

## sumario

### Verano deportivo

pág. 1

### Producción y televisión: el auge del sector independiente

pág. 2

### ¿Está realmente Walt Disney Co. en crisis?

pág. 4

### Las series en los diarios

pág. 6

### Tablas

### La industria de los medios y el entretenimiento

pág. 8

## Verano deportivo

**DURANTE LOS MESES DE VERANO, VAMOS A PODER PRESENCIAR DOS DE LOS PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS DEL DEPORTE MUNDIAL: LA EUROCOPA DE NACIONES DE FÚTBOL Y LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE ATENAS. COMO CADA AÑO, EL ESCENARIO DE LAS VICTORIAS Y LAS DERROTAS SERÁ LA PANTALLA DEL TELEVISOR.**

Antes del nacimiento de la televisión, la experiencia deportiva era personal. Los aficionados acudían al estadio a animar a su equipo o simplemente disfrutaban de una buena tarde de entretenimiento. Existía una conexión directa entre los espectadores y el deportista. En esos momentos, la radio era el único medio que podía recrear esa sensación única estimulando la imaginación de un oyente que deseaba vivir lo que estaba ocurriendo.

Con la llegada del nuevo medio, la situación cambió por completo. La experiencia dejó de ser personal y se convirtió en masiva. Por primera vez, lo que ocurría en el campo de juego podía ser visto por millones de personas de todo el mundo en el mismo instante en que sucedía. La televisión conseguía recrear la experiencia deportiva de tal manera que el espectador podía sentirse como si estuviese en el estadio. La pequeña pantalla había cambiado la forma de ver y disfrutar el deporte.

Con el paso del tiempo, la unión entre la televisión y el deporte se ha ido fortaleciendo. De hecho, se ha creado una relación de necesidad y de dependencia mutua en la que el deporte ha salido bastante beneficiado. Son muchas las aportaciones de la televisión al deporte: ha permitido el impulso de la práctica deportiva en todo el mundo y ha dado a conocer muchas y desconocidas disciplinas al mismo tiempo que ha consolidado otras. También ha permitido la profesionalización de muchas actividades deportivas con las consecuentes mejoras económicas para instituciones, clubes y deportistas y ha posibilitado el impulso y globalización de competiciones tan importantes como la Eurocopa de Na-

ciones o el Mundial de Fútbol y la consolidación de otras como los Juegos Olímpicos.

Pero no sólo ha habido beneficios: la influencia de la televisión también ha traído perjuicios importantes para el deporte. La trivialización y espectacularización extrema de muchas actividades deportivas, la transformación del deporte en un puro negocio económico (con la consecuente pérdida del espíritu deportivo), el cambio de normas y reglas con el objetivo de contentar a la televisión o la dependencia económica en exclusiva de este medio son algunas de las dificultades que han ido surgiendo a lo largo del tiempo.

A pesar de estos y otros muchos problemas, el vínculo entre televisión y deporte continúa siendo muy estrecho. Y es que, ¿acaso podemos imaginarnos un gran evento deportivo sin la presencia de las cámaras de televisión? Nuestros recuerdos deportivos están tan inevitablemente unidos a la imagen televisiva que prácticamente somos incapaces de distinguir entre lo que hemos presenciado en directo o lo que hemos visto a través del televisor.

Por ello, las citas de Atenas y Portugal supondrán una nueva reválida para la relación entre televisión y deporte. De nuevo, las grandes incógnitas de futuro buscarán respuestas. ¿Televisión de pago o en abierto? ¿Negocio económico o espectáculo deportivo? ¿Interés general o particular? ¿Deporte televisado o televisión deportiva? Nosotros, como espectadores, sólo tendremos que sentarnos y disfrutar del espectáculo. Asomarnos a la pequeña pantalla y capturar, de nuevo, más emociones y recuerdos.



**PERSPECTIVAS**  
DEL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

**Consejo de Redacción:** Ángel Arrese, Mercedes Montero, Ramón Salaverría, Alejandro Pardo.

**Editor:** Xavier Bringué.

**Coordinación editorial:** María Villarino.

**Publica:** Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra. Campus universitario 31080 Pamplona, España.

Tel.: 948 42 56 17

Fax: 948 42 56 64

www.unav.es/fcom/

e-mail: perspectivas@unav.es

**Imprime:** Gráficas Egúzkiza.

**Depósito Legal:** NA.3267/00

**ISSN:** 1577-1997

Copyright © Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. Prohibida la reproducción total o parcial, sin el permiso escrito de la redacción. La distribución de esta publicación es un servicio exclusivo a los antiguos alumnos de la Facultad y pretende comentar hechos relevantes de la actualidad del mundo de la comunicación.

**FCOM**  
profesionales

# Producción y televisión: el auge del sector independiente

**NOS APROXIMAMOS AL CINCUENTENARIO DE LA APARICIÓN DE LA TELEVISIÓN EN NUESTRO PAÍS. DURANTE ESTE PERIODO EL SECTOR TELEVISIVO –CADENAS Y PRODUCTORAS– HA EXPERIMENTADO UNA EVOLUCIÓN SIGNIFICATIVA, PASANDO DEL MODELO HEGEMÓNICO ESTATAL AL ACTUAL MERCADO COMPETITIVO CON NOTABLES RESULTADOS. HE AQUÍ ALGUNAS CLAVES PARA ENTENDER LA EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN INDEPENDIENTE EN NUESTRO PAÍS.**

La liberalización del panorama televisivo y el aumento de la demanda de contenidos ha provocado la proliferación de compañías dedicadas a la producción de programas para las cadenas. En concreto, el número de productoras se ha duplicado en apenas cinco años (78 en 1997; 151 en 2002), y en igual proporción ha crecido el total de horas de producción independiente (de 8.926 a 15.667 en el mismo período) aunque no ocurre otro tanto con el número de programas (de 163 a 271). Junto a la proliferación de productoras, cabe destacar el desarrollo del sector de empresas auxiliares y de servicios, dedicadas a suministrar tanto equipos, instalaciones y elementos de todo tipo como servicios de gestión y logística.

