

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Biblioteconomía y Documentación**



**LA INDUSTRIA DE LA TELENVELA
MEXICANA: PROCESOS DE COMUNICACIÓN,
DOCUMENTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Leticia Barrón Domínguez

Bajo la dirección de los doctores

José López Yepes
Pedro García-Alonso Montoya

Madrid, 2009

- ISBN: 978-84-692-7619-8

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
Facultad de Ciencias de la Información
Departamento de Biblioteconomía y Documentación



La industria de la telenovela mexicana: Procesos de comunicación, documentación y comercialización.

Trabajo de investigación que presenta la Licenciada Leticia Barrón Domínguez para la obtención de Doctor bajo la dirección del Prof. Dr. José López Yepes, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, y del Prof. Dr. Pedro García-Alonso Montoya, Profesor Titular de la Universidad Complutense de Madrid

MADRID
2008

Índice general

PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN Y PANORAMA GENERAL DE TELEVISIÓN Y TV AZTECA. Pág.

Capítulo 1: Introducción.

1.1	Objeto de la investigación.	1
1.2	Método de la investigación.	11
1.3	Estado de la cuestión: Fuentes y bibliografía.	21

Capítulo 2: Televisa y TV Azteca. Panorama general.

2.1	La industria televisiva mexicana.	32
2.2	Televisa.	36
2.3	TV Azteca.	55
2.4	Comparación en 2006 entre Televisa y TV Azteca.	72

SEGUNDA PARTE: LA INDUSTRIA DE LA TELENVELA MEXICANA, HISTORIA, EVOLUCIÓN, ESTRUCTURA DE SU AUDIENCIA NACIONAL Y ÉXITO COMERCIAL.

Capítulo 3: La industria de la telenovela mexicana.

3.1	Inversión y rentabilidad.	75
3.2	Orígenes y concepto de telenovela.	78
3.3	Subgéneros.	82
3.4	Breve historia de la telenovela mexicana (1958-1995).	85
3.5	Los años de competencia entre Televisa y TV Azteca en este género (1996-2007).	105

Capítulo 4: Estructura de la audiencia de las telenovelas en el contexto nacional y los factores de su éxito comercial.

4.1	Medición de la audiencia televisiva en México.	125
4.2	Programación y distribución de la teleaudiencia de las telenovelas en México.	131
4.3	<i>Rating</i> y <i>share</i> de las telenovelas.	136
4.4	Análisis de las telenovelas de mayor éxito de acuerdo a su audiencia y determinación de los factores que contribuyen a su éxito comercial.	154

TERCERA PARTE: PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA, SERVICIOS Y USOS DE LAS BASE DE DATOS DE LAS VIDEOTECAS Y COMERCIALIZACIÓN AL EXTRANJERO.

Capítulo 5: Recursos humanos y comunicación interna en la producción de telenovelas.

5.1	Organigrama, características y funciones de los recursos humanos en la producción de una telenovela.	169
5.2	Análisis de la comunicación interna en la producción de telenovelas.	180

Capítulo 6: Aspectos generales de una videoteca y propuesta de una estructura de bases de datos para telenovelas.

6.1	Aspectos generales.	199
6.2	Diferencias entre los programas informativos y las telenovelas.	210
6.3	Sugerencia de la estructura de una base de datos para telenovelas.	215

Capítulo 7: Análisis de los servicios y estructura de las bases de datos las videotecas de telenovelas de Televisa y TV Azteca.

7.1	Videoteca central de Televisa.	223
7.2	Videoteca de TV Azteca.	235
7.3	Comparación con la videoteca de Antena 3.	250

Capítulo 8: La comercialización en el extranjero.

8.1	Modelo tradicional de distribución comercial.	260
8.2	Competencia.	265
8.3	Evolución del modelo de comercialización.	284

Conclusiones.	291
---------------	-----

Fuentes y repertorio bibliográfico.	296
-------------------------------------	-----

Apéndices :

1	Principales rubros financieros de Grupo Televisa	309
2	Principales rubros financieros de TV Azteca	310
3	Telenovelas de Televisa. Años: 1958-1967	311
4	Telenovelas de Televisa. Años: 1968-1977	317
5	Telenovelas de Televisa. Años: 1978-1987	321
6	Telenovelas de Televisa. Años: 1988-1995	325
7	Telenovelas de producción propia y emitidas por primera vez de Televisa. Años: 1996-2007.	328
8	Telenovelas de producción propia y emitidas por primera vez de TV Azteca. Años: 1996-2007.	330
9	Formato de entrevista a productores y funcionarios de telenovelas	332
10	Programas en el <i>top ten</i> de programación de lunes a viernes	333

	durante el mes de enero de 2007.	
11	Programación del 27 de Agosto al 2 de Septiembre de 2007. Canal 2 nacional de Televisa.	334
12	Programación del canal Azteca 13 del 27 de agosto al 2 de septiembre de 2007.	335
13	<i>Rating</i> y <i>Share</i> máximo mensual de las telenovelas de Televisa (Canal 2) y TV Azteca (Canal 13).	337
14	Telenovelas en los diez primeros lugares de programación en los canales 2 de Televisa y 13 de TV Azteca.	343
15	Telenovelas que no aparecieron en el <i>top ten</i> de programación de su canal.	347
16	Telenovelas en el primero lugar y segundo lugar de programación en los canales 2 de Televisa y 13 de TV Azteca.	348
17	Procesos durante la producción de un capítulo de telenovela.	351
18	Formato de encuesta de comunicación interna al personal de producción.	353
19	Ejemplo de registros para programas informativos en la base de datos de TV Azteca.	358
20	Ejemplo de registros para telenovelas en la base de datos de TV Azteca.	359
21	Ejemplo de las características y cualidades de un campo de la Telenovela “La hija del jardinero” de TV Azteca.	360
22	Formato de entrevista a los encargados de las videotecas.	361
23	Cuestionario a usuarios de telenovelas de la videoteca de TV Azteca.	362
24	Países en los que se encontraron telenovelas mexicanas programadas de 1997 a 2007 a través de Internet.	364
25	Telenovelas que se programaron en mayo de 2008 en Latinoamérica y España.	367
26	Ejemplos de televisoras con telenovelas mexicanas programadas. 1997-2007.	372
27	Telenovelas mexicanas en el canal TV3 de Ghana.	376
28	Telenovelas mexicanas en Ajman TV.	377
29	Telenovelas mexicanas en España en el 2002.	378
30	Telenovela “La fea más bella” en el canal TVB de China.	379

Tablas :

1	Estaciones de televisión abierta concesionada cuyas operaciones centrales se ubican en el Distrito Federal.	33
2	Estaciones de televisión concesionadas y permissionadas en la República Mexicana a diciembre de 2006.	33
3	Distribución de la inversión publicitaria en diferentes medios de comunicación.	35
4	Usuarios y suscriptores de servicios de televisión por cable, televisión por microondas y televisión vía satélite.	36
5	Industria Televisiva en México 1972.	39
6	Subsidiarias significativas de Televisa.	44
7	Total de estaciones de Televisa en el 2006.	45
8	Servicios de Internet Grupo Televisa.	48

9	Porcentaje de ventas netas de Grupo Televisa por división de negocio.	53
10	Principales ratios financieros de Grupo Televisa. De 1996 a 1998.	53
11	Principales ratios financieros de Grupo Televisa. De 2005 a 2006.	54
12	Primeros programas transmitidos por TV Azteca (1993-1994).	57
13	Crecimiento de las estaciones locales de TV Azteca.	60
14	Estructura de Grupo TV Azteca.	64
15	Cobertura de Azteca América en los Estados Unidos de América en el 2006.	67
16	Principales ratios financieros de TV Azteca. De 1996 a 1998.	70
17	Préstamos a largo plazo de TV Azteca.	71
18	Principales ratios financieros de TV Azteca. De 2005 a 2006.	71
19	Semejanzas, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de Televisa y TV Azteca.	73
20	Cobertura a nivel nacional.	74
21	Comparación de los principales indicadores financieros entre Televisa y TV Azteca en el 2006.	74
22	Radionovelas escritas por Caridad Bravo Adams adaptadas a telenovelas.	86
23	Escritores de la década 1958-1967.	89
24	Productores de la década 1958-1967.	90
25	Actores protagónicos de la década 1958-1967.	90
26	Telenovelas producidas por Televisión Independiente de México	91
27	Escritores de la década 1968-1977.	93
28	Productores de la década 1968-1977.	94
29	Actores protagónicos de la década 1968-1977.	94
30	Telenovelas didácticas durante la década 1978-1987.	96
31	Escritores de la década 1978-1987.	98
32	Productores de la década 1978-1987.	98
33	Actores protagónicos de la década 1978-1987.	99
34	Telenovelas más exportadas de Televisa en la década 1978-1987.	101
35	Escritores del período 1988-1995.	103
36	Productores de la década 1988-1995.	103
37	Actores protagónicos de la década 1988-1995.	104
38	Telenovelas experimentales con poco rating durante “la guerra de las televisoras”.	109
39	Telenovelas de TV Azteca adaptadas de formatos extranjeros.	110
40	Telenovelas de Televisa con base en versiones anteriores, de 1996 a 2007.	111
41	Escritores de Televisa por el período 1996-2006.	113
42	Escritores de TV Azteca por el período 1996-2006.	114
43	Productores de Televisa por el período 1996-2006.	115
44	Productores de TV Azteca por el período 1996-2006.	116
45	Actores protagónicos en Televisa por el período 1996-2006.	116
46	Actores protagónicos de TV Azteca por el período 1996-2006.	117
47	Muestra de IBOPE AGB en México para televisión abierta	129
48	Telenovelas extranjeras programadas en TV Azteca	133

49	Rating Promedio Máximo Mensual de Televisa y TV Azteca	136
50	Share Promedio de Televisa y TV Azteca	137
51	Telenovelas de mayor rating de Televisa y TV Azteca 1997 a 1998	139
52	Telenovelas de mayor rating de Televisa y TV Azteca 1998 a 1999	140
53	Telenovelas de mayor rating de Televisa y TV Azteca 2001 a 2002	141
54	Telenovelas de mayor rating de Televisa y TV Azteca 2003 a 2004	142
55	Telenovelas de mayor rating de Televisa y TV Azteca 2006 a 2007	143
56	Programas en primer lugar de audiencia nacional al año en la programación de lunes a viernes Televisa (Canales 2, 5)	146
57	Programas en primer lugar de audiencia nacional al año en la programación de lunes a viernes TV Azteca (Canales 7, 13)	146
58	Porcentaje de telenovelas en el top ten en la programación de lunes a viernes de Televisa (Canal 2)	147
59	Porcentaje de telenovelas en el top ten en la programación de lunes a viernes de TV Azteca (Canal 13)	148
60	Pronóstico del tiempo de permanencia entre los diez primeros lugares de programación de las telenovelas de Televisa	149
61	Pronóstico del tiempo de permanencia entre los diez primeros lugares de programación de las telenovelas de TV Azteca	150
62	Telenovelas en primer lugar de audiencia Canal 2 de Televisa	152
63	Telenovelas en primer lugar de audiencia Canal 13 de TV Azteca	152
64	Proporción de la historia, producción y talento artístico desde el punto de vista de productores y funcionarios de las televisoras	157
65	Peso de las variables en no. de casos y porcentaje	158
66	Presentación de la estructura de una base datos para telenovelas	216
67	Características y cualidades de los campos	220
68	Estructura de la base de datos de la videoteca histórica de Televisa en abril de 2007.	231
69	Estructura de la base de datos de la videoteca de TV Azteca en marzo de 2007	243
70	Estructura de la base de datos de la videoteca Antena 3 en abril de 2008.	251
71	Análisis de similitudes y diferencias encontradas en la base de datos de Televisa, TV Azteca y Antena 3	254
72	Precios generales de compra de telenovelas en 1998 .	262
73	Ingresos de los principales exportadores de telenovelas en el año 2000.	266
74	Cantidad de telenovelas en el mundo al año 2001.	266
75	Distribuidoras de los principales exportadores de telenovelas.	270
76	Penetración de la telenovela con respecto a otros géneros al 2002	280

	en Rusia, Hungría y Polonia (considerando las más exitosas).	
77	Telenovelas que estuvieron en los cinco primeros lugares de audiencia en 2004.	280
78	Telenovelas transmitidas en televisión abierta en territorio español en 2006.	282

Gráficas:

1	Distribución de estaciones de televisión en la República Mexicana en el 2006.	34
2	Miles Horas Producidas por Televisa.	43
3	Oferta de programación de Televisa.	44
4	Oferta de programación de TV Azteca.	65
5	Oferta de programación Televisa y TV Azteca en el 2006.	73
6	Audiencia comercial a nivel nacional.	74
7	Audiencia de las telenovelas por sexo en el 2006	134
8	Audiencia de telenovelas por edades 2006	135
9	Audiencia de telenovelas por nivel socioeconómico en el 2006	135
10	Comparación rating promedio	137
11	Comparación share	138
12	Comparación de las telenovelas ante otros géneros 2006	145
13	Tendencia del tiempo de permanencia entre los diez primeros lugares de programación de las telenovelas de Televisa	150
14	Tendencia del tiempo de permanencia entre los diez primeros lugares de programación de las telenovelas de TV Azteca	151
15	Programas que ocuparon el primero y segundo lugar de audiencia de 1996 a 2006	154
16	Proporción de las variables en el éxito comercial desde el punto de vista de productores y funcionarios (porcentaje)	158
17	Porcentaje de participación de escritores en las telenovelas en primer lugar de Televisa	159
18	Porcentaje de participación de escritores en las telenovelas en primer lugar de TV Azteca	159
19	Subgéneros de las telenovelas en primer lugar de Televisa y TV Azteca	161
20	Porcentaje de participación de los productores en las telenovelas en primer lugar de Televisa	161
21	Porcentaje de participación de productores en las telenovelas en primer lugar de TV Azteca	162
22	Porcentaje de participación de actrices protagónicas en las telenovelas en primer lugar de Televisa	162
23	Porcentaje de participación de actrices protagónicas en telenovelas en primer lugar de TV Azteca	163
24	Porcentaje de participación de actores protagónicos en las telenovelas en primer lugar de Televisa	163
25	Porcentaje de participación de actores protagónicos en telenovelas en primer lugar de TV Azteca	163
26	Distribución de áreas del personal encuestado de Televisa	181

27	Distribución de áreas del personal encuestado de TV Azteca	182
28	Grado de conocimiento de la misión y visión. Televisa.	184
29	Grado de conocimiento de la misión y visión. TV Azteca.	184
30	Medio de comunicación de la misión y visión. Televisa.	185
31	Medio de comunicación de la misión y visión. TV Azteca.	185
32	Frecuencia de retroalimentación por parte del jefe. Televisa.	188
33	Frecuencia de retroalimentación por parte del jefe. TV Azteca.	188
34	Grado de satisfacción con la atención que perciben del jefe. Televisa.	189
35	Grado de satisfacción con la atención que perciben del jefe. TV Azteca.	189
36	Instrucciones claras. Televisa	189
37	Instrucciones claras. TV Azteca.	189
38	Grado de satisfacción en cómo la comunicación promueve la motivación. Televisa.	190
39	Grado de satisfacción en cómo la comunicación promueve la motivación. TV Azteca.	190
40	Canales de comunicación. Televisa.	192
41	Canales de comunicación. TV Azteca.	193
42	Principales fuentes de información. Televisa.	193
43	Principales fuentes de información. TV Azteca.	193
44	Frecuencia de comunicación informal, a través de rumores. Televisa.	194
45	Frecuencia de comunicación informal, a través de rumores. TV Azteca.	194
46	Grado de satisfacción con la resolución de conflictos a través de la comunicación. Televisa.	196
47	Grado de satisfacción con la resolución de conflictos a través de la comunicación. TV Azteca.	196
48	Grado de satisfacción con la comunicación interna. Televisa.	197
49	Grado de satisfacción con la comunicación interna. TV Azteca.	197
50	Medición servicio a usuarios internos de la videoteca de telenovelas de TV Azteca (Frecuencia usos servicios).	246
51	Medición servicio a usuarios internos de la videoteca de telenovelas de TV Azteca (Frecuencia Consulta).	246
52	Medición servicio a usuarios internos de la videoteca de telenovelas de TV Azteca (Medio Consulta).	247
53	Medición servicio a usuarios internos de la videoteca de telenovelas de TV Azteca (Acceder información).	247
54	Medición servicio a usuarios internos de la videoteca de telenovelas de TV Azteca (Rapidez en el servicio).	247
55	Medición servicio a usuarios internos de la videoteca de telenovelas de TV Azteca (Satisfacción).	247
56	Origen de las telenovelas exhibidas en el año 2004 en el mundo.	267
57	Telenovelas al aire por país productor en Latinoamérica y España. Enero-Mayo 2008	268
58	País de origen de las telenovelas que se exhibieron en 2004 en Hungría, Polonia y Rumania	280

Capítulo 1

Introducción

1.1 Objeto de la investigación.

En México, la telenovela constituye uno de los productos audiovisuales que mayores ingresos ha generado a la industria audiovisual del sector, tanto por sus ventas nacionales como por sus exportaciones. Actualmente en el país existen dos productoras de este género televisivo, con cadenas de televisión abierta, que tienen cobertura de transmisión a nivel nacional: Televisa y TV Azteca. Ambas operan con capital mexicano. Este género audiovisual, heredero del melodrama del siglo XVIII, ha mantenido la esencia de sus formatos desde 1958, año en el que se transmitió al aire la primera telenovela en México “Senda Prohibida” y hasta la fecha sigue conservando altos niveles de audiencia a nivel nacional.

Estas productoras, consideran que el género “estrella” de sus producciones son las telenovelas. Un buen ejemplo puede ofrecerlo el testimonio siguiente:

“En 1997 las ventas de Televisa por telenovelas fueron aproximadamente 100 millones de dólares, sólo un poco menos que los ingresos de la BBC de la Gran Bretaña y comparable a los 500 millones de dólares en ventas de las estadounidenses Warner Brothers, Paramount y Universal¹. Se calcula que en el 2001 la telenovela generaba un negocio de 130 millones de dólares al año, de los cuales entre un 55 a 60% fue a las arcas de Televisa”².

Esta empresa mencionada lleva ya cincuenta años produciendo y comercializando este tipo de producto. Por otra parte, TV Azteca empezó a partir de 1996 (tres años después de su creación). Ambas entidades compiten actualmente, tanto a nivel nacional como también internacional.

¹ Reportes UNESCO 1999 a 2005, consultados en: www.unesco.org, dentro de la sección “Courier/1999_05”, en abril de 2007.

² En México está el pope de la telenovela, agosto de 2001, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en junio de 2007.

Pero no sólo las producciones de estas empresas tienen importancia en el contexto nacional, sino a nivel mundial. Puede ser considerada Televisa la productora de contenidos en español más grande del mundo³. En un estudio efectuado por el centro internacional de Estudios Superiores de Periodismo para América Latina y el Caribe de la UNESCO, sobre la industria audiovisual iberoamericana (Latinoamérica, más España y Portugal), se mostró que a finales de los años noventa, cinco empresas concentraban casi el 90% de las exportaciones en cine, video y televisión: Televisa de México, Rede Globo de Brasil, RTVE de España, Venevisión y Radio Caracas TV de Venezuela. Además, las exportaciones de Televisa representaban a su vez el 50% de este cómputo⁴. A su vez, del total de exportaciones de Televisa, el 90% proviene de las telenovelas. Su competidora TV Azteca, exporta el 80% de este género, del total de su oferta de producción, acorde a sus informes económicos anuales.

Como menciona Allen (1995): “El hecho de que decenas de millones de personas alrededor del mundo miren telenovelas o formatos cercanos a ellas habla de una expansión global en el consumo”⁵. Se ha extendido tanto este género, que aún en países en los que la producción, emisión y la circulación de telenovelas es relativamente nuevo, las audiencias lo incorporan de inmediato a su cotidianidad.

Como ejemplos de lo anterior podemos citar Israel y Europa del Este. En el primero, la telenovela llegó en 1990 con “Los ricos también lloran” (Televisa). Actualmente existen siete canales israelíes que cuentan con programación de telenovelas y dos que se dedican exclusivamente al género, además de considerar la telenovela como la mejor clase de español en su país⁶.

Mazzioti (1996) indica que : “En Europa del Este, donde llegaron las telenovelas a mediados de los ochenta, el 70% de la población rusa veía la telenovela mexicana “Los ricos también lloran” y siguen alcanzando un gran éxito”⁷.

³ Informe anual de Televisa publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006, p.13.

⁴ Sánchez Ruíz, Enrique. *El informe MacBride de la UNESCO, cinco lustros después*, julio de 2007, consultado en : www.mexicanadecomunicacion.com.mx, en enero de 2008.

⁵ Allen, Robert C. *Speaking of Soap Operas*, North Carolina, University of North Carolina Press, 1995, p. 24.

⁶ Agencia EFE. *La telenovela, la mejor clase de español en Israel*, noviembre de 2005, consultado en: www.telecinco.com, dentro de la sección “Informativos telecinco/cultura”, en septiembre de 2007.

⁷ Mazzioti, Nora. *La industria de la telenovela: la producción de ficción en América Latina*, Buenos Aires, Paidós, 1996, p. 10

En particular las telenovelas mexicanas a través de la empresa Televisa han circulado por varios países del mundo, más de cien acorde a reportes de esta empresa y dejando huella en algunos países. A continuación, presento algunos ejemplos y citas que ilustran esto:

- 1) En el periódico “La Razón” de Italia en febrero de 1985 se mencionó que de un total de diez títulos emitidos seis son mexicanos, dos brasileños y dos son argentinos⁸.
- 2) Mohammed Abdulrahman Al-Kuwari (Director de Aljazeera y Qatar TV), lo explica en una entrevista: “La televisión de Arabia Saudita transmite una telenovela mexicana diariamente, sincronizando en idioma árabe, y se sabe que son principalmente los jóvenes quienes miran esta clase de programas⁹ .
- 3) Fue tanto el éxito de las telenovelas mexicanas en Rusia, que en 1993 se les solicitó a las actrices Verónica Castro y Victoria Ruffo (actrices protagónicas), participar en los anuncios de las campañas electorales del Partido Democrático Liberal.¹⁰
- 4) Otro ejemplo fue que durante el año de 1999, en Abidjan y Costa de Marfil, muchas mezquitas adelantaron sus horarios de oraciones durante 1999 para permitir a los televidentes disfrutar de la telenovela mexicana “Marimar”.¹¹
- 5) BBC News también lo menciona: “Aunque las telenovelas mexicanas siguen siendo estereotipadas, demasiado melodramáticas, siguen siendo exitosas. Se han establecido con una fórmula simple, y ahora han expandido sus audiencias en África, Asia y Europa y las estrellas de telenovelas han sido recibidas por masas en los aeropuertos de Polonia, Indonesia, China y la Unión Soviética”¹².
- 6) En la tercera cumbre mundial de la industria de la telenovela y la ficción celebrada en Madrid en el año 2005, se comentó lo siguiente: “México es el país que más telenovelas ha producido y exportado a la fecha. La telenovela es el

⁸ Ibid., p. 39.

⁹ Panjeta, Leja. *Telenovelas en el mundo* , agosto-septiembre de 2003, consultado en: www.tvmagazine.com., en septiembre de 2007.

¹⁰ Arias-King, Fredo. *Is it Power or principle. A foot note on the Talbott Doctrine*, The Journal of Post-Soviet Democratization, Vol. 8, no. 2, spring 2000, p. 261.

¹¹ *Reportes UNESCO 1999 a 2005*, consultados en: www.unesco.org, dentro de la sección “Courier/1999_05”, en abril de 2007.

¹² Lizarzaburu, Javier. *How telenovelas conquered the world*, April 1 2006, consultado en: www.bbcnews.com , en julio de de 2007.

sello que los mexicanos han difundido por más de 30 años con gran orgullo en todos los continentes a través de su enorme fábrica Televisa: Una empresa que ha acariciado el género con talento y maestría, explorándole sus múltiples posibilidades creando obras convertidas en clásicos, generando productos segmentados que hoy alcanzan a todos los públicos en múltiples horarios de Televisión mundial. Por su parte, otra importante fábrica de reconocimiento mundial, también mexicana : TV Azteca, de propiedad del Grupo Salinas, ha tenido presencia a nivel mundial en este género a pesar de su corta trayectoria”¹³.

Sobre esto último, cabe mencionar que actualmente TV Azteca exporta este producto alrededor de ochenta países.

Es curioso que a pesar de tener más de cincuenta años de existir el género en México y de su importancia comercial, se han realizado pocos estudios de comunicación sobre éste, principalmente de su estudio como industria audiovisual. La misma Televisa, para 1994 no contaba con un archivo de investigaciones sobre el tema¹⁴.

Por todo lo anterior cabe formular las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que ha originado el éxito comercial de las telenovelas mexicanas, que las ha logrado colocar no sólo en los primeros lugares de la audiencia nacional ante otros géneros, sino internacionalmente en una era de globalización y a su vez de regionalización, y el surgimiento de nuevos formatos de entretenimiento como *reality shows*¹⁵, variando muy poco durante cincuenta años su formato tradicional?
- ¿Cuál será la tendencia de la telenovela en la industria audiovisual nacional y mundial?

¹³ En Madrid, se celebró la 3ra. Cumbre Mundial de la Industria de la Telenovela y la Ficción, 31 de agosto de 2005, consultado en: www.fuerteventuradigital.com, dentro de la sección “Noticias de Fuerteventura”, en enero de 2008.

¹⁴ Torres Aguilera, Francisco Javier. *Telenovelas, televisión y comunicación*, México, Ediciones Coyoacán, 1994, p. 12.

¹⁵ El “reality show” es un formato de entretenimiento en el cual participan personajes reales en una situación determinada. No existe guión y al final existe un ganador.

- ¿Deberá mejorar algo en sus procesos internos para continuar manteniendo su ventaja competitiva?

Si la telenovela mexicana es un producto audiovisual altamente cotizado en el país y el mundo, es necesario identificar cuáles son las variables que contribuyen a este éxito comercial. De este modo también adentrarse en algunos de sus procesos internos hasta ahora poco estudiados como:

1) Recursos humanos y comunicación interna.

No sólo la innovación de un producto, su mercadotecnia o estrategia lleva al éxito de una empresa, en este caso de una producción de telenovela, coincido con lo que Sánchez-Tabernero (2000) menciona acerca del personal que colabora en las empresas de comunicación: “Estas empresas constantemente se mueven en un contexto versátil y para competir en ese contexto, necesitan plantillas de personal competentes y altamente motivadas que se planteen cómo mejorar su trabajo, cómo aportar más valor a su organización y por lo tanto contribuyan al incremento de la calidad de su empresa, el tipo de liderazgo que requieren las empresas de comunicación exige capacidad de comunicación con quienes integran la plantilla de la compañía; comprensión de la naturaleza y los efectos de los actos comunicativos”.¹⁶

2) Servicios y funciones de las videotecas de telenovelas y estructura de sus bases de datos.

La información histórica de las telenovelas grabadas se guarda en las videotecas y son fuente de información a los usuarios internos de las televisoras y no sólo se encargan de la salvaguardia del acervo de estas producciones, sino también de su gestión y el servicio que prestan a los usuarios que necesitan consultar este material audiovisual, ya sea para comercializarlo, realizar otras producciones o solamente obtener alguna información específica. Esta investigación pretende también proponer una estructura de las bases de datos para las videotecas de telenovelas.

¹⁶ Sánchez-Tabernero, Alfonso. *Dirección estratégica de empresas de comunicación*, Madrid, Ediciones Cátedra, 2000, p.p. 76, 77 y 100

3) Comercialización en el extranjero.

Dado que las telenovelas mexicanas son exportadas a gran parte del mundo, es necesario evaluar este proceso, su grado de evolución, la competencia con otros productores de telenovelas y también determinar en que grado influye este proceso en el éxito comercial internacional.

Para responder a la primera pregunta, se parte de la hipótesis que la clave del éxito comercial a nivel nacional e internacional, está conformada por las variables de historia, talento artístico y calidad de producción.

Para responder a la pregunta de cual será la tendencia de este género y si logrará mantener su ventaja competitiva, se considerará que ante la competencia mundial de otras televisoras que producen este género, no sólo en Latinoamérica, sino en otras regiones del mundo, es necesario adentrarse en los procesos descritos arriba y descubrir cualquier mejora que le permita mantener a las televisoras mexicanas su liderazgo, aún cuando algunos expertos como Mazzioti (1996) mencionan que la telenovela continuará siendo el género con mayores posibilidades de exportación.¹⁷

Es importante mencionar que tanto Televisa como TV Azteca tienen como objetivo dentro de su estrategia de negocios la mejora continúa en su calidad de producción:

“Televisa pretende mantener su liderazgo en el negocio de la televisión produciendo el tipo de programación de alta calidad que ha posicionado a muchos de sus programas en los primeros lugares de índices y participación de audiencia en México”¹⁸.

“En 2001, TV Azteca inició la certificación de procesos administrativos y de producción bajo normas de calidad internacionales”¹⁹.

¹⁷ Mazzioti, Nora. *La industria de la telenovela: la producción de ficción en América Latina*, Buenos Aires, Paidós, 1996, p. 25.

¹⁸ Informe anual de Televisa, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006, p. 25

¹⁹ AA.VV. *10 años de TV Azteca. Un sueño que hace historia*, México, editado por Grupo Salinas, 2003, p. 78.

Por lo anteriormente explicado, **el objeto de la presente investigación** se divide en dos partes:

1) En primer lugar, descubrir en que proporción contribuyen las variables de historia, producción y talento artístico en el éxito comercial²⁰, desde el punto de vista de quienes realizan estas producciones (escritores, productores, administradores y empresarios), comparando los resultados con la audiencia a nivel nacional, como se detallará en la metodología.

También se realizará una investigación en el ámbito internacional, en el que se estudiará el proceso de distribución en el extranjero y su influencia en el éxito comercial.

Esta obra busca estudiar su objeto material, la telenovela de México, desde la perspectiva de su objeto formal, la visión comercial, administrativa y económica de un género, que puede considerarse una empresa en sí, indagando las razones por las cuales ha alcanzado altas cuotas hasta ahora en la audiencia nacional y en las exportaciones, alcanzando nuevos sectores de público pertenecientes a otros países, a otros continentes y a otras culturas.

El tema resulta bastante atractivo en su cuestionamiento, y se muestra válidamente susceptible como objeto de estudio, asumible bajo una perspectiva científica e investigadora. Tal vez pueda ser éste uno de los fenómenos de masas más característicos y emblemáticos, como producto universal, dentro del fenómeno de la globalización.

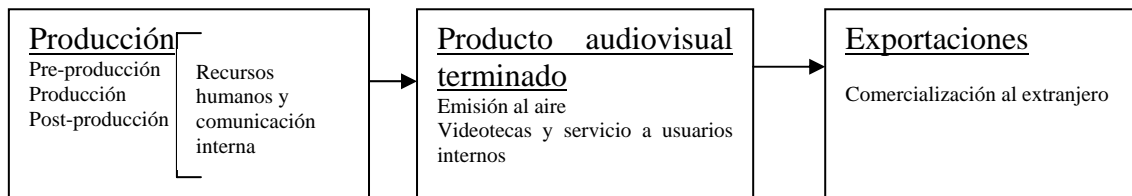
2) Definiendo lo que conforma el éxito comercial, la segunda parte pretende adentrarse en los procesos internos arriba mencionados de este producto audiovisual, partiendo del siguiente cuestionamiento: ¿qué áreas de oportunidad de mejora existen en estos procesos?.

²⁰ Es importante diferenciar el éxito comercial del impacto social, el primero se refiere a la audiencia que tiene un programa y la venta nacional o internacional que tiene y se puede medir cuantitativamente a través de índices de audiencia e ingresos por ventas. El segundo se refiere a los vínculos emocionales, mensajes aceptados, gustos, usos y gratificaciones que da un grupo social a estos programas y se utilizan técnicas cualitativas para su medición.

El adentrarse en estos procesos permitirá detectar áreas de mejora para la permanencia de la ventaja competitiva de este género.

A continuación se muestra en un diagrama los procesos generales que intervienen desde la producción hasta las exportaciones de telenovelas, para ilustrar los procesos a los que hago referencia:

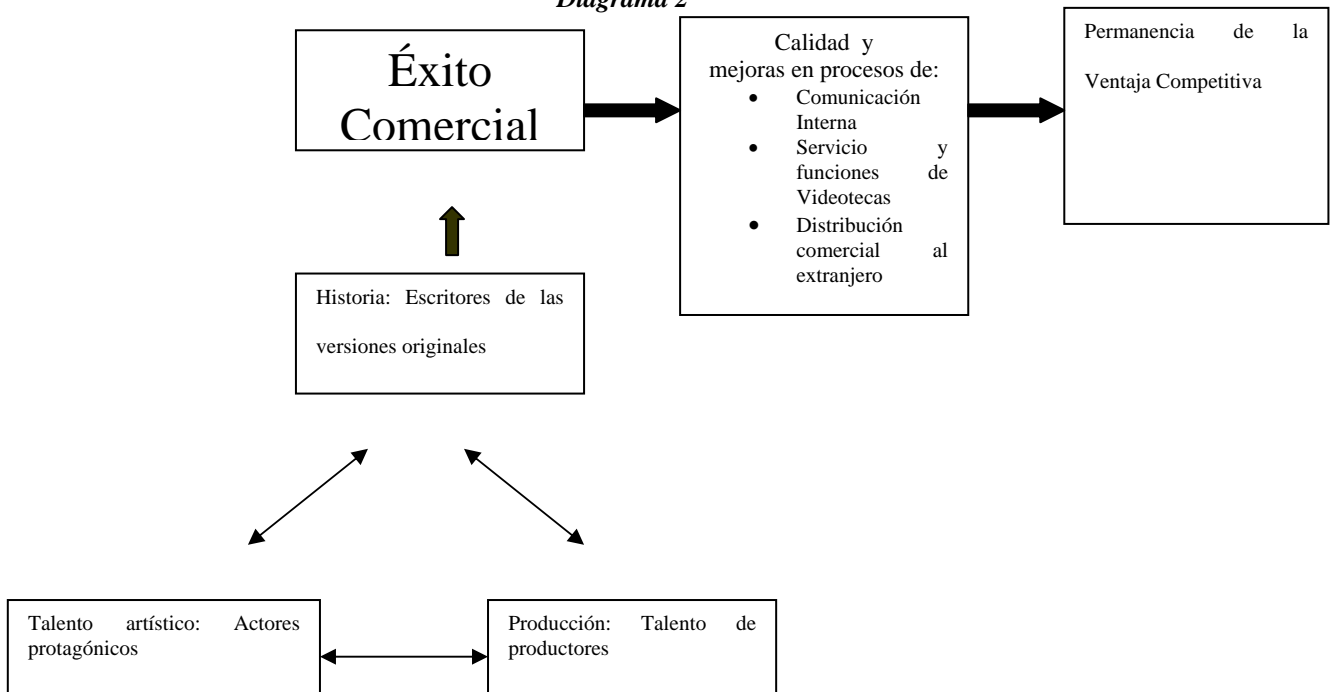
Diagrama 1



Cabe mencionar que el último proceso no aplica a todas las televisoras o los productos audiovisuales, dependiendo de su viabilidad de exportación. En el caso específico de las telenovelas de Televisa y TV Azteca sí se desarrolla este proceso. Sobre este tema casi nada se ha tratado o escrito, a pesar de que es y ha sido la telenovela el principal producto de exportación de Televisa y TV Azteca.

En el siguiente diagrama ilustro todo lo anterior:

Diagrama 2



A la vista de lo anterior, también se considera fundamental repasar el origen y evolución de la telenovela hasta la última década (período en que Televisa deja de ser un monopolio y rompe con la competencia), para determinar así su tendencia futura a nivel

nacional, como uno de los productos altamente cotizados por su audiencia entre los anunciantes.

Es importante delimitar también los contextos en los que se mueve la telenovela mexicana. De acuerdo a Mazziotti (1996), las telenovelas latinoamericanas atraviesan tres instancias:

- 1) La nacional, es decir, la producción y exhibición en los diferentes países productores.
- 2) Otra es la continental, es decir la circulación de títulos que desde las etapas iniciales ha tenido a lo largo del continente americano que es en donde surgió.
- 3) La tercera es la transnacional, correspondiente a su circulación más allá de América Latina.²¹

1.1.1 Alcance.

Se seleccionó a Televisa y TV Azteca para la presente investigación, debido a que son las principales productoras de telenovelas en México y las únicas televisoras nacionales que las exportan, siendo Televisa un parámetro mundial por su liderazgo en las exportaciones de este género, además de tener el acceso principal para mi investigación en estas empresas. También son los canales de estas televisoras los únicos que transmiten programación con cobertura a toda la República Mexicana.

Para sentar los antecedentes de estas televisoras y de la telenovela mexicana, únicamente se describirá en forma breve antes de 1996. Especialmente se hará referencia al período de 1996 a mediados de 2007 para los análisis de *rating*, *share* y datos financieros, como se verá más adelante en los capítulos dos, tres y cuatro, por lo anteriormente explicado en el objeto de investigación. Se analizarán los *ratings* de los canales de cobertura nacional 2 y 5 de Televisa, 7 y 13 de TV Azteca y sólo de lunes a viernes (días en que se programan telenovelas) para el capítulo cuatro. Esta primera parte de la investigación se enfocará sólo al contexto nacional.

²¹ Mazziotti, Nora. *La industria de la telenovela: la producción de ficción en América Latina*, Buenos Aires, Paidós, 1996, p. 24

El análisis de la comunicación interna se efectuará durante las producciones que al 2007 se estén grabando tanto de Televisa como de TV Azteca.

Para el análisis de funciones y servicios a usuarios internos de las videotecas de Televisa y TV Azteca, únicamente hará referencia al tratamiento del material de telenovelas grabadas y emitidas al aire por lo que se explicó en el objeto de la investigación y se procurará realizar una comparación con una televisora extranjera que programe telenovelas, preferentemente importadas de México, con el fin de tener otro punto de referencia.

Referente a la comercialización, se realizará una búsqueda de las telenovelas que se vendieron y programaron al extranjero entre 1996 al 2007, como se apreciará en el último capítulo.

1.1.2 Restricciones.

No se tocará el aspecto de la telenovela como género literario, sino como producto audiovisual, ni se analizará su impacto social. Por todo ello tampoco se utilizarán métodos cualitativos, ya que no se pretende analizar sus contenidos ni el impacto en la sociedad, debido a que se delimita como producto comercial. Otro motivo es que el análisis exhaustivo con respecto a su cronología y situación financiera se realizará a partir de 1996 hasta el 2006, como se ha descrito en el objeto y la metodología.

Aunque los datos que se solicitan a las empresas son generales y de carácter público, existirán restricciones a la información confidencial de estas empresas que no se podrán publicar. Tampoco se describirán a detalle procesos tecnológicos en los procesos estudiados, ya que estos no contribuyen en forma directa al éxito comercial.

Es importante mencionar que en el caso de ambas televisoras, las fichas técnicas de las telenovelas que aparecen en sus páginas de Internet (esmas.com y tvazteca.com.mx) no son responsabilidad de los documentalistas de las videotecas, sino que lo suben directamente las producciones, por lo que hay diversidad de fichas técnicas y por lo tanto no serán motivo de este estudio.

Por todo lo anterior, a efectos de metodología, la presente investigación se seccionará en tres partes sucesivas, según el orden que a continuación se describe.

1.2 Método de la investigación.

1.2.1 Primera parte. El panorama general de Televisa y TV Azteca dentro de la industria audiovisual en México.

En esta primera parte se establecerán los antecedentes de la industria audiovisual en México. Aparte de la presente introducción, esta parte tiene el objetivo de describir las generalidades de estas televisoras: naturaleza de sus productos, situación actual de su estructura y de su organización. A ello se añadirán sus estrategias corporativas y principales rubros financieros. Para ello se mostrará un repaso a través de:

- 1) La industria televisiva mexicana.
 - Televisión abierta
 - Televisión de pago

- 2) Descripción de Televisa y TV Azteca acerca de sus:
 - Antecedentes
 - Estructura corporativa
 - Competencia
 - Estrategias de negocios
 - Análisis de la situación financiera
 - Comparación en 2006 entre Televisa y TV Azteca

Posteriormente se realizará una descripción de antecedentes de la actividad empresarial de Televisa y TV Azteca en el sector audiovisual mexicano, así como sus estrategias y administración de sus orígenes a la actualidad. Posteriormente se evaluarán los datos en sus respectivos estados financieros, concentrándose en la última década que se ha explicado en el objeto de esta investigación. La base serán las técnicas comparativas de datos en sus respectivos estados financieros que han realizado Sánchez Ruiz (2000) y

Gutiérrez Rentería (2004) en el sector de la empresa informativa. Así queda explicado en la Introducción al estado de la cuestión, con la finalidad de conocer su posicionamiento y administración actual y evaluar su evolución con respecto años anteriores.

1.2.2 Segunda parte. La industria de la telenovela mexicana, historia, evolución, estructura de su audiencia nacional y éxito comercial.

En esta parte se abordará ya específicamente el tema de la telenovela mexicana dentro del contexto nacional, realizando una breve descripción de su historia y evolución, analizando también la estructura de la audiencia nacional, con el objetivo de sentar las bases cronológicas y cuantitativas que me permitan realizar los análisis que se describen en capítulos posteriores. Además de que como ya se explicó, el *rating* y el *share* constituyen la medida cuantitativa que permitirá establecer el peso de las variables que contribuyen al éxito comercial. Por lo que en esta parte abarcaré:

1) En el capítulo tres, acerca de la industria de la telenovela mexicana se describirán:

- Inversión y rentabilidad
- Orígenes y concepto de telenovela
- Subgéneros de clasificación
- Breve historia durante el monopolio de Televisa, de 1958 hasta 1995
- Producciones de telenovelas con la entrada de la competencia (TV Azteca) de 1996 hasta mitad de 2007

El método a seguir será una breve descripción de la historia de la telenovela mexicana, partiendo desde sus orígenes en 1958 hasta el año 1995. Ese es el período del monopolio en el sector que ejerció la empresa Televisa. Lo haré basándome en el material previamente escrito de Torres (1994), Reyes de la Maza (1999) y Cueva (2005), quienes realizan una descripción cronológica de la evolución de este género en México. De este modo cumpliré con el objetivo de enfocarme en la evolución que ha tenido en sus formatos, desde sus inicios a la fecha.

A partir de los años comprendidos de 1996 a 2007, se empezará el análisis que permitirá comprobar la hipótesis mostrada anteriormente. Se eligió este período debido a que fue en 1996 cuando se marcó una diferencia en las telenovelas de México. Fue entonces con la programación en Canal 13 de TV Azteca de la telenovela “Nada Personal” (1996), seguida del gran éxito “Mirada de Mujer” (1997), cuando por primera vez en la audiencia nacional se registraba una competencia significativa para Televisa .

“Mirada de mujer” constituyó el suceso que cambió la forma de hacer telenovelas. El 8 de septiembre de 1997, por primera vez en la historia televisiva de este país una telenovela de TV Azteca obtuvo mayor rating que la de Televisa en horario estelar de las 21 horas, por una diferenciación de 3 puntos. Para el 25 y 26 de diciembre, la diferencia ya era mayor a 9 puntos”²² .

Para este período me basaré en material de Terán (2000), principalmente en la información obtenida directamente en la visita a las videotecas de Televisa y TV Azteca. Por lo tanto, el período 1959 a 1995 lo dividiré en cuatro décadas en donde se ilustrarán los datos más significativos para esta investigación , en un universo de 543 telenovelas de Televisa:

1. Año de emisión (se ordenarán principalmente por orden cronológico y luego por orden alfabético)
2. Nombre de la telenovela
3. Autores de la versión original
4. Productores
5. Protagonistas (Talento artístico)

Además de lo anterior, señalaré los principales acontecimientos que caracterizaron la producción de telenovelas por década y la frecuencia de repeticiones en la que participaron productores, escritores y actores. A partir de 1996, fecha en que inicia el análisis y hasta las telenovelas que iniciaron en 2006 y terminaron hasta junio de

²² AA.VV. *10 años de TV Azteca. Un sueño que hace historia*, México, editado por Grupo Salinas, 2003, p. 190.

2007²³, se describirán y analizarán las variables que componen la hipótesis mencionada (historia, talento artístico y productores). Por lo tanto, para efectos del análisis a realizar, en un universo que comprenden 111 telenovelas de Televisa y 58 de TV Azteca, se añadirán los siguiente datos:

6. Duración al aire (fecha de inicio y fin de transmisión)
7. Número de capítulos
8. Historia original, remake o formato extranjero
9. Subgénero
10. *Rating* y *share* máximo alcanzado
11. Cambios a partir del inicio de la competencia con TV Azteca

Cabe mencionar que Torres (1994) utilizó una metodología parecida para la descripción histórica de la telenovela. Sin embargo no incluyó subgéneros ni cantidad de *remakes*. Además utilizó el *rating* anual en lugar del *rating* máximo mensual. En esta investigación se utilizará el último, ya que se pretende definir el éxito comercial a través de los índices máximos de audiencia.

Con esta información se ilustraran los datos principales de las telenovelas comprendidas en el universo mencionado, mismos que servirán de guía para sugerir los campos mínimos a incluir en una base de datos de telenovelas en los capítulos correspondientes al uso y servicio de las videotecas.

2) Como punto de partida para el estudio dentro del contexto nacional, es necesario conocer el *rating*²⁴ y *share*²⁵ de la audiencia nacional. Esto se debe a que esos datos son el único instrumento que puede proporcionar información cuantitativa y sistemática, día con día, semana a semana, mes con mes, del comportamiento de exposición del público con la telenovela. Por lo tanto, supone un parámetro cuantitativo de su éxito comercial, ya que está cifrado sobre los puntos de *rating* el baremo según el cual los anunciantes pagan la publicidad a las televisiones.

²³ No se puede interrumpir el análisis hasta diciembre 2006 debido a que algunas telenovelas terminaron en meses posteriores y esto desviaría los resultados.

²⁴ *Rating*: Porcentaje de personas (telehogares o teleespectadores) que sintonizan un canal a una hora determinada.

²⁵ *Share*: Porcentaje que obtiene un programa sobre el total de audiencia expuesta a la televisión (o sobre el total de aparatos).

Por lo tanto, en el capítulo cuatro, relativo a la estructura de la audiencia de las telenovelas en el contexto nacional se tratará:

- Descripción de la medición del *rating* y *share*
- Oferta de programación en México y estructura de la audiencia de telenovelas
- Comparación de telenovelas con otros géneros
- Pronósticos sobre la tendencia de las telenovelas en los primeros lugares de audiencia

a) Se describirá la medición, estructura de la audiencia en México, como medida cuantitativa de éxito y las ofertas de programación, de acuerdo a la obra de Jara (2006), director general de IBOPE AGB México.

b) Después, a través de entrevistas personales con los expertos que producen telenovelas (escritores, productores y funcionarios de Televisa y TV Azteca), se determinará el peso de las variables “historia”, “producción” y “talento artístico” en el éxito comercial, desde sus puntos de vista.

Se seleccionaron a productores que estuvieran grabando telenovelas durante el proceso de esta investigación y que hubieran participado en las producciones con más éxito de la última década. También se procurará entrevistar a algunos funcionarios y escritores relacionados con la producción y administración de estas telenovelas²⁶.

c) De 1996 hasta el 2007, dentro del universo señalado anteriormente para este período, se determinará con base en el *rating* y *share* máximo de cada telenovela, cuales fueron las de mayor audiencia. Para ello me serviré de los datos que me fueron proporcionados directamente por IBOPE AGB México²⁷: un promedio global para todas las telenovelas por empresa y por período, (sólo consideraré los resultados de lunes a viernes, ya que son los días en que se programan las telenovelas y únicamente los Canales 2 de Televisa

²⁶ Esta labor no fue fácil. Sin embargo se logró entrevistar a la mayoría de los productores considerados y también a la escritora de la primera telenovela mexicana, la Sra. Fernanda Villeli. Incluiré también algunas entrevistas encontradas en artículos de revistas especializadas en el sector de la industria audiovisual.

²⁷ Esta es la institución oficial que proporciona en México los datos de audiencia a las televisoras y a los anunciantes y por lo tanto, son los datos que toman en cuenta estas empresas para efectos de la contratación de publicidad y análisis de audiencia.

y 13 de TV Azteca por el mismo motivo). Para facilidad de este estudio se dividirán los períodos de tiempo de 1996 a 1997, 1997 a 1998 y así consecutivamente, ya que las telenovelas pueden iniciar en un año y terminar en otro, dependiendo del mes de inicio. Esto permitirá identificar a las telenovelas que ocuparon el primer lugar de audiencia nacional.

d) Para comprobar el peso de las variables, se determinará qué productores, escritores y actores protagónicos participaron con mayor frecuencia en las producciones que ocuparon el primer lugar, comparando posteriormente los resultados con las entrevistas a los productores y funcionarios de Televisa y TV Azteca.

Se eligieron a los productores para evaluar el peso de la producción, ya que ellos tienen la responsabilidad central del tratamiento de la historia seleccionada, la asignación de actores y la presentación del producto final en la pantalla, como menciona Molina (1987): “El realizador pasó a ocupar un rol secundario en la consolidación del productor como principal figura de la producción telenovelesca, dejando en segunda importancia el movimiento de cámaras”²⁸.

Para evaluar el peso de la historia, se eligieron a los escritores, ya que son quienes aportan las ideas originales de los temas que se desarrollarán y sólo a actores protagónicos para evaluar el talento artístico, ya que los personajes que se les asigna son los de mayor importancia durante la trama.

Cabe también mencionar que, aunque Torres (1994) realizó también comparaciones de *rating* de telenovelas para ilustrar el lugar que ocuparon algunas de ellas en la audiencia, la metodología que estoy utilizando es inédita, ya que se incluyen varios elementos no utilizados por este autor como la comparación con el punto de vista de los productores.

²⁸ Molina, Gabriel. *Profesiones en trama: análisis de la producción de telenovelas*. Estudios sobre culturas contemporáneas de la Universidad de Colima. Red de revistas científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal, 1987, p. 372.

e) También se realizará una comparación del lugar que ocupan las telenovelas en la programación nacional ante otros géneros y se determinará la tendencia secular²⁹ en el *ranking* de programación dentro de los próximos tres años por el método de mínimos cuadrados en una serie de tiempo³⁰. Lo anterior fue incluido sólo para dar una idea de que lugar pueden ocupar las telenovelas ante la competencia de otros géneros, aunque no es determinante.

El objetivo de este análisis es verificar que la telenovela ha estado en los primeros lugares de audiencia, aún ante formatos nuevos como *reality shows*, pudiendo así estimar su tendencia futura. Esta metodología también se incluye por primera vez en la investigación del género de la telenovela.

1.2.3 Tercera parte. Procesos de comunicación interna, servicios y uso de las bases de datos de las videotecas y comercialización al extranjero.

Teniendo los antecedentes de las televisoras y las telenovelas mexicanas, en la tercera parte, la investigación se profundizará en los procesos internos de la industria de la telenovela, como la comunicación interna del personal que labora en las producciones, los servicios que prestan las videotecas y concretamente, las mejoras y campos mínimos básicos que las bases de datos de telenovelas de estas televisoras deban incluir para la utilización de los principales usuarios como ventas internacionales, editores de programas de espectáculos y publicistas.

También, como se ilustró en el diagrama número 2, se analizará la forma de comercialización en el mundo.

Para lo anterior se seccionará y utilizará la siguiente metodología:

1) Para estudiar la comunicación interna de una producción de telenovelas, en el capítulo cinco, se analizará de acuerdo a las teorías que se describen en el estado de la

²⁹ El estudio de las tendencias seculares nos permite proyectar los patrones históricos al futuro, por ejemplo, el analizar la tendencia demográfica del mundo nos ayudará a estimar la población que habrá en el futuro, aunque todo pronóstico es susceptible de variación con respecto a los resultados reales. Este método mide la variable independiente tiempo (meses o años) y la variable dependiente “y” como el valor estimado del elemento estudiado, por ejemplo, en un pronóstico de ventas, “y” es el valor estimado de la venta (Levin, 1988: 727).

³⁰ La técnica de mínimos cuadrados permite obtener la mejor curva de ajuste para datos con variación irregular, como ventas no estacionales o el rating, el cual es un claro ejemplo de estos datos. Su fórmula es $y=mx+b$ en donde, $b=\frac{((\sum Y)*(\sum X^2))-(\sum X)(\sum XY)}{(N*\sum X^2)-(\sum X)^2}$ al cuadrado y, $m = \frac{((N*\sum xy)-(\sum x)(\sum y))}{(N*\sum X^2)-(\sum x)^2}$ al cuadrado. (Levin, 1988: 728-732).

cuestión de Putnam (2000), Lucas, García y Ruíz (1999), Schein (1992), Sánchez-Taberner (2000) y Lavine y Wackman (1992), los siguientes aspectos:

- La relación entre la motivación y la comunicación
- La comunicación de la misión y la visión
- La comunicación vertical
- Los canales y fuentes de información
- La comunicación para la resolución de los conflictos
- El grado de satisfacción en la comunicación interna

Con base en los puntos anteriores y la realización de encuestas de ICA³¹ adaptadas a producciones de televisión, se realizarán encuestas anónimas³² a los recursos humanos de las producciones divididos en las áreas de: talento artístico, directores, *staff* de producción³³ y administrativos.

Estas encuestas se efectuarán durante el transcurso de grabaciones de telenovelas en el 2007, debido a que el ambiente natural y frecuente de una producción se desarrolla fuera de una oficina (a excepción de algún personal administrativo) y los resultados se procesarán en el sistema estadístico *SPSS*.³⁴

Cabe mencionar que también esta metodología es inédita en el estudio de la comunicación interna de un proceso de producción y en general de la empresa informativa.

2) Para analizar el proceso que siguen las videotecas relativo al tratamiento del material de telenovelas y sus bases de datos; en el capítulo seis se explorarán los antecedentes que han cimentado acerca de los procesos de documentación en televisión autores como Fournail (1986), López de Quintana (2000), Caldera Serrano (1999, 2003 y 2004), Nuño (2004), Hidalgo (2003) y Edmondson (2004), para centrarse posteriormente en el uso y servicio que las videotecas dan a los usuarios internos de material de telenovelas

³¹ International Communication Association.

³² No se incluirán los nombres de las personas encuestadas para evitar alguna desviación en sus respuestas.

³³ El *staff* de producción es el personal técnico y en general el que interviene en todas las etapas de la producción después del segundo nivel, como se detallará en el capítulo cinco de esta obra.

³⁴ Statistical System for Social Sciences.

después de ser grabado y emitido, haciendo hincapié en el proceso de almacenamiento que describen Caldera Serrano y Nuño (2004) en su obra³⁵, en una propuesta de diseño de una base de datos de imágenes de telenovelas, con base en la metodología que explica este autor quien a su vez se basa en normas internacionales como FIAT (Federación Internacional de Archivos de Televisión)³⁶, pero con adecuaciones que el ha realizado.

Aunque estos autores realizan la propuesta para programas informativos, se adecuará el modelo para programas de entretenimiento como telenovelas, ya que tienen características diferentes como las necesidades de los usuarios, por lo anterior:

a) Se describirán las diferencias entre un programa informativo y una telenovela, así como las diferentes necesidades de los usuarios de este material audiovisual y por lo tanto, las funciones y servicios que prestan las videotecas.

b) Se establecerá una propuesta de los campos mínimos a incluir en una base de datos de las videotecas de telenovelas, estableciendo las similitudes y diferencias entre la propuesta para la estructura de la base de datos de un noticiero propuesta por los investigadores Caldera Serrano y Nuño (2004) y la nueva propuesta para una telenovela.

Posteriormente, en el capítulo siete se aplicará el modelo propuesto en las videotecas de Televisa y TV Azteca, no sin antes, repasar su estructura y principales funciones, además de realizar una comparación con alguna televisora extranjera que importe telenovelas de México o Latinoamérica, por lo que la siguiente parte de la metodología será:

c) Descripción de la estructura y organización de Televisa y TV Azteca.

³⁵ Caldera Serrano, Jorge y Nuño Moral, María. *Diseño de una base de datos de imágenes para televisión*. Facultad de Biblioteconomía y Documentación, Universidad de Extremadura, 2004, consultado en: alcazaba.unex.es, en abril de 2008.

³⁶ En el año 1986, la Federación Internacional de Archivos de Televisión, elaboró una serie de normas y procedimientos para selección, conservación, , almacenamiento y control de existencias en los archivos de televisión.

d) Descripción de los principales procesos de las videotecas relativo al material de telenovelas y servicio a usuarios internos de Televisa y TV Azteca. El punto anterior y este serán con base en visitas y entrevistas a los encargados de estas videotecas.

e) Comparación de la estructura propuesta con las bases de datos de las videotecas de Televisa, TV Azteca y una televisora extranjera para analizar los resultados.

f) Con base en el último procedimiento señalado también por Caldera Serrano y Nuño (2004) relativo a la validación del registro y control de calidad, la validación de estadísticas del control de calidad que señala López de Quintana (2000) y las premisas que señala Hidalgo (2003) acerca de los servicios que debe prestar un centro de documentación: rapidez, eficacia y credibilidad, se aplicarán encuestas a los usuarios principales del material grabado de telenovelas con base en el apartado 8 de las normas de calidad ISO 9001:2000 ³⁷ relativos al seguimiento y medición para la satisfacción de los usuarios, aunque los autores mencionados han propuesto que se debe utilizar una metodología para medir la calidad del servicio de videoteca, a la fecha no se ha concretado ni publicado una en alguna investigación referente a este tema.

3) Para evaluar el proceso de distribución comercial en el extranjero y determinar su influencia en el éxito comercial en este ámbito, en el capítulo ocho se efectuará la siguiente metodología:

a) Descripción del proceso de distribución tradicional que siguen los exportadores de telenovelas y específicamente las estrategias de Televisa y TV Azteca, con base en información de estas empresas, libros y revistas especializadas del sector audiovisual y de las telenovelas.

b) Se analizará la posición que tienen Televisa y TV Azteca en el mundo ante su competencia:

- A través de artículos de revistas especializadas en la industria audiovisual y de las telenovelas a nivel internacional

³⁷ ISO (International Standard Organization) es una federación mundial de instituciones de 140 países. Fundada en 1947 para promover el comercio y la colaboración mundial. ISO 9001:2000 es un estándar de calidad para organizaciones de todo tipo reconocido internacionalmente.

- Se efectuará una búsqueda de telenovelas programadas en televisoras extranjeras a través de Internet
 - Se buscarán y analizarán datos de empresas que se dedican al análisis del sector audiovisual mundial como Eurodata Médiamétrie y Nielsen Research
 - También se efectuarán entrevistas y se utilizará información proporcionada por funcionarios de estas televisoras, cuando sea posible
- c) Se describirán y analizarán las nuevas tendencias de la distribución comercial de telenovelas en el mundo también a través de revistas especializadas del sector audiovisual y de las telenovelas.

1. 3. Estado de la cuestión : Fuentes y bibliografía.

Se rastrearon precedentes a esta investigación sobre el enfoque administrativo y económico de la telenovela mexicana y se dividió lo encontrado en las tres partes en las que se divide esta obra; de ahí se tomará de cada uno de éstos el material necesario para fijar el marco teórico anteriormente descrito en el objeto de la investigación.

Las principales inquietudes se han desarrollado por el lado del impacto social y sus análisis de contenidos, estructuras narrativas, análisis ideológicos, usos y gratificaciones y desarrollo social (telenovela educativa)³⁸. Actualmente es el Instituto de Investigaciones Sociales, presidido por Heriberto López y la Universidad de Colima, los que en conjunto han realizado un estudio base de telenovelas en México, pero desde el punto de vista anteriormente descrito. Este instituto actualmente es quién proporcionan análisis cualitativos a Televisa, antes y durante la emisión de sus telenovelas.

1.3.1 Primera parte. El panorama general de Televisa y TV Azteca dentro de la industria audiovisual en México.

³⁸ Torres Aguilera, Francisco Javier. *Telenovelas, televisión y comunicación*, México, Ediciones Coyoacán, 1994, p. 28.

En primer lugar se investigó material existente del sector audiovisual y específicamente, sobre la industria televisiva mexicana, debido a que es dentro de la industria nacional en donde se desarrollan Televisa y TV Azteca como empresas. Existe poca literatura acerca de investigaciones científicas sobre la industria televisiva en México. Las que actualmente están publicadas o en proceso de publicación son las siguientes:

- 1) Sánchez Ruiz, profesor de la Universidad Autónoma de Guadalajara en México, ha investigado y escrito algunos artículos de aspectos de este sector. El material principal aparece publicado en la revista de la comunicación “Dossier” en el año 2000 llamado “La televisión y el sector audiovisual mexicano. Breve examen de flujos asimétricos”. En este documento realiza estudios comparativos de la posición económica de la televisión abierta y de pago en México y realiza una breve descripción de la concentración de la televisión mexicana al final del siglo XX.
- 2) También trata algunos aspectos económicos de este sector en el artículo: “*El informe MacBride de la UNESCO, cinco lustros después*”, de julio de 2007, publicado por la Revista Mexicana de Comunicación en su página web.
- 3) La Universidad de Guadalajara y la Universidad de Colima, a través de sus revistas “Comunicación y Sociedad” y “Estudios sobre las Culturas Contemporáneas”, respectivamente, han publicado algunos artículos de expertos acerca de la telenovela en México, pero pocos de ellos se refieren específicamente a la telenovela en su enfoque comercial, a excepción de Orozco (2006), que habla de la telenovela desde un enfoque de mercadotecnia.
- 4) Gutiérrez Rentería, quien actualmente es profesora de la Universidad Panamericana, campus Guadalajara, realizó una tesis³⁹ ya defendida, cuyo tema principal es la ruptura del monopolio que poseía Televisa antes de la entrada en el mercado de TV Azteca, abarcando el período de 1993 hasta el 2000.

El capítulo cuatro de la tesis referida -“Reacción de Televisa frente a la crisis y a la llegada de la competencia”- abarca especialmente la nueva estructura de oligopolio que existe actualmente en este sector y es particularmente de interés

³⁹ Gutiérrez Rentería, M^a Elena. *La estrategia de Televisa: Del monopolio a la competencia*, Tesis defendida en la Universidad de Navarra, Pamplona, en junio de 2004.

el análisis que se realiza de la estructura económica de Televisa y TV Azteca en estos años, a través de sus estados financieros.

Sobre la realidad de la telenovela, en este mismo capítulo se trató muy brevemente, considerándolo como uno de los productos de entretenimiento que tiene esta empresa, en el subcapítulo de “Estrategias de producción y distribución de contenidos”, sin abarcar el tema con la profundidad que pretende esta tesis.

De estos dos investigadores, sólo se tomarán las técnicas de evaluación de datos financieros para empresas del sector, como se mencionó en la metodología. Para obtener datos financieros, las bases directas se tomarán de fuentes como informes bursátiles de Televisa y TV Azteca, así como en informes de sitios en Internet de organismos oficiales, como al Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión.

- 5) Actualmente se está realizando el “Proyecto Monarca”, que inició en el año 1995 entre la Universidad de Québec en Canadá. También intervienen universidades mexicanas (UIA, UADG, ITESM, UAM y UNAM), en un proceso liderado por la Dra. Delia Crovi de la UNAM. Su objetivo es analizar la evolución de las relaciones entre México y Canadá, específicamente en el sector audiovisual, después de la firma del NAFTA (North American Free Trade Agreement). Todavía no concluye el proyecto y sólo se han publicado a través de Internet y de la Universidad Nacional Autónoma de México algunos artículos. De aquí lo interesante es la descripción cronológica que se ha hecho de la evolución del sector.

Se tomarán también algunos aspectos generales de la empresa informativa de Nieto e Iglesias (1993), Wackman (1992) y Sánchez-Taberner (2000), relativas a la naturaleza del producto, estrategias de negocios y estructura corporativa de las empresas de comunicación que mencionan estos autores. También se tendrá como base la bibliografía que recolecta la historia de este sector, para la descripción histórica.

1.3.2 Segunda parte. La industria de la telenovela mexicana, historia, evolución, estructura de su audiencia nacional y éxito comercial.

Adentrándose ya en la telenovela mexicana como producto audiovisual, no se encontró material científico específico sobre el tema. Se ha escrito principalmente sobre la telenovela como género literario, análisis de sus contenidos e impacto social. Sin embargo, estos temas no son objeto de la presente investigación, como ya se explicó anteriormente.

Sobre la historia de la telenovela mexicana existen los compendios cronológicos que han realizado Torres (1994), Reyes de la Maza (1999), y Terán (2000), siendo el material más reciente el de este último. Es importante tomar como base y antecedentes los datos históricos de estas obras.

Por su parte Mazzioti (1996), quien analiza la industria de la telenovela en Latinoamérica, se queda con un modelo “Televisa” de la telenovela tradicional. No se analiza en detalle la evolución de la telenovela mexicana a partir de 1996 con el surgimiento de TV Azteca (competencia de Televisa), atendiendo a cómo influyó en los cambios de esta tipo de producciones, tanto en su formato como en la industria audiovisual, del cual forman parte en años posteriores.

Como esta información sólo llega hasta el año 2000, para los años posteriores, la base serán fuentes propias localizadas en las videotecas y entre los productores de Televisa y TV Azteca, así como en libros, artículos de publicaciones y revistas especializadas en negocios del sector audiovisual como TV MAS Magazine⁴⁰, además de las páginas de Internet de estas empresas (Televisa y TV Azteca). Se pretende con este capítulo y el anterior sentar las bases cronológicas que permitirán realizar los análisis que se describen en los capítulos posteriores.

Con respecto a la descripción de la audiencia, sí existe investigación metodológica como la realizada por Jara (2006). Actualmente él es director de IBOPE AGB México, empresa que proporciona oficialmente los datos de audiencia en el país y sobre el que se basará tanto la descripción de la estructura de la audiencia pero con un enfoque e

⁴⁰ Es la revista oficial del sector de las empresas audiovisuales de contenidos en español, se edita en Miami y se distribuye en Estados Unidos de América y Latinoamérica.

principalmente hacia las telenovelas. Cabe mencionar que la parte que se analizará y describirá en la metodología respecto a los pronósticos de audiencia no se incluyen en la obra de Jara, ya que su investigación es primordialmente para determinar el *rating* y *share*, por lo que de estos datos sólo se utilizarán los históricos que proporciona el Instituto IBOPE AGB México.

Torres (1994) trató de determinar también cuales eran las variables de éxito con base en *rating*, aunque no tomó en cuenta como uno de las variables la calidad de la producción, ni utilizó la metodología que se describió en la sección correspondiente. En sus estudio este autor concluyó que no podía determinarse el éxito con los factores que utilizó como horario, actores y tema. Tampoco utilizó el sistema de pronóstico secular para estimar la tendencia de la telenovela dentro de la audiencia en los próximos años.

1.3.3 Tercera parte. Procesos de comunicación interna, servicios y uso de las bases de datos de las videotecas y comercialización al extranjero.

Respecto a la evaluación de los procesos internos de un género audiovisual como la telenovela, Molina (1987) planteó el estudio de un análisis en el interior de las organizaciones de los medios de comunicación, con la siguiente frase: “Es necesario establecer un punto focal de análisis al interior de las organizaciones de medios. Un área de estudio hasta ahora descuidada por la investigación hispano-latinoamericana”.⁴¹

Su enfoque principal se dirige de un modo específico al género de las telenovelas, al ser éste el más importante de la televisión hispanoamericana. Hasta ahora parece haberse realizado únicamente de manera aislada y breve en algunos trabajos de la Universidad de Colima en México. Con todo, sigue siendo hasta el día de hoy un área poco estudiada. A esta razón se debe que en los capítulos cinco, seis, siete y ocho, se analizarán los procesos que intervienen en la eficacia de la industria de la telenovela mexicana y le permiten mantener su ventaja ante la competencia.

Los procesos a estudiar, que también se mencionaron en el objeto de la investigación son: la comunicación interna, las funciones y servicios de las videotecas de telenovelas así como la estructura de sus bases de datos y la comercialización al exterior.

⁴¹ Molina, Gabriel. *Profesiones en trama: análisis de la producción de telenovelas*. Estudios sobre culturas contemporáneas de la Universidad de Colima. Red de revistas científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal, 1987, p.p. 367-368.

1) Respecto al proceso de comunicación interna, existe suficiente material ya que ha sido estudiada en diversos aspectos por autores como Putnam (2000), quien menciona teorías de conflicto y comunicación, Lucas, García y Ruíz (1999), quienes abarcan las formas y flujos de información dentro de la empresa y Schein (1992) quien se adentra en la cultura de la organización.

Específicamente sobre la gestión de los recursos humanos y la comunicación interna en la empresa informativa, Sánchez-Taberner (2000) y Lavine y Wackman (1992), quienes también realizan planteamientos de este proceso y su influencia en la motivación y el incremento de la calidad.

Estudios sobre la comunicación interna dentro de una producción televisiva no se han realizado, por lo que la fuente a utilizar serán las encuestas realizadas al personal de las producciones con base en la metodología descrita.

2) Respecto a los servicios y funciones de las videotecas⁴², la conjunción “Información/Documentación” ha sido analizada por diversos autores desde perspectivas científicas, profesionales, económicas y tecnológicas como la digitalización. Entre estos autores están : Fournail (1986), García Gutiérrez (1987), Martínez Comeche (1996) , Hidalgo (2003), López de Quintana (2000), así como los investigadores Caldera Serrano (1999 y 2003) y Nuño (2003) , quienes centran sus obras hacia los programas informativos, señalando aspectos diferenciadores de la documentación en televisión respecto a otros centros, describiendo los procesos que debe seguir un centro de documentación para los programas informativos, desde la selección del material hasta el almacenamiento y recuperación de la información para este tipo de programas, esbozando parcialmente alguna mención hacia otros tipos de producciones televisivas, como se describirá en el capítulo correspondiente. Por ejemplo, Caldera Serrano (2003) menciona que: “En la estructura televisiva la existencia de los departamentos de documentación cuenta con un sentido en sí mismo desde el momento que están y se conforman para responder a las solicitudes de los periodistas”⁴³.

⁴² Algunos autores los llaman centros de documentación y prefieren guardar el nombre de videoteca sólo para el lugar de salvaguardia de material audiovisual, aunque las videotecas cumplen diversas funciones como se detallará en los capítulos seis y siete.

⁴³ Caldera Serrano, Jorge. *La documentación audiovisual en las empresas televisivas*, Revista Biblios, año 4, no. 15, abril-junio 2003, p. 4.

Sin embargo, esta obra pretende hacer hincapié no sólo en los informativos, sino en programas de entretenimiento como las telenovelas, motivo de esta investigación y siguiendo el esquema hacia la comercialización que se presentó al inicio, considerando la importancia de dar servicios a usuarios que comercializan este género a nivel internacional o que consultan el material de telenovelas ya grabadas, como áreas de ventas internacionales o edición de programas de espectáculos. El mismo Caldera Serrano (2004) menciona al inicio de otra de una de sus obras que: “Actualmente y a pesar del Internet, la Televisión es el medio audiovisual más universal para la distribución de información así como el medio más generalizado de divertimento en nuestra sociedad”⁴⁴ y aunado a la definición de empresa informativa que dan Nieto e Iglesias (1993) el cual se incluirá en el siguiente capítulo, se infiere que la televisión parte de dos cosas : Informar y entretener, de hecho así lo expresan en su misión las televisoras como Televisa y TV Azteca. Los programas informativos por su naturaleza tienen diferentes necesidades de documentación para sus usuarios que los programas de entretenimiento grabados como las telenovelas, como ya se mencionó en la metodología, además ya existe material en el que se tratan procesos tecnológicos y tratamiento documental, por lo que esta investigación se centrará en aspectos básicos como los campos mínimos que necesita una base de datos de la videoteca de telenovelas. Se ha escrito también mucho sobre el tema de digitalización, incluso televisoras como Televisa y TV Azteca, dentro de este proceso han dado prioridad a la digitalización de noticias, pero, ¿qué pasa con la información básica que requieren usuarios y las bases de datos de las videotecas?, si bien es cierto, que la digitalización ayuda a localizar de manera rápida las imágenes en movimiento, no se debe obviar la información requerida mínima que necesitan los usuarios, en este caso, del material audiovisual de telenovelas, por lo que no se realiza un enfoque a este proceso sobre el cual ya han escrito bastante autores como López de Quintana (2000 y 2006), sino que se encausa a la necesidad de información que necesita cualquier usuario del servicio de la videoteca.

Por lo anterior caben las siguientes preguntas:

¿cuáles son las diferencias de un programa informativo y de entretenimiento?, ¿qué procesos y funciones de documentación tiene que tener una videoteca para los usuarios

⁴⁴ Caldera Serrano, Jorge y Nuño Moral, María: *Diseño de una base de datos de imágenes para televisión*. Facultad de Biblioteconomía y Documentación, Universidad de Extremadura, 2004, consultado en : alcazaba.unex.es, en abril de 2008, p. 3

de telenovelas? y, ¿qué se debe de incluir en la base de datos de un archivo en la videoteca de telenovelas para estos usuarios?. Aunque existen normas internacionales para archivos de televisión en general propuestas por la FIAT, suelen ser en algunos campos ambigua, como concluyó Caldera Serrano (1999): “Creo que son más eficaces las recomendaciones tal y como hace la FIAT pero con la necesidad de llegar más allá, de volver a plantearse estos campos mínimos al poder observarse que existen unas carencias en dicha reglamentación”,⁴⁵ y comparto su opinión en lo que se refiere a la necesidad de subdividir en apartados claros lo que se refiere a informativos y otro tipo de programas: “sería de gran interés se confeccionará otras recomendaciones para programas informativos los cuales tienen características muy diferenciadas con los programas no informativos”.⁴⁶ Claro que el autor se enfocó a la creación de recomendaciones de la base de datos de las videotecas para noticieros, partiendo de sus recomendaciones, se propondrá otra estructura de base de datos para este material el cual aparte de ser altamente exportable y por lo tanto conocido en varias partes del mundo, conserva además un valor patrimonial: la telenovela. Además tanto Caldera Serrano (2003), Nuño (2003) y López de Quintana (2000) indican en sus respectivas obras la necesidad de dar seguimiento al control de calidad en el servicio que presta un centro de documentación a los usuarios, más no realizan un planteamiento definido para este seguimiento, investigación que se realizará de acuerdo a la metodología planteada. Siendo las videotecas de Televisa y TV Azteca los centros estudiados, las bases de las fuentes serán propias, como entrevistas a encargados de videotecas de Televisa y TV Azteca y si es posible, se realizará también una visita y entrevista dentro de una videoteca de alguna televisora extranjera que programe telenovelas importadas de México.

Para evaluar el servicio a usuarios internos, se efectuarán cuestionarios de uso de servicios de la videoteca, con base en las normas de calidad descritas en la metodología.

3) En el aspecto teórico, se harán referencias a las obras de Lavine y Wackman (1992) así como de Nieto e Iglesias (1993), con respecto a los procesos de comercialización de una empresa informativa.

Sobre comercialización al extranjero de telenovelas latinoamericanas y mexicanas se

⁴⁵ Caldera Serrano, Jorge. *Análisis de las recomendaciones de la FIAT/IFTA sobre los datos mínimos a señalar en las bases de datos de los archivos de televisión*, 1999, consultado en: www.ucm.es, dentro de la sección “info/multidoc”, en abril de 2008.

⁴⁶ *Ibid*, p. 9

encuentran algunos planteamientos de la telenovela a nivel mundial y existe alguna información acerca de las exportaciones de este género dentro de las obras de Mazzioti (1996,2004,2005), Sánchez Ruíz (2000, 2007) y Terán (2000), sin embargo, para que el análisis descrito en la metodología sea más completo, será necesario recurrir a otras fuentes como:

a) Artículos de revistas especializadas de la industria audiovisual internacional, principalmente TV MAS Magazine, Tvision (Television Business International, que proporciona al sector audiovisual claves de producción y distribución comercial en el mundo) y Expansión (revista mexicana de economía y negocios), entre otras.

b) Artículos de medios de comunicación ya sea a través de prensa escrita o Internet, como ejemplo, BBC News.

c) Información que proporcionan Televisa y TV Azteca a través de sus informes anuales publicados y sus páginas web.

d) Encuestas e información que proporcionen funcionarios de las empresas anteriormente mencionadas, en lo posible.

e) Páginas web de televisoras de otros países para verificar sus parrillas de programación.

f) Datos de empresas que evalúan la programación de diversos géneros audiovisuales y miden la audiencia internacional como Nielsen Research y Eurodata Médiamétrie, a través de sus páginas web.

He podido concretar este proyecto de investigación, en primer lugar, gracias al apoyo del Dr. Carlos Sánchez Ilundáin y al patrocinio de la Universidad Panamericana. El Dr. Sánchez Ilundáin ha estado en todo momento apoyándome y motivándome en el transcurso de esta tesis, por lo que le quedo muy debida.

Quiero agradecer también de una manera especial a mi director de tesis, el Dr. José López Yepes, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid y al Dr. Pedro García-Alonso, profesor de esta misma Universidad, cuya experiencia, motivación y valiosos consejos han sido una guía para presentar este trabajo con el rigor científico requerido.

No quiero olvidar en esta parte, a los productores y funcionarios de Televisa, TV Azteca y Antena 3, que accedieron a ser entrevistados, ya que ellos aportaron a mi tesis los comentarios que tiene un experto en producción de telenovelas, además de permitirme realizar observaciones y pruebas en sus producciones o áreas de trabajo, guardando en todo momento la confidencialidad solicitada.

Los menciono de manera cronológica en el tiempo que fueron entrevistados durante la investigación:

Sres: Marcel Vinay (vicepresidente vtas. internacionales de TV Azteca), Nicandro Díaz (productor de Televisa), Emilio Larrosa (productor de Televisa), Gabriela Barba (gerente general videoteca de TV Azteca), Juan Miguel Castillo (gerente videoteca central de Televisa), Meiling Ley (productora de TV Azteca), Carla Estrada (productora de Televisa), Emilia Lamothe (productora de TV Azteca), Epigmenio Ibarra (productor de TV Azteca y Argos), Juan Osorio (productor de Televisa), Fernanda Villeli (escritora de Televisa), Rosy Ocampo (productora de Televisa) y Eugenio López de Quintana (encargado videoteca de Antena 3).

Así como a IBOPE AGB, instituto que me proporcionó datos de *rating* para efectos de los análisis requeridos en mi investigación.

Gracias también al apoyo de mi familia y amigos y a todos mis profesores del doctorado por los conocimientos aportados, especialmente al Dr. Alfonso López y a la Dra. Ma. Esther Fernández Bajon.

CAPÍTULO 2

Televisa y TV Azteca: Panorama general

Antes de abordar el tema de la telenovela mexicana, es necesario realizar un breve repaso de la historia reciente. Son principalmente dos las televisoras que a día de hoy elaboran programas de este género telenovela en México. ¿Cuál es el motivo de esta revisión? Se persigue la finalidad de describir su situación actual como empresas informativas¹. También se pretende ver el contexto que ocupan dentro de la industria nacional televisiva en la cual se desarrollan. Especialmente se hace referencia a sus actividades específicas dentro de la televisión comercial, ya que cuentan también con otras actividades de negocio.

Lavine y Wackman (1992) mencionan en su obra publicada a este respecto que existen factores que distinguen a los medios de comunicación de la mayoría de otros productos. Cada uno de estos elementos destacados contribuye a hacer de estos medios un caso específico en el contexto empresarial. Tres de estos factores son los siguientes: naturaleza del producto, tipos de empleados, así como la estructura y organización propias de las empresas informativas².

Junto con las generalidades de estas televisoras, se describirán también tres de estos factores: la naturaleza de sus productos, la situación actual de su estructura y su organización. Los recursos humanos se verán con mayor detalle más adelante, en el capítulo correspondiente de esta obra.

A su vez se analizarán las estrategias corporativas y de producto que ambas televisoras han seguido en el transcurso de los últimos diez años: desde 1996 hasta 2006. De acuerdo a Sánchez-Taberner (2000) pueden ser éstas bien de crecimiento, o bien de

¹ Nieto e Iglesias definen la empresa informativa como: “el conjunto organizado de trabajo redaccional, creativo y técnico, bienes materiales y económicos, y relaciones comerciales, para difundir informaciones, ideas, expresiones artísticas o de entretenimiento, utilizando soportes o medios de comunicación social”. Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. *Empresa Informativa*, Madrid, Ariel Comunicación, 1993, p.80.

² Lavine, John y Wackman, Daniel. *Gestión de empresas informativas*, Madrid, Ediciones Rialp, 1992, p.32.

estabilización o repliegue para las estrategias corporativas, así como de diferenciación e innovación o imitación al líder para las estrategias de producto³.

También se realizará un análisis de sus principales rubros financieros durante los años 1996, 1997 y 1998, además de su situación actual, comparando los dos últimos años en que se tiene publicada información financiera a la fecha de esta investigación: 2005 y 2006.

2.1 La industria televisiva mexicana.

De acuerdo a un estudio realizado por IBOPE AGB, la televisión es en México el medio con más alta penetración entre la población y el mayor segmento de inversión publicitaria. Actualmente hay al menos un televisor en 86 de cada 100 hogares del país⁴. Si se considera que figuran registrados en el último censo general de población y vivienda veinticuatro millones ochocientos tres mil hogares⁵, resulta ser una cifra bastante considerable.

2.1.1 Televisión abierta.

Actualmente existen diez estaciones de televisión abierta en operación en la Ciudad de México. A ellas se añaden aproximadamente 460 estaciones de televisión en el interior del país. De estas estaciones, sólo los canales 2 y 5 de Televisa, así como 13 y 7 de TV Azteca, cuentan con cobertura nacional completa: cubren respectivamente, el 99%, 92%, 97 y 95% del total de hogares mexicanos con televisión.

Las tablas siguientes describen la distribución de las estaciones de televisión en el área metropolitana y en el interior de la República Mexicana, según datos correspondientes al año 2006:

³ Sánchez-Tabernero, Alfonso. *Dirección estratégica de empresas de comunicación*, Madrid, Ediciones Cátedra, 2000, p.p. 50-51.

⁴Jara, Rubén y Garnica, Alejandro. *¿Cómo la ves? La televisión mexicana y su público*, México, IBOPE AGB, 2006, p. 25

⁵*Informe II Censo de Población y Vivienda 2005*, México, publicado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2006, pp. 115-117

Tabla 1
Estaciones de Televisión abierta concesionada cuyas operaciones centrales se ubican en el Distrito Federal

Canal	Empresa	Cobertura por región
2	Televisa	Nacional
4	Televisa	Distrito Federal y Área Metropolitana del Estado de México
5	Televisa	Nacional
9	Televisa	Distrito Federal y Centro del interior del país
7	TV Azteca	Nacional
13	TV Azteca	Nacional
40	Televisora del Valle de México (Parte de Grupo TV Azteca y actualmente en litigio)	Distrito Federal y Área Metropolitana del Estado de México
11	Gobierno Federal	Distrito Federal y 8 estados de la República Mexicana
22	Gobierno Federal	Distrito Federal

Tabla de elaboración propia con base en el informe anual de Televisa publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006, pp. 57-61.