Esta notable proliferación de empresas dedicadas al sector de la producción independiente ha ido acompañada de una considerable fragmentación y atomización empresarial. El aumento del número de productoras no ha repercutido necesariamente en un aumento proporcional del número de programas. Dicho en otros términos, si bien es cierto que el sector se ha expandido, lo ha hecho a base de microempresas, cuyo volumen e infraestructura de producción es mínima y apenas les permite sobrevivir en un mercado tan competitivo. Este fenómeno de atomización empresarial ha aumentado ligeramente en los últimos años, en detrimento de las empresas de tamaño medio.

## Concentración, liderazgo y diversificación

Al igual que sucede en otros mercados, la fragmentación y atomización son compatibles con un elevado grado de *concentración*. En con-

creto, las 10 primeras productoras (un 9,6% del total) son responsables del 33% de los programas y del 69% del tiempo de emisión.

Sin embargo, si estudiamos la evolución temporada a temporada, observaremos cómo el índice de concentración ha ido descendiendo paulatinamente hasta reducirse a la mitad, tanto en lo referente al número de programas como a las horas de emisión.

Dentro de la hegemonía que ejerce el grupo de las diez primeras productoras, podemos señalar como rasgo distintivo y permanente durante estos años el liderazgo de dos compañías: Gestmusic-Endemol y Globomedia. Son las dos únicas compañías que han producido regularmente más de 10 programas por temporada. Entre ambas suman el 14,2% de los programas producidos y el 16,3% del tiempo de emisión.

El perfil de las productoras televisivas es muy variado. Por un lado, las grandes compañías ya asentadas en la industria, se ven obligadas a aumentar la cantidad o la calidad de sus contenidos para afrontar la dura competencia. Por otro, las pequeñas productoras que luchan por mantenerse activas tienden a especializarse en géneros, contenidos o escalas de producción. Así las grandes productoras necesitan ofertar un mayor repertorio de géneros televisivos y las más pequeñas especializarse en un género o programa de ajustada escala de producción. Sin embargo, esta realidad lógica en una situación de extrema competencia, tiene numerosas excepciones ya que, el análisis comparativo entre las 21 productoras que han entrado en el *ranking* de las diez primeras al menos en alguna de las

cinco temporadas analizadas, muestra la una tendencia a la especialización por contenidos y por el ámbito territorial en que trabajan.

Es posible que en un futuro cercano el sector tienda a una mayor descentralización, debido a la creciente demanda de producciones autónomas. A esto hay que añadir un grupo de productoras que han crecido significativamente hasta adoptar la estructura de un grupo empresarial, abarcando campos afines al estricto negocio audiovisual. Tal es el caso, por ejemplo, de Globomedia y Europroducciones.

## Producción independiente, ficción y resultados

Dentro de las modalidades de producción vigentes hoy día en la industria televisiva española, se advierte una clara preferencia por la producción propia frente a la ajena, y dentro de la propia, por la producción independiente (externa o asociada), que engloba la mayoría de las series nacionales de ficción así como una gran parte de los programas. En estos años (1997-2002) las cadenas generalistas se han movido en un porcentaje medio situado entre el 52% y el 56% de producción propia frente al 44%-48% de producción ajena. Las cadenas generalistas se han decantado por la externalización de los servicios de producción (encargo de producción) como modo de aligerar su infraestructura, ganar en flexibilidad logística y mantener un fuerte dinamismo creativo de probado éxito con una inversión mucho menor.

La ficción nacional se ha convertido en una opción competitiva de primer orden: es uno de los géneros televisivos más demandado por la audiencia y, por tanto, más rentable.

**LAS 10 PRIMERAS PRODUCTORAS (MEDIA 1997-2002)**

Nº	PRODUCTORA	Nº PROGR.	% TOTAL	Hs. EMISIÓN	% TOTAL
1.	GESTMUSIC-ENDEMOL	17,4	8,5%	1.333,8	11,5%
2.	GLOBOMEDIA	12,0	5,7%	576,6	4,8%
3.	PRODUCCIONES 52	7,4	3,4%	1.269,1	10,6%
4.	ZEPPELIN TV	6,4	2,9%	337,5	2,7%
5.	PAUSOKA	5,4	2,6%	331,1	2,8%
6.	EUROPRODUCCIONES	4,8	2,4%	702,0	5,9%
7.	VIDEOMEDIA	4,2	2,0%	65,4	0,6%
8.	3 KOMA 93	4,2	2,2%	313,6	2,9%
9.	CARTEL	3,4	1,7%	39,8	0,4%
10.	ASEGARCE	3,2	1,6%	117,6	1,0%
<b>TOTAL</b>		<b>68,4</b>	<b>53,9%</b>	<b>5.086,5</b>	<b>70,4%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre datos de GECA.