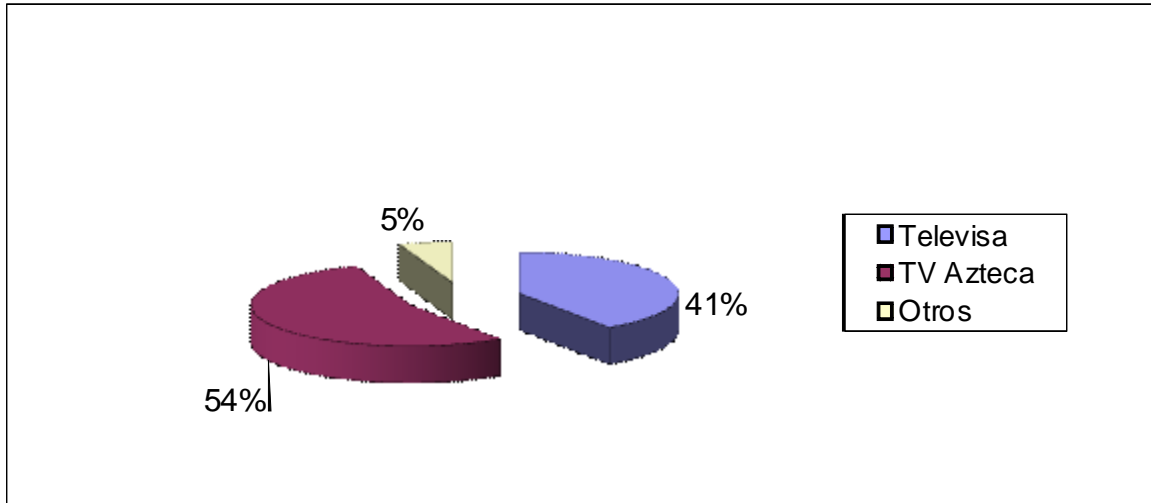
Tabla 2
Estaciones de televisión concesionadas y permisionadas en la República Mexicana a diciembre de 2006

Entidad Federativa	Estaciones Concesionadas	Estaciones Permisionadas
Aguascalientes	5	1
Baja California Norte	23	4
Baja California Sur	18	1
Campeche	10	1
Coahuila	31	3
Colima	11	1
Chiapas	26	12
Chihuahua	32	9
Distrito Federal	8	1
Durango	12	0
Guanajuato	7	5
Guerrero	20	2
Hidalgo	4	11
Jalisco	17	6
Estado de México	8	7
Michoacán	22	7
Morelos	3	3
Nayarit	8	1
Nuevo León	9	3
Oaxaca	23	8
Puebla	6	2
Querétaro	5	0
Quintana Roo	12	6
San Luis Potosí	16	5
Sinaloa	16	0
Sonora	30	53
Tabasco	13	0
Tamaulipas	35	1
Tlaxcala	0	5
Veracruz	16	5
Yucatán	9	3
Zacatecas	13	3
Total	468	169

Tabla obtenida de la página web de la Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión (CIRT): www.cirt.com.mx, dentro de la sección de "Datos Estadísticos".

De este total de estaciones, se puede apreciar el porcentaje que pertenecen a Televisa y TV Azteca:

Gráfica 1
Distribución de estaciones de televisión en la República Mexicana en el 2006



Gráfica de elaboración propia con base en información obtenida de los informes anuales de Televisa y TV Azteca , publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006. Así como la página web de la CIRT: www.cirt.com.mx, dentro de la sección de “Datos estadísticos”.

A pesar de que TV Azteca cuenta con mayor numero de estaciones, 300 de éstas son repetidoras y están concentradas en algunas ciudades del país, por lo que Televisa sigue contando con mayor cobertura a través de su Canal 2.

En cuanto a ingresos por publicidad, la industria de la televisión abierta presenta patrones estacionales de inversión en publicidad. Por poner un ejemplo, en el cuarto trimestre se presentan las ventas de publicidad más altas que en los tres trimestres anteriores, debido a las compras navideñas. Igual ocurre si se transmiten eventos especiales, como Olimpiadas o Fútbol Soccer Mundial en algún año determinado.

A continuación se presenta una tabla de cómo se distribuye la inversión publicitaria de empresas privadas en los diferentes medios de comunicación en México:

Tabla 3

Distribución de la inversión publicitaria en diferentes medios de comunicación

Año	Televisión Abierta	Radio	Prensa	Revistas	Otros	Internet	Inversión miles dólares	Incremento con respecto al año anterior
1997	74%	10%	7%	4%	5%	ND	1,634	ND
1998	75%	10%	6%	4%	4%	1%	1,533	-6%
1999	75%	10%	6%	4%	4%	2%	1,879	23%
2000	74%	10%	6%	4%	6%	2%	2,342	25%
2001	72%	11%	7%	5%	5%	1%	2,524	8%
2002	71%	11%	8%	5%	5%	1%	2,646	5%
2003	70%	12%	7%	5%	5%	1%	2,461	-7%
2004	70.9%	12.3%	6.2%	4.0%	5.6%	0.9%	2,575	5%
2005	63%	8%	8%	5%	15%	1%	3,472	35%
2006	58.5%	8.8%	9.5%	4.5%	17.5%	1.2%	6,842	99%

Tabla de elaboración propia con base en: *Estudios de valor del mercado, primera, segunda y tercera edición*, emitidos por el Comité de Medios de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad en 2005, 2006 y 2007 respectivamente.

Como se podrá apreciar, a pesar de que ha disminuido cada año la inversión en publicidad para televisión, sigue siendo este medio el preferido por los anunciantes. Es el horario estelar el más demandado: el horario comprendido entre las 19:00 y 23:00 horas. En el año 2006, TV Azteca tenía una participación promedio de audiencia mexicana en este horario de lunes a viernes del 27%, combinada entre canal 7 y 13; a su vez, Televisa tenía el 37.3% a través de canal 2 y el 14.9% a través de canal 5.⁶

2.1.2 Televisión de pago.

La industria de televisión de pago en México ofrece canales de noticias, de entretenimiento y otra diversa programación informativa, a quienes pagan una cuota mensual con base en paquetes. La Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones (CANITEC), menciona que para el año de 2006 existían 953 redes de televisión por cable en México que proporcionaban servicios a unos 3,3 millones de suscriptores. La mayor compañía de televisión por cable en el país es Cablevisión, empresa subsidiaria de Televisa⁷, la cual proporcionó servicios a 422.100 suscriptores durante el año 2006.

El servicio en México de televisión directa al hogar con transmisión vía satélite es operado por dos empresas: Sky, de la cual Televisa es accionista mayoritario, y DirecTV Latin America.

⁶ Informes Anuales Televisa y TV Azteca publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006.

⁷ Se considera que una empresa controladora o central tiene una empresa subsidiaria cuando tiene más del 50% de participación en sus acciones.

En la siguiente tabla se podrá apreciar como ha ido creciendo este segmento en la industria audiovisual. Sin embargo, sigue teniendo todavía un porcentaje mínimo de participación, si se considera que existen alrededor de 20 millones de telehogares mexicanos con un promedio de cuatro miembros por hogar.

Tabla 4

Usuarios y suscriptores de servicios de televisión por cable, televisión por microondas y televisión vía satélite.

(Datos anualizados correspondientes al mes de diciembre de cada año expresado en miles de personas)

Período	Televisión por cable (suscriptores)	Televisión por microondas (suscriptores)	Televisión vía satélite (suscriptores)
1998	1,616	288	308
1999	1,972	352	491
2000	2,221	349	668
2001	2,492	338	869
2002	2,524	272	980
2003	2,657	512	1000
2004	2,938	692	1128
2005	3,337	876	1180
2006	3,362	887	1242

Datos estadísticos emitidos por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática en : www.inegi.gob.mx, dentro de la sección "Informes económicos, sector de telecomunicaciones", por los años que se indican.

2.2 Televisa.

2.2.1 Antecedentes

A continuación se describen brevemente los sucesos más relevantes que conformaron lo que ahora es la mayor productora de contenidos televisivos en español en el mundo: Televisa.

El primer canal de televisión concesionado que operó en México en 1950 fue XHTV Canal 4. Era propiedad de Rómulo O’Farrill, dueño también del periódico Novedades de la Ciudad de México. El canal inició transmisiones el 1 de septiembre de 1950, con el informe anual del presidente Miguel Alemán Valdés. Fue éste el inicio formal de la televisión en el país. En el mismo año se otorgó al ingeniero mexicano Guillermo González Camarena –inventor de la televisión a color- la concesión para explotar comercialmente el Canal 5, al que se le asignaron las siglas XHGC.

El 21 de marzo de 1951 se iniciaron las transmisiones de otro canal, XEW TV Canal 2, concesionado a la empresa Televimex S.A., propiedad de **Emilio Az cárraga Vidaurreta**. En 1951 se tenían registrados solamente cinco mil aparatos receptores en todo el territorio nacional. En Estados Unidos por ejemplo, se tenían sólo diez millones de televisores, por lo tanto la inversión publicitaria en la Televisión era mínima.

Ante la situación anterior en febrero de 1955, los señores Azcárraga, O’Farrill y González Camarena firmaron un convenio de participación conjunta, que terminó más tarde en un acuerdo de fusión, como estrategia para originar un solo medio audiovisual que vendiera publicidad a los anunciantes. También permitiría a los artistas trabajar indistintamente en cualquiera de los tres canales, evitando que salieran al aire programas similares. De este modo eliminaron la competencia que hasta ese entonces habían tenido.

En ese momento nació la empresa **Telesistema Mexicano S.A. de C.V .**, precursora de Televisa. Las palabras que Emilio Azcárraga declaró a la prensa fueron:

“Telesistema Mexicano SA, ha nacido como un medio de defensa de las tres empresas que estaban perdiendo muchos millones de pesos. Todos los programas se originarán desde Televisión, que se convertirá en la gran central de televisión”⁸.

Se puede decir que en esa fecha nació el monopolio audiovisual en México y es de hacerse notar que esto duró más de cuarenta años, a excepción de un breve período de 1968 a 1972, cuando surgió Canal 8. No fue sino hasta el nacimiento de otra televisora, a finales de los años noventa, cuando volvió a tener competencia y se repartió el mercado de la inversión publicitaria.

En el año de 1959 Telesistema mexicano cubría ya 20 estados de la República Mexicana. Contaba con sus señales e inversiones millonarias, realizadas por Azcárraga

⁸ AA.VV. *Apuntes para una historia de la televisión mexicana*, México, Grupo Editorial Televisa, 1988, p.12

Vidaurrieta. Además, el número de aparatos receptores de TV había alcanzado la cifra de cien mil⁹.

Todas las transmisiones efectuadas se distribuían a los estados con un enlace central desde Televisión en el Distrito Federal, lo que duró casi una década. Fue en 1971 cuando la cadena WTV Canal 2 llegó a contar con 37 estaciones interconectadas a través de la red de microondas de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, cubriendo tres y medio millones de hogares mexicanos, con una audiencia mínima de diecisiete millones de televidentes.

Derivado del éxito alcanzado por las radiodifusoras que transmitían en español a la población de habla hispana en Estados Unidos, con más de seis millones de personas, en 1965 se decide la estrategia de expansión hacia este público y se fortaleció en 1966 la emisora KMEX TV Canal 34 de Los Ángeles, California. Se incorporó también la técnica de grabación en *videotape*¹⁰, lo que le permitió empezar con la exportación de programas hacia diversos países de Latinoamérica, entre ellos, las telenovelas “María Isabel”, “Amor y orgullo”, “Lupe Reyes” y “El Despertar”, tema en el que ahondaré más adelante a través del capítulo correspondiente referente a la comercialización.

Telesistema mexicano incorporó en 1963 enlaces a través de señales de microondas y después vía satélite para recibir transmisiones internacionales en vivo. Fue esta empresa la primera en el mundo en rentar los servicios del satélite norteamericano “Early Bird” para su transmisión comercial en 1965. A partir de 1969 se estableció una conexión internacional permanente de la televisión mexicana con el exterior a través del satélite INTELSAT III.

Ya en 1968, surgieron otros dos canales de Televisión: Canal 13 XHDF y Canal 8 XHTIM. El primero se concesionó a la empresa Corporación Mexicana de Radio y Televisión de Francisco Aguirre y el segundo a las empresas Fomento de Televisión S.A. y Televisión Independiente de México, pertenecientes a Grupo Alfa de Monterrey.

Para 1972 el sistema mexicano de Televisión se estructuraba de la siguiente manera:

⁹ Ibid., p. 32.

¹⁰ El *videotape* es una técnica en grabación en cinta de video que permite grabar y editar.

Tabla 5
Industria Televisiva en México 1972

Canales	Empresa
2, 4,5	Telesistema Mexicano
8	Televisión Independiente de México y Fomento de Televisión S.A.
13	Corporación Mexicana de Radio y Televisión
11	Gobierno Federal

Tabla de elaboración propia con base en información del libro: AA.VV. *Apuntes para una historia de la televisión mexicana*, México, Grupo Editorial Televisa, 1998. p.p. 69-72

Fue Canal 8 quien compitió fuertemente contra el monopolio de Telesistema Mexicano por ganar audiencia y anunciantes durante casi cuatro años. Posteriormente, los ejecutivos de estos canales en competencia, Bernardo Garza Sada por parte de Televisión Independiente de México y Emilio Azcárraga Milmo (hijo del fallecido Emilio Azcárraga Vidaurreta) decidieron en un acuerdo formar una sola entidad. De este modo, en noviembre de 1972 se fusionaron **Telesistema Mexicano y Televisión Independiente de México** , surgiendo así una nueva empresa que controlaría ambas, con el nombre de Televisión Vía Satélite SA, conocida por sus siglas como **Televisa**.

La cobertura de Televisa se incrementó en los años ochenta, llegando a cubrir gran parte del territorio mexicano. También transmitía a Estados Unidos 19 horas diarias de programación para la cadena Spanish International Network vía satélite. Esto se realizaba mediante la concesión en 1982 de una red de televisión integrada, con 95 canales de repetición por el territorio mexicano.

En 2001 realizó una asociación con Endemol, empresa líder a nivel mundial en el desarrollo de programación y contenido para televisión y plataformas en línea, con el objeto de desarrollar, producir, adquirir y licenciar programación en español. También se perseguía potenciar los formatos relacionados con su producción, incluyendo los formatos de Endemol en México y algunos países de Centroamérica. Entre ellos estuvo el derecho de formatos de *reality show*” como “Big Brother”. Durante 2004 y 2005 realizó inversiones para mejora y expansión del negocio de televisión por cable y satélite con la empresa Sky México.

La expansión internacional de Televisa también fue muy importante durante los treinta años posteriores a su surgimiento, acontecimientos que se pueden resumir por orden cronológico en las siguientes líneas:

- 1) En 1976 Televisa adquirió 20% de la empresa Spanish International Communication Corporation (SICC), contando con cinco estaciones en los Estados Unidos de América.
- 2) En 1983 ya poseía dos estaciones de la cadena Spanish International Network (SIN), que se convirtió en Univisión y a través de ésta llegaban las transmisiones de Canal 2 a Estados Unidos vía microondas y satélite. En 1983 esta cadena tenía 240 estaciones.
- 3) En 1992 Televisa, en sociedad con la empresa venezolana Venevisión y con un grupo de empresarios estadounidenses, adquirieron la entidad Univisión. Ésta dispone de sede en Miami. A través de ella emitió su programación a la población de habla hispana en los Estados Unidos de América.
- 4) Para extender sus exportaciones al continente europeo, Televisa abrió en España la agencia Iberovisa a finales de los años setenta, así como en Holanda una filial llamada Eurovisa, todo ello a mediados de los años ochenta.
- 5) En 1988, a través del canal internacional Galavisión, envió a Europa programación de telenovelas, variedades, deportes y noticias.
- 6) Durante la década de los años noventa aumentó su expansión a Latinoamérica, adquiriendo en 1991 el 49% de la empresa Megavisión de Chile. Posteriormente en 1993 adquirió el 25% de las acciones de ATB-Red Nacional Bolivia, creando Televisa Boliviana S.A.
- 7) En 1993 adquirió 50% de las acciones de Pan American Satellite (PanAmSat).

- 8) En la década de los noventa se le otorgaron sesenta y dos nuevas concesiones para operar canales de Televisión, distribuidos en 28 estados de los Estados Unidos Mexicanos.
- 9) En 1995, News Corporation de Estados Unidos de América, O'Globo de Brasil, Telecommunications International Inc. de Estados Unidos y Televisa firmaron un convenio para prestar servicio de televisión directa vía satélite de manera conjunta, formando la empresa Sky Entertainment Services.
- 10) También realizó co-producciones de telenovelas en inglés, que se transmitieron en los Estados Unidos durante 1994 y 1995 con News Corporation, tales como: "The Cristal Empire", "Acapulco Bay", "The Shadow" y "Forever", las cuales también se habían producido anteriormente en español¹¹.
- 11) En 1996 surgió la estrategia de transmitir a Estados Unidos versiones en inglés de algunos de sus programas. Entre ellos se encontraban las telenovelas, por lo que adquirió Canal 6 de Tijuana que transmitía en inglés a San Diego California. Estaba afiliado a la cadena FOX. En ese mismo año compró Bay City Televisión Inc.
- 12) También en 1996, junto con ocho empresas españolas, firmó Televisa un acuerdo para operar televisión DTH en España. La nueva empresa se llamó Distribuidor de Televisión Digital
- 13) En abril de 2003 celebró nuevos acuerdos con **Univisión** para introducir su programación vía satelital y por cable a Estados Unidos. Después demandó a esta empresa ante la Corte de Distrito de California por incumplimiento de estos acuerdos en 2005, disputa que continúa a la fecha y en la que se emitirá juicio hasta enero de 2008. En junio de 2006 Televisa canceló y convirtió en efectivo todas las acciones que tenía en Univisión, por un monto total de 1.094 millones de dólares, aunque continúa realizando convenios con esta cadena para programar contenidos, entre ellos, telenovelas, que le generan alto *rating* a

¹¹ Informe anual de Televisa publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 1995, p. 9.

Univisión, como se verá en el capítulo referente a la comercialización en el extranjero.

14) En noviembre de 2005 el gobierno de España otorgó una concesión nacional análoga y dos canales de televisión digital a Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta, S.A., en la cual Grupo Árbol y Grupo Media Pro controlan el 60% y Televisa el 40% de las acciones. Esta empresa transmitió sus emisiones a partir de marzo de 2006. Con esta inversión Televisa espera ampliar su participación en el mercado español de publicidad y buscar sinergias entre el mercado de entretenimiento de España y los mercados mexicanos de programación actual.

15) A inicios del 2007, realizó un convenio con el gobierno chino y una alianza estratégica con la cadena televisiva CCTV de China, para intercambiar la programación de ambas empresas y transmitirla en sus respectivos países, así como realizar co-producciones de programas de entretenimiento, entre ellos, telenovelas como “La Madrastra” y “La fea más bella”.

2.2.2 Estructura corporativa de Televisa .

Grupo Televisa es una empresa en sí controladora de varias empresas. Tiene participaciones a través de sus compañías subsidiarias en la transmisión y producción de programas de televisión abierta, producción de canales de televisión de pago, distribución internacional de programación, servicios DTH (“*Direct to Home*”), publicación y distribución de revistas en español, además de televisión por cable, con producción y transmisión de programas de radio. Participa igualmente en la promoción de eventos deportivos y programas especiales, en la producción y distribución de películas, en negocios de juegos y en la operación de un portal de Internet. Son los programas que transmite en televisión abierta su principal fuente de facturación, que en los años de 2005 y 2006 fueron el 55.4% y 53.8% de sus ingresos totales respectivamente. A 31 de diciembre de 2006 contaba con 16.205 empleados. Su cultura corporativa se puede describir a través del lema de su visión y misión:

Visión: Ser el líder mundial en la producción y distribución de entretenimiento e información de habla hispana.

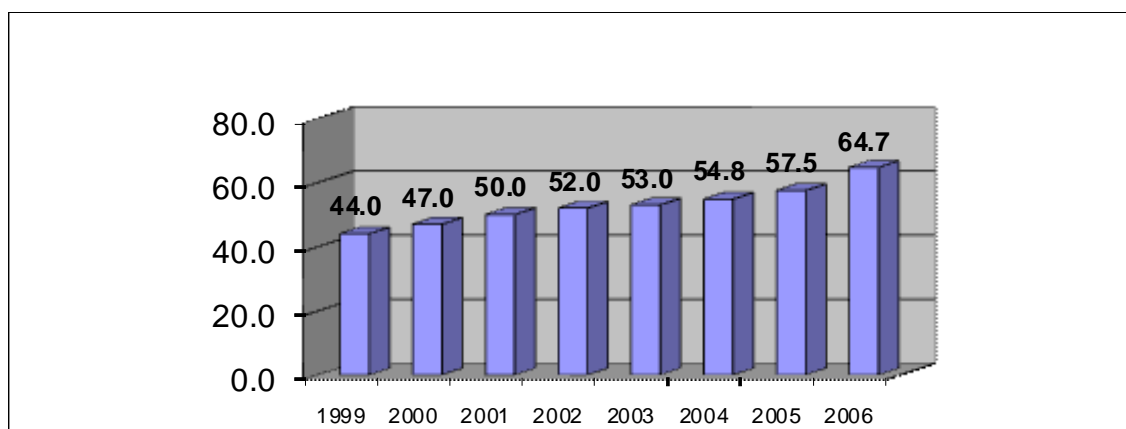
Misión: Satisfacer las necesidades de entretenimiento e información de nuestras audiencias, cumpliendo a la vez con nuestras exigencias de rentabilidad a través de los más altos estándares de calidad, creatividad y responsabilidad social¹².

La empresa produce el mayor número de programas de televisión en idioma español en el mundo, con una variedad que incluye telenovelas, noticieros, *reality shows*, programas cómicos, infantiles, musicales y también de concurso. **Las telenovelas son el principal producto de Televisa y éstas se han transmitido durante cincuenta años en más de cien países, ya sea sub-tituladas o dobladas, en veintisiete idiomas.**

En el siguiente gráfico se puede observar como se ha incrementado el total de horas producidas por esta empresa desde 1999 hasta el 2006:

Gráfica 2

Miles Horas Producidas por Televisa



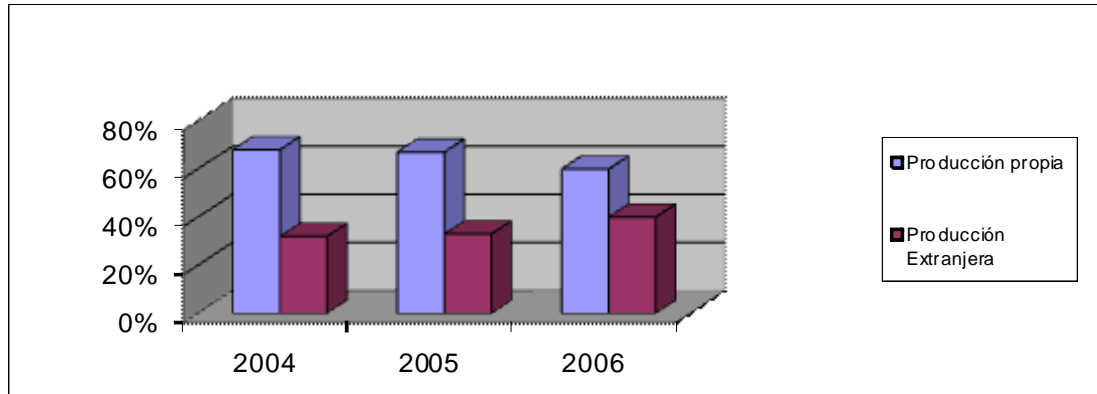
Gráfica de elaboración propia con base en los informes anuales de Televisa publicados por la Bolsa Mexicana de valores en los años que se indican.

Aunque la mayor parte de su programación es de producción propia, también cuenta con un porcentaje de programación comprada al extranjero. La mayor parte de estas producciones provienen de los Estados Unidos de América, como series de televisión, películas y eventos deportivos, los programas extranjeros se emiten a través del Canal 4 y el Canal 5.

¹² Consultado en: www.televisa.com, dentro de la sección “Nuestra empresa”, en marzo de 2007.

Gráfica 3

Oferta de programación de Televisa



Gráfica de elaboración propia con base en información del Informe anual de Televisa publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006, p. 18

Se puede describir así la presente estructura corporativa de Grupo Televisa y sus divisiones de negocio:

Tabla 6
Subsidiarias significativas de Televisa

Empresa	División de negocios
CVQ Espectáculos, S.A. de C.V.	Promoción de espectáculos en vivo
Editora Factum, S.A. de C.V.	Editorial
Empresas Cablevisión, S.A. de C.V.	Televisión de cable
Editorial Televisa, S.A. de C.V.	Editorial
Factum Mas, S.A. de C.V.	Portal y servicios de internet
Sky DTH, S. De R.L. de C.V.	Televisión vía satélite
Innova, S. De R.L. de C.V.	Televisión vía satélite
Grupo Distribuidoras Intermex, S.A. de C.V.	Editorial
Campus América, S.A. de C.V.	Fútbol Soccer
Sistema Radiopólis, S.A. de C.V.	Radio
Telesistema mexicano, S.A. de C.V.	Producción y transmisión de programas propios y adquiridos en televisión abierta
Televisa S.A. de C.V.	Producción y transmisión de programas propios y adquiridos en televisión abierta
Televisa Independiente de México, S.A. de C.V.	Producción y transmisión de programas propios y adquiridos en televisión abierta
Televisa Home Entertainment	Producción y distribución de videos
Televisa Juegos, S.A. de cCV.	Apuestas y juegos de azar
Televisa Música	Producción y distribución de discos

Tabla de elaboración propia con base en información del Informe anual de Televisa publicado por la Bolsa Mexicana de Valores , 2006, p.p. 38-41

1) Televisión abierta.

Televisa cuenta con cuatro canales centrales ubicados en la Ciudad de México: Canal 2 y Canal 5, con cobertura nacional, a los que se añade Canal 4 con cobertura en el

Distrito Federal y área metropolitana y también el Canal 9. Estos canales están afiliados con 220 estaciones repetidoras y 33 estaciones locales fuera de la capital del país¹³.

Para la producción de programas cuenta con veintiséis estudios en la Ciudad de México y con quince unidades de producción operadas a control remoto. De las estaciones locales, algunas son de propiedad suya, las cuales producen sus propios programas. Entre todas cuentan con 37 estudios y 26 unidades de control remoto. Las horas de producción realizadas por estas estaciones han sido 39.800, 38.900 y 43.300 en 2004, 2005 y 2006 respectivamente. Se destinan únicamente para la audiencia local y sólo reciben una pequeña parte de los programas de los Canales centrales 4 y 9, así como del inventario de la videoteca central. Cuentan con su propio departamento de ventas y venden tiempo de publicidad a anunciantes regionales de los programas que producen o tienen licencia.

Con respecto a las estaciones en Estados Unidos, la compañía es propietaria actualmente de una estación de televisión en la frontera con Estados Unidos de América, que transmite programación en inglés y que es afiliada de la cadena Fox de Televisión: XETV de Tijuana. El contrato de afiliación con la cadena FOX vence en 2008 y la concesión tiene vigencia hasta 2011.

Sus estaciones se encuentran distribuidas en territorio mexicano al 2006 de la siguiente manera:

Tabla 7
Total de estaciones de Televisa en el 2006

	Estaciones centrales propias	Estaciones afiliadas propias	Afiliadas con participación mayoritaria	Afiliadas con participación minoritaria	Afiliadas independientes	Total de estaciones
Canal 2	1	124	2		1	128
Canal 4	1					1
Canal 5	1	61			4	66
Canal 9	1	14			14	29
Estaciones Fronterizas		1				1
Estaciones Locales afiliadas		18		1	14	33
Total	4	218	2	1	33	258

Tabla obtenida del Informe anual Televisa publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006. p.p. 25-29.

¹³ Estaciones locales son estaciones que producen la mayor parte de su programación. Las repetidoras, como su nombre indica, sólo retransmiten programación de los canales centrales. Estas estaciones pueden ser propias o contar con un convenio de afiliación con otros propietarios.

Canal 2: Es conocido como “el canal de las estrellas” y es el que aporta la mayor parte de los ingresos por tiempo publicitario de la Compañía a nivel nacional. Está orientado a la familia mexicana promedio y llega aproximadamente a 20,7 millones de telehogares del país (cobertura del 99%)¹⁴ a través de 128 estaciones, la mayoría de las cuales son repetidores. Del total de su programación, casi toda es producida por la compañía (a excepción de algunas películas en español) y se presenta como estreno a nivel nacional **y son las telenovelas las que representan la mayor parte de su programación en horario estelar.**

Canal 5: llega aproximadamente a 19.4 millones de telehogares (92% de cobertura nacional) a través de 65 estaciones repetidoras. Está dirigido al público infantil y a jóvenes de entre 18 y 34 años de edad. La mayor parte de la programación de canal cinco son series y películas que se adquieren de productoras extranjeras. A partir de mayo de 2007, Televisa empezó con producción de series propias tipo americanas, con libretos originales de la empresa, que transmite en horario estelar en este canal. Se trata de las siguientes: “El Pantera”, “Y ahora que hago”, “Trece miedos”, “S.O.S, sexo y otros secretos”. Sobre esto, en una entrevista para la televisión, el vicepresidente corporativo de Televisa, José Bastón, declaró:

“Estamos proponiendo un nuevo modelo de negocio con el afán de innovar. Será diferente a la telenovela, porque será semanal, aunque la telenovela seguirá siendo el principal producto de Televisa, con el fin de captar la atención del público juvenil. Estamos arriesgando y seguiremos durante este año muy de cerca la reacción del *rating*”¹⁵.

El Canal 4 se transmite sólo en la zona metropolitana de la Ciudad de México. Cubre aproximadamente cinco millones de telehogares, estando su venta publicitaria dirigida a anunciantes medianos y regionales. Se plantea para un público de telespectadores adultos jóvenes y padres de familia que pasan la mayor parte de su tiempo en el hogar. Sus programas consisten en noticieros, programas cómicos y eventos especiales producidos por la compañía, así como series y películas extranjeras.

¹⁴ Para fines de medición de audiencia comercial sólo se consideran telehogares, es decir, aquellos hogares que cuentan al menos con un aparato de televisión.

¹⁵ Cita obtenida de la entrevista en el noticiero: “Noticias con Joaquín López Dóriga”, emitido por el canal 2 de Televisa, el 7 de mayo de 2007.

El Canal 9 tiene 28 estaciones repetidoras, ubicadas la gran mayoría en el centro del país. Llega aproximadamente a 15.3 millones de telehogares (72.8% de cobertura nacional). Su programación está orientada a la familia y consiste en películas, deportes, programas cómicos y de concurso, noticieros y repeticiones de programas que tuvieron éxito y que fueron transmitidos originalmente en Canal 2.

En 2006 los clientes más importantes de Televisa en el segmento de televisión abierta fueron: Teléfonos de México, Procter & Gamble, Coca Cola Export, Bimbo, Nestlé, Pepsi Cola, Kimberly Clark, Danone, Sabritas, Kellog's Company y Grupo Modelo¹⁶.

2) Televisión de pago.

Televisa posee el 51% de acciones en Cablevisión, una de las empresas operadoras de cable más grandes del país, con aproximadamente 496.500 suscriptores en 2006. Las cuotas mensuales que pagan estos suscriptores son su principal fuente de ingresos. A partir de 2004 se inició la migración a un servicio digital, llegando a partir de 2007 a que todos sus suscriptores cuenten con este servicio. También opera a través de la empresa Innova, "Sky DTH", que da servicios de televisión vía satélite, contando aproximadamente con un millón y medio de suscriptores.

3) Otros negocios.

a) Radio.

Sistema Radiópolis opera a través de una asociación con el grupo español PRISA, en la cual tiene 51% de control. Sistema Radiópolis es propietaria de cinco estaciones de radio en la ciudad de México y once estaciones en el interior del país. Se expandió mediante un contrato con la empresa Radiorama, logrando cuarenta y un estaciones afiliadas más, llegando a un total de 38 estaciones afiliadas en el país, vendiendo tiempo publicitario tanto local como nacional.

¹⁶Reporte de Ventas de Televisa, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006.

b) Publicaciones.

A través de Grupo Editorial Televisa, edita, publica y distribuye aproximadamente 155 millones de ejemplares de revistas en español en México y en otros veinte países más, como Estados Unidos, Colombia, Chile, Venezuela, Puerto Rico, Ecuador, Argentina, Perú y Panamá.

c) Internet.

Televisa Digital es el negocio en línea y de contenido inalámbrico de la empresa, el cual a través de FactumMas, S.A. de C.V. incluye los siguientes servicios:

Tabla 8
Servicios de Internet Grupo Televisa

Servicio	Descripción
Esmas	Portal de Internet en español
Esmas Movil	Unidad de servicios inalámbricos
Gyggs	Sitio de red social
Esmas player	Operador de servicios de música, video sobre demanda, televisión en vivo y administrador de medios para los usuarios.

Tabla de elaboración propia con base en el informe anual de Televisa, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores., 2006., p. 38

Su portal de Internet, esmas.com, tiene aproximadamente 165 millones de visitas y 4,4 millones de usuarios. A partir de 2004 empezó a ofrecer servicios de celulares para aprovechar la creciente demanda en México de este servicio.

d) Discos.

El segmento de discos incluye la producción y distribución de discos compactos, grabaciones en cintas y discos en Estados Unidos y México principalmente, de artistas mexicanos y latinoamericanos, bajo tres marcas propias. Los ingresos de música grabada se derivan principalmente de las ventas de discos y de regalías por derechos de grabación otorgados a terceros.

e) Películas y videos.

Produce y distribuye películas de estreno en español y coproduce con otras empresas productoras mexicanas y extranjeras como Warner Bros, Miravista y Plural

Entertainment. También a través de Televisa Home Entertainment produce y distribuye videos para el hogar.

f) Fútbol.

La empresa es propietaria de tres equipos profesionales de fútbol mexicano: América, Necaxa y San Luis. También es propietaria del Estadio Azteca, el cual tiene capacidad para 105.000 espectadores, que ha sido sede de juegos de fútbol nacional como de campeonatos mundiales y otros eventos deportivos.

Televisa cuenta con otras divisiones de negocios muy diversificados. Tal es el caso de apuestas, promoción de entretenimiento en vivo como conciertos. Tiene participación en empresas nacionales como “Volaris”, empresa de aviación, así como extranjeras. Entre éstas se encuentra la televisora “La Sexta” de España.

Por las actividades de negocio y por su estructura organizacional, podemos deducir que la naturaleza del producto de esta empresa cumple con lo que Wackman y Lavine (1992) nos dicen sobre empresa informativa: “La mayoría de las empresas informativas producen un bien perecedero -la información-, que puede adoptar diversas formas: noticias, entretenimiento y mensajes persuasivos”¹⁷. En el caso específico de Televisa, podemos afirmar que cuenta con las dos primeras características. La primera, por los noticieros en televisión abierta. Pero es principalmente en el sector de entretenimiento donde ha hecho crecer su negocio, con una integración tanto horizontal¹⁸ como vertical¹⁹ e internacional²⁰. Sus divisiones de negocios -televisión abierta y de pago, Internet, fútbol, música, películas, videos, apuestas y promoción de eventos- están enfocados básicamente a este sector, además de contar con alianzas con otros empresas de entretenimiento nacionales y extranjeras .

¹⁷ Lavine, John y Wackman, Daniel. *Gestión de empresas informativas*, Madrid, Ediciones Rialp, 1992, p. 32.

¹⁸ “Integración horizontal es el disponer de varios medios en la misma fase de producción o comercialización de un producto. Son frecuentes las estrategias de integración horizontal en las empresas de comunicación: grupos de prensa, compañías propietarias de revistas o cadenas de radio o televisión”. Sánchez-Taberner, Alfonso. *Dirección estratégica de empresas de comunicación*, Madrid, Ediciones Cátedra, 2000, p.51

¹⁹ La integración vertical ocasiona que una corporación controle varias o todas las fases del proceso de producción y comercialización de un producto. (Ibid, p. 51).

²⁰ Esta integración comprende la expansión en mercados internacionales de una compañía que se ha especializado en un medio. (Ibid., p.51)

2.2.3 Competencia en televisión abierta.

Las estaciones de televisión abierta de Televisa compiten principalmente con la empresa TV Azteca, la cual surgió en 1993, además de otras opciones de entretenimiento como la radio, periódicos y otros medios que venden publicidad. Los principales efectos de la competencia que tuvo Televisa con TV Azteca en los primeros años después de un largo monopolio fueron:

- 1) Tuvo que cambiar drásticamente su anterior plan de comercialización, llamado “plan francés”, según el cual cobraba tarifas fijas de publicidad a los anunciantes por adelantado (pre-venta), independientemente del *rating* generado por los programas, debido a que TV Azteca implantó el “Plan Azteca”, que consiste todavía hoy en cobrar de acuerdo a los puntos de *rating* generados por programa. En el cuarto trimestre de 1998, la empresa reorganizó su fuerza de ventas y adoptó una nueva estructura de tarifas, en las que se relacionaban individualmente las tarifas de publicidad con la audiencia comercial y la demanda de sus clientes.
- 2) Recibió en 1997 la competencia más fuerte en su género estrella, la telenovela, con “Mirada de Mujer”: un melodrama con contenidos diferentes a los que manejaba Televisa hasta esa época. En los capítulos tres y cuatro de esta obra se analizará en detalle esta competencia. Televisa recuperó a finales de 1998 el liderazgo en el horario estelar y lo mantiene a fecha de hoy.
- 3) Redujo su número de empleados de 19.900 en 1997 a 15.400 en 1998 y 14.700 en 1999.
- 4) Se creó una guerra de programación entre los canales 2 de Televisa y 13 de TV Azteca, durante 1994 y 1995, principalmente en el horario estelar, con cambios abruptos de programación y horario por parte de ambas televisoras.
- 5) Televisa sacó del aire conductores y programas que llevaban muchos años de emisión. Un claro ejemplo de esto fue el noticiero “24 horas con Jacobo Zabudovsky”, al que cesó con la finalidad de renovar programas y talentos.

- 6) Se cancelaron varios contratos de exclusividad de actores y conductores, lo que le significó ahorros a la empresa, lo que les permitió a éstos trabajar en otros lugares sin tener problemas legales.

Podemos apreciar lo anterior en declaraciones que la propia empresa realizó en 1999, después de enfrentar la competencia durante cinco años, en sus cambios en la administración²¹:

- Implementación de un cambio cultural
- Nuevo plan de comercialización enfocado a incrementar los ingresos
- Programa de reducción de costes y gastos
- El *rating* mejoró alcanzando el 78% en 1999

2.2.4 Estrategias de negocios.

La televisora plantea sus últimas estrategias de negocios al 2006 así²²:

- Mantener el liderazgo en el negocio de la televisión
- Continuar produciendo programación de alta calidad
- Incrementar sus ventas y aumentar sus esfuerzos en materia de mercadotecnia
- Mejorar los márgenes operativos

Analizando las estrategias anteriores y de acuerdo a la descripción realizada de sus antecedentes y estructura se puede deducir lo siguiente:

- 1) Pretende mantener el liderazgo, creando una estrategia de crecimiento, tanto horizontal -como se explicó en el apartado anterior- como vertical, al acordar alianzas estratégicas y participación directa con otras empresas de entretenimiento, como La Sexta de España, o CBTV de China²³.
- 2) Ha adoptado también otras estrategias, tanto de producto como de innovación, al crear las nuevas series anteriormente descritas, así como la mejora en la

²¹ Informe anual de Televisa, 1999, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, pp. 37-42.

²² Informe anual Televisa, 2006, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, pp. 63-70.

²³ De acuerdo a Sánchez-Taberner (2000), en las estrategias de crecimiento las corporaciones identifican oportunidades externas o capacidades internas que pueden aumentar su rentabilidad.

producción de programación de alta calidad, para lograr una diferenciación. Dentro de esto se tiene planeado la mejora en la producción de telenovelas²⁴, lo que posteriormente analizaré en el capítulo correspondiente relativo a los procesos de producción.

- 3) Incrementar sus ventas y mejorar los márgenes operativos, es parte de su estrategia corporativa de crecimiento. Estas medidas fueron ya detectadas en sus capacidades internas, como su integración horizontal, que le permite originar economías de escala y reducir sus costes, aumentando así su márgenes de utilidad operativa. En el siguiente apartado se realizará un análisis de sus principales rubros financieros, principalmente ventas y utilidad, para ver su evolución desde 1997, cuando tuvo la competencia en su producto estrella: la telenovela.

2.2.5 Análisis de la situación financiera.

Como toda empresa, su situación financiera nos da un panorama de los resultados de su operación y sus estrategias de negocio. A continuación se analizarán los principales rubros financieros alcanzados durante los tres primeros años en que parte esta investigación (1996 a 1998), así como su situación actual, a través de los dos últimos años en que se ha publicado información financiera sobre esta empresa (2005 a 2006).

1) Ingresos.

Cómo se podrá apreciar en la siguiente tabla, los principales ingresos de Grupo Televisa son derivados del tiempo que pagan los anunciantes en televisión abierta. De 1996 a 1998 representó más de la mitad de sus ingresos. En 2005 y 2006, aunque ha disminuido este segmento en porcentaje con respecto a las ventas, sigue suponiendo más de la mitad de los ingresos totales.

Es interesante observar que también ha aumentado el porcentaje de participación de la televisión de pago, principalmente vía satélite, el cual ha sido una oportunidad de negocio para Televisa. La telenovela ha sido una de sus principales fuentes de ingresos. Como ejemplo, la empresa informó en 1999 que, del total de su programación

²⁴ Informe anual de Televisa, 2006, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, p. 25.

producida en el año, fueron las telenovelas el género de mayor popularidad y las que representaron sus mayores ingresos. Fueron programas tales como “El privilegio de amar”, “Soñadoras”, “Camila”, “Nunca te Olvidaré”, “Rosalinda” y “Por tu amor”²⁵.

Tabla 9

Porcentaje de ventas netas de Grupo Televisa por división de negocio

Año	1996	1997	1998	2005	2006
Televisión abierta	55.9%	54.5%	58.9%	55.4%	53.8%
Programación para televisión restringida	0.9%	1.6%	1.9%	3.3%	3.4%
Licencias de programación	6.1%	6.2%	6.4%	5.6%	5.4%
Editoriales	12.2%	12.9%	9.4%	7.5%	7.4%
Distribución de publicaciones	5.2%	4.6%	4.1%	1.2%	1.1%
Discos	7.3%	7.2%	7.2%	ND	ND
Televisión por cable	3.6%	3.5%	3.9%	4.2%	5.1%
Televisión vía satélite	ND	ND	ND	17.9%	19.1%
Radio	2.3%	2.1%	1.5%	1%	1.1%
Otros negocios	6.5%	7.4%	6.7%	3%	3.6%

Tabla de elaboración propia con base en los informes anuales de Televisa, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, en los años que se indican.

2) Análisis de ratios financieros.

A continuación se analizan la solvencia, rentabilidad y nivel de endeudamiento. Sus principales rubros financieros se pueden observar en el apéndice 1.

Tabla 10

Principales Ratios financieros de Grupo Televisa De 1996 a 1998

Razón	Fórmula	1996	1997	1998
Índice de Solvencia ²⁶	Activo circulante sobre pasivo circulante	2.39 veces	5.38 veces	6.32 veces
Rentabilidad (margen de utilidad neta) ²⁷	Utilidad neta sobre ventas netas	-5.2%	44.03%	4.70%
Rentabilidad (rendimiento del activo total) ²⁸	Utilidad neta sobre activo total	-2.03	17.46%	1.81%
Apalancamiento ²⁹	Pasivo total sobre activo total	65%	51.67%	50.51%

Tabla de elaboración propia con base en los Estados Financieros dictaminados de Grupo Televisa, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, en los años que se indican. (ver Apéndice 1)

²⁵ Informes anuales de Televisa, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores en los años que se indican.

²⁶ Mide la solvencia de una empresa, es decir de que modo cubre la empresa su pasivo circulante con sus activos a corto plazo.

²⁷ Este margen determina el porcentaje que queda de las ventas después de deducir costes y gastos, incluyendo los impuestos.

²⁸ Este ratio muestra la rentabilidad de la empresa desde el punto de vista de sus propietarios, es decir, el porcentaje del activo neto que la empresa produce como beneficio.

²⁹ El índice de apalancamiento permite medir el nivel de endeudamiento que tiene una empresa con respecto a su activo total, es decir, la proporción del activo aportado por los acreedores.

Tomando en cuenta que un índice de solvencia de dos ya se considera aceptable, se puede observar que de 1996 a 1998, Grupo Televisa disponía de abundantes activos circulantes para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Por el contrario, con respecto a su margen de utilidad, se perciben cambios drásticos en el rendimiento de su utilidad neta y de su activo, con respecto a las ventas netas de 1996 a 1998, se recupera de 1996 a 1997 pero vuelve a disminuir sus utilidades y por lo tanto su rendimiento en 1998. Como se comentó en el apartado anterior, el cambio de un plan de comercialización de la competencia obligó en 1998 a un cambio también de Televisa en su plan de comercialización. El aumento en los costes de ventas puede ser debido a que la competencia obligó a invertir en producciones y contenidos, además de una nueva fuerza de ventas, a lo cual la empresa declaró:

“En el cuarto trimestre de 1998, la Compañía reorganizó su fuerza de ventas en equipos especializados, en el que cada uno se enfoca en una división en particular. La división de Televisión adoptó una nueva estructura de tarifas, la cual permite relacionar individualmente las tarifas de publicidad con la composición del teleauditorio y la demanda de los anunciantes. En el cuarto trimestre de 1998 se implementaron cambios adicionales al plan de comercialización, con el objetivo de maximizar tarifas y no los depósitos por pre-venta”.³⁰

El nivel de endeudamiento se mantiene estable durante estos tres años. Se puede observar que la empresa ha financiado más del 50% de sus activos a través de obligaciones con terceros.

Tabla 11
Principales Ratios financieros de Grupo Televisa
De 2005 a 2006

Concepto	Razón	2005	2006
Índice de Solvencia	Activo circulante sobre pasivo circulante	1.50 veces	1.90 veces
Rentabilidad (margen de utilidad neta)	Utilidad neta sobre ventas netas	18.86%	22.61%
Rentabilidad (rendimiento del activo total)	Utilidad neta sobre activo total	8.15%	10.33%
Apalancamiento	Pasivo total sobre activo total	60.27%	55.91%

Tabla de elaboración propia con base en los Estados Financieros dictaminados de Grupo Televisa, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores en 2006. (Ver apéndice 1).

³⁰ Informe anual Televisa, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 1999, p. 14

En los años 2005 y 2006 se puede observar que su nivel de solvencia ha disminuido. Aunque todavía puede cubrir sus pasivos a corto plazo, sus activos líquidos representan menos del doble que de estos pasivos, lo que puede ser una alerta roja en sus finanzas.

Respecto a su rendimiento, ha mejorado notablemente con respecto a años anteriores, principalmente en su margen de utilidad. Esto puede deberse a que las ventas aumentaron de 2005 a 2006, principalmente por el aumento de ingresos publicitarios en telenovelas y en *reality shows*³¹. La empresa invirtió durante el año 2006, la cifra de 298 millones de dólares en televisión de pago y por cable. En esto se ve que apuesta en su estrategia por esta división de negocios. Desde luego le ha generado un buen rendimiento sobre su activo, como se puede ver en su aumento en el sector de la televisión vía satélite. Las inversiones más importantes de 2005 fueron por 1,5 millones de euros en La Sexta de España.

Con respecto a su nivel de endeudamiento, se debe principalmente a que en 2005 adquirió pagarés de mediano plazo por 3.839 millones de pesos y emitió documentos por pagar por 600 millones de dólares. Algunos de los documentos por pagar pertenecen a la empresa Sky México, lo que nos hace suponer que fue para financiar las inversiones de la televisión vía satélite³².

2.3 TV Azteca.

2.3.1 Antecedentes.

En este apartado se hará una breve descripción de los sucesos que conformaron la historia de la que actualmente es la principal competidora de Televisa en México: TV Azteca.

En abril de 1967 el gobierno Federal otorgó una concesión a la empresa privada Fomento de Televisión Nacional SA de CV. Este canal comenzó a operar en 1968 con la difusión del cuarto informe de Gobierno del Presidente Díaz Ordaz. Sin embargo, durante el sexenio del presidente Echeverría (1970-1976), el Gobierno Federal, a través

³¹ Informe anual de Televisa, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006, p. 152.

³² Ibid., p. 115.

de la SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transportes), empezó a presionar a los concesionarios de TV criticándolos por excesiva comercialización y por no fomentar valores ni educar a través de sus transmisiones, llegando incluso a cancelar series completas en televisión³³.

En este marco surgió la televisión del Estado. Alejo Peralta vendió su parte de acciones al Gobierno Federal y el 15 de marzo de 1972 se anunció a través del Diario Oficial de la Federación la estatización del Canal 13. Durante los primeros diez años hubo problemas administrativos y muchos cambios de administradores, incluso uno llegó a durar sólo cuatro horas, no existían políticas claras y se transmitían de igual manera programas culturales que comerciales. Para 1974 cubría el 70% de la población del Distrito Federal y en 1976 cubría ya 383 localidades de 26 estados de la República.

El 24 de marzo de 1983 se creó el sistema de Comunicación Social del Gobierno Federal. Uno de sus organismos fue el Instituto Mexicano de Televisión (Imevisión), compuesto por Canal 13, las redes de Televisión de la República Mexicana (TRM) y el Canal 8 de Monterrey, así como Pronarte (Productora Nacional de Radio y Televisión) y Teleproductora del Distrito Federal.

En 1985 se creó canal 7 y se integró a Imevisión y sus operaciones. Todos estaban en el mismo edificio del Canal 13 en el Ajusco del Distrito Federal, en donde se localizan aún a fecha de hoy. Se informó que este canal iba a destinar sus transmisiones a resaltar los valores nacionalistas y las manifestaciones culturales y deportivas³⁴.

En 1993, el gobierno Federal subastó un paquete de medios en los que se incluían los Canales 13 y 7 de Imevisión, entre otros. La subasta fue ganada por Grupo Salinas, comandada por Ricardo Salinas Pliego, por un total de 2.000.050.000 pesos mexicanos, una cantidad que realmente no era mucho para el paquete vendido. Nació en ese momento lo que ahora es **Televisión Azteca**, que después acortó su nombre a **TV Azteca**.

³³ AA.VV. *Apuntes para una historia de la televisión mexicana*, México, Grupo Editorial Televisa, 1998, pp. 106-107.

³⁴ *Ibid.*, p. 119.

El 12 de octubre de 1993, con una audiencia nacional de sólo el 9%, se realizaron las primeras transmisiones de programación, tanto para Canal 13 como para Canal 7. Es importante recalcar que durante el período de televisión estatal Canal 7 era repetidora de programación de Canal 13, mientras que al surgir TV Azteca como empresa privada, se elaboró una programación independiente para cada canal.

Las primeras estrategias para TV Azteca en su primer año de operación fueron las tres medidas siguientes:

- 1) Sólo transmitir programas adquiridos, no producir. Error que el mismo Salinas reconoció posteriormente, ya que en una declaración menciona:

“La primera metida de pata grande fue haber pensado en no producir, que se podía comprar material y nada más distribuir. No conocía el negocio y me equivoqué, por supuesto corregimos después”³⁵.

Los primeros programas que se presentaron a fines de 1993 y los primeros dos meses de 1994 fueron:

Tabla 12
Primeros programas transmitidos por TV Azteca (1993-1994)

Programa	Origen
Alf	Serie EUA
Salvados por la campana	Serie EUA
El príncipe del rap	Serie EUA
Marielena	Telenovela EUA (Telemundo)
DeporTV	Deportivo México
A quien corresponda	Noticiero México
Hechos	Noticiero México
Películas	EUA y México
Los Simpson	Serie EUA

Tabla de elaboración propia con información del compendio: *10 años de TV Azteca. Un sueño que hace historia.*, México, 2003. editado por Grupo Salinas., p.p. 113-115.

³⁵ AA.VV.: *10 años de TV Azteca. Un sueño que hace historia.* México, editado por Grupo Salinas, 2003, p. 60.

De todos estos programas, los únicos que se quedaron del antiguo IMEVISIÓN fueron el deportivo “DeporTV”, que ya tenía una gran tradición en México, y el noticiero “A quien corresponda”, el cual tiene objetivo de responsabilidad social a la comunidad.

Como se podrá apreciar en la tabla anterior, los demás eran programas adquiridos a productoras principalmente extranjeras. El noticiero “Hechos” comenzó en febrero de 1994, dando competencia al noticiero 24 horas con Jacobo Zabludovsky, por Canal 2 de Televisa, el cual contaba ya con casi 20 años en antena. La entrada de Javier Alatorre y su noticiero “Hechos” marcó un cambio a lo que estaba acostumbrada la audiencia hasta esa fecha.

- 2) Para incrementar su cobertura, a principios de 1994, TV Azteca invirtió en la compra de transmisores de televisión la cantidad de 28 millones de dólares, ya que en 1993 sólo se cubría el 20% de la población total de México.
- 3) La estrategia de cambio de tarifas para el mercado publicitario, llamado “Plan Azteca”, fue la más importante de esta época, ya que incluso obligó a la poderosa Televisa, como se explicó en el apartado de la historia de esta empresa, a cambiar su plan de tarifas publicitarias.

Después de este primer año, realizo un resumen de los principales acontecimientos de los diez años de operación posteriores:

- 1) A mediados de 1994, entre producciones adquiridas, se empezaron a realizar producciones propias, como el programa de variedades “En medio del espectáculo”.
- 2) En 1995 se añadieron las estaciones locales de Mérida, San Luis Potosí y Guadalajara a las ya existentes de Tijuana, Chihuahua y Ciudad Juárez.
- 3) En 1996 surge **Azteca Digital**, el centro de producción de telenovelas y que ahora tiene el nombre de **Azteca Novelas**. Una de sus primeras producciones fue “Nada Personal”, que se transmitió en mayo de este año, dirigida por Epigmenio Ibarra, la cual mostraba contenidos de corte político simultáneamente con

acontecimientos reales que ocurrían en México ese año. La realización de telenovelas permitió otra alternativa de trabajo a los actores. Fue entre 1996 y 1997 cuando luminarias del talento artístico de Televisa fluyeron hacia TV Azteca, además de que se dio oportunidad a nuevos talentos. En los estudios de Azteca Digital se contaba en ese año con 1.800 trabajadores, junto con una cartera de 265 clientes. Se consideró tan importante la producción de este género, que Azteca Novelas a la fecha, no sólo es una división de negocios, sino que se considera como una empresa subsidiaria con su propia administración.

- 4) También en 1996 se contaba ya con el 33% de la audiencia nacional. La señal de Canal 13 llegaba al 97% de hogares mexicanos y la del Canal 7 al 94%. Este dato resulta muy significativo, si se considera que en 1993 se poseía sólo el 77% para el primero y el 53% para el segundo³⁶.

- 5) En 1997 TV Azteca continuó la lucha por ganar espacio de audiencia ante Televisa. Fue en este año que por primera vez consiguió disputar el horario estelar al Canal 2 de Televisa, con la telenovela “Mirada de Mujer”. Pero logró sobre todo crear costumbre en las audiencias para que cambiarán de canal y sintonizaran la señal de esta empresa³⁷. Ahondaré en este tema en el capítulo siguiente.

En este mismo año incursionó la empresa en la Bolsa Mexicana de Valores.

- 6) En 1998 firmó una alianza con Corporación de Noticias e Información (CNI) Canal 40, que operaba en el D.F. y en su área metropolitana. En esta alianza TV Azteca comercializaría el total del tiempo en CNI y adquiriría el 51% de las acciones. También TV Azteca presentó en su informe anual ante la Bolsa Mexicana de Valores los siguientes logros:

➤ Producción de 8.100 horas de programación

³⁶ AA.VV. *10 años de TV Azteca. Un sueño que hace historia.*, México, editado por Grupo Salinas, 2003, pp. 120 y 155.

³⁷ Gómez, Rodrigo. *TV Azteca y la industria televisiva mexicana en tiempos de integración regional (TLCAN) y desregulación económica.* Revista de la Universidad Autónoma de Guadalajara., año 2004, p. 77.

- Exporta 5.500 horas de programación
 - Emite noticias y entretenimiento a 25 millones de hogares en México, Chile, Costa Rica y El Salvador³⁸
- 7) En este mismo año, se creó el concepto “Megaplaza”, mecanismo de venta con que el cliente contrata publicidad en seis sitios en una misma operación. Esto le permite colocar diferentes versiones de spots publicitarios simultáneamente. Su cobertura es el centro del país (Puebla, Querétaro, Toluca, Cuernavaca, Pachuca y D.F.)
- 8) En el año 2000, Canal 40 desconoció la alianza con TV Azteca, presentándose demandas contra este canal. El año 2002 el Grupo TV Azteca lo demandó a través de la Corte Internacional de arbitraje para recuperar el 51% de las acciones de Televisora del Valle de México (Canal 40), después de la negación de Javier Moreno Valle de reconocer este fallo. Aunque TV Azteca ya recuperó estas acciones y se han iniciado transmisiones en 2007, a la fecha de esta investigación la empresa no ha revelado una estrategia definida para este Canal.
- 9) Para asegurar dar seguimiento a su programación y comercialización en las estaciones locales, ya no creó alianzas con empresarios locales, sino que adquirió para su entero control 41 locales en el 2002. En la siguiente tabla se puede apreciar el crecimiento de estas locales desde 1993 hasta el 2006.

Tabla 13

Crecimiento de las estaciones locales de TV Azteca

Años	No. locales	Ciudades
1993-1994	3	Tijuana, Chihuahua, Ciudad Juárez
1995	6	Tijuana, Chihuahua, Ciudad Juárez, San Luis Potosí, Mérida, Guadalajara
1996	11	Tijuana, Chihuahua, Ciudad Juárez, san Luis Potosí, Mérida, Guadalajara, Torreón, Villahermosa, Monterrey, Cancún, Acapulco
1997-1998	17	Tijuana, Chihuahua, Ciudad Juárez, san Luis Potosí, Mérida, Guadalajara, Torreón, Villahermosa, Monterrey, Cancún, Acapulco, La paz, Los Cabos, Cuernavaca, Puebla, Ciudad Valles, Estado de México

³⁸ Informe anual de TV Azteca, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 1998, p.29

1999-2001	21	Tijuana, Chihuahua, Ciudad Juárez, San Luis Potosí, Mérida, Guadalajara, Torreón, Villahermosa, Monterrey, Cancún, Acapulco, La Paz, Los Cabos, Cuernavaca, Puebla, Ciudad Valles, Estado de México; Tuxtla Gutiérrez, Morelia, Jalapa
2002-2003	41	Tijuana, Chihuahua, Ciudad Juárez, San Luis Potosí, Mérida, Guadalajara, Torreón, Villahermosa, Monterrey, Cancún, Acapulco, La Paz, Los Cabos, Cuernavaca, Puebla, Ciudad Valles, Toluca; Tuxtla Gutiérrez, Morelia, Jalapa, Aguascalientes, León, Ciudad Victoria, Campeche, Cancún, Cuernavaca, Colima, Culiacán, Durango, Ensenada, Hermosillo, Matamoros, Mazatlán, Mexicali, Nuevo, Laredo, Oaxaca, Pachuca, Querétaro, Reynosa, Saltillo, Tampico, Tapachula, Tepic, Zacatecas
2004, 2005, 2006	44	Tijuana, Chihuahua, Ciudad Juárez, San Luis Potosí, Mérida, Guadalajara, Torreón, Villahermosa, Monterrey, Cancún, Acapulco, La Paz, Los Cabos, Cuernavaca, Puebla, Ciudad Valles, Toluca; Tuxtla Gutiérrez, Morelia, Jalapa, Aguascalientes, León, Ciudad Victoria, Campeche, Cancún, Cuernavaca, Colima, Culiacán, Durango, Ensenada, Hermosillo, Matamoros, Mazatlán, Mexicali, Nuevo, Laredo, Oaxaca, Pachuca, Querétaro, Reynosa, Saltillo, Tampico, Tapachula, Tepic, Zacatecas

Tabla de elaboración propia con información obtenida del compendio: AA.VV. *10 años de TV Azteca. Un sueño que hace historia*, editado por Grupo Salinas, 2003 y reportes anuales de TV Azteca publicados por la Bolsa Mexicana de Valores en los años que se indican.

- 10) En 2002 incursionó en el género de *reality shows* con el programa “La Academia” que inició el 30 de junio en ese año. Este programa alcanzó grandes porcentajes de *rating* y *share* los domingos en el horario estelar. La gran final rompió récord de audiencia al registrar el 91% de *share*.
- 11) En noviembre de 2002, TV Azteca obtuvo la certificación ISO 9001:2000. Carlos Hesles, director General de Finanzas, declaró lo siguiente: “El área de Red Nacional de Transmisión fue la primera a nivel mundial en obtener la certificación, lo que tiene mayor mérito, porque el ámbito de las telecomunicaciones es sumamente complejo y muy competido”³⁹.
- 12) En enero de 2005 la Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC) presentó una demanda contra altos ejecutivos de TV Azteca. Ese día las acciones de TV Azteca se desplomaron en la Bolsa Mexicana de Valores y en Wall Street en más del 9%, lo que indujo a una pérdida de credibilidad bursátil de TV Azteca. En el mismo año, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México (CNBV) también inicia un proceso administrativo en contra de TV Azteca. La empresa declaró esto como factor de riesgo en su reporte anual de 2005:

³⁹ AA.VV. *10 años de TV Azteca. Un sueño que hace historia*. México, Editado por Grupo Salinas 2003, p. 335.

“La demanda de la SEC y los procesos administrativos iniciados por la CNBV en contra de TV Azteca relacionada con las operaciones de UNEFON-NORTELE-CODISCO, puede seguir requiriendo una cantidad sustancial de tiempo y atención de la administración, puede también derivar en gastos contables y legales significativos y puede reducir finalmente nuestros ingresos netos, o interferir para nuestra capacidad de administrar nuestras operaciones. Un resultado desfavorable en esta demanda podría tener un resultado adverso en nuestras operaciones, situación financiera, resultados de operación y flujo de efectivo”⁴⁰.

Una de las tantas declaraciones de la prensa al respecto, resume lo que afectó este acontecimiento a la imagen institucional de TV Azteca:

“Mas allá de las multas que le cobren en Estados Unidos por el fraude bursátil perpetrado por su presidente, la pérdida de credibilidad será el coste mayor que tendrá que pagar la televisora del Ajusco, cuyas acciones en los mercados de Nueva York y México se han desplomado, arrastrando tras de sí a todo el corporativo que integra el Grupo Salinas”⁴¹.

A su vez, TV Azteca buscó una expansión internacional la cual se resume así:

- 1) En mayo de 1994 firmó una alianza estratégica con la televisora estadounidense NBC, para apoyo en asesoría técnica y programación. A su vez, NBC tendría derecho a parte de la programación de TV Azteca para su transmisión en sus canales. En 1997 rompieron el acuerdo y entraron en un litigio que no terminó hasta el año 2000.
- 2) En 1997 realizó una alianza con Canal 12 de El Salvador, que continúa hasta la fecha.

⁴⁰ Cita obtenida del informe anual de Televisa publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2005, pp. 25-26.

⁴¹ Villamil, Genaro. *TV Azteca: “El riesgo Salinas”*, Revista Proceso, año 11, México, 9 de enero de 2005, p. 7.

- 3) En el año 2000 empezaron un proyecto de TV Azteca en Estados Unidos. Para mayo de 2001, como consecuencia de este proyecto, firmó también un contrato con Pappas Telecasting. Su fin era formar una alianza estratégica y crear en conjunto una tercera cadena de televisión para el mercado hispanoamericano de los Estados Unidos. Ésta se llamaría Azteca América y entraría en competencia con las cadenas Univisión y Telemundo. Esta cadena inició transmisiones en julio de 2001.
- 4) En el mismo año, firmó un contrato con la empresa Echostar, una transmisora de satélite estadounidense, en la cual TV Azteca otorga programación a esta empresa del Canal 13. Actualmente continúa esta alianza a través de Azteca América. En 2005 se renovó el contrato y se puede ver la programación de Azteca América y TV Azteca vía satélite a nivel nacional en los Estados Unidos.
- 5) En 2006 firmó un contrato con las distribuidoras canadienses de señal vía satélite: Videotron y Rogers Cable, para ceder derechos para retransmitir su programación en territorio canadiense.

2.3.2 Estructura corporativa de TV Azteca.

Actualmente TV Azteca se autodefine como una de las productoras de programación en español más importante del mundo y como la segunda televisora más grande de México, basada en su participación y audiencia. Tiene en 2006 un total de 6.552 empleados y su cultura corporativa se describe a través de su visión y misión:

Visión: “Ser la mejor televisión de habla hispana en el mundo dedicada a entretener, formar e informar a la sociedad, sustentada en nuestro código de valores”.

Misión: “Crear valor para nuestros accionistas al producir y distribuir el mejor contenido para televisión en el español en el mundo”⁴².

TV Azteca es subsidiaria de Azteca Holdings de Grupo Salinas, que cuenta con diversas unidades de negocios. Éstos son descritos en el siguiente diagrama:

⁴² Consultado en: www.irtvazteca.com , dentro de la sección “TV Azteca: Misión y Valores”, en marzo de 2007.

Diagrama 3

Estructura Grupo Salinas

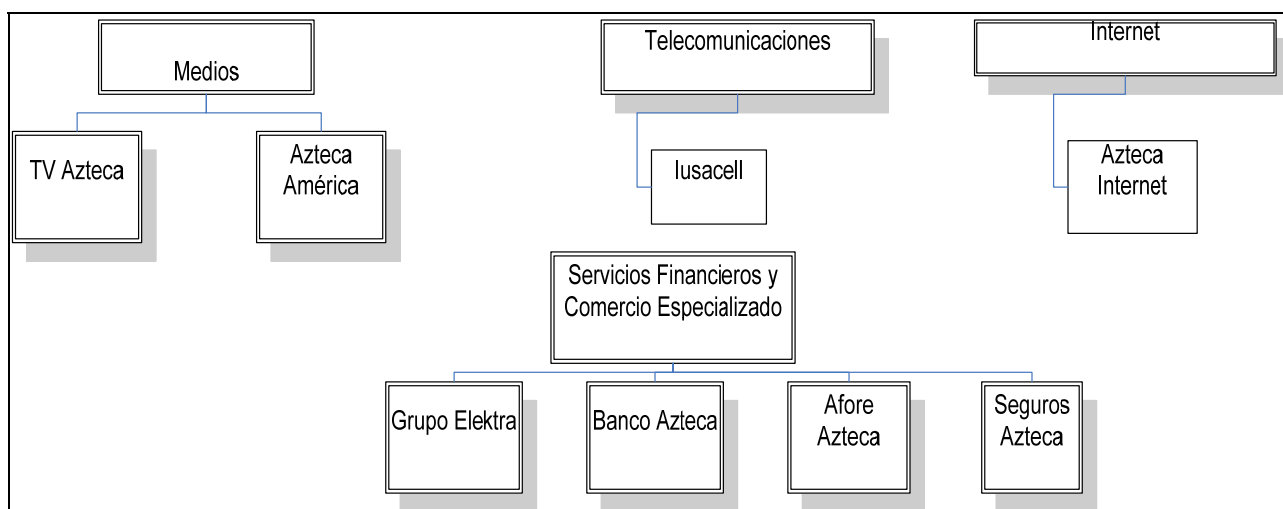


Diagrama de elaboración propia con base en el compendio: AA.VV. *10 años de TV Azteca. Un sueño que hace historia..* México, editado por Grupo Salinas, 2003, pp. 9-10.

A su vez TV Azteca cuenta con sus propias subsidiarias. Su principal división de negocios es la televisión abierta. En la siguiente tabla se enuncian las principales subsidiarias y empresas en las que posee participación:

Tabla 14

Estructura de Grupo TV Azteca

Empresa	División de negocios
Televisión Azteca	Producción y transmisión de programas propios y adquiridos a través de su red de estaciones en México
TV Azteca Comercializadora	Comercialización programas de televisión en México y el extranjero
Azteca Novelas	Producción de telenovelas
AIC (Azteca International Corporation, controladora de Azteca América)	Producción y transmisión de programas propios y adquiridos a través de sus estaciones afiliadas en Estados Unidos
Azteca Web y Todito Card	Servicios Internet
Azteca Music	Compañía discográfica
Club Morelia	Fútbol Soccer
Televisora Valle de México (Canal 40) Pendiente de resolución a la fecha	Producción y transmisión de programas en la Ciudad de México

Tabla de elaboración propia con base en el Informe anual de TV Azteca, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006, pp. 135-140.

1) Televisión abierta.

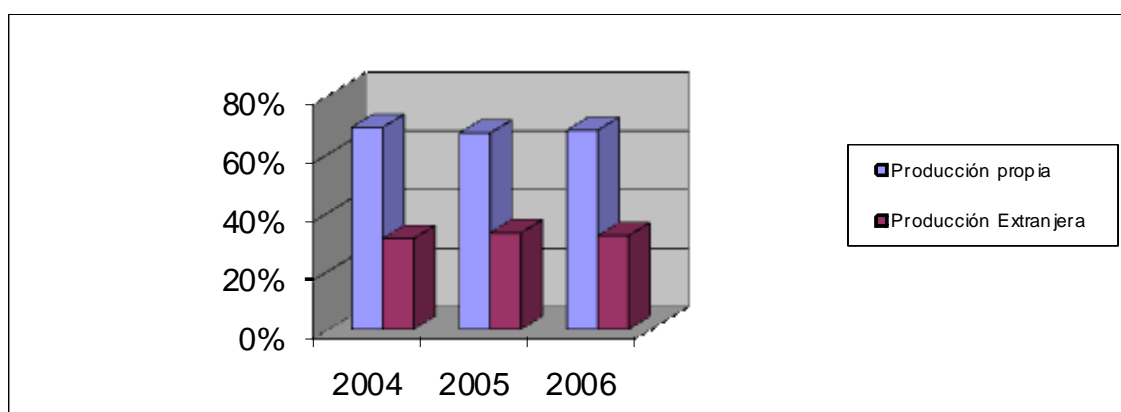
Actualmente TV Azteca cuenta con dos redes de televisión con cobertura nacional, Canal 13 y Canal 7. Estas redes están compuestas por 344 estaciones de televisión en el

territorio nacional, de las cuales 300 son repetidoras y 44 son locales que transmiten programación propia y anuncios regionales, así como programación proporcionada por el canal central en el Ajusco⁴³. También tiene una participación en acciones del 51% en canal 40 de Televisora del Valle de México. Este canal sólo tiene cobertura en el área metropolitana de la Ciudad de México.

La mayor parte de su programación es producción propia, y **es la telenove la su producto principal**. Se nota un notable incremento en la producción de horas de 8.100 en 1998 a 9.054 en 2005. También adquiere producciones extranjeras, principalmente películas y caricaturas. Una parte substancial de esta programación proviene de un pequeño grupo de proveedores, como Paramount Pictures, MGM, Sony Corporation, Twentieth Century Fox International, Universal Studios, BuenaVista y Warner Bros Inc.

En la siguiente gráfica se puede apreciar el porcentaje de horas de producción propia contra las adquiridas:

Gráfica 4
Oferta de programación de TV Azteca



Gráfica de elaboración propia con base en información de los informes anuales de TV Azteca, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores en los años que se indican.

Azteca 13: Su programación consiste en telenovelas, *reality shows*, programas de variedades musicales y deportes (fútbol soccer principalmente). En el 2006 cinco de sus telenovelas se programaron en horario estelar y figuraron dentro de las de más alto *rating* de este canal.

⁴³ Informe anual de TV Azteca, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006, p. 33.

Está dirigido a familias mexicanas promedio con ingresos medios y de todas las edades. A diciembre de 2006 cubrió el 97% del total de telehogares mexicanos.

Azteca 7: La programación de este canal consiste principalmente en noticieros, deportes, programas de entretenimiento y películas en su mayoría extranjeras. Esta dirigido a un público de adultos entre 18 y 44 años de edad con ingresos medios y altos. A fecha de diciembre de 2006 llegó a un total del 95% de telehogares mexicanos.

Canal 40: Después de un largo litigio, en enero de 2006 TV Azteca adquirió el 51% de las acciones de Televisora del Valle de México, propietaria de este canal. A partir de febrero de 2006 transmitió programación proporcionada por TV Azteca, después de casi un año de estar fuera del aire. A la fecha de esta investigación, aún no se tiene una estrategia definida para este canal y no se ha dado un dictamen final al litigio.

En 2006 los clientes más importantes de TV Azteca fueron: Pond's de México, Teléfonos de México, Procter & Gamble, Compañía Nestlé, Cervecería Modelo, Panificación Bimbo, The Coca-Cola Export Company, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, Colgate-Palmolive, Pegaso PCS, Grupo Cultural Icel, Bayer de México, Producciones Infovisión, General Motors de México, SmithKline Beechman México y Kimberly Clark.

2) Azteca Novelas.

Surgió en 1996 bajo el nombre de Azteca Digital. Produce telenovelas en sus estudios y locaciones, contando con equipo propio de producción, en el cual se ha invertido en diez años alrededor de 10 millones de dólares⁴⁴. De esta fecha a 2007 ha producido más de cuarenta novelas, lo que resulta un tiempo de producción aproximado de 10.000 horas⁴⁵. Cuenta también con su propia escuela de actores: CEFAC (Centro de Formación Actoral), el cual es un semillero de sus futuros talentos.

⁴⁴ Informe anual de TV Azteca, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006, p. 36.

⁴⁵ Consultado en, www.irtvazteca.com, dentro de la sección "Unidad de negocios/Producción/Novelas", en agosto de 2007.

3) Azteca América.

Azteca América es una red de transmisión televisiva en español en Estados Unidos. Tiene afiliación a través de AIC Inc. con estaciones que cubren las ciudades de Los Angeles, San Francisco, San Antonio, San Diego, Texas, Houston, Chicago, Miami, New York, Fresno-Visalia, Reno, Las Vegas, Salt Lake City, Orlando, Santa Barbara, Palm Springs, Wichita, Albuquerque y Oklahoma City. Con ello en 2006 cubría el 71% de la población de habla hispana de los Estados Unidos de América, además de contar con contratos de distribución de señal, mediante operadores de cable y satélite. Transmite programación, tanto de TV Azteca como de producción propia, incluyendo noticieros y programas de variedades. La cobertura de TV Azteca es la siguiente:

Tabla 15
Cobertura de Azteca América en los Estados Unidos de América en el 2006.

Ciudad	Canal
Albuquerque	KQDF Canal 25
Austin	KADF Canal 20
Bakersfield	KPMC Canal 42
Fresno-Visalia	KMSG Canal 55
Ft. Myers	WTPH Canal 14
Houston	KAZH Canal 57
Las Vegas	KHDF Canal 19
Los Angeles	KAZA Canal 54
Miami	WPMF Canal 38
Monterey	KMCE Canal 43
New York	WNYN Canal 39
Oklahoma City	KOHC Canal 38
Orlando	W21AU Canal 21
Palm Springs	KYAV Canal 41
Phoenix	KPSW Canal 43
Reno	KUVR Canal 68
Salt Lake City	KSVN Canal 66
San Antonio	KTDF Canal 18
San Diego	KZDF Canal 41
San Francisco	KTNC Canal 42
Santa Barbara	KSBT Canal 32
Tucson	KQBN Canal 14
West Palm Beach	WWHB Canal 48
Wichita	KSMI Canal 51

Tabla de elaboración propia con base en el Informe anual de TV Azteca, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006. pp. 109-112.

4) Otros negocios.

a) Azteca Music: Surgió en junio de 1996 y es la compañía discográfica de Grupo TV Azteca, la cual produce y distribuye este producto a nivel nacional.

b) Todito Card y Azteca Web: Portal de Internet que ofrece productos y servicios en línea a través de la página “todito.com”, con el respaldo de TV Azteca y que permite no sólo entra a usuarios generales, sino ampliar las campañas publicitarias de sus clientes, a través de este canal de distribución alternativo.

c) Vértigo: Es una revista de cobertura nacional especializada en temas políticos, con una tirada de 30 mil ejemplares de edición semanal.

d) Club Monarcas Morelia: Equipo de fútbol soccer de Liga de Primera División Profesional en México, cuya participación mayoritaria fue adquirida por TV Azteca en 1996.

Se puede deducir por la descripción de su estructura de negocios, que su producto, al igual que Televisa, también cumple con la naturaleza de las empresa informativas, ya descrito al principio de este capítulo.

2.3.3 Competencia en televisión abierta.

TV Azteca tiene como competencia principal en la televisión abierta de México a Televisa. A esto se añade en el mercado hispanoamericano de los Estados Unidos a Univisión y Telemundo, empresas que cuentan ya con varios años de posicionamiento con respecto a TV Azteca.

Aunque durante el primer período de competencia en México, principalmente en 1997, TV Azteca logró pelear fuertemente el liderazgo de audiencia estelar contra Televisa, la segunda recuperó inmediatamente este liderazgo. Televisa también genera los mayores ingresos por publicidad en el sector audiovisual mexicano, al tener una mayor audiencia comercial (véase gráfica 6) ante lo que la misma TV Azteca declara:

“TV Azteca no puede asegurar que mantendrá o mejorará su participación en el mercado de publicidad de televisión en el futuro, ni puede asegurar que sus

costes para obtener programación y contratar personal de producción y creativo, no se verán afectados de manera adversa por la competencia”⁴⁶.

2.3.4 Estrategia de negocios.

A través de la descripción realizada en sus antecedentes, se puede observar que en los primeros años de competencia, principalmente entre 1996 y 1997, incursionó con opciones y contenidos diferentes a su competidora, lo que se conoce como “innovador”. Ejemplos de esto fueron la telenovela “Mirada de mujer” o la compra de series de dibujos animados como “Los Simpson”. Cambió además las tarifas en el mercado publicitario mexicano con su “Plan Azteca”.

Sin embargo, posteriormente, sus estrategias corporativas y de producto cayeron en lo se conoce como “imitación al líder”⁴⁷. Esto se debió a que, como lo menciona Gutiérrez Rentería (2004), optó también por crecimiento horizontal y vertical parecido al de Televisa, además de que sus géneros y tipo de programación empezaron a ser similares⁴⁸. En el crecimiento horizontal, buscó generar otros negocios dedicados al entretenimiento, como la música, la creación del centro de formación de actores (CEFAC), la fábrica de telenovelas “Azteca Digital” y la adquisición de un equipo de fútbol. En el crecimiento vertical, buscó una expansión internacional, que ya se describió anteriormente, cuya acción principal ha sido la creación de Azteca América.

Sólo hay una diferencia en su integración vertical con respecto a la de Televisa: TV Azteca ha aprovechado ser parte de Grupo Salinas y acrecentar su estrategia vertical con otros negocios de este grupo, como Elektra (la mas grande distribuidora de muebles y aparatos electrónicos para el hogar en México), Iusacell (telefonía celular) y Banco Azteca (proporciona servicios financieros), ya que estas empresas intercambian servicios publicitarios, financieros y comerciales entre ellas.

⁴⁶ Informe anual de TV Azteca , publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006, p.15

⁴⁷ De acuerdo a Sánchez-Tabernero, en las estrategias básicas de producto se deben elegir entre tres alternativas básicas fundamentales: diferenciación frente a menor coste; alta cuota de mercado frente a nicho de mercado, innovador (first mover) ante imitador (late mover). Sánchez-Tabernero, Alfonso. *Dirección estratégica de empresas de comunicación*, Madrid, Ediciones Cátedra, 2000, p. 50

⁴⁸ Gutiérrez Rentería, María Elena. *La estrategia de Televisa: Del monopolio a la competencia*. Tesis defendida en la Universidad de Navarra, Pamplona, en junio de 2004, p.226

2.3.5 Análisis de la situación financiera.

A continuación se presenta un análisis de sus principales componentes financieros, al igual que la empresa anterior, por los años de 1996 a 1998, comparando con sus dos últimos años de operación a la fecha de esta investigación, 2005 y 2006. Este análisis pretende mostrar un panorama de su situación financiera que se ha derivado de sus estrategias de negocios.

1) Ingresos.

Los ingresos por publicidad en televisión abierta mexicana son su mayor fuente de ingresos, representando en 2005 y 2006 el 94% y 92% del total de sus ventas respectivamente (Véase en el apéndice 2 sus ventas totales).

2) Análisis de ratios financieros.

Tabla 16
Principales ratios financieros de TV Azteca
De 1996 a 1998

Razón	Fórmula	1996	1997	1998
Índice de Solvencia	Activo circulante sobre pasivo circulante	3.84	4.36	3.49
Rentabilidad (margen de utilidad neta)	Utilidad neta sobre ventas netas	42%	31.7%	1.2%
Rentabilidad (rendimiento del activo total)	Utilidad neta sobre activo total	12%	10.4%	0.4%
Apalancamiento	Pasivo total sobre activo total	78.8%	74.3%	74.8%

Tabla de elaboración propia con base en los Estados Financieros dictaminados de TV Azteca, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores en los años que se indican. (Ver apéndice 2).

Se puede observar que en 1996 y 1997 logró la empresa un alto rendimiento sobre sus ventas y su inversión en el activo, derivado principalmente del aumento de audiencia de la telenovela “Mirada de Mujer”. Sin embargo, este flujo disminuyó notablemente durante 1998, sobre esto funcionarios de la propia empresa declararon:

“1998 y 1999 fueron dos años difíciles, en los que tuvimos que hacer un esfuerzo adicional para mantener el ritmo de crecimiento de años anteriores. Tuvimos un exceso de confianza por los triunfos que habíamos alcanzado. Este problema se expresó en producciones con bajo *rating* y un reconocido fracaso: la telenovela

“Tentaciones”, la cual no fue bien recibida por la audiencia al sentirse agredida en sus valores religiosos”. Los altos costes y gastos hicieron necesaria una reestructuración que se anunció en marzo de 1998. Se fortaleció la estrategia de programación y se siguió una estrategia de adelgazamiento en las áreas que habían crecido demasiado”⁴⁹. Cabe mencionar que en 1999 la empresa sufrió pérdidas en su cuenta de resultados.

Con lo anterior se puede observar el reflejo de la audiencia sobre los programas de una televisora y a su vez su repercusión en las finanzas de este tipo de empresas. Su nivel de solvencia se considera aceptable estos tres años, aunque disminuyó en 1998 como efecto de la crisis interna que sufrió.