Las series de ficción son el género más visto entre los 25 programas de mayor éxito de audiencia. Al mismo tiempo se ha producido un desalojo de la ficción ajena de las franjas horarias en que las series extranjeras habían predominado durante los primeros años de la década de los noventa.

Por último, la confirmación de que el sector de la producción independiente se consolida se demuestra también en las cuentas de resultados de las principales productoras. Las cifras de ingresos obtenidas durante este período, demuestra una tendencia positiva, no exenta de algunos altibajos.

### Cotitularidad de derechos y expansión comercial

Finalmente, conviene destacar que la madurez actual de la producción televisiva se manifiesta también en el interés que el producto español despierta más allá de sus fronteras. Ello ha sido posible, en gran medida, gracias al auge de las productoras de televisión, hecho que ha provocado que las cadenas de televisión españolas hayan dejado de ser simples emisoras de ficción ajena para convertirse en exportadoras de series y formatos propios. Es éste uno de los cambios más significativos, síntoma de la madurez de la industria televisiva española. Las cadenas han pasado de ser grandes consumidoras de ficción importada a favorecer e incluso vender internacionalmente las series de ficción de mayor éxito. Para ello, han debido contar con la colaboración esencial de las productoras

independientes. Muchos de sus programas y series se sitúan no sólo entre los más vistos de nuestras cadenas, sino también en las de otros países. Además, el ciclo comercial de los contenidos de ficción televisiva se ha ido consolidando en otras ventanas de exhibición hasta ahora ocasionales como los canales de pago, las televisiones autonómicas o el vídeo.

Este crecimiento de las posibilidades de explotación comercial de las series ha llevado a las cadenas y productoras a negociar duramente los derechos, piedra de toque que marca hoy día las relaciones entre ambas piezas de la industria televisiva. Sin embargo, esta situación de dominio televisivo parece que se prolongará mientras las empresas productoras sigan teniendo una reducida cartera de clientes y las cadenas continúen financiando el cien por cien de los programas. La demanda de la producción independiente en nuestra industria se caracteriza por una situación de oligopolio. Los principales clientes son las 3 cadenas generalistas que representan más de la mitad del total de sus producciones, un 55,6%. Aunque con el paso del tiempo, es posible que vayan cediendo terreno a las exigencias de las productoras si estas demuestran que son capaces de realizar numerosos éxitos de audiencia y vayan asumiendo parte del riesgo de producción.

### Algunas conclusiones

El sector de las productoras independientes en España ha experi-

mentado durante el este período un desarrollo y una consolidación sobresalientes, no sólo en el ámbito industrial –tamaño y cantidad de productoras– sino también en lo que se refiere al establecimiento de unos estándares de producción. Tal como afirma el profesor Alejandro Pardo: “la proliferación de compañías en pocos años, muestra de la vitalidad del sector; la concentración y fragmentación, índice de la alta competitividad del mercado; y la descentralización, consecuencia del dinamismo de los canales autonómicos. Al mismo tiempo, otros puntos condicionan las actuales estrategias de negocio de las productoras: el equilibrio entre especialización y diversificación, el control sobre los derechos y la integración en grupos multimedia, que implica en muchos casos la presencia de una misma propiedad (mismo accionariado) en cadenas y productoras.”

En definitiva, la producción independiente parece asegurada, gracias al magnífico rendimiento de audiencia de los programas realizados por empresas externas. Además, permite a las cadenas trabajar con plantillas más ajustadas y disfrutar de una mayor riqueza creativa. Sin embargo, esta realidad actúa también como una espada de Damocles, ya que las televisiones exigen un nivel permanente de éxito difícil de mantener en un mercado tan cambiante y competitivo. La expansión del sector continuará en los próximos años, y será más pronunciada en el caso de las empresas líderes. Como sombra amenazante, deberán vigilar su alto ratio de endeudamiento y su necesidad imperiosa de mantener programas que triunfen ante la audiencia. ■

### REFERENCIAS:

PARDO, Alejandro y DIEGO Patricia, “La producción televisiva independiente en España (1997-2002): cómo sobrevivir en un mercado competitivo”, en VARA, Alfonso (ed.), *Ecología de la televisión: tecnología, contenidos y desafíos empresariales*, Actas del XVIII Congreso Internacional de Comunicación, Universidad de Navarra, Ediciones Eunat, Pamplona 2004.

# ¿Está realmente Walt Disney Co. en crisis?

**ANTE LA CRISIS DE IDENTIDAD Y LA PÉRDIDA DE SU MISIÓN ORIGINARIA, ALGUNAS VOCES AGORERAS APUNTAN EL FINAL DEL RATÓN MICKEY Y DE SU EXITOSA FÁBRICA DE SUEÑOS. SIN EMBARGO, RESULTA PARADÓJICO HABLAR DE CRISIS CUANDO LOS RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA EN 2003 FUERON UNOS BENEFICIOS DE 1.26 BILLONES DE DÓLARES. ¿CUÁL ES LA VERDADERA CRISIS DE DISNEY?**

Probablemente lo que mejor identifica a Disney es la producción de dibujos animados, que desde el ratón Mickey hasta el pato Donald pasando por *Blancanieves*, *Aladín* o el *Rey León*, han sido vistos por niños y mayores del mundo entero. Estos dibujos e historias responden al modo de concebir el entretenimiento de su fundador, Walt Disney, y han ayudado a construir la marca de ese coloso mundial. No obstante, Disney no son sólo estos personajes llenos de corazón y ternura: en la actualidad, es un imperio mediático, diversificado y especializado en el entretenimiento familiar.