El nivel de endeudamiento respecto a su activo es muy alto. Esto es debido a que aumentó sus estaciones locales e invirtió en equipo para producción de telenovelas. Para financiar parte de lo anterior, la empresa adquirió créditos a largo plazo con instituciones bancarias, tanto nacionales como internacionales. La proporción de sus préstamos a largo plazo en 1997 y 1998 fue de la siguiente manera:

Tabla 17
Préstamos a largo plazo de TV Azteca
Expresado en miles de pesos mexicanos

Concepto	1997	1998
Financiamiento de equipo e inmuebles	1,160,427	1,275,971
Préstamos a largo plazo	1,072,135	1,136,932
Pagarés quirografarios	4,037,500	4,729,263

Tabla de elaboración propia con base en los Estados financieros dictaminados de TV Azteca, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, 1999., pp. 58-60

A continuación se analiza su situación actual con la información financiera de los dos años de operación: 2005 y 2006.

Tabla 18
Principales ratios financieros de TV Azteca
de 2005 a 2006

Razón	Fórmula	2005	2006
Índice de Solvencia	Activo circulante sobre pasivo	2.02	2.20

⁴⁹ AA.VV.: *10 años de TV Azteca. Un sueño que hace historia*, México, editado por Grupo Salinas, 2003, p. 194.

	circulante		
Rentabilidad (margen de utilidad neta)	Utilidad neta sobre ventas netas	14.86%	23.34%
Rentabilidad (rendimiento del activo total)	Utilidad neta sobre activo total	6.93%	10.44%
Apalancamiento	Pasivo total sobre activo total	77.56%	80.09%

Tabla de elaboración propia con base en los Estados Financieros dictaminados de TV Azteca, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores en los años que se indican. (ver Apéndice 2).

Durante 2005 y 2006, la empresa ha recuperado su margen de utilidad con respecto a años pasados, aunque sigue siendo bajo sobre su activo total, lo cual significa que su inversión en activo fijo no ha rendido suficientes beneficios. El aumento en las ventas netas de 2006 con respecto al 2005 se debió principalmente por los ingresos del mundial del fútbol y la publicidad comprada por los partidos políticos para las elecciones de 2006. También se registró una disminución de gastos y ventas en un 5%, como efecto de políticas de reducción de costes⁵⁰.

Su solvencia aún es aceptable, aunque el nivel de endeudamiento es muy alto. Esto se debe a un refinanciamiento de la mayor parte de su deuda en certificados bursátiles (certificados que se emiten para operaciones de Bolsa de Valores) para finales de 2006, riesgo que la misma empresa reconoce:

“TV Azteca se encuentra apalancada y las obligaciones por su apalancamiento y pago de su deuda podrían afectar adversamente sus operaciones. TV Azteca podría no generar suficiente efectivo para pagar el capital principal, intereses y otras cantidades adeudadas conforme a sus nuevos adeudos y no existe garantía de que las condiciones de mercado permitirán a TV Azteca refinanciar sus nuevos adeudos existentes al vencimiento”⁵¹.

Por lo anterior se puede deducir que es el excesivo endeudamiento uno de sus principales riesgos financieros, ya que también puede correr peligro la solvencia de la empresa, así como sus operaciones cotidianas.

2.4 Comparación en 2006 entre Televisa y TV Azteca.

Para cerrar este capítulo y dejar un panorama completo de ambas televisoras, se realiza con base en lo descrito anteriormente, un análisis comparativo en el 2006 de sus fuerzas,

⁵⁰ Informe anual de TV Azteca, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006, p. 82.

⁵¹ Ibid., p. 13.

oportunidades, debilidades y amenazas, así como semejanzas, reforzándolo con algunas cifras, tablas y gráficas que ilustran este análisis.

1) En la siguiente tabla se muestra el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ambas empresas.

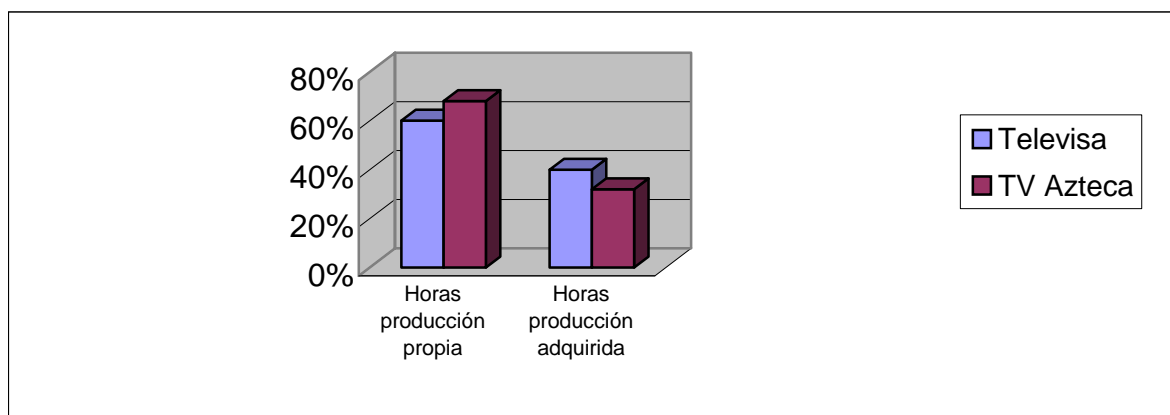
Tabla 19
Semejanzas, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de Televisa y TV Azteca

Empresa	Semejanzas ambas televisoras	Fortalezas y Oportunidades	Debilidades y Amenazas
Televisa	1. Estrategias de crecimiento con integración horizontal y vertical dirigida al entretenimiento principalmente 2. Riesgo ante la disminución de inversión publicitaria en televisión abierta y crecimiento de otros medios de entretenimiento	Experiencia y liderazgo en la industria audiovisual mexicana e internacional con respecto a su competidora.	Pérdida en la participación con Univisión, la cual era su ventana al mercado hispanoamericano de Estados Unidos
		Mayor producción de horas y participación en la audiencia comercial	Falta de más escritores y nuevos contenidos para sus programas.
		Personal y talento artístico con experiencia	
		Inversión en empresas de televisión de paga	
TV Azteca	3. Es la telenovela su producto principal 4. La mayor parte de su programación es producción propia	Crecimiento de Azteca América Nuevo talento artístico y personal joven y dinámico Recuperación de canal 40 para experimentar otro tipo de programación.	Excesivo endeudamiento Deterioro en su imagen institucional a nivel internacional Litigios constantes

Tabla de elaboración propia.

2) Producción, cobertura y audiencia.

Gráfica 5
Oferta de programación Televisa y TV Azteca en 2006



Gráfica de elaboración propia con base en los informales anuales de Televisa y TV Azteca, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006.

Tabla 20

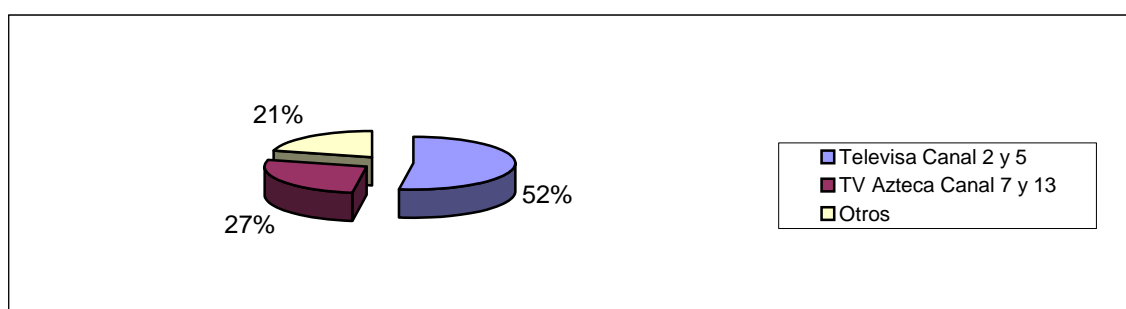
Cobertura a nivel nacional

Concepto	Televisa	TV Azteca
Cobertura a nivel nacional	Canal 2: 99% Canal 5: 92%	Canal 13: 97% Canal 7: 95%
No. de estaciones en el país	258	344

Tabla de elaboración propia con base en los informes anuales de Televisa y TV Azteca, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006.

Gráfica 6

Audiencia Comercial a Nivel Nacional



Gráfica de elaboración propia con base en los informes anuales de Televisa y TV Azteca, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006.

3) Datos financieros.

Tabla 21

Comparación de los principales indicadores financieros entre Televisa y TV Azteca en el 2006

Concepto	Televisa	TV Azteca
Total de Ventas Netas (\$millones de pesos mexicanos)	37,932	9,579
% Ingresos por publicidad en televisión abierta	53.8%	92%
Índice de solvencia	1.9 veces	2.2 veces
Margen de utilidad neta	22.61%	23.34%
Rendimiento del activo total	10.33%	10.44%
Nivel de endeudamiento	55.91%	80.09%
No. de empleados	16,205	6,552

Tabla de elaboración propia con base en los informes anuales de Televisa y TV Azteca, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006.

Capítulo 3

La industria de la telenovela mexicana

3.1 Inversión y rentabilidad.

Acorde a lo escrito en el capítulo anterior sobre el panorama del sector audiovisual en México, las telenovelas constituyen el principal producto mediático, de mayor éxito nacional y de mayor circulación internacional, tanto de Televisa como de TV Azteca, contando igualmente con una gran rentabilidad, ya que una telenovela llega a alcanzar un margen de utilidad entre el 45 y el 50%¹.

Para darse una idea de lo que se invierte en costes de producción se tiene lo siguiente:

1) En México, Televisa produce alrededor de 3.000 horas de telenovelas al año, con un coste de 250 millones de dólares².

2) TV Azteca ha invertido 118.000 millones de pesos (10,8 millones de dólares) en equipo de producción desde 1996, dedicado principalmente a las telenovelas. Al año invierte entre cuatro y cinco millones de dólares, en un promedio de ocho telenovelas, que van de 100 a 110 capítulos aproximadamente cada una³.

Los ingresos de este género son tanto nacionales como por ventas al extranjero. No sólo son el principal producto de exportación de estas televisoras: también lo son en México. Llegan desde allí a más de 100 países en el mundo. Por ejemplo, la exportación de telenovelas durante 2005 por la empresa Televisa, llegó al orden de 170 millones de dólares⁴.

¹ Así lo expresó Alfonso de Angoitia, vicepresidente financiero de Televisa en el congreso del ITESM Campus Monterrey en el mes de noviembre de 2007. Notimex, *Televisa exporta telenovelas a más de 100 países*, 13 de noviembre de 2007, consultado en : www.esmas.com, dentro de la sección “Noticias”, en enero de 2008.

² Lizarzaburu, Javier. *How telenovelas conquered the world*, April 1 2006, consultado en: www.bbc.com, dentro de la sección “BBC News”, en julio de 2007.

³ Informe anual TV Azteca publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006, p. 36.

⁴ Informe anual Televisa publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2005, p. 98.

Televisa y TV Azteca consideran la importancia de este producto como una industria que sigue prometiendo muchas oportunidades de negocio. Esta situación es declarada por las mismas empresas:

“Las telenovelas son el principal producto de exportación de Televisa, ya que para el área de negocios internacionales, Televisa Internacional, el 90% de sus ventas proviene de la telenovela, con ventas a más de cien países” (así lo expresó Carlos Castro, director general de Televisa Estudios)⁵.

Por su parte, TV Azteca ha exportado más de 15.000 horas de producción, en más de ochenta países, a través de la empresa Comarex. Más del 80% de su negocio pertenece a telenovelas. Por ese motivo lo considera su “producto estrella”, como así lo expresa Marcel Vinay, vicepresidente de ventas internacionales de TV Azteca y presidente de Comarex⁶.

Como ya se ha explicado en el capítulo de introducción, el éxito comercial a nivel nacional de este producto audiovisual, de acuerdo a la hipótesis planteada, está definido por tres variables:

- 1) Historia
- 2) Talento artístico
- 3) Producción

Estas variables son inherentes al producto. Para el ámbito nacional, se puede medir cuantitativamente este éxito a través de la audiencia. Esto se detallará en el próximo capítulo. También queda reflejado en el ámbito internacional a través de las exportaciones, lo que se detallará en la parte final de la investigación que se realizará posteriormente a través del proceso de comercialización de las telenovelas.

Estas variables se irán analizando a partir de este capítulo, concretamente en el período elegido: de 1996 a mitad de 2007. Antes de ello, se considera imprescindible realizar

⁵ *En México está el pope de la telenovela*, agosto de 2001, consultado en : www.tvmasmagazine.com , en junio de 2007.

⁶ Peredo, Mauricio. *TV Azteca Expansión local e internacional*, Revista TV MAS Magazine, año 4, n° 11, mayo 2003, pp. 43-45.

una breve descripción de las décadas que precedieron a la competencia entre Televisa y TV Azteca. Además, se añade su origen, historia y evolución, a través del universo que comprende 543 telenovelas de la primera empresa, desde 1958 y hasta 1995. Para facilitar el presente estudio, se dividirá en cuatro décadas este período y en cada una se describirán los siguientes datos:

1. Año de emisión (se ordenarán principalmente por orden cronológico y luego por orden alfabético)
2. Nombre de la telenovela
3. Autores de la versión original
4. Productores
5. Protagonistas (talento artístico)

Además de lo anterior, se señalarán los principales acontecimientos que caracterizaron la producción de telenovelas por cada década.

Cabe señalar que esta información se basa parte en datos proporcionados por las videotecas de Televisa y de TV Azteca y otra parte, de otras fuentes que se detallarán más adelante. El proceso de los servicios y usos que proporcionan las videotecas de Televisa y TV Azteca, así como los campos contenidos en sus bases de datos se explicarán en el capítulo siete de esta presentación.

En el período de 1996, llegando hasta las telenovelas que iniciaron entre 2006 y antes de julio 2007⁷, se analizará detalladamente las variables mencionadas (talento artístico, escritores y productores), dentro de un universo que comprende 111 telenovelas de Televisa (Canal 2) y 58 de TV Azteca (Canal 13), analizando y añadiendo, además de lo ya descrito en las cuatro décadas anteriores, lo siguiente:

6. Duración al aire (fecha de inicio y final de transmisión)
7. N° de capítulos
8. Historia original, *remake* o formato extranjero

⁷ Aunque el estudio pretende finiquitar hasta 2006, algunas que iniciaron en este año terminaron hasta 2007, por lo que se sigue su trayectoria hasta junio de este último año con la finalidad de disponer de información más precisa con respecto a su *rating*.

9. *Rating* y *Share* máximo alcanzado (dato que finalizará este capítulo e iniciará el capítulo cuatro)

10. Subgénero

Es necesario mencionar que los últimos tres datos son aportación propia, ya que en las videotecas en las cuáles se ha tenido la oportunidad de realizar observaciones para este estudio, no se cuenta con una subclasificación particular del género. Como lo indica la encargada de la videoteca de TV Azteca, “tener una especialización por temas resulta inversión de tiempo y recursos”⁸. Además que no siempre se incluye el dato de audiencia o la versión de la que proviene la telenovela, como se explicará en el capítulo correspondiente al uso y servicios de las videotecas de estas televisoras.

Sin embargo, se decidió incluir estos subgéneros, además de información sobre el *rating* y *share*, viendo si proviene de algún *remake* o formato extranjero, ya que además de ser piezas claves para el presente análisis, estos datos se consideran de importancia para públicos de la industria de la telenovela, como son los productores, publicistas y vendedores.

También dentro de este período, se analizarán los acontecimientos más relevantes que tuvieron alguna incidencia dentro del formato de este producto audiovisual.

3.2 Orígenes y concepto de telenovela.

La telenovela en cuanto a género literario se le identifica con el melodrama (drama musical)⁹ a través de la novela sentimental inglesa del siglo XVIII. Este melodrama consistía en contar con un protagonista, un antagonico y un amor obstaculizado que al final sale victorioso¹⁰. En el siglo XIX en algunos países como Inglaterra, Francia y

⁸ Información que obtuve mediante la entrevista a Gabriela Barba, encargada de videoteca de TV Azteca, el 30 de marzo de 2007.

⁹ Aunque de acuerdo a Torres , el término melodrama no es exclusivo de las telenovelas, ya que lo comparten también los teleteatros y las series televisivas. Torres Aguilera, Francisco Javier. *Telenovelas, televisión y comunicación*, México, Ediciones Coyoacán, 1994, p. 17.

¹⁰ Reyes De La Maza, Luis. *Crónica de la telenovela I: México Sentimental*, México, Editorial Clío, 1999, p.10.

Estados Unidos de América, se publican estas novelas en revistas y periódicos, separadas por capítulos¹¹.

Como telenovela, toma ya su posición por su formato dentro de la industria audiovisual de la producción de entretenimiento o ficción. Es éste último concepto el que me interesa desarrollar en esta investigación. Como lo indican algunos autores en sus obras, al estilo de López-Pumajero (1987), Martín-Barbero (1995) y Mazzioti (1996), la industria de la telenovela constituye la forma más dinámica de la producción audiovisual latinoamericana, siendo también la que mayores réditos económicos atribuye desde el inicio de la televisión. Esto sucede sobre todo para los principales países exportadores: Brasil, México y Venezuela.

Su antecedente más directo fue la radionovela. Ésta surgió en 1926 en Estados Unidos con la creciente industria de la radio, cuando firmas fabricantes a través de agencias de publicidad empezaron a patrocinar este tipo de programas. En México se empezaron a escuchar las primeras radionovelas a finales de los años treinta. Algunas de ellas fueron de un gran éxito, como “El derecho de nacer” (1938) y Anita de Montemar” (1941), que se convirtieron posteriormente en populares telenovelas.

Los cuatro primeros autores de telenovelas, no sólo en México, sino en Latinoamérica, vinieron de la radio. Ellos conocían perfectamente los estilos, como lo menciona la escritora Celia Alcántara: “Nené Cascallar tenía como protagónicos a mujeres de alta sociedad, finas que vestían bien. Alberto Migré hacía muy bien historias románticas que ocurrían en lugares pobres y populares. Abel Santacruz podía hacer tanto drama como comedia. Las estrellas de mis novelas eran muchachas que provenían del campo”¹². Ejemplo de esta última autora fue el hit mundial “Simplemente María” que tuvo diferentes versiones en varios países desde 1967, siendo la última versión la mexicana en 1989.

El género de telenovela como formato audiovisual surgió en los Estados Unidos de América como *soap opera* (obra de jabón), peculiar nombre que adquirió porque eran

¹¹ *ENCYCLOPEDIA BRITANNICA*, Vol. 13, California, Encyclopedia Britannica, Inc., 1984, p.360

¹² Sherkoff, Laura. *Celia Alcántara o Simplemente María*, Revista TV MAS Magazine., año 4, n° 7, enero de 2003, p. 75

obras audiovisuales patrocinadas por empresas que anunciaban jabones, pastas dentales y artículos de limpieza, como Colgate-Palmolive¹³.

La diferencia principal entre la *soap opera* estadounidense dirigida al público anglosajón con las telenovelas mexicanas y en general, con las latinoamericanas, es la duración. La primera es muy larga y dura inclusive años, tales son los casos de “Dallas”, “Dinasty”, “The young and the restless”, las segundas suelen por lo general tener una duración menor a un año.

Algunos autores como Martín-Barbero (1995) describen este género como una producción de ficción que se acerca a la vida real. Otros autores, como Reyes De la Maza (1999), la definen como un melodrama audiovisual con patrocinio. Por su parte, Orozco (2006) define la telenovela como un conjunto de secuencias, en las que una trama esta cortada en episodios por efectos de suspenso, y continúan al día siguiente. López Yepes (2004) menciona textualmente la telenovela como: “Obra novelada escrita para la televisión y adaptada a los recursos y técnicas del sistema televisivo”¹⁴ y Jara (2006), la describe como un melodrama conformado por capítulos seriados, que se transmiten a lo largo de varias semanas.

En México, las televisoras sitúan a la telenovela dentro del área de entretenimiento. Se les asigna por ello una unidad de negocio¹⁵ específica. Tal es el caso de TV Azteca. Dentro de su área de entretenimiento, cuenta con las siguientes unidades de negocio: “Espectáculos” y “Azteca Telenovelas”.

Visto lo anterior y considerando a la telenovela dentro del marco de la industria audiovisual, se puede decir que es un formato cuyas características principales son las siguientes:

1) Producción de ficción o entretenimiento, que toma algunas semejanzas con la vida real (aún las telenovelas históricas y las realistas tienen insertadas tramas de ficción).

¹³Reyes De La Maza, Luis. *Crónica de la telenovela I: México Sentimental*. México, Editorial Clío, 1999, p.14

¹⁴ López Yepes, José (Editor). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación. H-Z*, Madrid, Editorial Síntesis, 2004, p.488

¹⁵ Unidad de negocio es una división de la empresa a la cual se le determina un presupuesto y una meta de ingresos.

2) Tiene capítulos seriados (que duran en promedio seis meses y no llegan a ser mayores a un año, salvo excepciones).

3) Maneja el suspenso e intensifica la intención dramática al final de cada capítulo. La musicalización es un elemento que tiende a enfatizar una escena. Estos dos últimos puntos, de acuerdo a la productora Carla Estrada, identifican el formato de una telenovela: “Un efecto de suspenso al final de cada capítulo logra atrapar la atención del público para ver el siguiente”¹⁶.

4) Depende del patrocinio de empresas que desean vender sus productos a través de la publicidad en televisión y de su audiencia.

5) La transmisión en los canales nacionales generalmente es de lunes a viernes.

6) La historia se dosifica en capítulos de seis a nueve meses (100 y 150 capítulos), salvo excepciones, por lo general determinadas por el *rating*. Estos capítulos tienen una duración de 30 a 60 minutos cada uno.

Por lo tanto, la telenovela se define como un producto televisivo de ficción o entretenimiento, patrocinado por anunciantes, que cuenta con capítulos seriados con suspenso al final de cada uno, cuya resolución de toda la trama se define hasta el final de la transmisión. El tiempo total de emisión al aire no es mayor a un año, salvo contadas excepciones.

Se consideran telenovelas mexicanas las que son producidas con los recursos de las televisoras del país. Para efectos de esta investigación, se considerarán únicamente las producidas por Televisa y TV Azteca, que son las principales empresas audiovisuales en México, siendo Televisa la principal en el género a nivel mundial.

Pero, ¿qué distingue a una telenovela de otros géneros de ficción parecidos?.

¹⁶ Cita obtenida de la productora Carla Estrada, durante entrevista personal realizada el 28 de junio de 2007, durante la grabación de la telenovela “Pasión”.

Por ejemplo, las series noveladas, aunque con un formato muy parecido, por manejar también una secuencia, suelen ser de capítulos con un final de conclusión en cada uno y suelen dividirse en temporadas. Jara (2006) define este género como una producción nacional o extranjera en la que cada capítulo suele ser independiente del anterior¹⁷.

También otros programas de entretenimiento parecidos a las telenovelas los podemos distinguir así:

- 1) Programa de drama unitario: Melodrama televisivo en el cual no hay secuencia de capítulos y termina un capítulo generalmente de una hora.
- 2) Películas para el hogar (Video Home): Son producciones elaboradas para televisión pero con formato de largometraje que duran aproximadamente dos horas.
- 3) Reality Shows: Programas de televisión continuos, de larga duración, en los cuales no hay guión; transmite actividades diarias de personas que no actúan; se distingue porque es una competencia para obtener un premio al final. Ejemplos: “Big Brother”, “La Academia”, “Bailando por un sueño”.

3.3 Subgéneros.

Definido el concepto de telenovela, vayamos a los subgéneros en los que se divide. Para la industria audiovisual, el concepto de género y subgénero es necesario, ya que los últimos van dirigidos a determinado segmento de la audiencia y por lo tanto, son interesantes para los publicistas y anunciantes que patrocinan estos programas, uno de los públicos de las telenovelas.

La telenovela mexicana ha evolucionado en el transcurso de los años. Su formato se adapta de acuerdo a la programación y a la audiencia a la que va dirigida. Durante esa evolución, ha incorporado temáticas o motivos de otros géneros.

¹⁷Jara, Rubén y Garnica, Alejandro. *¿Cómo la ves? La televisión mexicana y su público*, México, IBOPE AGB, 2006, p. 74.

Algunos autores como Jara (2006) lo dividen de acuerdo a su audiencia en: adultos y público familiar, juveniles e infantiles. Cueva (2005), de acuerdo a la trama, los divide en drama, comedia, policíaca o terror. De acuerdo a su narrativa, Mazzioti (2005) distingue cuatro tipos de telenovela hispanoamericana: Modelo Televisa o tradicional, modelo colombiano o costumbrista y el modelo Miami¹⁸, siendo la primera la que interesa para este capítulo.

De acuerdo a esta autora, el modelo Televisa o tradicional ha contado con una historia que remite a pasados conformados con esencias de clase social, de género y de valores universales. Eso le hace perdurar aún en el presente, como el esfuerzo del pobre para progresar en la vida, la victoria del amor imposible, etc. El modelo a seguir para Televisa fue la trama del “cuento de hadas” o la “Cenicienta”¹⁹.

En el caso de la telenovela mexicana, los productores que más repercusiones han tenido en el transcurso de su historia han sido Ernesto Alonso y Valentín Pimpstein. En cada década se especificará la cantidad de telenovelas que ellos elaboraron. Aunque los dos se guían por lo general en esta fórmula, la diferencia que había entre ambos era que el primero gustaba experimentar -de hecho fue creador de varios subgéneros, como la telenovela histórica-. Además, prefería grabar los capítulos antes de su transmisión sin analizar opiniones o ratings.

El segundo seguía muy de cerca las opiniones, encuestas y ratings, dándose la oportunidad de cambiar el giro a sus historias a través de la información recibida, técnica que aún siguen algunos productores como Salvador Mejía, Emilio Larrosa, Juan Osorio y Nicandro Díaz²⁰.

Actualmente otros países latinoamericanos y Estados Unidos siguen este modelo, como la televisora estadounidense Telemundo. Ésta realiza telenovelas dirigidas al público hispanoamericano de esta región, como “La esclava Isaura”, “Madre Luna”, “Tierra de pasiones” y “La viuda de blanco”. Algunos escritores como Bethel Flores (TV Azteca)

¹⁸ Mazzioti, Nora. *Modelos y tendencias hegemónicas en las telenovelas latinoamericanas: un recorrido por las principales estéticas*. Revista del guión, Universitat Autònoma de Barcelona, mayo de 2005, consultado en : www.antalya.uab.es, dentro de la sección “Guión actualidad”, en noviembre de 2007.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Esta información de los tres últimos fue observada durante las entrevistas realizadas en el transcurso de la investigación en 2007, durante las grabaciones de las telenovelas “Muchachitas como tú”, “Tormenta en el paraíso” y “Destilando amor”, respectivamente.

y actores latinoamericanos, participan ocasionalmente en las producciones de Telemundo.

Por lo tanto, las telenovelas se pueden clasificar tanto según el público al que va dirigido, como según su temática o la periodicidad con la que se emiten. Para efectos de esta investigación, se dividirán en los siguientes subgéneros, siguiendo los parámetros mencionados:

1) Melodrama tradicional o telenovela “rosa”. Reyes de la Maza (1999) y Mazzioti (2005) distinguen esto como el melodrama tal cual se le conoce por sus amores imposibles que salen victoriosos al final, un protagonista mártir que sale triunfante ante el villano, quien siempre acaba mal o el (la) pobre que supera dificultades y eleva su clase social. Dirigida principalmente al público adulto y familiar.

2) Infantiles: Dirigidas a un público entre 4 y 12 años de edad.

3) Juveniles: Dirigidas al público entre 13 y 18 años

4) Histórica: Se centra en un acontecimiento histórico o biografía de un personaje conocido de la historia. Por lo general se crean alrededor personajes ficticios, cuyas vidas y romances transcurren dentro de la trama.

5) Época: Se ambienta la producción en alguna época diferente a la actual y la trama no tiene que estar ligada a un acontecimiento histórico.

6) Policíaca: Manejo de suspenso y misterio en la que se trata de resolver un crimen.

7) Terror: El suspenso se intensifica tanto en las escenas como en la historia.

8) Comedia: El humor caracteriza a los personajes y la historia.

9) Didáctica: Pretende dar un mensaje de orientación al público como alfabetismo de adultos, planificación familiar, etc. Este género, tuvo mayor impulso durante la década

1978-1987 con el modelo Sabido, como se explicará más adelante. A día de hoy ya no se desarrollan este tipo de producciones²¹.

10) Realista: La trama se desarrolla a través de un acontecimiento actual de México o del mundo. Pretende dar a cada personaje características reales, incluso algunas veces se incluyen personajes reales. Este subgénero surge como tal con las primeras telenovelas de TV Azteca (a partir de 1996), producidas por Epigmenio Ibarra.

A partir de la siguiente descripción histórica se podrá ver como fue surgiendo esta oferta de subgéneros que tuvo la industria de la telenovela mexicana a través de cinco décadas. Comenzó primero con el monopolio que Televisa en el sector audiovisual mexicano. Posteriormente continuó con la entrada de la competencia, en la última década en la que centraré mi análisis de las variables antes mencionadas y documentaré todos sus subgéneros.

3.4 Breve Historia de la telenovela mexicana (1958-1995).

3.4.1 La primera década: 1958-1967.

Como vimos en el capítulo dos, la televisión comercial en México surge a partir de los años cincuenta. Con este nacimiento también surgieron los “teleteatros”. En ellos se adaptaban algunas obras de autores clásicos de habla inglesa o francesa, traducándose al español. Consistían en secuencias cortas (de una hora) y algunos eran patrocinados por empresas. Por ejemplo, había algunas como “Teatro Fábregas de Bonos del Ahorro Nacional”, el “Teatro Selecto Packard” y el “Teatro Colgate”.

En México, el antecesor más directo de la industria de la telenovela fue la radionovela, la cuál consistía en una historia que se narraba a través de la radio²². Posteriormente se llevaron a la televisión. Ejemplos de esto fueron “El derecho de nacer” (1939), de Félix B. Caignet, y “Anita de Montemar” (1941), de Caridad Bravo Adams.

²¹ La última producción de este tipo fue en 1997 con la telenovela “Los hijos de nadie” de Televisa.

²² Las radionovelas comenzaron a fines de los años treinta y perduraron hasta principios de los años cincuenta.

En la siguiente tabla se muestran algunas radionovelas convertidas a telenovelas:

Tabla 22
Radionovelas escritas por Caridad Bravo Adams adaptadas a telenovelas

Radionovela	Telenovela
Anita de Montemar (1941)	Anita de Montemar (1967)
La mentira (1952)	La mentira (1965)
La intrusa (1953)	La intrusa (1964)
No creo en los hombres (1953)	No creo en los hombres (1969) Anita de Montemar (1941)
Pecado mortal (1954)	Pecado mortal (1960)
Estafa de amor (1954)	Estafa de amor (1961)
Cristina (1954)	Encadenada (1962) Anita de Montemar (1941)
Corazón Salvaje (1955)	Corazón Salvaje (1966)
El otro (1955)	El otro (1960)
La esposa virgen (año no disponible)	La esposa virgen (2005)

Tabla de elaboración propia con base en información del libro de Reyes De la Maza, Luis. *Crónica de la telenovela. México sentimental*. México, Ed. Clío, 1999, pp. 20-22 y del compendio de Cueva, Álvaro. *Telenovelas de México*, México, Ed. Vid, 2005, p. 193.

El 6 de junio de 1958 nació la primera telenovela mexicana: “Senda Prohibida”. Era una obra escrita en principio por radionovela, original de la escritora Fernanda Villeli (autora de varias telenovelas producidas en México), protagonizada por los actores Silvia Derbez y Francisco Jambrina. Esta obra cuenta ya con las características de una telenovela:

- 1) Varios capítulos con secuencias entre cada uno
- 2) Manejo del suspenso al finalizar cada capítulo
- 3) Transmitida al aire a través de un canal de televisión
- 4) Patrocinada por una empresa de productos de limpieza: “Colgate-Palmolive”

Las telenovelas de esta década se distinguieron por ser dirigidas fundamentalmente a las amas de casa. Como buen melodrama, tenía sus protagónicos y sus mártires. Por ejemplo, la telenovela “Senda Prohibida”, trataba de un triángulo amoroso entre una mujer que se interponía en un matrimonio conservador; al final, vence la esposa abnegada y vuelve al hogar el esposo arrepentido.

La segunda telenovela, “Gutierritos” (1959), da continuidad al éxito que tuvo “Senda Prohibida”. Aquí el protagonista masculino es el esposo mártir y dócil, quien después de varios sufrimientos logra el reconocimiento y amor de su autoritaria esposa. La venta de televisores se incrementó ese año a niveles nunca antes vistos en el mercado (la venta de televisores en México se inició en 1950, con la creación del canal 4 de Telesistema Mexicano)²³.

La tercera telenovela, “Teresa” (1959), quita la faceta de mártir a las protagonistas. El papel principal es el de una joven ambiciosa y perversa, estudiante de Derecho, que lucha por todo para obtener su meta. Al final acaba sola y abandonada.

También en esta época de experimentos se buscaron diversos autores y temas. Tal fue el caso de las historietas de bolsillo “Lágrimas y risas”, cuya autora fue Yolanda Vargas Dulché. Algunos ejemplos de estas historietas adaptadas a telenovelas son: “María Isabel” (1966) y “Rubí” (1967), que aún en la última década se siguen produciendo con actualizaciones.

Surgen a continuación algunos subgéneros distintos al melodrama tradicional. En general, además de lo anteriormente mencionado, esta década se distingue por las siguientes características:

1) En los primeros años no existía una forma efectiva de medir el impacto en las audiencias, sólo se medía a partir de la reacción inmediata en la Ciudad de México (encuestas públicas o puerta por puerta, visitas del público a Televicentro y comentarios divulgados por los medios de comunicación social).

2) Como se vio en el capítulo uno, la señal de los canales de Telesistema Mexicano llegaba sólo a la Ciudad de México, a Veracruz y Guadalajara, hasta el año de 1959, en que la televisión y por lo tanto las telenovelas se fueron incorporando a las audiencias de todo el país

3) Los patrocinios eran dirigidos fundamentalmente a las amas de casa, ya que la trama se centraba en personajes femeninos (a excepción de “Gutierritos”, 1958), ya fueran

²³ Reyes De La Maza, Luis. *Crónica de la telenovela I: México Sentimental*, México, Editorial Clío, 1999, p. 16.

madres abnegadas (Senda Prohibida, 1958); “cenicientas” (María Isabel, 1966) o villanas (Teresa, 1959).

4) A finales de los años cincuenta, el ingeniero mexicano Alberto Noya inventó para la grabación de telenovelas un receptor con audífono, al que se le llamó “apuntador”. Era usado para dar instrucciones y dictar los diálogos a los actores. Esto permitió ahorrar tiempo y costes en largos ensayos. Logró también que la televisión mexicana realizaría gran cantidad de telenovelas, ya que se adoptó una nueva política de producción: 2 ó 3 tomas por escena, haciendo posible realizar tres o más capítulos de media hora en un día.²⁴

5) La mayoría de las grabaciones eran en foro. Fue a finales de este período cuando se grabó la primera telenovela en locaciones exteriores: “Doña Macabra” (1963), producida por Ernesto Alonso, que además fue la primera telenovela de comedia.

6) La empresa Telesistema Mexicano no se enfrentó durante esta década con ninguna competencia, ni en la industria audiovisual, ni tampoco en el género.

7) Las grabaciones se realizaban en vivo hasta la inclusión del *videotape* en 1965, de acuerdo a comentarios del productor Salvador Mejía: “Las primeras telenovelas tenían solamente seis escenas, cuatro sets, escenografía circular y se producían en vivo, muy parecido a los teleteatros”²⁵.

8) El incluir la técnica de *videotape* bajó los costes de producción y aceleró el tiempo de producción. Esto permitió a Televisa iniciar sus exportaciones a otros países latinoamericanos, siendo la primera telenovela exportada “Gutierritos”.

9) Entre 1965 y 1967, el tiempo que Canal 2 le dedicaba a las telenovelas creció de dos a tres horas y media por día, como respuesta a los crecientes ratings que arrojaban las encuestas hechas puerta a puerta.

²⁴ Reyes De La Maza, Luis. *Crónica de la telenovela I: México Sentimental*. México, Editorial Clío, 1999, p.p. 87-88.

²⁵ Flores, César. *Orígenes y desarrollo de la telenovela mexicana*, Revista TV MAS Magazine, año 4, n° 37, enero de 2003, p. 27.

10) Surge la primera telenovela histórica, producida por Ernesto Alonso: “Sor Juana Inés de la Cruz” (1962). También la primera telenovela policíaca: “Cuatro en la trampa” (1961), aunque aún no se consideraba abierto oficialmente este subgénero.

11) Las telenovelas de esta década que tuvieron mayor *rating* fueron “María Isabel” (1966), “Cita en la Gloria” (1966) y “La sombra del pecado” (1966)²⁶.

12) Las escritoras que más destacaron en esta época fueron: Fernanda Villeli, Caridad Bravo Adams, Estella Calderón, Mimí Bechelani, Marissa Garrido y Estella Calderón, como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 23
Escritores de la década 1958-1967

Autor	Nº de Telenovelas
Fernanda Villeli	22
Caridad Bravo Adams	15
Mimí Bechelani	15
Marissa Garrido	14
Estella Calderón	11
Kenia Perea	9
Gabriel Guerrero	8
Carlos Lozano Dana	6
Leandro Blanco	5
Pablo Palomino	4
Raúl Astor	4
Otros con menos de 4 telenovelas	51
No disponible	28

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

13) La mayoría de las telenovelas fueron producidas por Ernesto Alonso (37%) y Valentín Pimpstein (21%), quienes como ya se explicó en la sección de orígenes, fueron no sólo precursores, sino que dejaron escuela para otros productores. En la siguiente tabla se muestra la participación de los productores :

²⁶ Torres Aguilera, Francisco Javier. *Telenovelas, televisión y comunicación*, México, Ediciones Coyoacán, 1994, p. 95

Tabla 24
Productores de la década 1958-1967

Productor	Nº de telenovelas
Ernesto Alonso	71
Valentín Pimpstein	41
Jesús Gómez Obregón	10
Carlos Bravo	6
Raúl Astor	5
Otros con menos de 5 telenovelas	5
No disponible	57

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

14) El talento artístico fue representado principalmente por la actriz española Amparo Rivelles, seguida de las actrices Silvia Derbez, Carmen Montejo y Maricruz Olivier.

Tabla 25
Actores protagónicos de la década 1958-1967

Actor	Nº de Telenovelas
Amparo Rivelles	17
Silvia Derbez	14
Carmen Montejo	12
Maricruz Olivier	11
José Gálvez	10
Ofelia Guilmáin	10
Aldo Monti	9
Héctor Gómez	9
Magda Guzmán	9
Gloria Marín	8
María Rivas	8
Rafael Banquells	8
Raúl Ramírez	7
Tony Carbajal	7
Guillermo Murray	6
Luz María Aguilar	6
Miguel Manzano	6

Alejandro Ciangherotti	5
Carlos Navarro	5
Jacqueline Andere	5
María Teresa Rivas	5
Otros con menos de cinco telenovelas	56

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

El detalle de las participaciones de escritores, productores y actores en cada telenovela de la década 1958-1967 puede consultarse en el apéndice 3.

3.4.2 La segunda década: 1968-1977.

Aunque en la década pasada se incursionó ya en algunos subgéneros diferentes, es el melodrama clásico con final feliz el que sigue acaparando las producciones de telenovelas. Aún así, fue en esta década en donde se experimentaron más subgéneros, además de otras formas de producir como incremento y adaptación de capítulos. También las exportaciones se incrementaron en la región de Latinoamérica y entre la población hispanoamericana de Estados Unidos.

Las características más representativas de esta década fueron las siguientes:

1) Surgió en 1968 Televisión Independiente de México (Canal 8) y le dio competencia a Telesistema Mexicano, aunque no tuvo éxitos que representaran un peligro para esta última. Para evitar costes de producción elevados por la competencia, ambas televisoras decidieron fusionarse posteriormente²⁷.

Aquí se muestran las telenovelas producidas por la primera empresa:

Tabla 26
Telenovelas producidas por Televisión Independiente de México

Telenovela	Año
De la Tierra a la Luna	1969
El ojo de vidrio	1969
Aventuras de Huck	1969
El ruiseñor	1969
Encadenados	1969
Honor y orgullo	1969
La frontera de cristal	1969

²⁷ Ver capítulo dos de esta obra en los antecedentes de Televisa

Cristo negro	1971
Los hermanos coraje ²⁸	1972

Tabla de elaboración propia con base en información del libro de Reyes De la Maza, Luis, Op. Cit.

2) Aumentaron las exportaciones a Latinoamérica, lo que convirtió a la telenovela mexicana en una importante entrada de divisas para el país²⁹. Un ejemplo del peso que han tenido las producciones audiovisuales de Televisa en esta región es Bolivia que en 1969 inició sus transmisiones de televisión con la compra de 400 medias horas de telenovelas mexicanas. Ya en 1970 Telesistema Mexicano (nombre anterior de Televisa), exportaba a 18 países, incluyendo Estados Unidos de América, un volumen aproximado de 700 medias horas mensuales³⁰.

3) Se importaron también algunas telenovelas como “Crystal” (Venezuela) o “Simplemente María” (Perú), aunque después se produjeron las versiones mexicanas. Con esto se empezaron a adaptar telenovelas extranjeras de éxito, cuyas versiones mexicanas eran también exportables.

4) Se experimentaron versiones muy prolongadas, que caían fuera del promedio de 60 y 120 capítulos. Así sucedió con “El amor tiene cara de mujer” (1971) con 805 capítulos de julio de 1971 a septiembre de 1973³¹. Tuvo incluso una segunda parte en los años ochenta llamado “Principessa”. También como ejemplos están: “Mundo de juguete” (1974), con 612 capítulos que se adaptaron a los 60 episodios de la versión original y “Muchacha italiana viene a casarse” (1971), que pasó de 200 a 400 capítulos³².

5) La telenovela infantil “Mundo de juguete” (1974) da precedente a la próxima generación de productores para la creación de este subgénero.

6) Surgió la primera telenovela didáctica “Ven conmigo” (1975), para promover la alfabetización en el país.

²⁸ Esta última telenovela fue el único éxito de esta televisora.

²⁹ Reyes De La Maza, Luis. *Crónica de la telenovela I: México Sentimental*, México, Editorial Clío, 1999, p 64.

³⁰ Gutiérrez Espíndola, José Luis. *La industrialización del melodrama (historia y estructura de la televisión mexicana)*, Revista Claves Latinoamericanas, vol. 2, n° 2, 1988, p. 111.

³¹ Se considera la telenovela más larga de Televisa. Torres Aguilera, Francisco Javier. *Telenovelas, televisión y comunicación*, México, Ediciones Coyoacán, 1994, p. 76.

³² Torres Aguilera, Francisco Javier. *Telenovelas, televisión y comunicación*, México, Ediciones Coyoacán, 1994, p.p. 80-81.

7) Las telenovelas con mayor *rating* de esta década fueron: “Mañana será otro día” (1976), “Barata de primavera” (1975), “Mundo de Jugete” (1974), “Mundos opuestos” (1976), “Vida por vida” (1970), “Detrás del muro” (1967), “Fallaste Corazón (1968) y “Aurelia” (1968)³³.

8) A principio de los años setenta, empieza ya a verse más ritmo en la secuencia de escenas, con la utilización de sets fijos.

9) En 1968, después de la transmisión de las Olimpiadas que se celebraron en México, se transmitieron también las primeras telenovelas a color.

10) Las escritoras más representativas de la década fueron nuevamente Fernanda Villeli, Marissa Garrido y Caridad Bravo Adams.

Tabla 27
Escritores de la década 1968-1977

Autor	Nº de Telenovelas
Fernanda Villeli	12
Marissa Garrido	10
Caridad Bravo Adams	9
Estella Calderón	6
Ramón Zozaya	6
Yolanda Vargas Dulché	6
Inés Rodena	5
Mimí Bechelani	5
Miguel Sabido	4
Alberto Migré	3
Arturo Moya Grau	3
Carlos Lozano Dana	3
Celia Alcántara	3
María Luz Perea	3
Abel Santacruz	2
Arturo Schoening	2
Delia González Márquez	2

³³ Ibid.

Elsa Martínez	2
Gabriel Guerrero	2
Julio Alejandro	2
Julio Porter	2
Luisa Xamar	2
Nené Cascallar	2
Raúl Zenteno	2
Otros con 1 telenovela	20
No disponible	4

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

11) Ernesto Alonso y Valentín Pimpstein acapararon nuevamente la producción de telenovelas en más de la mitad de los casos. En la siguiente tabla se enumeran sus telenovelas. En el apéndice 4 se encuentra el detalle de cada producción.

Tabla 28
Productores de la década 1968-1977

Productor	Nº de telenovelas
Ernesto Alonso	38
Valentín Pimpstein	37
Carlos Bravo	7
Arcadio Gamboa	5
Irene Sabido	4
Raúl Astor	4
Otros con menos de 4 telenovelas	22
No disponible	13

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

12) En cuanto al talento artístico, no hay una marca tan diferenciada por alguna actriz o actor como la década pasada; los protagonistas masculinos empiezan a tener apariciones más frecuentes.

Tabla 29
Actores protagónicos de la década 1968-1977

Actor	Nº de telenovelas
Silvia Derbez	9
Carlos Bracho	8

Enrique Álvarez Félix	7
Jacqueline Andere	7
Angélica María	6
Antonio Medellín	5
Jorge Lavat	5
Juan Ferrara	5
Julissa	5
Magda Guzmán	5
María Elena Marqués	5
Raúl Ramírez	5
Amparo Rivelles	5
Otros con menos de cinco telenovelas	65

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

El detalle de las participaciones de escritores, productores y actores en cada telenovela puede consultarse en el apéndice 4.

3.4.3 La tercera década: 1978-1987.

Esta década se distingue por que comienza el auge de las exportaciones, ya que comienzan a venderse telenovelas en otras partes del mundo diferentes a la región de Latinoamérica, como Europa del Este, China y Medio Oriente. También es el período (y el último), en que se da mayor impulso a la telenovela didáctica.

Estas son las principales características de la industria de la telenovela en este período:

1) Aunque ya se había incursionado anteriormente en una o dos telenovelas juveniles en años pasados, es este período específicamente en la que los conflictos del melodrama se dirigen al público adolescente y juvenil³⁴.

Oficialmente la primera telenovela juvenil es “Quinceañera” (1986), a cargo de la productora Carla Estrada. A partir de esta telenovela, el género se extendió para que su formato contenga historias y temáticas dirigidas a los segmentos de adolescentes y jóvenes, lo mismo que continúa sucediendo hoy³⁵.

³⁴ Jara, Rubén y Garnica, Alejandro. *¿Cómo la ves? La televisión mexicana y su público*, México, IBOPE AGB, 2006, p. 17.

³⁵ Ibid., p.134.

2) Se dio mayor impulso a la telenovela “didáctica” por intervención de la Secretaría de Educación Pública. Durante el sexenio del presidente Miguel de la Madrid, se realizaron telenovelas como “Caminemos” (1980), “Vamos juntos” (1979) escritas por Miguel Sabido y bajo la producción de su hermana, Irene Sabido.

Tanto impacto tuvieron estas producciones que llegaron a conocerse como “Modelo Sabido”. A través de proyectos apoyados por la UNESCO, se implantó también en varios otros países. Su experiencia en México fue tomada primero por la organización “Population Communications International” (PCI) y luego por “Population Media Center” (PMC), entidades que trabajaban a nivel mundial para promover en medios audiovisuales educación en planificación familiar, salud reproductiva y equidad de género. Este modelo se ha trabajado en la India, Etiopía, Kenya, Costa de Marfil, Malawi, Burkina- Faso, Nigeria, Ruanda, Sudán y Swazilandia. Ejemplo de ello es la adaptación de las telenovelas “Vamos juntos” que en la India se llamó “Humraahi” y “Caminemos” que en Kenya se llamó “Tushauriane”³⁶.

A continuación se muestran las telenovelas que se produjeron de este subgénero en la década:

Tabla 30
Telenovelas didácticas durante la década 1978-1987

Telenovela	Año producción	Objetivo del gobierno
Vamos juntos	1979	Derechos de los niños
Caminemos	1980	Planificación familiar
El combate	1980	Derechos agrarios de los campesinos
Nosotras las mujeres	1981	Derechos de la mujer
Por amor	1981	Alfabetización en zonas rurales

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

3) Es en esta década, en la cual Televisa cobra mayor auge como exportadora, ya se venden telenovelas como “Los ricos también lloran” (1978)³⁷, “El derecho de nacer” (1982), “Cuna de lobos” (1986) y “Rosa Salvaje” (1987) a más de cien países, fuera del ya conocido mercado hispanoamericano. En especial en Europa del Este tuvo grandes

³⁶ Desde América hasta África, resultados que se reflejan en cifras. Revista perspectivas de la salud, la revista de la Organización Panamericana de la Salud, vol. 8, n° 2, 2003, pp. 17-18.

³⁷ Fue la primera telenovela globalmente exportada, fuera del mercado tradicional que hasta entonces tenía Televisa.

éxitos, que permiten continuar hoy las exportaciones, no sólo de Televisa, sino también de TV Azteca.

Como ejemplo de lo anterior, se puede mencionar que en 1982 y 1983 las telenovelas representaron el 80% del total de las exportaciones de Televisa, representando un total de 18 y 22 mil horas al año respectivamente³⁸.

4) Surgió también oficialmente el subgénero de la telenovela policíaca con “Cuna de lobos” (1986), aún cuando la primera en realidad fue “Cuatro en la trampa” (1961). Fue “Cuna de lobos” la que alcanzó grandes ratings en la audiencia nacional, logrando picos de más de cincuenta puntos de *share*. A día de hoy es una de las telenovelas más recordadas en México. También se proyectó en varios países del mundo, convirtiéndose en una de las mayores exportaciones de Televisa³⁹.

5) Se grabó la primer telenovela de terror “El maleficio” (1983), escrita por Fernanda Villeli y producida por Ernesto Alonso.

6) Las telenovelas con mayor *rating* fueron: “Los ricos también lloran” (1979), “Vivir un poco” (1985), “De pura sangre” (1985), “Esperándote” (1985), “Muchachita” (1986) y “Cuna de lobos” (1986)⁴⁰.

7) En 1978 se empezaron a utilizar unidades móviles de grabación para hacer algunas escenas en exteriores, lo que proporcionó mayor realismo a las escenas.

8) Durante las tres décadas (sesenta, setenta y ochenta) se logró consolidar la definición de horarios para la telenovela infantil, juvenil y la familiar adulta. Se logró alcanzar también un tratamiento especial para la telenovela histórica y didáctica durante la década de los setenta y los ochenta

³⁸ Informe anual Televisa, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 1983, pp. 57-58.

³⁹ Terán, Luis. *Crónica de la telenovela II: Lágrimas de Exportación*, México, Editorial Clío, 2000, pp. 54-57.

⁴⁰ Torres Aguilera, Francisco Javier. *Telenovelas, televisión y comunicación*, México, Ediciones Coyoacán, 1994, p. 81

9) La escritora con más telenovelas en esta década fue Inés Rodena, aunque vuelven a figurar Fernanda Villeli y Marissa Garrido, como se ilustra en la siguiente tabla. Esto fue debido principalmente a que se realizaron remakes⁴¹ de versiones anteriores.

Tabla 31
Escritores de la década 1978-1987

Autor	Nº de telenovelas
Inés Rodena	17
Fernanda Villeli	10
Marissa Garrido	9
Arturo Moya Grau	9
Caridad Bravo Adams	8
Estella Calderón	6
María Zarattini	6
Carlos Enrique Taboada	5
Tessie Picasso	5
Carlos Olmos	4
Otros con menos de 4 telenovelas	56

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

10) Aunque surge una nueva generación de productores, siguen manteniendo la mayoría de las producciones de nueva cuenta, Ernesto Alonso y Valentín Pimpstein, según se muestra a continuación:

Tabla 32
Productores de la década 1978-1987

Productor	Nº de telenovelas
Ernesto Alonso	33
Valentín Pimpstein	28
Irene Sabido	17
Guillermo Díazayas	12
Patricia Lozano	6
Carlos Téllez	4
Eugenio Cobo	4
Francisco Burillo	4

⁴¹ El *remake* es una versión actualizada de telenovelas que ya se emitieron en el pasado y por lo general fueron exitosas.

Silvia Pinal	4
Carla Estrada	3
Fernando Chacón	3
Otros con menos de 3 telenovelas	19

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

Se puede observar que la productora Irene Sabido destaca entre las de mayor producción, después de Alonso y Pimpstein. Esto es debido al auge de la telenovela didáctica, entre otros subgéneros que también realizó, junto con su hermano Miguel Sabido.

11) En lo que al talento artístico se refiere, no existe algún actor que se distinga por número de telenovelas. Los que más repiten sus participaciones son los protagonistas masculinos, a diferencia de las décadas pasadas, como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 33
Actores protagónicos de la década 1978-1987

Actor	Nº de Telenovelas
Frank Moro	5
Héctor Bonilla	5
Carlos Piñar	4
Daniela Romo	4
Edith González	4
Enrique Álvarez Félix	4
Enrique Lizalde	4
Ignacio López Tarso	4
Jacqueline Andere	4
Julio Alemán	4
Lucía Méndez	4
Rogelio Guerra	4
Silvia Derbez	4
Alma Delfina	3
Alma Muriel	3
Ana Martín	3
Angélica Aragón	3

Angélica María	3
Christian Bach	3
Diana Bracho	3
Enrique Novi	3
Gustavo Rojo	3
Humberto Zurita	3
Irma Lozano	3
Joaquín Cordero	3
Jorge Ortiz de Pinedo	3
Jorge Vargas	3
Julissa	3
Lupita Ferrer	3
Manuel Ojeda	3
Salvador Pineda	3
Susana Dosamantes	3
Tina Romero	3
Verónica Castro	3
Otros con menos de 3 telenovelas	158

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

Lo anterior demuestra que para estas fechas Televisa cuenta con gran cantidad de artistas para sus producciones.

A pesar que no se marca gran presencia por número de telenovelas, algunos actores empiezan a distinguirse en otros países, como efecto de la exportación global de las telenovelas, como Verónica Castro, protagonista de “Los ricos también lloran” (1979) y “Rosa Salvaje” (1987).

El detalle de las participaciones de escritores, productores y actores en cada telenovela de esta década puede consultarse en el apéndice 5.

3.4.4 El último período antes de la competencia: 1988-1995.

Es en esta década cuando Televisa se posiciona como la principal exportadora de este género a nivel mundial, vendiendo a los cinco continentes del mundo sus telenovelas. En este período Televisa produjo 84 telenovelas, las cuales fueron exportadas en su totalidad, por lo menos a un país: “Latinoamérica, España, Italia, Francia, Bélgica, Brasil, China, Inglaterra, Corea, Líbano, Singapur, Turquía, Túnez, Norte de África,

Estados Unidos y Canadá, vieron, por efecto de las retransmisiones y la transmisión normal, cerca de 200.000 horas de telenovelas mexicanas”⁴².

Otros países, como Alemania e Israel, que no conocían el género, comenzaron a importarlo a partir de los años noventa. Por ejemplo, en Israel se transmitió “Los ricos también lloran” a principio de los años noventa y hoy en día existen dos canales que transmiten sólo este género: “Viva” y “Viva Platina”⁴³.

Los países que más telenovelas mexicanas transmitieron, aparte de la región de Latinoamérica, a finales de los años ochenta fueron Estados Unidos, con 52 telenovelas, e Italia con 29⁴⁴. La siguiente tabla nos da una muestra del alcance de las exportaciones de Televisa en esta década:

Tabla 34
Telenovelas más exportadas de Televisa en la década 1978-1987

Telenovela	Comentarios
Rosa Salvaje (1987)	Le dio la vuelta al mundo e incluso llegó a países en los cuales todavía no conocían el género como Alemania
Cuna de lobos (1987)	Ha sido una de las mayores exportaciones de Televisa y ah estado en países como Suecia, Australia, Alemania, Venezuela, China, Italia, Rusia, Nueva Zelandia, Noruega y Líbano
Simplemente María (1989)	La gente se volcó en Moscú en 1992 para recibir a la actriz Victoria Rufo(protagonista)
Mi segunda madre (1989)	Fue un éxito en Rusia e Italia
Corazón salvaje (1993)	Tuvo gran éxito en Latinoamérica y Europa, especialmente Italia, a donde fueron los protagonistas de esta telenovela en gira
María Mercedes (1992)	La protagonista, Thalía viajó a Ucrania, Uzbekistán, Rusia, Turquía, Armenia, Indonesia y Jakarta por el éxito de sus telenovelas, además de salir en las revistas norteamericanas “Time”, “Newsweek” y “People” por ser recibida como heroína nacional en Filipinas. Se exportó a 70 países.
Marimar (1994)	En Costa de Marfil, muchas mezquitas adelantaron sus horarios de oraciones durante 1999 para permitir a los televidentes disfrutar de esta telenovela ⁴⁵ Se exportó a 70 países.
María la del barrio (1996)	Ibid.

Tabla de elaboración propia con base en información del libro de Terán, Luis, *Crónicas de la telenovela. Lágrimas de exportación*, México, Ed. Clío, 2000, pp.10-81.

⁴² *México-Televisa. Cuna de la telenovela desde hace 50 años*, octubre de 2007, consultado en : www.tvmasmagazine.com, en enero de 2008.

⁴³ Agencia EFE. *La telenovela, la mejor clase de español en Israel*, noviembre de 2005, consultado en: www.telecinco.es, dentro de la sección “Informativos telecinco/cultura”, en agosto de 2007.

⁴⁴ Gutiérrez Espíndola, José Luis . *La industrialización del melodrama (historia y estructura de la televisión mexicana)*. Revista Claves Latinoamericanas. vol. 2, n° 2. 1988, pp.75-125.

⁴⁵ *Reportes UNESCO 1999 a 2005*, consultados en: www.unesco.org, dentro de la sección: “Courier/1999_05” en abril de 2007.

Actualmente sigue teniendo el liderazgo mundial Televisa, como se analizará a detalle en el capítulo correspondiente de comercialización con la década elegida para estudio (1996-2007).

Además de lo anterior, también esta década presentó principalmente lo siguiente:

1) A principios de los 90, las telenovelas sufrieron un cambio en su duración, pasaron de formatos de 30 a 60 minutos. En un principio, las telenovelas eran más cortas, incluso algunas duraban 50, 60 y hasta ochenta capítulos (salvo excepciones como “El amor tiene cara de mujer” o “Mundo de juguete”). De acuerdo a Alberto Ciurana (Vicepresidente de programación de Televisa), el cambio se debió a que: “El formato de una hora permite un mejor desarrollo dramático, mejor definición de personajes y manejo del suspenso”⁴⁶.

2) En los noventas se tuvo la posibilidad de generar efectos especiales por computadora.

3) En 1995, Televisa dedicó una nueva franja de horario únicamente para la telenovela infantil a partir de las 4:00 de la tarde. Aunque actualmente permanece este horario, ya no sólo se programan telenovelas infantiles.

4) No hay en esta década algún escritor que sobresalga de otros por cantidad de telenovelas escritas. Sin embargo, persisten aún escritores de las primeras décadas, esto se puede explicar, ya que se vuelven a producir éxitos anteriores y por lo tanto se utilizan las mismas historias.

En la siguiente tabla se pueden observar a los escritores que participaron en este período:

⁴⁶ Flores, César. *Orígenes y desarrollo de la telenovela mexicana*, Revista TV MAS Magazine, año 4, n° 37, enero de 2003, p.p. 31-33.

Tabla 35
Escritores del período 1988-1995

Autor	Nº de telenovelas
Inés Rodena	7
Emilio Larrosa	5
Abel Santacruz	4
Marissa Garrido	4
Liliana Abud	4
Caridad Bravo Adams	3
Eric Von	3
Fernanda Villeli	3
Jorge Patiño	3
María Zarattini	3
Otros con menos de 2 telenovelas	47

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

5) Entre los productores de la nueva generación que más repetidas veces podemos ver en las telenovelas están Carlos Sotomayor, Carla Estrada, Emilio Larrosa (quién escribe algunas de sus telenovelas) y Juan Osorio. Sigue ocupando una parte muy importante Ernesto Alonso y aparece nuevamente Valentín Pimpstein, aunque con menos participaciones.

Tabla 36
Productores de la década 1988-1995

Productor	Nº de telenovelas
Ernesto Alonso	11
Carlos Sotomayor	10
Carla Estrada	8
Emilio Larrosa	7
Juan Osorio	7
Valentín Pimpstein	6
Eugenio Cobo	5
José Rendón	5
Lucy Orozco	5

Luis de Llano Macedo	4
Pedro Damían	4
Carlos Téllez	3
Otros con menos de 3 telenovelas	12

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

6) En cuanto al talento artístico, al igual que la década pasada, no hay actores que se caractericen por participar repetidamente en telenovelas, aunque actrices como Thalía, protagonista de “María Mercedes” (1992), “Marimar” (1994) y “María la del barrio” (1995) tiene presencia internacional, por las telenovelas que se colocaron en diferentes países del mundo.

Tabla 37
Actores protagónicos de la década 1988-1995

Actor	Nº de Telenovelas
Alfredo Adame	5
Eduardo Capetillo	4
Eduardo Palomo	4
Omar Fierro	4
Thalía	4
Angélica Aragón	3
Edith González	3
Eduardo Yáñez	3
Ernesto Laguardia	3
Humberto Zurita	3
Jacqueline Andere	3
Juan Ferrara	3
Leticia Calderón	3
Lucero	3
María Sorté	3
Mariana Levy	3
Rebeca Jones	3
Saúl Lisazo	3
Victoria Ruffo	3
Otros con menos de 2 telenovelas	38

Tabla de elaboración propia con base en información del compendio: Cueva, Álvaro, Op. Cit.

El detalle de las participaciones de escritores, productores y actores en cada telenovela de esta década puede consultarse en el apéndice 6.

3.5 Los años de competencia entre Televisa y TV Azteca en este género (1996-2007).

De acuerdo a Mazzioti, México ha seguido el modelo tradicional o llamado también “Televisa”, como se ha explicado anteriormente. Pero, realmente, ¿cómo se encuentra éste género cuando Televisa se enfrenta por primera vez compitiendo en la audiencia nacional con TV Azteca?

En el siguiente capítulo se analizará a detalle el fenómeno de la audiencia que tuvieron las primeras telenovelas de TV Azteca frente a Televisa. Pero antes quiero sentar la base de quienes fueron los principales productores, escritores y actores en este período, así como explicar las primeras telenovelas de TV Azteca y la respuesta de Televisa, amén de analizar posteriormente los efectos del *rating*.

En los inicios de TV Azteca sólo se programaron telenovelas adquiridas en el extranjero como “Café con aroma de mujer” (1994) y “El peñón del amaranto” (1995) de Colombia. TV Azteca inició producciones propias, a través de la creación de Azteca Digital (ahora Azteca Novelas) en 1996, con cuatro foros y salas de edición para grabar tres telenovelas en forma simultánea. Se optó por producción 100% digital, por lo que se adquirió nuevo equipo técnico con una inversión aproximada de 10 millones de dólares, además de contratación de personal.

La decisión de reducir la franja de programación de telenovelas extranjeras y realizar producciones propias, fue de acuerdo a comentarios de Martín Luna –Director General de Azteca Novelas– por lo siguiente:

“Porque el señor Azcárraga por cuatro décadas acostumbró al país a una televisión de primera. Con desarrollo de sus propios artistas y con historias en las que el mexicano se ve reflejado y, TV Azteca tiene una fuerte presión a producir con mucha más calidad y

facilitar el desarrollo de una industria de entretenimiento muy poderosa para lograr el liderazgo”⁴⁷.

La primera telenovela totalmente producida por TV Azteca fue “Nada Personal” bajo la producción de Epigmenio Ibarra. Esta telenovela inició transmisiones al aire en mayo de 1996 y tocó un tema no explorado antes por la competencia: Temas políticos y situaciones actuales del país. “Fue en su momento el parte aguas más impactante que ha habido en los últimos años en la historia de las telenovelas. Se tocaron temas que eran tabúes, cosas muy realistas, se le dio al público otra forma de hacer televisión”, como así lo mencionó Ricardo Salinas Pliego, presidente de Grupo Salinas⁴⁸.

En la entrevista realizada al Sr. Epigmenio Ibarra, éste declaró: “Aunque Mirada de Mujer ha sido la telenovela de mayor éxito de TV Azteca, Nada Personal hizo voltear a Televisa, inclusive sé que Azcárraga personalmente supervisaba las parrillas de programación cuando empezó a salir al aire esta telenovela”⁴⁹.

“Nada Personal” es considerada la primera telenovela que en años de este género se sale de lo convencional. Su elenco de actores estuvo formado por José Ángel Llamas, Ana Colchero y Rogelio Guerra (los últimos dos actores de Televisa). No sólo era una historia de amor, también fue la historia de un país de fines de milenio. Una historia donde la diversidad política, los cárteles del narcotráfico, los niños de la calle, el ejército y la relación con Estados Unidos jugaban un papel protagonista⁵⁰.

El despojo de las convenciones llegó con “Mirada de mujer” (1997), protagonizada también por los exactores de Televisa: Angélica Aragón y Ari Telch. Se trataba de una historia vinculada con personajes reales y llenos de matices. Con palabras del propio Epigmenio Ibarra: “El éxito de la historia radica en que está vinculada con la realidad”.

⁴⁷ Peredo, Mauricio. *TV Azteca Expansión local e internacional*. Revista TV MAS Magazine, año 4. n° 11, mayo 2003, pp. 43-45

⁴⁸ AA.VV., *Diez años de TV Azteca. Un sueño que hace historia*, México, editado por Grupo Salinas, 2003, p. 133.

⁴⁹ Cita obtenida de la entrevista personal realizada a Epigmenio Ibarra el 3 de septiembre de 2007 durante la grabación de la telenovela “Mientras haya vida”.

⁵⁰ *TV Azteca, la telenovela realista, otro éxito de México*, enero de 2003, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en junio de 2007.

Él atribuye el éxito de esta telenovela a la historia, a la interpretación y a la realización de la producción⁵¹.

Sin embargo, no siempre experimentar con temas no tocados anteriormente dio resultado a TV Azteca y Epigmenio Ibarra. Un claro ejemplo de esto fue la telenovela “Tentaciones”, que en un país católico como México provocó protesta del público y se canceló la producción con sólo dos meses de lanzamiento. El mismo Epigmenio Ibarra lo comenta: “El arriesgarse a producir algo que no se ha visto anteriormente en México, no asegura el éxito”⁵². La primera telenovela en exportarse de TV Azteca fue “Nada Personal” (1996) a algunos países latinoamericanos.

Además de los temas, ¿qué diferenció a las telenovelas de TV Azteca de Televisa en los primeros dos años de competencia? De acuerdo a Terán (2000), fue lo siguiente:

- 1) Aunque sigue teniendo la esencia de cualquier melodrama, la forma de experimentar durante la producción hace la diferencia como un tono naturalista con diálogos coloquiales.
- 2) Escenas largas en donde se le permiten a los actores improvisar.
- 3) Estornudos, toses, sacos arrugados que da más realismo al personaje.
- 4) Muchas actuaciones captadas en escenarios reales como mercados o vecindades.
- 5) Excesos de luz solar y excesos de oscuridad.
- 6) Voces apagadas apenas audibles.

Lo anterior lo utilizó Epigmenio Ibarra para las producciones “Nada Personal” (1996), “Mirada de mujer” (1997) y “Demasiado Corazón” (1997)⁵³.

Esto dio pie a la creación de la telenovela “realista”, que rompió el modelo de la telenovela tradicional de Televisa. A pesar de ello, actualmente ambas televisoras continúan guiándose principalmente por el modelo tradicional. Otro ejemplo de este tipo de producción de TV Azteca fue “Al norte del corazón” (1997), aunque producida esta vez por Rubén y Santiago Galindo, trató sobre los problemas de quienes emigran

⁵¹ Cita obtenida de la entrevista realizada a Epigmenio Ibarra el 3 de septiembre de 2007 durante la grabación de la telenovela “Mientras haya vida”.

⁵² Ibid.

⁵³ Terán, Luis. *Crónica de la telenovela II: Lágrimas de Exportación*, México, Editorial Clío, 2000, p.p. 33-35.

ilegalmente a Estados Unidos. Incluso se anexaron al elenco personas como Ricardo Adalpe, mexicano que escapó a la pena de muerte en ese país.

TV Azteca ha producido de 1996 a 2006 más de 40 telenovelas, lo que resulta en un tiempo total de producción alrededor de 10.000 horas⁵⁴. Actualmente TV Azteca tiene la meta de producir cuatro telenovelas de una hora: cuatro horas diarias de telenovelas en el Late Time (de 5 a 7 p.m.) y en el Prime Time (8 p.m. y 10 p.m.). La proyección que tienen para el futuro es que en una década más lleguen a tener más de 200 telenovelas realizadas⁵⁵.

¿Qué cambios importantes se dieron con la competencia en este género?

Se puede responder a la pregunta con lo siguiente:

1) El talento artístico, productores, directores y escritores tuvieron una nueva alternativa de trabajo. Algunos ejemplos de esto son que actores consagrados de Televisa como Angélica Aragón (protagonista de “Mirada de Mujer”), Lucía Méndez (protagonista de “Tres veces Sofía”) y Rogelio Guerra (actor de “Nada Personal”). Ellos pasaron a las filas de TV Azteca, así como algunos escritores y productores. Esto puede observarse en las tablas 21, 23 y 25.

2) Se creó la promoción de nuevos talentos, ya que TV Azteca, aunque recurrió a actores probados en Televisa, tenía que crear su propia plantilla de actores, los cuales salieron de su Centro de formación de actores (CEFAC) o *reality shows*, como “La Academia”. Ejemplos de lo anterior han sido Bárbara Mori, Silvia Navarro, Anette Michel y Yahir. Posteriormente, en los últimos años se ha dado la situación inversa, en que estos actores ahora con experiencia emigran a Televisa, como el caso de Bárbara Mori, protagonista de la telenovela “Rubí” (2004).

3) El *rating* de 1997 se vio afectado en el horario estelar del Canal 2 de Televisa (entre 9 y 10 p.m.), situación que veremos con detalle en el capítulo cuatro.

⁵⁴Consultado en: www.irtvazteca.com, dentro de la sección “Unidad de negocios/Producción/Novelas en agosto de 2007.

⁵⁵ Peredo, Mauricio. *TV Azteca Expansión local e internacional*. Revista TV MAS Magazine, año 4, n° 11, mayo 2003, pp. 43-45.

4) Creció la audiencia masculina que empieza a interesarse en telenovelas como “Nada Personal” (1996) y “Mirada de mujer” (1997). Esto también lo nota Televisa, la productora Carla Estrada, de esta empresa, comenta: “Un reto para los productores de ahora es que hay una mayor audiencia masculina a la que también debemos considerar en las telenovelas”⁵⁶.

5) Televisa exploró también con telenovelas realistas como “Las vías del amor” (2002), historia que transcurre en un transporte público muy utilizado, el “metro”. Como comenta, Javier Labrada, ejecutivo de programación de Televisa: “Los elementos básicos de las telenovelas para conectar con la audiencia pueden seguir siendo los mismos, siempre y cuando se adapte a la época actual”⁵⁷.

6) Ambas televisoras, al inicio de la competencia, en lo que se llamó “La guerra de las televisoras” experimentaron con diferentes tipos de subgéneros y versiones originales, sin embargo, no siempre romper el esquema tradicional fue sinónimo de éxito, a continuación se ilustran algunos ejemplos que no lograron obtener resultados favorables en el *rating*, como se puede observar a continuación:

Tabla 38
Telenovelas experimentales con poco rating durante “la guerra de las televisoras”

Telenovela	Empresa	Comentarios
Tentaciones (1998)	TV Azteca	No agrado al público mexicano por tratar un tema controvertido religioso y salió del aire antes de tiempo (sólo duró dos meses)
No tengo madre(1997)	Televisa	Fue un intento de parodiar directamente el género protagonizado por uno de los comediantes con mayor popularidad: Eugenio Derbez. Salió del aire antes de tiempo ya que su <i>rating</i> ni siquiera estuvo en los diez primeros lugares.

Tabla de elaboración propia con base en información del libro de Terán, Luis, Op. Cit.

Además de lo anterior, también este período se distingue de los anteriores por lo siguiente:

⁵⁶ Cita obtenida de la entrevista personal realizada a la productora Carla Estrada el 28 de junio de 2007 durante la grabación de la telenovela “Pasión”.

⁵⁷ Agencias. *Televisa mantiene una novela de exploración*, agosto 2003, consultado en: www.tvmsmagazine.com, en septiembre de 2007.

- 1) Es cuando cobra más auge el importar formatos que se adaptan a versiones mexicanas, ambas televisoras lo hacen, pero principalmente TV Azteca⁵⁸. De hecho, Martín Luna (Vicepresidente de Azteca Novelas) realiza el siguiente comentario: “La cadena mexicana sigue apostando y mantiene los ojos abiertos en busca de productos que estén dando buenos resultados en las pantallas extranjeras para adaptarlas localmente”⁵⁹.

A continuación se muestran las telenovelas que se han producido con base en formatos adquiridos en el extranjero:

Tabla 39
Telenovelas de TV Azteca adaptadas de formatos extranjeros

Telenovela	Año de emisión en México	Nombre original y país de origen
Nada Personal	1996	Por esas calles (Venezuela)
Mirada de mujer	1997	Señora Isabel (Colombia)
La casa del naranjo	1998	Los cuervos (Colombia)
Señora	1998	Señora (Venezuela)
Perla	1998	Perla negra (Argentina)
El amor de mi vida	1998	La señora de Cárdenas (Venezuela)
Todo por amor	2000	La madre (Colombia)
Lo que es el amor	2001	Hombres (Colombia)
Cuando seas mía	2001	Café con aroma de mujer (Colombia)
El país de las mujeres	2002	El país de las mujeres (Venezuela)
Enamórate	2003	Enamórate (Argentina)
Las Juanas	2004	Las Juanas (Colombia)
Los Sánchez	2004	Los Roldán (Argentina)
Amor en custodia (Pasiones prohibidas)	2005	Amor en custodia (Argentina)
Machos	2005	Machos (Chile)
Campeones de la vida	2006	Campeones (Argentina)
Montecristo	2006	Montecristo (Argentina)

Tabla de elaboración propia con base en artículos diversos de la revista TV MAS Magazine y la página web: www.tvazteca.com.mx dentro de la sección “Telenovelas”.

- 2) Se realizaron muchos *remakes*⁶⁰ de versiones anteriores, principalmente Televisa (el 36% de las telenovelas producidas en este período); de hecho, algunas son la tercera o cuarta versión. Salvador Mejía (Productor y Vicepresidente ejecutivo de

⁵⁸ TV Azteca produjo 29% de sus telenovelas con base en formatos extranjeros mientras que para Televisa fue 11% del total de las producciones de 1996 a 2006.

⁵⁹ TV Azteca compra formatos argentinos, Revista TV MAS Magazine, año 5, n° 19, Octubre, 2005, p. 15.

⁶⁰ La diferencia entre producir un *remake* y un formato extranjero, es que el primero es la realización actualizada de una producción anterior de la misma empresa y el segundo es la adaptación de un formato comprado a una empresa o producción independiente extranjera

producción de esta empresa y quien más recurre a esta técnica), justifica comentando lo siguiente: “El sello de Televisa gusta mucho, nos hemos dado cuenta que al público le gusta ver historias de amor que tengan que ver con los valores, de ahí el interés de hacer versiones libres de éxitos ya comprobados, y aunque algunos dicen que son refritos, yo digo que son nuevas versiones con toques de actualidad”⁶¹

Tabla 40
Telenovelas de Televisa con base en versiones anteriores, de 1996 a 2007

Telenovela	Año	Nombre original y primer año de emisión
Mi querida Isabel	1996	Paloma (1975)
Te sigo amando	1996	Monte Calvario (1986)
Luz Clarita	1996	Chispita (1982)
Sin ti	1997	Verónica (1979)
La jaula de oro	1997	De pura sangre (1985)
María Isabel	1997	María Isabel (1966)
Desencuentro	1997	El enemigo (1961)*
El alma no tiene color	1997	Angelitos negros (1970)
Gotita de amor	1998	Gotita de gente (1978)
La mentira	1998	La mentira (1965)*
La usurpadora	1998	El hogar que yo robé (1981)
Camila	1998	Viviana (1978)
El niño que vino del mar	1999	Sí, mi amor (1984)
Nunca te olvidaré	1999	Encadenada (1962)*
Alma rebelde	1999	La indomable (1987)
Por un beso	2000	La gata (1970)*
Locura de amor	2000	Dulce desafío (1988)
Primer amor	2000	Quinceañera (1987)
Abrázame muy fuerte	2000	Pecado mortal (1960)
Carita de ángel	2000	Mundo de juguete (1974)
El precio de tu amor	2000	Al rojo vivo (1980)
Siempre te amaré	2000	Lo imperdonable (1975)
María Belén	2001	La recogida (1971)
La intrusa	2001	Soledad (1980)*
El derecho de nacer	2001	El derecho de nacer (1966)*
Salomé	2001	Colorina (1968)
Vivan los niños	2002	Carrusel (1989)
Velo de novia	2003	No creo en los hombres (1969)*
Amor real	2003	Bodas de odio (1983)
De pocas pulgas	2003	El abuelo y yo (1992)
Rubí	2004	Rubí (1968)
Sueños y caramelos	2005	La pícaro soñadora (1991)
La madrastra	2005	Vivir un poco (1985)
Piel de otoño	2005	Cicatrices del alma (1986)
La verdad oculta	2006	El camino secreto (1986)
Mundo de fieras	2006	Mundo de fieras (1991)
Bajo las riendas del amor	2007	Cuando llega el amor (1989)
Muchachitas como tú	2007	Muchachitas (1991)

* Telenovelas que han tenido tres o cuatro versiones.

Tabla de elaboración propia con base en:

⁶¹ Redacción. *Presentan la telenovela “Bajo las riendas del amor”*, 14 de marzo de 2007, consultado en: www.elporvenir.com.mx, dentro de la sección “En escena”, en septiembre de 2007.

- a) Compendio: Cueva, Álvaro, *Telenovelas de México*, México, Ed. Vid, 2005. pp. 7-193
- b) Página web: www.esmas.com, dentro de la sección "Telenovelas anteriores".
- c) Artículos varios de la revista TV MAS Magazine.

- 3) Se realizó la primera telenovela para alta definición en 2003 "Niña amada mía". A partir de esta fecha se obtiene una mayor calidad de producción, aunque se han tenido que hacer cambios en la infraestructura, el maquillaje y la escenografía, porque el sistema de HD (*High Definition*) percibe a través de mil cincuenta líneas en una televisión todos los detalles.
- 4) Ya no sólo Televisa cuenta con presencia mundial, sino que su competidora, TV Azteca, también la tiene. A finales del año 2000, por día se exhibían en pantallas del mundo 200 horas producidas por Televisa (más de cien países) y 45 horas por TV Azteca (ochenta países)⁶². Además, Televisa incrementa sus ventas de telenovelas en Asia y África⁶³.
- 5) Tanto Televisa como TV Azteca empiezan a enfrentar otro tipo de competencia internacional al que estaban acostumbradas. Esto fue debido a que los países a los que exportan empiezan también a crear sus propias producciones. Esa situación les obligará a realizar cambios en su estrategia de distribución. Tal es el caso de las alianzas de coproducción con algunos de estos países o la venta de formatos, tema en el que ahondaré en la segunda parte de esta investigación.
- 6) Aumenta la oferta de telenovelas en el ámbito nacional, con una variedad para todos los públicos, desde telenovelas policíacas, para niños, hasta las juveniles y las tradicionales. También Televisa aumenta su número de producciones (Realizó en este período 111 contra ochenta y cinco del período pasado).
- 7) En cuanto a los escritores de Televisa, vuelven a aparecer autores clásicos de la telenovela mexicana, como Caridad Bravo Adams e Inés Rodena, principalmente por los *remakes*. Con todo, algunas telenovelas escritas por ellas son de nueva

⁶² *Los números de la circulación de telenovelas*, Revista del guión, Univesitat Autònoma de Barcelona, junio de 2006, consultado en: www.antalya.uab.es, dentro de la sección "Guión actualidad", en septiembre de 2007.

⁶³ *El secreto del éxito*, mayo-junio 2006, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en septiembre de 2007.

edición en este período. También resalta Emilio Larrosa, escritor y productor, quién en la entrevista realizada en mi investigación respecto al peso de la historia en el éxito de la telenovela comenta: “La trama de la telenovela sigue contando con elementos históricos y clásicos, con tonos de más actualidad, los episodios de la historia se pueden alargar pero siempre es importante respetar a la audiencia”⁶⁴.

A continuación se muestran a los escritores de las telenovelas de Televisa en estos años:

Tabla 41

Escritores de Televisa por el período 1996-2006

Autor	Nº de telenovelas
Caridad Bravo Adams	12
Inés Rodena	12
Delia Fiallo	7
Emilio Larrosa	7
Abel Santacruz	5
Liliana Abud	5
Hilda Morales de Allouis	4
Arturo Moya Grau	3
Cuauhtémoc Blanco	3
José Rendón	3
María Zarattini	3
Martha Carrillo	3
Nora Alemán	3
Carlos Aguilar	2
Carlos Olmos	2
Cristina García	2
Erika Johanson	2
Fernando Gaytán	2
Jorge Lozano	2
Lorena Salazar	2
María Carmen Peña	2
Pablo Serra	2
Palmira Olguín	2
Rosa Salazar	2
Socorro González	2

⁶⁴ Cita obtenida de la entrevista personal realizada al productor Emilio Larrosa el 1 de junio de 2007 durante la grabación de la telenovela “Muchachitas como tú”.

Yolanda Vargas Dulché	2
Otros con 1 telenovela	10

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de la videoteca central de Televisa.

- 8) En cuanto a los escritores de las versiones de TV Azteca, podemos notar que sobresalen Bernardo Romero, Alberto Barrera y Eric Von. Los primeros dos son autores de los formatos extranjeros adquiridos por TV Azteca, el tercero sí es personal de la empresa (anteriormente trabajaba en Televisa). Se puede deducir, que a diferencia de Televisa, la cual aparte de la ventaja de trabajar varios años con sus escritores, la mayoría son contratados exclusivamente por una empresa. Así sucede, por ejemplo, a María Zarattini, que aparece desde la tercera década escribiendo la historia de “Pasión” (2007) para Televisa.