## Las fortalezas de Disney

Disney ha mantenido una cultura corporativa durante años gracias a un estilo propio de gobierno. Según Michael Eisner, en la compañía reina un ambiente de trabajo que permite a cada uno exponer sus ideas con libertad. A pesar de que el trabajo es abundante y el ritmo de producción intenso - las reuniones *brainstorming* pueden llegar a durar entre 10-12 horas -, el clima de la compañía es distendido. El sistema rechaza la precipitación y la prisa. Por ejemplo, el tiempo medio de producción de una película es un año y no se concibe tardar menos. De hecho, este punto ha supuesto discordias internas en la compañía entre los partidarios de producir más de una película al año y los que mantenían la necesidad de centrarse sólo en un largometraje.

El pensamiento creativo se aplica tanto a las ideas, como al presupuesto y a la estrategia. *The Economist* exalta el talento creativo de Eisner, que convirtió un estudio de cine en un imperio del entretenimiento con resultados positivos desde 1984. En esta cultura, también se habla del marketing creativo, en el que el *timing* es parte de su éxito.

El principio consolidado y compartido de su misión le ha permitido diferenciarse de sus competidores y construir una marca sólida en el tiempo y reconocida internacionalmente. Los directivos de todo el mundo deben garantizar la permanencia de la marca "Disney" en todos sus productos. Con este fin, se elaboran las guías de control y estándares internacionales, donde se protege el buen gusto y la decencia. En el producto "Disney" nunca aparecerán personajes consumiendo drogas, alcohol o tabaco.

Finalmente, las historias de "Disney" se construyen sobre temas universales, como el dominio, la conspiración, la muerte, el perdón, el arrepentimiento, la ternura. Estos temas no se circunscriben a un país, a una edad, o a una época, sino que tienen un valor universal, son eternos, y por eso se pueden reproducir y explotar posteriormente sin límite en el tiempo. Algunos dicen que los personajes de Disney son personajes con corazón, a los que se les aplica la tecnología apropiada. Una idea permanece en el fondo de todas las historias, y es que todas las personas tienen un lugar en el mundo que han de descubrir y este camino no está predestinado para nadie.

Por otra parte, su visión del negocio le lleva a diferenciarse como *the family entertainment company*, es decir, empresa que ofrece entretenimientos familiares. Slywotsky y Morrison en *The Profit Zone*, señalan que el éxito de Disney consiste en maximizar la propiedad intelectual, procurando las mejores experiencias para los consumidores y el crecimiento de beneficios para los inversores. Así, Disney consigue al año una alta facturación y beneficios en todas las áreas de negocio y, gracias a la identificación con sus personajes, más de 50 millones de personas visitan sus parques temáticos en Estados Unidos.

## Algunas debilidades

Junto a estos rasgos positivos aparecen algunos problemas que matizan el éxito de la compañía y que pueden agruparse en tres grandes áreas: la primera y más importante, la pérdida de creatividad; la segunda procede de las amenazas externas a la industria del entretenimiento, y en tercer lugar, la falta de adecuación de una dirección que no ha sabido anticiparse a los cambios derivados del crecimiento.

Después del *Rey León* en 1994, Disney no ha producido ninguna película con un alto retorno de inversión. Sus éxitos posteriores, *Toy Story*, *Monsters* y *Buscando a Nemo*, se deben a la alianza con Pixar, cuyo contrato no fue renovado en 2003. Por otra parte, se ha producido un cambio en el gusto de los niños, y el fortalecimiento de los competidores, más modernos y agresivos como Fox Kids, Nickloedon o Cartoon Networks, ante lo que no ha sabido reaccionar y se ha visto obligado a contratar la creatividad a terceros. Los nuevos modos de entender el entretenimiento infantil convierten los productos de la fábrica de los sueños en creaciones un tanto desfasadas con las que los niños no se identifican. El público objetivo ha quedado relegado a los más pequeños, de 4 a 9 años. Esto pone en peligro la renovación de las licencias de los canales de pago en todo el mundo.

Aunque se ha producido un aumento del consumo del entretenimiento, las empresas han visto disminuir sus beneficios debido a la crisis publicitaria y a la piratería en Internet. Según *The Economist*, en el 2002 la recaudación en taquilla creció un 12%; los DVD's, 61%; los videojuegos, 9%; el gasto en televisión de pago, 8%; el consumo de medios y entretenimiento por persona, 7%; la lectura de periódicos, 2% y un 3% el tiempo de con-

EVOLUCIÓN DE INGRESOS Y RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN (EN BILLONES DE \$)						
	INGRESOS			RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN		
	2003	2002	Dif.(%)	2003	2002	Dif. (%)
TELEVISIÓN Y CABLE	10.941	9.773	10,0	1.213	986	23,0
PARQUES TEMÁTICOS	6.412	6.465	-0,8	957	1.169	-18,1
PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CINE Y TV	7.364	6.691	10,1	620	273	127,1
VENTA DE PRODUCTOS COMERCIALES	2.344	2.440	-3,9	384	394	-2,5
<b>TOTAL</b>	<b>27.061</b>	<b>25.329</b>	<b>6,8</b>	<b>3.174</b>	<b>2.822</b>	<b>12,5</b>

Fuente: *Disney Annual Report, 2003.*

sumo. Además Disney se ha dejado llevar por la tendencia de invertir más en distribución que en contenidos. El aumento de costes le ha llevado a poner más énfasis en el retorno inmediato, que en invertir en creatividad a largo plazo. Algunos ponen en duda que la adquisición de la cadena norteamericana ABC haya sido una inversión acertada para la compañía. Es cierto que la cadena aporta audiencia, ingresos publicitarios, y emite algunas producciones de Disney, como *Home Improvement*, *The Golden Girls* o *Ellen*; sin embargo, resulta un riesgo elevado con un coste de identidad demasiado alto. Por otra parte, en el 2003 la audiencia de la ABC dependió casi exclusivamente del programa *Who wants to be a millionaire?* y eso pone en peligro su liderazgo.