A continuación se ilustran los escritores de las telenovelas de TV Azteca:

Tabla 42

Escritores de TV Azteca por el período 1996-2006

Autor	N° de Telenovelas
Bernardo Romero	7
Alberto Barrera	5
Eric Von	4
Mónica Agudelo	4
José Ignacio Cabrujas	3
Luis Felipe Salamanca	3
Verónica Suárez	3
Darío García Dago	2
Laura Lorenzón	2
Mariela Romero	2
Otros con una telenovela	22

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de la videoteca de TV Azteca.

- 9) En cuanto a los productores de Televisa, se observa que continúan todavía los productores que destacaron en la última década pasada, como Salvador Mejía, Emilio Larrosa, Carla Estrada y Juan Osorio. Esto demuestra la permanencia de talento de

producción en la empresa. Incluso aún figura con ellos también Ernesto Alonso, recientemente fallecido en marzo de 2007.

Tabla 43

Productores de Televisa por el período 1996-2006

Productor	N° de telenovelas
Salvador Mejía	10
Emilio Larrosa	9
Angelli Nesma	8
Carla Estrada	7
Juan Osorio	7
Martha Patricia López de Zatarain	7
José Alberto Castro	6
Pedro Damián	6
Rosy Ocampo	6
Carlos Sotomayor	5
Ernesto Alonso	5
Lucero Suárez	5
Nicandro Díaz	5
Roberto Gómez Fernández	3
Roberto Hernández Vázquez	3
Carlos Moreno	2
José Rendón	2
Otros con menos de dos telenovelas	10

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de la videoteca central de Televisa.

10) Por su parte, TV Azteca ingresa a su plantilla algunos productores que trabajaron en Televisa, como: Antulio Jiménez Ponsy los esposos Humberto Zurita y Christian Bach. También emplea a algunos productores extranjeros, como Igor Manrique, productor de “La hija del jardinero” (2003) o incorpora a productores independientes como Epigmenio Ibarra. Además, esta televisora recurre a contar con dos o más productores en una telenovela (ver apéndice 8), como parte del aprendizaje en la elaboración de este género.

Tabla 44

Productores de TV Azteca por el período 1996-2006

Productor ⁶⁵	Nº de telenovelas
Elisa Salinas	8
Gerardo Zurita	7
Epigmenio Ibarra	6
Juan David Burns	6
Antulio Jiménez Pons	5
Carlos Márquez	4
Christina Bach	4
Fides Velasco	4
Humberto Zurita	4
Luis Vélez	4
Rosana Arau	4
Emilia Lamothe	3
Rafael Gutiérrez	3
Alejandra Hernández	2
Igor Manrique	2
José Ambriz	2
Mónica Skorlich	2
Otros con una telenovela	27

Tabla de elaboración propia con base en información de la base de datos de la videoteca de TV Azteca

11) En cuanto al talento artístico de Televisa, no hay algún actor o actriz que predomine en número de telenovelas producidas, como sí se veía en décadas pasadas, incluyendo actores de reconocida trayectoria y nuevos talentos.

Tabla 45

Actores protagónicos en Televisa por el período 1996-2006

Actor	Nº de Telenovelas
Edith González	6
Kate del Castillo	6

⁶⁵ Hay una cantidad mayor de productores en relación a la cantidad de telenovelas producidas, debido a que en varias producciones participaron 2 o más como puede verse en el apéndice 8.

César Évora	5
Eduardo Capetillo	5
Eduardo Santamarina	5
Jorge Salinas	5
Juan Soler	5
Angélica Rivera	4
Erika Buenfil	4
Fernando Colunga	4
Guillermo Capetillo	4
Irán Castillo	4
Laura Flores	4
Maribel Guardia	4
Natalia Esperón	4
Saúl Lisazo	4
Sergio Goyri	4
Valentino Lanús	4
Otros con menos de 4 telenovelas	55

Tabla de elaboración propia con base en información de la base de datos de la videoteca de Televisa

12) Por su parte, TV Azteca cuenta con elenco de experiencia que proviene de Televisa a su vez que con nuevos talentos, como se indicó anteriormente.

Tabla 46

Actores protagónicos de TV Azteca por el período 1996-2006

Actor	Nº de Telenovelas	Proveniente de Televisa
Silvia Navarro	7	
Sergio Basañez	5	*
Anette Michel	4	
Leonardo García	4	
Mariana Ochoa	4	
Angélica Aragón	3	*
Bárbara Mori	3	
Claudia Ramírez	3	*
Fernando Ciangherotti	3	*
Jorge Luis Pila	3	
José Ángel Llamas	3	
Lorena Rojas	3	*

Mauricio Ochmann	3	
Ana Serradilla	2	
Ari Telch	2	*
Christian Bach	2	*
Danna García	2	
Demian Bichir	2	*
Fernando Luján	2	*
Héctor Bonilla	2	*
Héctor Soberón	2	*
Humberto Zurita	2	*
José Alonso	2	*
Lucía Méndez	2	*
Margarita Galia	2	*
Omar Fierro	2	*
Rebecca Jones	2	*
Vanessa Acosta	2	
Yahir	2	
Otros con una telenovela	49	

Tabla de elaboración propia con base en información de la base de datos de la videoteca de TV Azteca.

El detalle de las participaciones de escritores, productores y actores en cada telenovela de la última década puede consultarse en los apéndices 7 y 8.

Para terminar, se puede resumir este capítulo de la siguiente forma:

Televisa ejerció un monopolio cerca de cuarenta años. Por lo tanto, puede decirse que fue la única televisora mexicana que produjo telenovelas con éxito comercial. Desde el principio comenzó a exportar, pero fue durante los años ochenta y noventa cuando se posicionó como la primera exportadora de este género a nivel mundial, liderazgo que aún mantiene.

En 1993 se rompió el monopolio y en 1996 surgió la competencia en este género. Ambas televisoras trataron de crear propuestas enfrentadas en una guerra de audiencias, aunque no siempre tienen éxito las versiones originales y se recurre a la producción de éxitos anteriormente probados, ya sea a nivel nacional o internacional. TV Azteca, a pesar de su corta trayectoria, también exporta actualmente alrededor de ochenta países, lo que se tratará a detalle en el capítulo correspondiente a comercialización.

Se puede observar también que Televisa ha procurado mantener los mismos productores y escritores desde los inicios de este género, puesto que en diferentes décadas continúan reapareciendo, lo que puede ser una fortaleza de esta empresa y se profundizará en el capítulo correspondiente a los recursos humanos y comunicación interna.

¿Qué evolución ha tenido la telenovela mexicana?

Se observa que a pesar de que ha habido algunos cambios en las nuevas tecnologías, como la alta definición, que le permiten a los productores mayores efectos especiales, no influye directamente este factor en su éxito, ya que los cambios no son representativos, al seguir manejando la telenovela en esencia su formato tradicional, como lo comentan ejecutivos y productores de ambas televisoras. Acorde a Salvador Mejía, las telenovelas de Televisa “Son melodramas que nacen y se desarrollan con una estructura literaria bien amentada y con una alta inversión de horas de trabajo. Esto es también lo que nos distingue de otras muchas supuestas fórmulas originales”⁶⁶. La telenovela en México mantiene hoy una variedad de oferta de subgéneros.

La telenovela evolucionó en la producción, en las adaptaciones de sucesos históricos, en los repartos, pero se quedó en los mismos hábitos, como son los horarios de programación (se verá a detalle en el siguiente capítulo relativo a la audiencia). El modelo tradicional de “Cenicienta” permaneció hasta los años noventa. Y aunque la competencia obligó a dar un pequeño giro a este modelo, como la telenovela realista “Las vías del amor” (2002); el formato tradicional sigue siendo fórmula de éxito y reciclaje. Como muestra, basta ver los *remakes* que se han hecho de las primeras versiones en este último período (ver tabla 40).

Actualmente, las ventas de las telenovelas de Televisa son la imagen de marca. Esta cadena está comprometida con el entretenimiento familiar, respetuoso de ese núcleo, y eso ha motivado que las telenovelas abarquen un abanico de posibilidades. Las telenovelas de Televisa seguirán incursionando en todos los géneros, para todos los niveles y gustos, pero tenderá al compromiso con la tradición que la ha caracterizado.

⁶⁶ *El secreto del éxito*, mayo-junio 2006, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en septiembre de 2007.

En cuanto a su comercialización:

- La venta de formatos empiezan a adquirir más fuerza, lo que cambia el modelo de ventas tradicional, cuestión que se analizará en el capítulo del proceso de comercialización.
- Las coproducciones suponen otra nueva tendencia. Como ejemplos contamos con la primera coproducción que se realizará con CBTV China en 2008 y la coproducción de 2007 con Francia, como se detallará en el capítulo referente a la comercialización en el extranjero.

Para comenzar el análisis de las variables historia, producción y talento artístico, por el momento se deduce que:

1) En la variable de historia: Televisa se ha apoyado en versiones que han tenido éxito anteriormente y a su vez en escritores de reconocido talento para producir nuevas historias. TV Azteca, al ser una empresa más joven, experimenta entre historias con éxito en otros países adaptándolas durante la grabación, y a su vez en escritores que tren consigo nuevas versiones.

2) En la variable de producción: Se puede observar que Televisa continúa trabajando con productores que han demostrado éxito con sus telenovelas. Aprovecha con ello su experiencia, mientras que TV Azteca sigue preparando nuevos productores e incluso ha contratado algunos extranjeros. Recurrió esta cadena incluso al principio a productores con experiencia que habían trabajado antes en Televisa. La rotación de este personal se tratará más a detalle en el capítulo seis, correspondiente a los recursos humanos. La comunicación interna y los procesos de producción se detallarán en el capítulo cinco.

3) En la variable de talento artístico: Tanto Televisa como TV Azteca incluyen en su elenco actores con experiencia como nuevos actores. Se puede ver que esta última empresa ha reclutado actores de Televisa en varias de sus telenovelas. Este recurso humano también se describirá más a detalle en la segunda parte de esta investigación.

Para determinar el peso de estas tres variables en el éxito comercial, se analizará el *rating* y *share* de cada telenovela en el próximo capítulo, junto con encuestas realizadas a productores y funcionarios de Televisa y TV Azteca.

Capítulo 4

Estructura de la audiencia de las telenovelas en el contexto nacional y los factores de su éxito comercial

Como ya se explicó en la introducción, se considera un programa televisivo de éxito comercial al que tiene una audiencia alta en su país con respecto a otros programas. El motivo es que el *rating* figura como la base para el análisis y para la toma de decisiones en las industrias de la televisión y la publicidad, puesto que éste determina la duración de un programa en las parrillas televisivas. Por ello se considera la “moneda de cambio” para comprar y vender espacios publicitarios¹.

Es por tanto importante dedicar un capítulo a la medición y estructura de la audiencia de las telenovelas en México. Se revisará también qué lugar ocupa este género en la programación, dentro de los canales en cadena nacional, tanto de Televisa como de TV Azteca. Veremos igualmente cómo influyó la competencia entre ambas televisoras para originar este producto audiovisual, que como lo explica Terán (2000): “Con la llamada guerra de televisoras, como se le ha denominado a la lucha por el *rating* entre Televisa y TV Azteca, las telenovelas ocupan un lugar relevante para darle un predominio a la empresa de Azcárraga Jean”².

Aunque en el capítulo pasado se vieron algunos efectos en este género, derivado de la competencia que tuvieron las televisoras, se añadirá en este capítulo una comparación de la audiencia de las televisoras en este producto audiovisual, con la siguiente metodología:

1) En un universo comprendido por 111 telenovelas de Televisa y 58 telenovelas de TV Azteca, desde 1996 hasta la primera mitad de 2007, se determinará con base en el *rating* y *share* máximo de cada telenovela, proporcionados por IBOPE AGB México, un

¹ Es importante considerar que las ventas nacionales por publicidad en televisión abierta son la principal fuente de ingresos de estas dos televisoras, las cuales fueron para Grupo Televisa fueron el 55% y para TV Azteca el 93% de acuerdo a sus informes anuales de 2006.

² Terán, Luis. *Crónica de la telenovela II: Lágrimas de Exportación*, México, Editorial Clío, 2000, p.53

promedio global para todas las telenovelas por empresa y por período, (sólo se considerarán los resultados de lunes a viernes, ya que son los días en que se programan las telenovelas y únicamente los Canales 2 de Televisa y 13 de TV Azteca por el mismo motivo). Para facilidad de este estudio se dividirán los períodos de tiempo de 1996 a 1997, 1997 a 1998 y así consecutivamente, ya que las telenovelas pueden iniciar en un año y terminar en otro, dependiendo del mes de inicio.

2) Posteriormente se compararán los resultados en cada período por empresa.

A pesar de que los géneros de ficción televisivos están en constante estado de reformulación, y de que la expansión de los *reality shows* fue en un tiempo la gran novedad de la industria televisiva, la telenovela continúa siendo el género con mayores posibilidades de comercialización dentro de la industria nacional y las exportaciones, ante otros productos audiovisuales³. Como menciona Jara (2006): “Es tan atractivo el imán de las telenovelas que representan, mes tras mes, con muy pocas excepciones, el tipo de programa con mayor *rating* de la televisión de lunes a viernes, días en los que capta el interés de al menos uno de cada diez televidentes”.⁴

Por lo anterior, también se realizará una comparación del lugar que ocupan las telenovelas en la programación nacional ante otros géneros y se determinará la tendencia secular⁵ en el *ranking* de programación dentro de los próximos tres años por el método de mínimos cuadrados en una serie de tiempo⁶. Esto se deberá sólo al motivo de proporcionar una idea de qué lugar pueden ocupar las telenovelas ante la competencia de otros géneros, aunque no sea determinante.

³ Orozco Gómez, Guillermo. *La telenovela en México. ¿De una expresión cultural a un simple producto para la mercadotecnia?*, Revista Comunicación y Sociedad de la Universidad de Guadalajara, no. 006, julio-diciembre, 2006, p. 38.

⁴ Jara, Rubén y Garnica, Alejandro. *¿Cómo la ves? La televisión mexicana y su público*, México, IBOPE AGB, 2006, p. 86.

⁵ El estudio de las tendencias seculares permite proyectar los patrones históricos al futuro, por ejemplo, el analizar la tendencia demográfica del mundo nos ayudará a estimar la población que habrá en el futuro, aunque todo pronóstico es susceptible de variación con respecto a los resultados reales. Este método mide la variable independiente tiempo (meses o años) y la variable dependiente “y” como el valor estimado del elemento estudiado, por ejemplo, en un pronóstico de ventas, “y” es el valor estimado de la venta. Levin, Richard. *Estadística para administradores*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana 1988, p. 727.

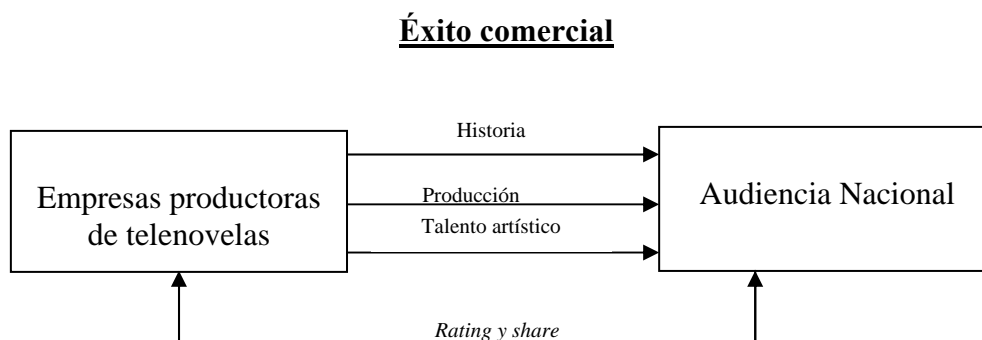
⁶ La técnica de mínimos cuadrados permite obtener la mejor curva de ajuste para datos con variación irregular, como ventas no estacionales o el *rating*, el cual es un claro ejemplo de estos datos. Su fórmula es $y=mx+b$ en donde, $b=\frac{((\sum Y)*(\sum X^2))-(\sum X)(\sum XY)}{(N*\sum X^2)-(\sum X)^2}$ al cuadrado y, $m = \frac{((N*\sum xy)-(\sum x)(\sum y))}{(N*\sum X^2)-(\sum x)^2}$ al cuadrado. Ibid, pp. 728-732.

En el capítulo anterior, sólo se determinó la frecuencia de repeticiones en las que participaban escritores, productores y actores en cada década. Ahora se incluirá el *rating* en el último período comprendido de 1996 a 2007.⁷, que como se explicó, es el momento en el cual ya existe competencia entre las televisoras en este género, con la finalidad de determinar el éxito comercial y poder analizar el peso de las diversas variables (como historia, producción y talento artístico), por lo que se realizará los análisis aplicando la siguiente metodología:

1) Primero se verificará lo que comentan los que producen telenovelas (escritores, productores y funcionarios de Televisa y TV Azteca), para determinar el peso de las variables historia, producción y talento artístico en el éxito comercial desde su punto de vista, a través de entrevistas personales realizadas durante mi investigación⁸, así como algunas encontradas en artículos de revistas especializadas en el sector de la industria audiovisual.

2) Después se revisarán cuáles fueron las telenovelas más exitosas de ambas empresas, de acuerdo a su *rating* histórico, para lo cual se considerarán las que ocuparon el primer lugar de la programación de los canales 2 de Televisa y 13 de TV Azteca, de acuerdo a la audiencia.

3) Para comprobar el peso de las variables, se determinará qué productores, qué talento artístico y qué escritores participaron con mayor frecuencia en las producciones que ocuparon el primer lugar y se compararán los resultados con las entrevistas a los productores y funcionarios de Televisa y TV Azteca. Esto se ilustra como sigue:



⁷ Se incluirán algunas telenovelas que iniciaron en 2006 y terminaron en 2007, hasta el mes de junio, para mejores resultados del análisis efectuado.

⁸ En el apéndice 9 se puede observar el guión general que se utilizó para las entrevistas.

Antes de realizar el presente análisis, se considera indispensable describir el proceso de medición de audiencia en México y cómo se estructura.

4. 1 Medición de la audiencia televisiva en México.

4.1.1 Métodos generales de medición de audiencia.

Existen diferentes métodos para la medición de teleaudiencias, siendo los más conocidos:

- 1) Entrevistas recordatorias o al momento: las cuales pueden ser por teléfono o personales.
- 2) Diarios: Se pide al público que registre, a manera de un diario, qué opciones elige en la televisión.
- 3) Audímetro: Aparato electrónico que se coloca en los televisores y permite registrar las elecciones de la programación televisiva en un hogar.

De los métodos anteriores, el último es el más complejo y costoso, pero el que generalmente se utiliza por las agencias especialistas en medición de audiencias en varios países. La diferencia en la utilización de cada audímetro está en la metodología de selección de la muestra, así como las características de la población y las necesidades de estudio del mercado en cada país, lo que hace diferente los resultados de su audiencia. Como ejemplos, expondré los casos de Estados Unidos y España brevemente y explicaré con detalle el utilizado en México, el cual es el que interesa para efectos de esta investigación.

En Estados Unidos de América se realiza a través de la empresa Nielsen Media Research, que obtiene los datos de la teleaudiencia para los publicistas y medios de comunicación. Se trata de los índices Nielsen TV, que proporcionan una estimación de la audiencia de casi cualquiera de los programas que pueden ser vistos en la televisión, tanto abierta como de pago.

Para estimar los índices, se utiliza una muestra de más de cinco mil hogares formados por cerca de trece mil personas. Suele ser una muestra representativa de los diferentes

grupos étnicos y económicos de los noventa y nueve millones de hogares en los Estados Unidos de América, que representan a personas de la audiencia real.

El cálculo de los índices se utiliza combinando varios métodos de investigación, ya que el mercado estadounidense requiere datos de la audiencia nacional y local. Para medir la audiencia nacional se utilizan los *people meter*, que ya se explicará más adelante la función de este audímetro, los cuales se colocan en cada aparato televisivo de la población muestra para determinar los programas que se están viendo, verificando qué parte de la familia asiste a la programación. Aparte de esto, se monitorean más de 1.700 estaciones de televisión abierta y 11.000 sistemas de televisión por cable. Lo anterior es para dar crédito a lo que se sintoniza y se ve en todas las cadenas de televisión.

Para los programas locales, Nielsen utiliza la metodología de diario, recogiendo la información de la audiencia usando folletos en los que las muestras de televidentes registran lo que vieron en la televisión durante una semana de mediciones. Esto se lleva en más de 200 mercados individuales de televisiones locales.

Cuando los índices Nielsen TV informan que un programa obtuvo la "clasificación más alta" de la semana, significa que fue el programa visto por más personas comparado con cualquier otro programa, en cualquier canal y en cualquier momento durante esa semana⁹.

En España son actualmente el Estudio General de Medios (EGM) y la empresa TNS Audiencia de Medios (antes Sofres Audiencia de Medios) los principales encargados de medir las audiencias en este país. El primero utiliza el método de entrevistas recordatorias y se utiliza para varios medios de comunicación como diarios y revistas.

TNS se ha especializado en el ámbito televisivo con el uso del audímetro. Para ello elige una muestra representativa del universo de estudio; dicha muestra representa a la población de cuatro y más años que está distribuida en Andalucía, Cataluña, Euskadi, Galicia, Madrid, C. Valenciana, Castilla la Mancha, resto de la Península, Canarias y Baleares. El panel lo forman hogares principales y no viviendas secundarias.

⁹ *Nielsen TV Index*, consultado en: www.nielsenmedia.com, dentro de la sección "Services/Media/TV/Inside TV ratings", en octubre de 2007.

Actualmente el panel está formado por 3.305 hogares con audímetros instalados en cada televisión existente en el hogar¹⁰.

En México, actualmente es IBOPE AGB quien realiza la medición de *rating* con el método de audímetro. A partir de 1995 son únicamente los resultados que proporciona este instituto los que toman en cuenta las agencias de publicidad y las empresas de comunicación para los pagos de publicidad.

4.1.2 Medición de *rating* y *share* en México.

Para comprender mejor todo lo anterior, es necesario explicar algunos conceptos y la manera en que mide el *rating* esta institución.

Rating: Es la proporción de la audiencia total (telehogares o televidentes) que sintonizan un canal o programa a una hora y día específico. Para efectos de IBOPE-AGB México y de esta investigación se consideran los telehogares. Un telehogar típico está constituido por entre cuatro y cinco integrantes.

La fórmula de *rating* es:

$$\frac{\text{Peso}^{11} \times \text{minutos vistos}}{\text{Universo} \times \text{minutos posibles}}$$

De acuerdo a la fórmula anterior, el *rating* puede interpretarse de la siguiente manera:

El *rating* se expresa tanto en porcentajes como en números, es decir, un cierto programa con 20 puntos de *rating* significa que, de la audiencia total, sólo el 20% vio el canal o programa.

Ejemplo: Si un programa indica que existe 13% de *rating* y se considera que en México existen 21.330.000 telehogares (ver en el capítulo 2 de esta obra lo referente a la industria televisiva mexicana), se puede calcular que ese programa lo ven al menos

¹⁰ *Audiencia de Televisión en España*, consultado en: www.sofresam.com, dentro de la sección “Áreas de expertise/Audiencia de TV”, en octubre de 2007

¹¹ El peso es el índice de representatividad, es decir, es el valor que se calcula para cada hogar o individuo de la muestra, de tal modo que la suma de los pesos de todos los hogares o individuos que se están considerando, sumen el universo de estudio respectivo.

2.772.978 telehogares y aproximadamente 11.091.912 televidentes (considerando cuatro personas en promedio por telehogar).

El *rating* es la más usada de las múltiples variables de audiencia que describen los hábitos de exposición del televidente. No obstante, existen otros indicadores que se utilizan para estos fines. De entre todas estas variables, mostraré además del *rating* el *share*.

Share: Es el indicador de la participación de determinado programa en los encendidos¹² (audiencia real). Siempre se expresa como el porcentaje que tiene un programa dentro del conjunto de programas sintonizados.

La fórmula de *share* es:

$$\frac{\text{Rating promedio del programa} \times 100}{\text{Promedio de encendidos}}$$

Ejemplo: Si un programa indica un 45% de *share*, significa que de todos los telehogares con televisiones encendidas, un 45% estuvo viendo ese programa con respecto a otros que se emitieron al mismo tiempo.

El proceso de medición de audiencia de IBOPE AGB México es el siguiente:

a) Diseño muestral:

El proceso inicia a partir del diseño muestral obtenido del "*Establishment Survey*". Este estudio de base sirve para conocer los parámetros poblacionales, especialmente la información significativa sobre el uso de los televisores. Se basa en un muestreo probabilístico efectuado en dos etapas y estratificado por áreas. A través de este "microcenso" en 27 ciudades (que es el dominio de estudio) se obtiene una descripción socioeconómica que refleja fielmente tanto los datos demográficos de la población, la vivienda, la familia y los integrantes en el hogar, así como los aspectos más relevantes de la posesión y uso de los televisores. De él se extraen los hogares que conformarán el panel de estudio.

¹² Porcentaje de hogares con televisión encendida en relación con el total de hogares con televisión. Sólo se considera una televisión por hogar.

La información que se extrae de este muestreo, permite conocer a detalle las características de las personas que viven en esa cobertura geográfica. Por ejemplo, su sexo, edad, educación, ocupación, posesiones y el número de integrantes de cada familia que conforma el hogar.

Así, IBOPE AGB MÉXICO designa su panel de tal forma que la representación estadística del mismo sea lo más apegado posible a la realidad. Después se invita a participar en el estudio a las familias seleccionadas, ofreciéndoles capacitación y atención constante durante el estudio.

Con base en este estudio poblacional, el tamaño de la muestra se diseña de la siguiente manera:

Tabla 47
Muestra de IBOPE AGB en México para televisión abierta

Ciudades	Número de telehogares en el panel de IBOPE
Área Metropolitana de la Cd. de México	600
Guadalajara	400
Monterrey	400
25 ciudades con población mayor a 500 mil habitantes del interior de la República Mexicana	500
Total	1,900

Tabla obtenida del libro: Jara, Rubén y Garnica, Alejandro. *¿Cómo la ves? La televisión mexicana y su público*, México, IBOPE AGB, 2006. p. 19

b) Base de datos:

Para que se pueda analizar el *rating* por edad, sexo, nivel, región, sistema de TV de pago, etc., es necesario contar previamente con una base de datos que contenga los datos actualizados día a día sobre cada familia, integrantes del hogar, televisores y otras variables. Dicha base maestra es alimentada diariamente para dar mantenimiento constante y preservar así la calidad de la información. Esta base junto con los datos de audiencia extraídos del *People Meter*, permitirá entonces cruzar la información demográficamente con toda exactitud.

c) Instalación del aparato de medición:

Una vez que el hogar acepta participar, el área técnica es la encargada de instalar el *People Meter*.¹³.

d) Colecta y procesamiento de datos:

El *People Meter* guarda en su memoria la información generada durante el día, y cada noche, “Pollux”, el sistema de producción maestro de IBOPE AGB México, llama a los hogares del panel a fin de extraer la información acumulada en ese período de tiempo vía remota. Posteriormente, el sistema hace una depuración por ciertas reglas internacionales de validación y produce bases de datos para explotarse vía software.

e) Control de calidad:

IBOPE AGB México efectúa distintos tipos de control de calidad en todos los procedimientos que dan lugar a la producción del *rating*, con objeto de otorgar validez y autenticidad a los resultados finales que conformarán las bases de datos. Estas prácticas incluyen una cuidadosa depuración, verificación de archivos y validación de todas las circunstancias que pudieran sesgar la información. Para ello, IBOPE realiza chequeos diarios de sus registros, con objeto de mantener la pureza de la información, dado que su función es liberar los datos y brindar confiabilidad en su calidad.

f) Entrega de información:

Una vez que se asegura la correcta producción y conversión de los *ratings* en bases de datos para software, IBOPE AGB México entrega bases de datos diarias vía Internet, exactamente las mismas que cada cliente accesa según sus derechos y puntualmente los mismos que le son otorgados por los tipos de servicios que adquiere. Diariamente a las nueve de la mañana se entregan bases de *ratings overnight*, que reflejan minuto a minuto los hábitos de audiencia del día anterior.

Estos datos, dentro del software de explotación, se cruzan con archivos de programación, para obtener el *rating* promedio por programa. IBOPE AGB México cuenta también con un departamento de Atención a Clientes cuya función es garantizar

¹³ El *People Meter* es una microcomputadora conectada a la televisión que registra el *rating* y tiene un sistema electrónico inalterable que almacena la información, la cual se recolecta vía telefónica (normal o celular). Mide minuto a minuto: encendido de la televisión, selección de canal, tiempo de permanencia en un canal, cambios de canal y personas que ven la televisión.

la satisfacción de quien compra los servicios que se ofrecen. Se brinda asesoría, capacitación y atención personalizada en cualquier solicitud¹⁴. En el apéndice no. 10 se puede observar un ejemplo de la presentación de resultados de IBOPE AGB México.

4.2 Programación y distribución de la teleaudiencia de las telenovelas en México.

Como se explicó en el capítulo dos, la distribución de la audiencia es mayor para televisión abierta, ya que la televisión de pago ocupa un porcentaje mínimo de participación en el sector audiovisual, por lo que este estudio se enfocará en describir la audiencia de la primera, además de que es en ésta en donde se programan las telenovelas.

También se mencionó en el citado capítulo que la distribución de la audiencia comercial a nivel nacional para Televisa y TV Azteca es diferente, para el 2006 Televisa tenía el 52% (canales 2 y 5) y TV Azteca el 27% (canales 7 y 13), por lo anterior, también el *rating* y *share* de sus programas tiene diferencias marcadas, ejemplo de esto es que mientras el promedio global de *rating* de las telenovelas de Televisa es superior al 10%, para las telenovelas de TV Azteca es apenas superior al 4%.

4.2.1 Oferta de programación de telenovelas.

En el capítulo anterior, se describieron además de la telenovela, las series, dramas unitarios, películas para el hogar y *reality shows*. Además de estos géneros, en el sistema de medición de *ratings* en México, se clasifican otros quince que conforman el total de la oferta de programación en televisión, que son los siguientes:

Caricaturas: Programas con dibujos animados o de realidad virtual

Programa cómico: Programa que maneja escenas cómicas o cualquier otro elemento que intente provocar la risa

Concurso: Programas en los que se compite para obtener uno o varios premios.

Cultural: Programa que presenta creaciones o noticias de las bellas artes o ciencias.

Debate: Programas de discusión y confrontación de diferentes puntos de vista, con un panel de expertos y un moderador.

¹⁴ Fuente: IBOPE AGB México.

Deportes: Transmisión de eventos deportivos en vivo o programas de resumen deportivo.

Gobierno: Emisiones generadas por instituciones de gobierno que se transmiten en cumplimiento de la ley Federal de Radio y Televisión.

Infantil: Programas no animados dirigidos a los niños.

Infomerciales: Programas que promueven la venta telefónica de productos presentando demostraciones del funcionamiento de los artículos o servicios ofrecidos.

Magazine: Programas que incluyen variedades, entrevistas, reportajes, investigaciones y comentarios.

Musicales: Programas que presentan videos musicales, conciertos, entrevistas y presentaciones de cantantes y grupos musicales.

Noticiero: Programa que presenta información de lo más relevante acontecido en el país y en el mundo.

Partidos políticos: Programas que difunden la actividad de los partidos políticos registrados y que se presentan en cumplimiento a las leyes electorales.

Religión: Programas con contenido exclusivamente religioso.

Talk Show: Programa en el que varios invitados hablan de un tema de actualidad e interés común.¹⁵

En el caso específico de las telenovelas, Televisa tiene como meta 1.200 horas de programación al año¹⁶. TV Azteca, como menciona Martín Luna, vicepresidente de Azteca Novelas: “tiene actualmente la responsabilidad de producir 4 horas diarias de telenovelas diarias”¹⁷ (aproximadamente 1.000 horas al año).

Se puede resumir que las telenovelas que son de nueva producción, se programan entre dos barras horarias dentro de los canales 2 de Televisa y 13 de TV Azteca: vespertina (*late time*, que va desde las 16:00 a las 18:00 horas P.M.) y nocturna (que va desde las 19:00 a 23:00 horas p.m.), siendo el horario *prime time* de las 21:00 a las 23:00 horas p.m.

¹⁵ Jara, Rubén y Garnica, Alejandro. *¿Cómo la ves? La televisión mexicana y su público*, México, IBOPE AGB, 2006, pp. 73-74.

¹⁶ Información obtenida de la base de datos de la videoteca de Televisa.

¹⁷ Useche, Eva. *Lo que dijeron los productores y programadores en la cumbre de telenovelas en Miami*, agosto-septiembre 2003, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en mayo de 2007.

En la primera franja horaria se programan principalmente telenovelas infantiles y juveniles. El primer *target* está dirigido a edades que van de 3 a 10 años y el segundo de 10 a 20 años. Después están las telenovelas familiares y dirigidas a adultos: éstas ocupan parte del *late time* y del horario nocturno.

En algunas ocasiones se programan repeticiones de telenovelas de años anteriores en horarios que van de las 11:00 A.M. a las 15:00 p.m. El horario *prime time* es dedicado sólo a las telenovelas y al noticiero principal, tanto del canal 2 de Televisa como del canal 13 de TV Azteca.

En los apéndices 11 y 12 se muestran ejemplos de las parrillas de programación del canal 2 de Televisa y del canal 13 de TV Azteca.

La programación de telenovelas en México corresponde a producciones propias. Rara vez se programan telenovelas extranjeras, ya que es muy difícil que un producto extranjero de este género triunfe en el país. A ese motivo se debe que Televisa prácticamente las ha suprimido de su programación. La última telenovela extranjera programada en esta televisora fue la colombiana “Yo soy Betty la fea” en 2003.

TV Azteca, por su parte, aún importa este género, pero desde 1996 no las programa en su horario estelar. Ocupa menos del 5% de su programación de telenovelas. A continuación se muestran las telenovelas extranjeras que se programaron en TV Azteca, desde 1996 a la fecha:

Tabla 48

Telenovelas extranjeras programadas en TV Azteca

Telenovela	Período de programación
Secreto de amor	Noviembre 2002-Marzo 2003
La revancha	Febrero 2003-Junio 2003
Vino de amor	Octubre 2003-Diciembre 2003
Estrambótica Anastasia	Enero-Junio 2004
Mi gorda bella	Julio-Diciembre 2004

Tabla de elaboración propia con base en información proporcionada por la base de datos de la videoteca de TV Azteca.

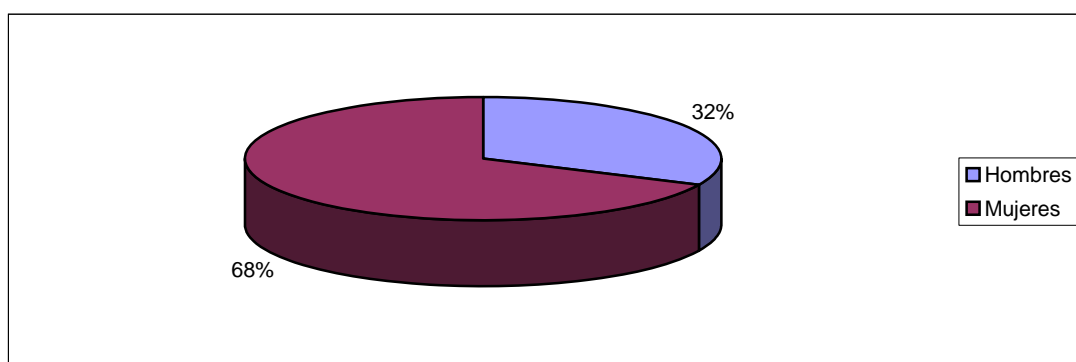
4.2.2 Estructura y características de la audiencia de las telenovelas.

El público de las telenovelas se comporta igual que el público de la televisión. En las primeras horas de la tarde, que son cuando se inicia la transmisión de telenovelas, hay menos personas expuestas a la televisión que conforme avanza la tarde y la noche. En consecuencia, son las telenovelas que se programan en horario nocturno (el llamado horario estelar) las que generalmente, aunque no siempre, han tenido más audiencia.

El auditorio de este género tiene las siguientes características:

- 1) Las telenovelas generan una afición cíclica en el teleauditorio. Me refiero a que durante varios años, su televidente ha estado acostumbrado a sintonizar ciertas horas de ciertos canales (canal 2 de Televisa y canal 13 de TV Azteca, de lunes a viernes). Esto provoca que el público sea, hasta cierto punto, buscador del género en si mismo, más que de un título específico. De ahí también que el teleauditorio, una vez que termina una telenovela, continúa con la que le sucede y se “engancha” con la trama, repitiendo continuamente el ciclo¹⁸.
- 2) Sus telespectadores son principalmente mujeres. Sin embargo, como se comentó en el capítulo tres, en la última década ha crecido la audiencia masculina y en grandes proporciones: por cada dos espectadores, hay un hombre que ve telenovelas.

Gráfica 7
Audiencia de las telenovelas por sexo en el 2006



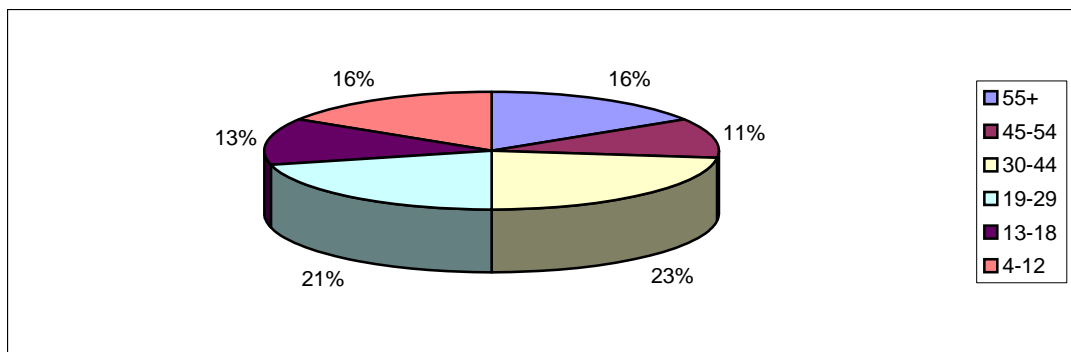
Gráfica de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México.

¹⁸ Jara, Rubén y Garnica, Alejandro. *¿Cómo la ves? La televisión mexicana y su público*, México, IBOPE AGB, 2006, 215, p. 88.

3) La edad del público es predominantemente de 30 a 44 años de edad, aunque existe también un sector infantil y juvenil.

Dado que se ha seguido como estrategia dirigirse también a segmentos de niños y adolescentes en los años recientes, se han creado formatos con temáticas dirigidas a este tipo de público. También se ha buscado dedicar bloques de horario adecuados para estas emisiones. Como ejemplo, en la siguiente gráfica puede apreciarse el teleauditorio por edades.

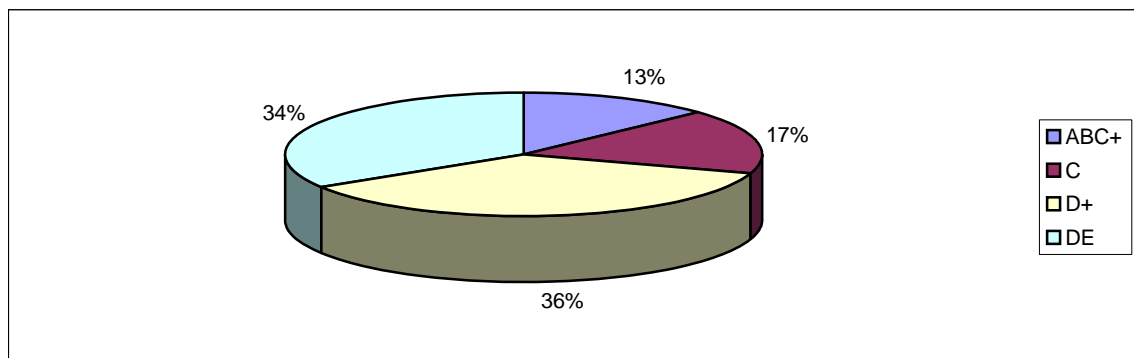
Gráfica 8
Audiencia de telenovelas por edades 2006



Gráfica de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México.

4) Aunque casi todos los niveles socioeconómicos ven telenovelas, la mayor audiencia pertenece a los niveles socioeconómicos más bajos¹⁹, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 9
Audiencia de telenovelas por nivel socioeconómico en el 2006



¹⁹ La audiencia se estructura en los segmentos socio-económicos, DE, D+, C y ABC+, siendo el primero el más bajo.

Gráfica de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México.

5) Es -con excepciones- el tipo de programa con mayor *rating* de la televisión de lunes a viernes: días en los que se programan y captan el interés de al menos uno de cada diez televidentes. En la siguiente sección se realizará un análisis del *rating* y *share*.

4.3 *Rating* y *share* de las telenovelas.

Como ya se mencionó, he descrito en el capítulo anterior algunos efectos, a partir de los cuales Televisa enfrentó competencia a nivel nacional en la producción de este género. Sin embargo, se incluirán a su vez ahora los elementos de *rating* y *share*, explicando las variaciones que ha tenido la audiencia de las telenovelas por cada período.

De entrada se muestra el *rating* y *share* históricos que han obtenido Televisa y TV Azteca a partir de 1996. El detalle por telenovela se puede observar en el apéndice 13.