Además, el turismo internacional ha disminuido tras el 11 de septiembre, y se ha reducido el número de visitas en sus parques infantiles. A esta eventualidad hay que añadir los problemas de gestión de Eurodisney en París y el anuncio de cierre de los estudios de animación en Florida, París y Tokio. Por otra parte, han cerrado 140 tiendas de las 530 que tiene en todo el mundo y ha disminuido el precio de los productos.

Por último, los problemas internos de organización y gobierno han hecho mella en la compañía. El estilo de gobierno de Eisner, tras veinte años al frente de la empresa, ha resultado autoritario y excesivamente centrado en cuestiones de rentabilidad. Ha quedado manifiesta su incapacidad para retener talentos: en 1994 perdió a uno de los miembros del equipo di-

rectivo, Katzenberg, quien se fue con Steven Spielberg a producir *Shrek* y en 2000, Joe Roth dejó el estudio para irse a Revolution Studios y Gap. Escuchar y atender las necesidades de 110.000 empleados se convirtió en tarea imposible, y de hecho desde 2003 han despedido a varios cientos. Todos estos problemas han llevado al 43% de los accionistas del grupo a no renovar la presidencia de Michael Eisner al frente de la compañía, procurando así, entre otras cosas, la separación necesaria de funciones de consejero delegado y presidente del Consejo de Administración, y han forzado la dimisión de Roy Disney, sobrino del fundador, de la vicepresidencia de la compañía y de la presidencia de la división de animación.

### El cambio necesario

Estas debilidades quizá son superadas por los cambios introducidos en la compañía a partir de 2003. Si decide recuperar la confianza del público familiar y retomar su apuesta original por la creatividad, tendrá que buscar nuevas ideas acordes a su identidad, definir con precisión su público objetivo y desarrollar una división digital para fomentar la innovación y el valor añadido a los productos. Quizá en ese sentido, Disney, como nombre comercial que avala una marca, debe renunciar a algunas de las propiedades que no responden a su idea de misión, como la cadena ABC, el canal de deportes ESPN, o las productoras Miramax y Touchstone. Según Slywotsky y Morrison (1997), el reto de la compañía para los próximos diez años estaba

en crear un modelo de negocio que sea capaz de producir películas rentables. En ese sentido, debe seguir apostando por la penetración internacional de los canales temáticos.

Disney es un ejemplo de excelencia empresarial de cuyos errores también se puede aprender. El estudio de esta compañía enseña que a la larga, las fortalezas sostenidas gracias a una situación de monopolio y fomentadas por el crecimiento empresarial, generan también debilidades, que si no se prevén con tiempo pueden llevar a la empresa a la quiebra, o al menos, al fracaso de sus directivos. Generalmente, volver al origen, a la misión que le dio sentido cuando nació, ayuda a recuperar las señas de identidad que convierten a las empresas en líderes en un sector y para un público, y les capacita para adaptarse a las nuevas situaciones. ■

### REFERENCIAS:

"Disney 80<sup>th</sup> Anniversary", *Variety*, 27.X.2003, número especial.

*The Economist*, Special Report "The Entertainment Industry", 18/1/2003, pp. 6769 y 11-12.

DOHERTY, Jacqueline, "Wishing on a Star", *Barrons*, 4/XI/2002, pp. 25-28.

WETLAUFER, Suzy, "Common sense and conflict. An Interview with Disney's Michael Eisner", *Harvard Business Review*, HI/2000, pp. 115-124.

SLYWOTSKY, Adrian, J.; MORRISON, David, *The Profit Zone: How strategic business design will lead you to tomorrow's profits*, Ransom House, Nueva York, 1997, pp. 193-216.

GROVER, Ron, *The Disney Touch*, McGraw-Hill, 1997.



## Las series en los diarios

**LA PUBLICACIÓN DE SERIES ES UN BUEN MÉTODO PARA AUMENTAR LA RESPONSABILIDAD DEL PERIODISTA, AMPLIAR LAS FUENTES DE INFORMACIÓN O DOTAR AL MEDIO DE PERSONALIDAD PROPIA. SIN EMBARGO, TAMBIÉN TIENEN OTROS INCONVENIENTES COMO, POR EJEMPLO, QUE ESTÉN MAL PLANTEADAS, QUE SE ETERNICEN O QUE SUS CONCLUSIONES SEAN PREDECIBLES. EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES SE OFRECE UNA REFLEXIÓN SOBRE LAS VENTAJAS E INCONVENIENTES DE ESTE FORMATO.**

Las series pueden publicarse en cualquier diario y aparecer en todas las secciones de un periódico. Incluso hay casos de series insertadas dentro de una página temática. Sobre su origen y autoría cabe decir lo mismo: la idea de publicar una serie nace de un periodista, de un jefe de sección, del director..., y la realización puede recaer en un periodista especializado, en uno de la sección en que se publica, en un equipo...

Con independencia del medio y de la sección en que se incluyen, toda serie cumple unos fines concretos. Después de analizar varias decenas de las publicadas en los últimos años por un buen y significativo número de diarios españoles, se presentan algunas conclusiones sobre sus variados cometidos.

### Hacer una biografía, cerrada o abierta

Hace casi un año, el Real Madrid fichaba a David Beckham. El hecho llevó a varios diarios a publicar series sobre la vida del jugador. Por ejemplo, *Marca*, arrancó el 24 de junio de 2003 la suya —lo hizo en forma de cuadernillo—: "Todo sobre Beckham". Firmó todas las entregas de esa extensa biografía cerrada Víctor Orta. Centrar una serie en narrar la vida de una persona —toda su vida, una parte importante de su vida, el hoy de su vida— es una de las opciones más seguidas por los diarios. Como se trata de contar, se hace mediante el texto o la imagen, aunque en la inmensa mayoría prima el primero sobre la segunda. Sucede en "Del otro lado", publicada por *La Vanguardia* a mediados de 2002 y por la que desfilaron personas de diversas nacionalidades que viven en Barcelona. Y en "Un día con...", que ha ofrecido desde 2002 *Diario de Navarra* todos los domingos en su cuadernillo *La Semana*.

La imagen se impone al texto en otra modalidad, representada por

"Aquellos maravillosos años de...", que inserta *El Periódico de Aragón* los domingos en su sección de Deportes. Aquí no se habla de eventos, de un hecho significativo. Aquí, un deportista actual (el portero César Laínez, la patinadora Sheila Herrero...) recuerda su niñez, mirada atrás que en más de un caso sirve para comprobar una temprana vocación por la disciplina que les ha llevado a la elite.

Dentro de este gran apartado de la "biografía", también existe la modalidad de realizar una serie sobre una persona narrando sus vivencias a lo largo de una semana, de la última semana. *Heraldo de Aragón* ofrece dos ejemplos en la página temática "Nuevos aragoneses": Así, en abril de 2002 abordó en cinco entregas el día a día de "La historia de Fernando", un joven ecuatoriano recién llegado a Aragón que había encontrado trabajo pero que no tenía "los papeles". Meses después —arrancaba el 30 de junio de 2003— publicó "La historia de una inmigrante rumana". Las dos series las firmó Paula Figols.

### Preparar un evento

El 29 de marzo de 2003, *Diari de Tarragona* comenzaba "Si yo fuera alcalde de Reus". Un día después iniciaba "Si yo fuera alcalde de Tarragona". En las dos se entrevistó a diez personas no relacionadas con la política, pero sí hombres y mujeres con prestigio, competencia profesional, reconocimiento social y muy vinculadas a esas ciudades. Acompañaban a cada larga entrevista dos recuadros: "Decálogo para una ciudad" y "La idea estrella". Las series finalizaron con una última entrega (el 27 de abril la dedicada a Tarragona y el 4 de mayo la centrada en Reus) de idéntico título: 50 ideas para mejorar una ciudad. Una buena siembra para que los políticos pudieran cosechar ante las elecciones locales del 25 de mayo.

### Hacer balance de un hecho

*Heraldo de Aragón* también abordó en marzo y abril de 2003 en forma de serie una de sus banderas informativas. Después de publicar durante meses decenas y decenas de páginas sobre el Plan Hidrológico Nacional, siguió informando del tema al tiempo que ofrecía "Las grandes mentiras del PHN". Firmaron la serie dos periodistas que habitualmente siguen el asunto: Javier Benito y José Juan Verón.

### Sentar las bases del "día después"

Una vez finalizado un hecho considerado relevante por el diario, éste puede ofrecer a sus lectores, en forma de serie, un listado de asuntos esenciales para abordar con garantías el futuro. Tras las elecciones locales y autonómicas celebradas el 25 de mayo de 2003, *El Periódico de Cataluña* ofreció a sus lectores (del 19 al 24 de junio) "Conversaciones en Euskadi", seis entrevistas realizadas por Valentín Oyarzábal a líderes vascos. *Heraldo de Aragón*, por su parte, centró una serie (del 23 de junio al 2 de julio) firmada por Paula Figols, en "Los retos del nuevo Ayuntamiento", donde se analizaron diez temas (Vivienda, Crear empleo, Inseguridad ciudadana...). Acabada esta, el 16 de julio comenzó otra de similares características, "Los retos del nuevo Gobierno de Aragón", esta vez firmada por varios periodistas de la sección de Local. También relacionada con las elecciones es "El concejal del distrito", publicada por *La Vanguardia* en julio de 2003 con la firma de Ramón Suñé. Fuera del ámbito postelectoral, *Heraldo* inició el 24 de junio —se publicó en días no consecutivos— su particular "Radiografía del Zaragoza", en la que analizó la plantilla, el club, el entrenador... del equipo de fútbol, recién ascendido a Primera División.

## DIEZ BONDADES DE LAS SERIES

SON UNA ESTRATEGIA PARA DOTAR AL DIARIO DE PERSONALIDAD

DISTINGUE AL DIARIO DE LA COMPETENCIA

DOTA A UN PERIÓDICO DE TEMAS PROPIOS

EL PERIÓDICO LLEVA LAS RIENDAS DE LA INFORMACIÓN

AUMENTA LAS FUENTES DEL MEDIO

NACEN PÁGINAS "DISTINTAS" EN DISEÑO, TITULACIÓN, ESCRITURA...

SE SACA AL PERIODISTA DEL "DÍA A DÍA"

AUMENTA LA RESPONSABILIDAD DEL PERIODISTA

FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO

PERMITE FORMAR EQUIPOS INTERDISCIPLINARES

### Recordar un hecho concreto

En tres entregas —firmadas por el periodista Marcelino Izquierdo en las páginas de Vida y Ocio—, *La Rioja* ofreció a sus lectores en junio de 2003 "La catástrofe de Cenicero (1903-2003)". Años atrás —porque las series no han nacido hoy, sino que cuentan con una larga tradición en los diarios españoles— *Diario de Noticias* aprovechó el Mundial de ciclismo celebrado en San Sebastián para sacar, del 7 al 9 de octubre de 1997, "Historia de la carrera", firmada por su periodista especializado, Tomás de la Ossa. El Mundial de natación celebrado en Barcelona en julio de 2003 también lo aprovechó *La Vanguardia* para, desde el día 8, incluir "Mundiales de natación: la historia". El mismo diario, desde el 14 de julio de 2003, empezó a publicar en sus páginas de Política "Un cuarto de siglo de la creación del PSC".

Para recordar hechos o historias no hace falta tener el anclaje, como en los ejemplos mencionados, de un aniversario. En algunas ocasiones, casi siempre —por no decir siempre— por iniciativa de un periodista del diario, se ofrece a los lectores series que alivian la rutina de una sección, en el sentido de hacer algo novedoso, bien escrito y diseñado... Uno de los ejemplos más ilustrativos lo firmó Diego Izco en *Diario de Noticias*: "Los grandes duelos de la historia". Desde finales de 2001 y buena parte de 2002, todos los domingos se publicó una doble página en la que desfilaron Celtics-Lakers, Ali-Foreman, Senna-Prost, Lemond-Fignon, Oxford-Cambridge, Coe-Ovett-

Cram, Navratilova-Evert o Real Madrid-Barcelona.

### Profundizar en algunos temas aprovechando un evento

El ejemplo tomado de *La Vanguardia* explica esta idea: el 29 de mayo de 2003 se cumplieron cincuenta años de la primera ascensión al Everest. El diario catalán aprovechó el aniversario para lanzar la serie "50 años después del Everest. Las cumbres pendientes", en la que fue desgranando algunas de las cimas que la humanidad todavía no ha alcanzado: Vida extraterrestre, Máquinas humanas, La conciencia, Problemas matemáticos, El ordenador cuántico, Vida artificial y El Big Bang. Hay otros ejemplos más "sencillos", como "Horizontes cinematográficos en Zaragoza", más de una decena de entrevistas que publicó *El Periódico de Aragón* para abordar el presente y futuro del cine en Aragón a propósito de un importante festival.

### Abordar asuntos de interés para los lectores

A diferencia de muchos de los ejemplos anteriores, hay casos en los que no hace falta el "gancho" de un evento para que un diario decida planificar y publicar una serie. De nuevo, *Heraldo de Aragón* ofrece varios ejemplos significativos: en los meses de enero y febrero de 2003 se publicó el "Hispanómetro", serie en la que participó casi toda la redacción y que sirvió para recorrer España y ver qué conocimiento y opinión existía en todas las Comunidades Autónomas sobre Aragón: sus puntos fuertes, sus carencias, sus

hombres y mujeres más reconocidos...

Este tipo de series tiene otra ventaja, pues favorecen que periodista y periódico tengan información de primera mano sobre asuntos de interés para muchos de sus lectores. Por ejemplo: la serie del *Heraldo* concluyó —como apuntaba el título de la penúltima entrega— con un "Suspenso ciudadano a las infraestructuras y al tráfico". Además, se destacaba que aumentaban las quejas por la inseguridad ciudadana y por la sociedad, pero que disminuían por el ruido. Datos y más datos para huir de las convocatorias de turno y convertir el periodismo en servicio al ciudadano.

Una última idea para terminar este repaso. Algunos diarios tienden a dotar de personalidad a suplementos o secciones gracias a la inserción de varias series en esas páginas. Quizá el ejemplo más reciente y significativo sea *Vivir* en verano, el suplemento que publica, desde el 20 de julio de 2003, todos los días *La Vanguardia*. En sus dieciséis páginas, que incluyen la parrilla de televisión, el tiempo, los pasatiempos, la agenda..., el lector puede encontrar hasta cinco series: "Mi casa", en la que un residente en Barcelona abre sus puertas para que un periodista la perfile en menos de veinticinco líneas; "El ferronauta en Renfelandia", o una vuelta a España en tren; "Fauna urbana", donde se muestran esculturas de animales; "La ruta", para ofrecer paseos aptos para todos; y "Viajes de libro", en la que recogen obras maestras de la literatura "de viajes".

Hasta aquí, el repaso sobre los distintos objetivos que puede perseguir la publicación de una serie. Sin embargo, no conviene olvidar que su utilidad dependerá de la mejora del trabajo del periodista, los contenidos del diario y el servicio a los lectores. Porque, tal como afirma Javier Errea —profesor de la Facultad de Comunicación en Navarra: "un diario sin series suele ser rutinario y un diario con exceso de series o con series mal planteadas resulta acartonado". ■

### REFERENCIAS:

Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación,  
[www.comunica.org/chasqui](http://www.comunica.org/chasqui)

## La industria de los medios y el entretenimiento

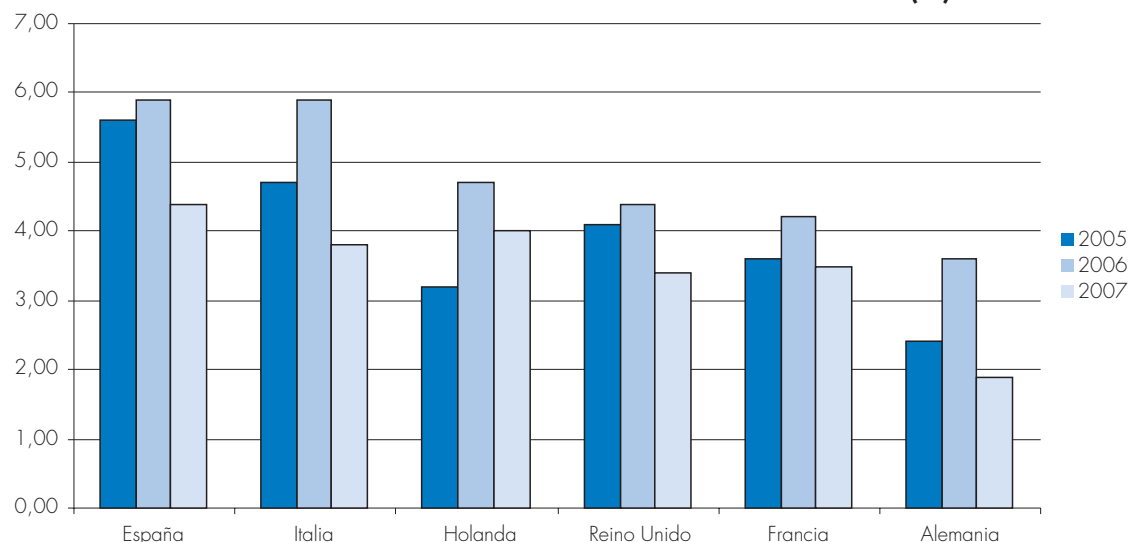
**TABLA 1: INVERSIÓN POR SECTORES EN EL ÁMBITO DE LOS MEDIOS Y EL ENTRETENIMIENTO (MILLONES DE €)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CINE	10.762	12.609	14.326	15.730	16.981	18.162	19.223	20.212
CADENAS DE TELEVISIÓN	38.973	38.509	39.033	39.725	41.149	42.163	43.643	45.136
DISTRIBUCIÓN DE TELEVISIÓN*	17.065	18.811	20.241	21.834	23.736	25.945	28.005	29.852
MÚSICA	9.163	9.216	8.869	8.599	8.623	8.793	9.069	9.485
RADIO	3.447	3.184	3.169	3.214	3.305	3.426	3.566	3.720
PUBLICIDAD EXTERIOR	3.646	3.572	3.426	3.416	3.475	3.587	3.730	3.891
INTERNET	9.589	10.702	12.667	14.014	15.400	16.476	17.370	18.063
REVISTAS	25.556	25.345	24.783	24.772	24.984	25.296	25.751	26.379
PERIÓDICOS	39.410	38.063	37.165	37.067	37.275	37.714	38.335	39.153
LIBROS	25.432	25.253	25.470	25.761	26.125	26.539	27.013	27.548
PARQUES TEMÁTICOS	2.095	2.172	2.355	2.533	2.612	2.698	2.791	2.885
DEPORTES	10.965	12.010	13.480	13.165	13.700	14.470	16.820	16.435
TOTAL	196.103	199.446	204.984	209.830	217.365	225.269	235.316	242.759

\*CABLE Y SATÉLITE

**TABLA 2: INVERSIÓN EN MEDIOS Y ENTRETENIMIENTO POR PAÍSES (MILLONES DE €)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
FRANCIA	35.145	36.440	37.844	38.923	40.455	41.910	43.673	45.198
ALEMANIA	63.447	62.839	63.013	63.645	65.045	66.578	68.974	70.307
ITALIA	22.768	23.419	24.298	24.982	26.204	27.445	29.062	30.166
HOLANDA	11.286	11.563	12.154	12.379	12.856	13.265	13.890	14.441
ESPAÑA	16.047	16.574	17.117	17.708	18.571	19.614	20.772	21.689
REINO UNIDO	47.410	48.611	50.558	52.193	54.234	56.457	58.945	60.958
TOTAL	196.103	199.446	204.984	209.830	217.365	225.269	235.316	242.759

**TABLA 3: CRECIMIENTO DE LAS INVERSIONES EN MEDIOS Y ENTRETENIMIENTO POR PAÍSES (%)**


Fuente: Entertainment and Media Outlook: 2003-2007. Europe. PricewaterhouseCoopers.

Los antiguos alumnos de la Facultad de Comunicación que deseen recibir *Perspectivas* en una dirección distinta a la actual pueden comunicar sus nuevos datos a [alumni@unav.es](mailto:alumni@unav.es)

Para enviar cualquier comentario o sugerencia pueden escribir a [perspectivas@unav.es](mailto:perspectivas@unav.es)