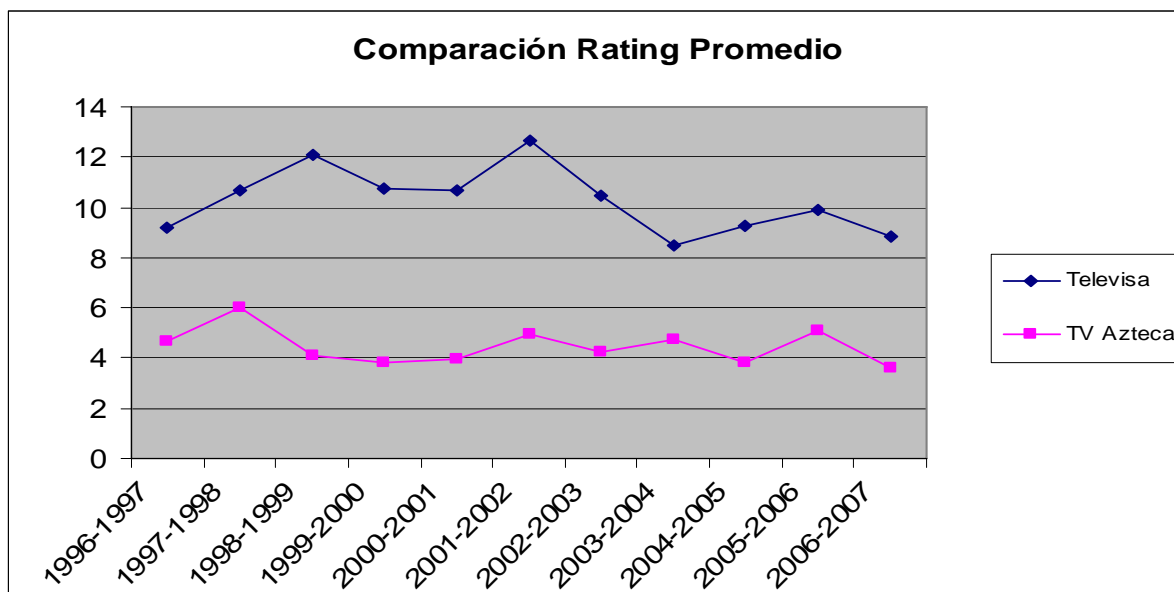
Tabla 49
Rating Promedio Máximo Mensual de Televisa y
TV Azteca

Período	Televisa	TV Azteca
1996-1997	9.22	4.64
1997-1998	10.67	5.99
1998-1999	12.1	4.11
1999-2000	10.78	3.84
2000-2001	10.71	3.99
2001-2002	12.67	4.93
2002-2003	10.44	4.21
2003-2004	8.52	4.74
2004-2005	9.29	3.81
2005-2006	9.87	5.07
2006-2007	8.82	3.62
Rating promedio global	10.28	4.45

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México.

El promedio global para las telenovelas fue un *rating* de **10.28** para Televisa y **4.45** para TV Azteca.

Gráfica 10



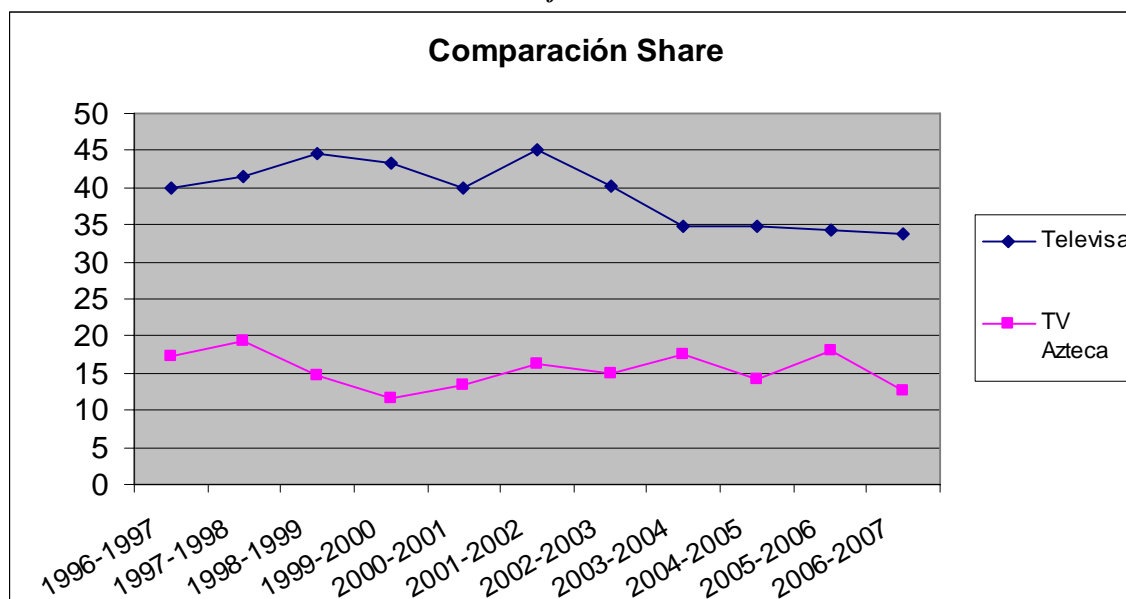
Gráfica de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México.

Tabla 50
Share Promedio de Televisa y
TV Azteca

Período	Televisa	TV Azteca
1996-1997	40.03	17.14
1997-1998	41.53	19.35
1998-1999	44.58	14.6
1999-2000	43.27	11.65
2000-2001	39.85	13.39
2001-2002	45.16	16.32
2002-2003	40.1	14.85
2003-2004	34.85	17.57
2004-2005	34.89	14.22
2005-2006	34.3	18.17
2006-2007	33.77	12.72
Share promedio global	39.3	15.45

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México.

Gráfica 11



Gráfica de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México.

El promedio global para las telenovelas fue un *share* de **39,3** para Televisa y **15,45** para TV Azteca.

4.3.1 Competencia en este género entre Televisa y TV Azteca.

Al observar los datos anteriores nos podemos preguntar: ¿qué pasa con la audiencia de las telenovelas? ¿Afecta a Televisa su competencia? ¿Cómo se comporta la telenovela ante otros géneros?

Para responder lo anterior, podemos observar que durante el período de 1997 a 1998 ambas tienen un repunte en su *rating* y *share*. Esto proviene del empuje del inicio de la competencia en el año pasado. A los años comprendidos entre 1996 a 1998 se le conoció como la “guerra de las televisoras”. El suceso consistía básicamente en cambios de programación y competencia en varios de sus géneros audiovisuales; entre ellos, la telenovela, ya que como se recordará, TV Azteca prueba con la producción propia de telenovelas en 1996:

“TV Azteca decide innovar dando un giro a las historias y despertando el interés de las audiencias. Se dio lo que los medios mexicanos llamaron la guerra de televisoras”.²⁰

Las telenovelas más destacadas de este período fueron las siguientes:

Tabla 51
Telenovelas de mayor rating de Televisa y TV Azteca
1997 a 1998

Telenovela	Empresa	Rating Máximo	Share Máximo	Fecha de programación	Productor
La usurpadora	Televisa	17.31	56.22	Feb-Jul 1998	Salvador Mejía
María Isabel	Televisa	12.59	40.25	Jun 97-May 98	Carla Estrada
La mentira	Televisa	12.45	57.95	Jul-Nov 1998	Carlos Sotomayor
Mirada de mujer	TV Azteca	11.64	32.64	Jul 97-Abr 98	Epigmenio Ibarra
Señora	TV Azteca	5.8	18.41	Feb 98-Sep 98	Elisa Salinas/Juan David Burns

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México y las videotecas de Televisa y TV Azteca.

Podemos observar que, aunque Televisa tenía ya una telenovela con alto *rating* en 1997 (“María Isabel”), la cual es tradicional con la clásica historia de “cenicienta”, TV Azteca coloca “Mirada de Mujer” casi a la par, que como ya se ha dicho, trae un nuevo subgénero, el realista, y un contenido diferente al tradicional. Aunque “Nada personal”(1996) tiene también estas características, la segunda logra atrapar la atención del público con un *rating* que se considera muy alto dado la participación de audiencia de cada televisora, e incluso cercano a la telenovela “María Isabel” (récord aún no superado por las otras telenovelas de TV Azteca)

Las ventas de TV Azteca crecieron (lo que se puede ver en el capítulo 2), lo que sorprendió por el poco tiempo que tenía TV Azteca en la experiencia de producción (un año contra más de cuarenta de Televisa).

Televisa reacciona con otra telenovela de alto *rating*: “La Usurpadora” (de hecho la que desde 1996 y hasta la fecha lleva el tercer lugar), la cual se elaboró con base en un éxito

²⁰ TV Azteca, *la telenovela realista, otro éxito de México*, enero de 2003, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en junio de 2007.

de 1981 (El hogar que yo robé) y tradicional también, colocando al frente a uno de los productores de mayor prestigio: Salvador Mejía.

Las telenovelas como “La mentira” de Televisa y “Señora” de TV Azteca son tradicionales, y aunque no llegaron al *rating* alto de las telenovelas que les anteceden, continuaron en la lucha por el *rating* y *share* de sus respectivos canales, incluso superando el nivel de audiencia promedio que tiene cada televisora.

Al parecer, ante la competencia, Televisa trata de seguir incrementando su *rating* durante el período de 1998 a 1999. Este hecho fue fundamental, ya que también en este mismo período cambió su plan de ventas al pago de publicidad, directamente relacionado con el *rating*.

Al contrario, la audiencia de este género bajó considerablemente para TV Azteca, que como se indicó en el capítulo dos, el mismo Ricardo Salinas, presidente de Grupo Salinas comentó: “Nos dormimos en nuestros laureles”, también las ventas y margen de utilidad cayeron en 1998” (ver capítulo dos de esta obra).

Veamos que pasa con las telenovelas más representativas:

Tabla 52
Telenovelas de mayor rating de Televisa y TV Azteca
1998 a 1999

Telenovela	Empresa	Rating Máximo	Share Máximo	Fecha de programación	Productor
El privilegio de amar	Televisa	17.93	50.8	Jun 98-Feb 99	Carla Estrada
Por tu amor	Televisa	14.87	49.1	May 99-Oct 99	Angelli Nesma
Camila	Televisa	14.48	45.81	Sep 98 – Ene 99	Angelli Nesma
Catalina y Sebastián	TV Azteca	5.55	21.93	May 99-Oct 99	Antulio Jiménez Pons
Tres veces Sofía	TV Azteca	5.25	16.91	Oct 98-Ago 99	Luis Vélez

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de rating proporcionada por IBOPE AGB México y las videotecas de Televisa y TV Azteca.

La telenovela “El privilegio de amar”, es la de mayor *rating* a la fecha de todas las telenovelas desde 1996; proveniente del formato venezolano “Crystal”. Televisa vuelve a poner a otro productor de reconocida trayectoria: Carla Estrada. A esta telenovela se suman los éxitos de “Por tu amor” y “Camila”, de estilo tradicional.

Aunque TV Azteca tiene éxitos como “Catalina y Sebastián” y “Tres veces Sofía”, que no igualan las producciones del período pasado, también tuvo rotundos fracasos en su

intento por diversificar, los cuales fueron, “Tentaciones”, “La casa del naranjo”, “Romántica Obsesión” y “Yacaranday”. La primera se cortó a los dos meses de transmisión. Las otras ni siquiera figuraron en el *top ten* de programas de su canal en ningún mes que fueron emitidas, lo que significa que debieron tener menos del 1% de audiencia (ver apéndice no. 8).

Televisa separó su audiencia de telenovelas en forma contundente. Como líder indiscutible, TV Azteca, la joven televisora que al inicio se decidió por la innovación, empezó a seguir la fórmula de Televisa, teniendo como género estrella a la telenovela. Aunque todavía diversifica, se da cuenta que el formato tradicional es el que genera buena audiencia. A partir de aquí tiene la tendencia de “imitación al líder” tanto en este género como en su programación general. Como lo explica Sánchez-Taberner (2000), las empresas de comunicación al entrar a un nuevo mercado, pueden elegir para sus productos entre la innovación o la imitación al líder.

De 1999 a 2001 ambas televisoras tiene un *rating* y *share* cercanos a su promedio, sin mayores cambios o producciones que hayan destacado. Es en el período de 2001 a 2002, cuando podemos observar en las gráficas 10 y 11 que vuelven a obtener un alza de *rating* al mismo tiempo. TV Azteca se sitúa ligeramente más arriba de su promedio (4,93) y Televisa con dos puntos más arriba (12,67). Cabe señalar que es el período en el que aparecen también con éxito los *reality shows* “Big Brother” y “La Academia” en las pantallas de Televisa y TV Azteca respectivamente. ¿Qué causa es la que provoca lo anterior? A continuación detallo las telenovelas que más audiencia tuvieron en este período:

Tabla 53
Telenovelas de mayor rating de Televisa y TV Azteca
2001 a 2002

Telenovela	Empresa	Rating Máximo	Share Máximo	Fecha de programación	Productor
Entre el amor y el odio	Televisa	16.12	52.01	Feb-Ago 2002	Salvador Mejía
El manantial	Televisa	14.91	44.93	Oct 01-Feb 02	Carla Estrada
Salomé	Televisa	11.68	43.14	Oct 01-May 02	Juan Osorio
La otra	Televisa	11.6	42.6	Abr 02-Ago 02	Ernesto Alonso
Cuando seas mía	TV Azteca	7.93	24.79	May 01-Abr 02	Rafael Gutiérrez
Lo que es el amor	TV Azteca	5.94	18.41	Jun 01-Ene 02	Alicia Carvajal/Fermin Gómez
Como en el cine	TV Azteca	5.4	19.4	Mar 01-Abr 02	Antulio Jiménez Pons

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México y las bases de datos de las videotecas de Televisa y TV Azteca.

Podemos observar que TV Azteca colocó a partir de mayo de 2001 una telenovela que sobresale por su *rating*: “Cuando seas mía”, derivada del formato colombiano “Café con aroma de mujer”. A la vez ofrece algunas telenovelas también de considerable éxito para esta televisora. Por su parte, Televisa al mismo tiempo ofreció producciones como “Entre el amor y el odio” y “El manantial”, con un alto *rating*. Aunque en los dos períodos pasados hubo telenovelas como “Abrázame muy fuerte” (2000), con un *rating* de 17,61, no la secundaron telenovelas con alta audiencia como sucede en este período. En él hasta cuatro telenovelas llegan a tener más de once puntos de *rating*. A pesar de todo, debemos señalar que también tiene el menor número de producciones con respecto a períodos pasados (ver apéndice 13).

Parece ser que Televisa, ante el posible repunte de la competencia, decidió permanecer en su liderazgo, volviendo a arremeter con productores de gran categoría profesional, que ya han probado en su trayectoria sobrados éxitos; entre ellos se encontraba el veterano Ernesto Alonso.

Cabe mencionar que aún la aparición de un género novedoso en ese tiempo como el *reality show*, no bajó la audiencia general de las telenovelas, como se verá en la comparación ante otros géneros.

De 2003 a 2004 se puede observar que TV Azteca vuelve a estar por encima de su promedio (4,74), a la inversa de Televisa, cuyo promedio de audiencia en telenovelas cae hasta 8,52. Incluso el género en Televisa apenas levanta un poco en el siguiente período (ver gráficas 10 y 11).

A continuación se muestran las telenovelas más vistas en este período:

Tabla 54
Telenovelas de mayor rating de Televisa y TV Azteca
2003 a 2004

Telenovela	Empresa	Rating Máximo	Share Máximo	Fecha de programación	Productor
Mariana de la noche	Televisa	11.74	38.57	Oct 03-Abr 04	Salvador Mejía
Mirada de mujer: el regreso	TV Azteca	6.42	21.5	Jun 03-May 04	Elisa Salinas/Fides Velasco/Myrna Ojeda
Dos chicos de cuidado en la ciudad	TV Azteca	5.15	21.89	Jul 03 – Feb 04	Carlos Márquez
La hija del jardinero	TV Azteca	4.52	14.84	Ago 03-Abr 04	Igor Manrique

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México y las bases de datos de las videotecas de Televisa y TV Azteca.

La única telenovela de Televisa por encima de su promedio fue “Mariana de la noche”, pero sin alcanzar grandes niveles de audiencia, como otras producciones anteriores de Salvador Mejía. Esto ocurrió aunado al fracaso de la telenovela “Bajo la misma piel”, que no figura dentro de los diez primeros lugares de audiencia en el canal 2 de Televisa, suponiendo un *rating* menor al 5%, a cargo del productor Carlos Moreno Laguilo (quien sólo tuvo dos producciones en toda la década).

Mientras tanto, TV Azteca lanzó la secuela de la exitosa “Mirada de mujer”, que no alcanzó los altos índices de su antecesora, pero subió la audiencia. Además aunó la producción conjunta en este período de otras dos telenovelas, por encima de su promedio: “Dos chicos de cuidado en la ciudad” y “La hija del jardinero”. La primera era del subgénero de comedia y la segunda de estilo tradicional. Fue esta segunda uno de los mayores productos de exportación de esta televisora, como se verá en el capítulo correspondiente al proceso de comercialización en el extranjero.

En el siguiente período (2004-2005), Televisa levantó un poco su *rating* de telenovelas y TV Azteca mantuvo cercano su promedio. De 2005 al 2006, Televisa estuvo apenas cerca de su promedio y TV Azteca un poco más arriba, destacando las telenovelas “Alborada”, con 11,37 de *rating* de la primera empresa, y “Amor en custodia”, con 9,06 de *rating*, de TV Azteca: la más exitosa después de “Mirada de mujer”.

En el último período volvió a bajar el *rating* de ambas televisoras, a pesar de que Televisa emitió dos con alta audiencia, como se muestra a continuación:

Tabla 55
Telenovelas de mayor rating de Televisa y TV Azteca
2006 a 2007

Telenovela	Empresa	Rating Máximo	Share Máximo	Fecha de programación	Productor
La fea más bella	Televisa	13.77	46.59	Ene 06-Feb 07	Rosy Ocampo
Destilando amor	Televisa	12.37	40.94	Ene 07-Sep 07*	Nicandro Díaz
Se busca un hombre	TV Azteca	4.1	15.65	Feb 07-Feb 08*	Genoveva Martínez/Meiling Ley

* Sólo se consideró el rating disponible hasta junio 2007

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de rating proporcionada por IBOPE AGB México y las bases de datos de las videotecas de Televisa y TV Azteca.

En los apéndices 13 y 14, podemos observar que, a pesar de las telenovelas que posee con alto *rating*, Televisa también cuenta con telenovelas con poca audiencia para este

género, como “Las dos caras de Ana”, con 4,76 , e incluso algunas de los famosos productores Salvador Mejía (“Bajo las riendas del amor”) y Emilio Larrosa (“Muchachitas como tú”), no figuraron en el *top ten* de programación hasta junio de 2007. Por otra parte, todas las telenovelas de TV Azteca en este período están por debajo de su promedio, siendo la más alta “Se busca un hombre”, como se puede observar en la tabla arriba descrita.

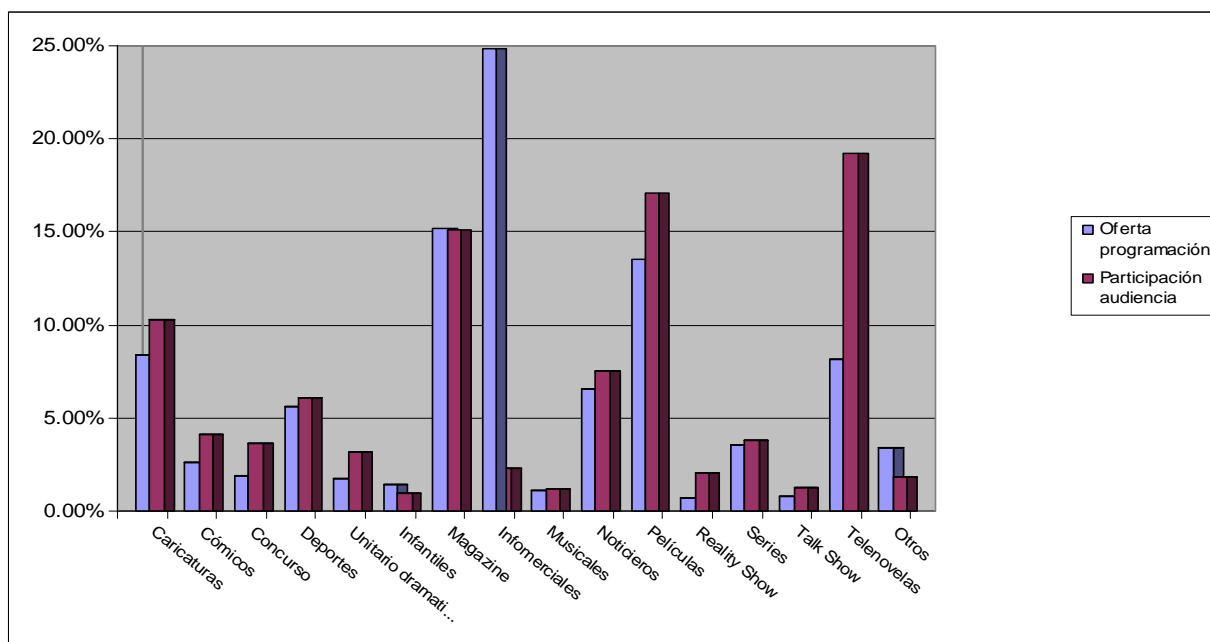
Por todo lo anterior, puede comprobarse que las telenovelas cuentan con un *rating* y un *share* variables. Incluso hay excepciones, aún cuando el productor sea muy experimentado o haya alcanzado éxitos anteriores. Aún así, se conserva entre las primeras en audiencia ante otros géneros, que analizaremos en el siguiente apartado. Cabe mencionar que Televisa no pierde el liderazgo, pero tiene reacciones ante su competencia.

4.3.2. Comparación de las telenovelas ante otros géneros en la audiencia nacional.

La telenovela es un género tradicional firmemente asentado en las opciones de selección de la audiencia. Dispone del mayor coeficiente alfa²¹ entre todos los géneros, a pesar de que su oferta de programación es menos de la décima parte del tiempo de transmisión total de sus canales. Esto se demuestra en la siguiente gráfica:

²¹ Este coeficiente relaciona la proporción de tiempo de la emisión con el rating obtenido por esa emisión en el conjunto de la programación del canal.

Gráfica 12
Comparación de las telenovelas ante otros géneros
2006



Gráfica de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México.

Las telenovelas han enfrentado mayor competencia de otros géneros como:

- Programas cómicos (en el caso de Televisa)
- Finales de fútbol soccer nacional e internacional
- Películas extranjeras (principalmente en el caso de TV Azteca)
- Programas especiales como la visita de S.S. Juan Pablo II²²

Aún con lo anterior, si lo comparamos (por ejemplo) con un análisis anual con otros canales de cadena nacional, como el 5 de Televisa y 7 de TV Azteca, que como se explicó en el capítulo dos, se especializan en contenidos internacionales y están dirigidos a un tipo de público diferente al de los canales 2 y 13, que son más familiares, observaremos que la telenovela conserva su supremacía en la audiencia mexicana, en la mayoría de los casos:

²² Información obtenida a partir de la base de datos proporcionada por IBOPE AGB México.

Tabla 56

**Programas en primer lugar de audiencia nacional al año en la programación de lunes a viernes
Televisa (Canales 2, 5)**

Año	Programa	Género	Rating	Share	Canal
1996	Te sigo amando	Telenovela	13.31	37.46	2
1997	Te sigo amando	Telenovela	14.92	52.53	2
1998	La usurpadora	Telenovela	17.31	56.22	2
1999	Final F.S.I. México-Brasil	Deportes	20.64	57.01	5
2000	Furcio	Cómico	16.75	50.03	2
2001	Abrázame muy fuerte	Telenovela	17.61	53.14	2
2002	Entre el amor y el odio	Telenovela	16.12	52.01	2
2003	Amor real	Telenovela	14.49	45.21	2
2004	Final F.S.N Guadalajara vs UNAM	Deportes	14.43	44.87	5
2005	La madrastra	Telenovela	13.02	42.98	2
2006	Final F.S.N. América vs. Guadalajara	Deportes	13.1	41.95	2
*2007	La fea más bella	Telenovela	13.77	46.59	2

*Información proporcionada por IBOPE hasta junio 2007

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México

Tabla 57

**Programas en primer lugar de audiencia nacional al año en la programación de lunes a viernes
TV Azteca (Canales 7, 13)**

Año	Programa	Género	Rating	Share	Canal
1996	Nada personal	Telenovela	4.99	17.84	13
1997	Mirada de mujer	Telenovela	7.73	25.94	13
1998	Mirada de mujer	Telenovela	11.64	32.64	13
1999	Esp. Visita S.S. Juan Pablo II	Programa especial	11.38	44.78	13
2000	Titanic	Película extranjera	14.35	37.32	7
2001	Cuando seas mía	Telenovela	7.93	24.79	13
2002	Cuando seas mía	Telenovela	7.69	24	13
2003	Mirada de mujer: el regreso	Telenovela	6.42	21.5	13
2004	Toy Story	Película extranjera	6.78	21.46	7
2005	Amor en custodia	Telenovela	6.62	21.84	13
2006	Amor en custodia	Telenovela	9.06	28.63	13
*2007	Final F.S.N. Pachuca vs. Guadalajara	Deportes	7.44	25.98	7

*Información proporcionada por IBOPE hasta junio 2007

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México

Como se mencionó en el capítulo dos, Televisa se introdujo en el 2007 por primera vez en la producción de series al estilo estadounidense, que se programaron en canal 5. Como lo comentó José Bastón, vicepresidente corporativo de Televisa: “Entramos a un

nuevo modelo de negocio con el afán de innovar y captar la atención del público, arriesgándonos a nuevas formas de producción”.²³

Estas series en junio de 1997 alcanzaron poco *rating*: “El pantera” con 4,23 puntos, “S.O.S” con 3,85, “Trece miedos” con 3,71 y “Ahora que hago” con 3,65²⁴. Al parecer, la telenovela sigue siendo el producto estrella de Televisa. TV Azteca por su parte, también introdujo en este año la producción de la serie “La niñera”, sin éxito.

Como anécdota, cabe mencionar que en el mes de febrero de 2007 se programó en domingo por primera vez el final de una telenovela, “La fea más bella”, superando el *rating* a la 79ª entrega del Oscar transmitido por TV Azteca. Dicho evento ha sido una de las cartas fuertes jugadas por esta última empresa, con 17,43% y 9,5% de porcentaje, respectivamente. Sólo han sido dos finales de telenovelas los que se han programado en domingo, hasta la fecha.

Regresando a los canales 2 y 13, que son los de la programación de telenovelas, cada mes, es común ver las telenovelas entre los diez primeros lugares de audiencia de su canal (ver apéndice 14). Ya hemos visto que es la que más audiencia y adicción causa e incluso ha permanecido en contadas ocasiones en los dos primeros lugares.

En la siguiente tabla podemos ver el porcentaje total que ha permanecido una telenovela en el *top ten* de programación por período (observar el apéndice 14 para ver el total de telenovelas en los diez primeros lugares; de hecho, en ese anexo se podrá ver que varias de las telenovelas han estado durante todo su tiempo de programación en ese *ranking*).

Tabla 58
Porcentaje de telenovelas en el top ten en la programación de lunes a viernes de Televisa (Canal 2)

Período	Porcentaje promedio de permanencia en el top ten con respecto a sus meses de programación
1996-1997	72%
1997-1998	72%
1998-1999	76%
1999-2000	79%

²³ Cita obtenida de la entrevista a José Bastón, vicepresidente corporativo de Televisa, en el noticiero televisivo: “Noticiero con Joaquín López Dóriga”, emitido por el canal 2 de Televisa el 7 de mayo de 2007.

²⁴ Fuente: Base de datos proporcionada por IBOPE AGB México.

2000-2001	71%
2001-2002	100%
2002-2003	78%
2003-2004	87%
2005-2006	54%
2006-2007	58%

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México

Tabla 59

Porcentaje de telenovelas en el top ten en la programación de lunes a viernes de TV Azteca (Canal 13)

Período	Porcentaje promedio de permanencia en el top ten con respecto a sus meses de programación
1996-1997	24%
1997-1998	85%
1998-1999	54%
1999-2000	85%
2000-2001	87%
2001-2002	92%
2002-2003	88%
2003-2004	100%
2005-2006	93%
2006-2007	67%

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de *rating* proporcionada por IBOPE AGB México

De 111 telenovelas de Televisa y 58 de TV Azteca, un 86% y un 90% estuvieron durante todos los meses de programación entre los diez primeros lugares de la audiencia nacional, respectivamente (ver detalle en los apéndices 14 y 15).

Cabe aquí formular la siguiente pregunta: ¿cuál es la tendencia de la audiencia nacional de las telenovelas en el futuro? Aunque no es posible pronosticar exactamente datos a futuro, en este caso, la permanencia de las telenovelas entre los diez primeros lugares de audiencia, habida cuenta de que intervienen variables que hemos visto como el contenido, la calidad de la producción, y los personajes, sin embargo, se puede realizar un pronóstico estimado acorde a la metodología anteriormente mencionada, tomando los datos históricos, sólo para ejemplificar y poder hacernos así una idea de su tendencia.

En el apéndice 14 se muestra el porcentaje en el que han estado las telenovelas entre los diez primeros lugares por empresa y por período, de acuerdo a los meses en que estuvieron programadas. En las siguientes gráficas se ilustra una estimación de su tendencia en este *ranking*, en los próximos tres períodos.

Si consideramos 11 períodos desde 1996 hasta la fecha, obtenemos la siguiente ecuación para Televisa: “y” = -0.013x+0.8189. En el caso de TV Azteca: “y” = 0.037x+0.5631. En donde “y” es el valor estimado de la variable dependiente. En este caso, nos referimos al porcentaje en que las telenovelas se encuentran entre los diez primeros lugares de programación. La incógnita “x” es la variable independiente del tiempo (divido en “n” número de períodos como ya se ha mencionado), sustituyendo los valores obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 60

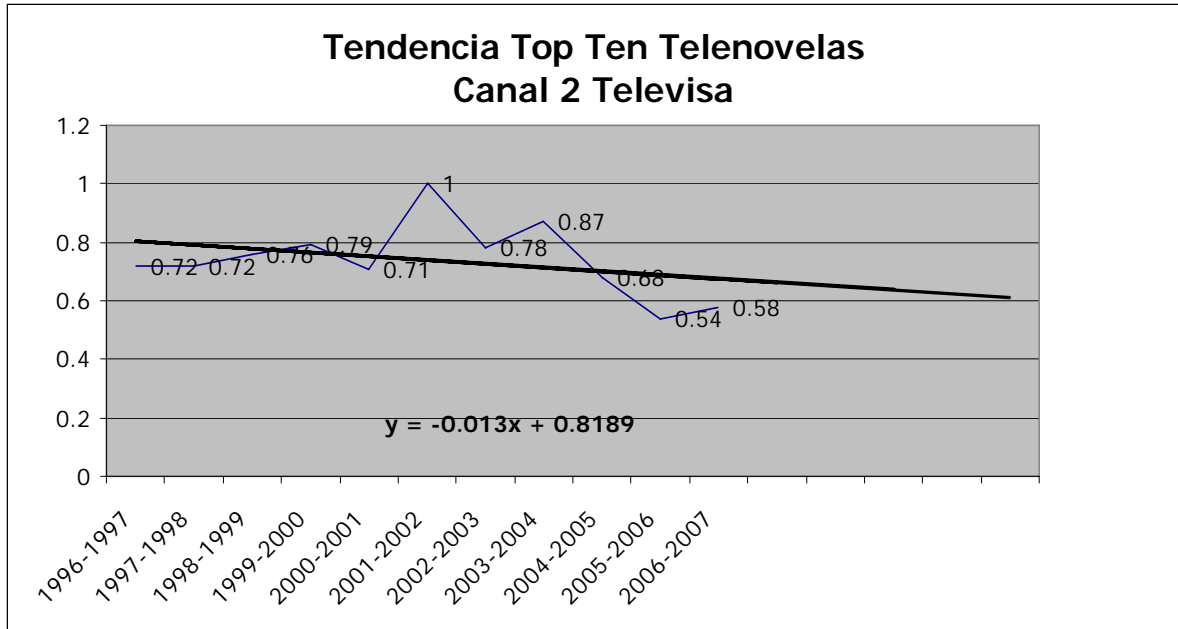
Pronóstico del tiempo de permanencia entre los diez primeros lugares de programación de las telenovelas de Televisa

Período pronosticado (x)	Años	Porcentaje estimado (y)
12	2007-2008	70%
13	2008-2009	60%
14	2009-2010	60%

Tabla de elaboración propia con base en el *rating* histórico proporcionado por IBOBE AGB México y el método de pronósticos con mínimos cuadrados.

Gráfica 13

Tendencia del tiempo de permanencia entre los diez primeros lugares de programación de las telenovelas de Televisa



Gráfica de elaboración propia con base en el *rating* histórico proporcionado por IBOPE AGB México y el método de pronósticos de mínimos cuadrados.

Tabla 61

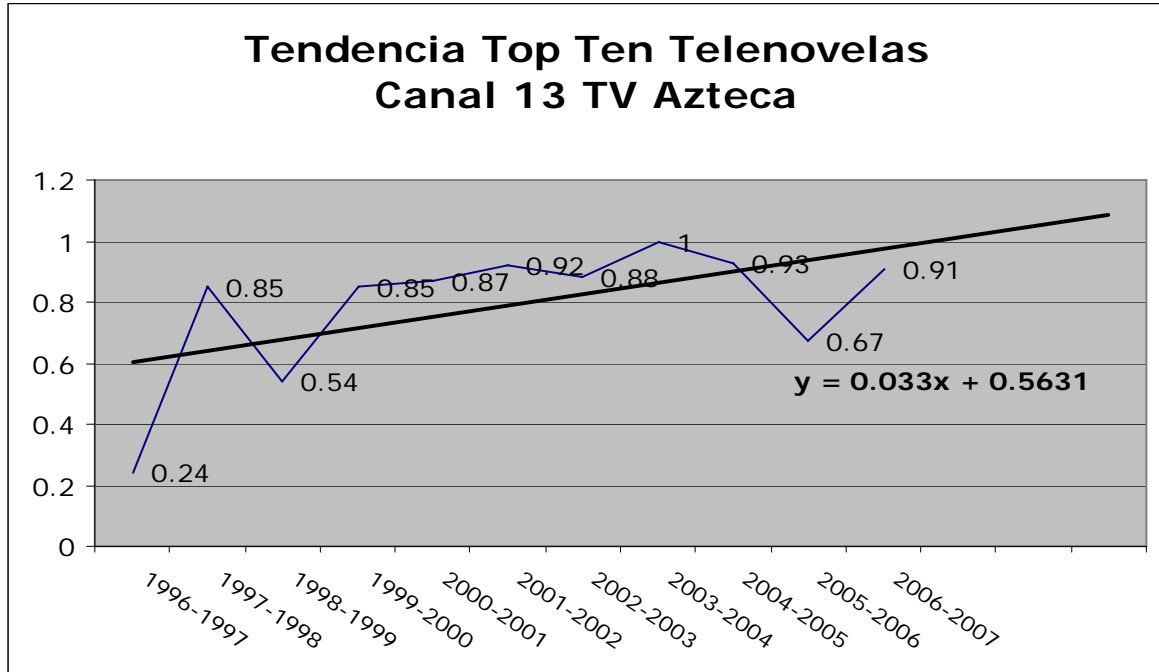
Pronóstico del tiempo de permanencia entre los diez primeros lugares de programación de las telenovelas de TV Azteca

Período pronosticado	Años	Porcentaje
12	2007-2008	96%
13	2008-2009	99%
14	2009-2010	100%

Tabla de elaboración propia con base en el *rating* histórico proporcionado por IBOPE AGB México y el método de pronósticos con mínimos cuadrados.

Gráfica 14

Tendencia del tiempo de permanencia entre los diez primeros lugares de programación de las telenovelas de TV Azteca



Gráfica de elaboración propia con base en el *rating* histórico proporcionado por IBOPE AGB México y el método de pronósticos de mínimos cuadrados.

Como se describió en la audiencia histórica, las telenovelas de Televisa y TV Azteca han obtenido *ratings* variables en cada período. Sin embargo, en el caso de Televisa, el tiempo que han permanecido sus telenovelas en los diez primeros lugares ha sido más estable entre un 70% y 80%, a excepción de los últimos dos períodos (ver tabla 58 y gráfica 10). Esto se ve reflejado en una tendencia a ocupar este *ranking* entre el 70% y 60% del tiempo total de su programación en los próximos tres períodos.

Por su parte TV Azteca, como se muestra en la tabla 59 y en la gráfica 11, ha sido muy variable el comportamiento de las telenovelas en el *ranking* de programación del canal 13. De hecho, en el antepenúltimo y penúltimo períodos, que fueron la mayor parte del tiempo que estuvieron programadas las telenovelas, éstas ocuparon los diez primeros lugares de audiencia. Con todo, aunque en el último período el porcentaje bajó a un 67%, la tendencia pronosticada es hacia arriba, incluso ocupando el 100% del tiempo programado en el *top ten* del canal 13.

Para terminar esta sección, se muestra a continuación las telenovelas que estuvieron en primer lugar de audiencia en sus canales de programación.

Tabla 62
Telenovelas en primer lugar de audiencia
Canal 2 de Televisa

Telenovela	Fecha de programación	Rating Máximo	Share Máximo	Productor
El privilegio de amar	Junio 1998-Febrero 1999	17.93	50.8	Carla Estrada
Abrázame muy fuerte	Julio 2000-Febrero 2001	17.61	53.14	Salvador Mejía
La usurpadora	Febrero 1998-Julio 1998	17.31	56.22	Salvador Mejía
Entre el amor y el odio	Febrero 2002-Agosto 2002	16.12	52.01	Salvador Mejía
Mujeres engañadas	Octubre 1999-Abril 2000	15.31	45.40	Emilio Larrosa
Te sigo amando	Junio 1996-Mayo 1997	14.92	52.53	Carla Estrada
El manantial	Octubre 2001-Febrero 2002	14.91	44.3	Carla Estrada
Amor real	Junio 2003-Octubre 2003	14.49	45.21	Carla Estrada
Las vías del amor	Junio 2000-Abril 2003	14.36	46.78	Emilio Larrosa
La fea más bella	Enero 2006-Febrero 2007	13.77	46.59	Rosy Ocampo
La madrastra	Febrero 2005-Agosto 2005	13.02	42.98	Salvador Mejía
María Isabel	Junio 1997-Mayo 1998	12.59	40.25	Carla Estrada
Destilando amor	Enero 2007-Septiembre 2007	12.37	40.94	Nicandro Díaz
Laberintos de pasión	Octubre 1999-Enero 2000	12.24	39.03	Claudia Reyes Rubio
Esmeralda	Mayo 1997-Octubre 1997	12.16	42	Salvador Mejía
Mujer de madera	Mayo 2004-Enero 2005	12.11	37.63	Emilio Larrosa
Mi destino eres tú	Julio 2000-Noviembre 2000	12.09	38.28	Carla Estrada
Mariana de la noche	Octubre 2003-Abril 2004	11.74	38.57	Salvador Mejía
Salomé	Octubre 2001-Mayo 2002	11.68	43.14	Juan Osorio
La otra	Abril 2002-Agosto 2002	11.60	42.60	Ernesto Alonso
Primer amor	Octubre 2000-Febrero 2001	11.43	42.1	Pedro Damían
Alborada	Octubre 2005-Febrero 2006	11.37	44.49	Carla Estrada
La esposa virgen	Julio 2005-Octubre 2005	11.01	35.32	Salvador Mejía
Por un beso	Noviembre 2000-Marzo 2001	10.74	35.3	Angelli Nesma
Rubí	Mayo 2004-Octubre 2004	10.72	37.82	José Alberto Castro
Contra viento y marea	Abril 2005-Noviembre 2005	10.57	37.91	Nicandro Díaz
Apuesta por un amor	Octubre 2004-Abril 2005	10.31	34.01	Angelli Nesma
Tú y yo	Septiembre 1996-Marzo 1997	9.43	41.04	Emilio Larrosa

Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de rating proporcionada por IBOPE AGB México y las bases de datos de las videotecas de Televisa y TV Azteca.

Tabla 63
Telenovelas en primer lugar de audiencia
Canal 13 de TV Azteca

Telenovela	Fecha de programación	Rating Máximo	Share Máximo	Productor
Mirada de mujer	Julio 1997-Abril 1998	11.64	32.64	Epigmenio Ibarra
Amor en custodia	Julio 2005-Agosto 2006	9.06	28.56	Claudio Meilán/Emilia Lamothe
Cuando seas mía	Mayo 2001-Abril 2002	7.93	24.79	Rafael Gutiérrez
Mirada de mujer: el regreso	Junio 2003-Mayo 2004	6.42	21.25	Elisa Salinas/Fides Velasco
La vida en el espejo	Junio 1999-Enero 2000	5.81	17.20	Epigmenio Ibarra/Marcela Mejía
Catalina y Sebastián	Mayo 1999-Octubre 1999	5.55	21.93	Catalina y Sebastián
Enamórate	Enero 2003/Julio 2003	5.52	19.85	Elisa Salinas/Gerardo Zurita
Tres veces Sofía	Octubre 1998-Agosto 1999	5.25	16.91	Luis Vélez/Rossana Arau

Dos chicos de cuidado en la ciudad	Julio 2003-Febrero 2004	5.15	21.89	Carlos Márquez
Los Sánchez	Septiembre 2004-Enero 2006	5.02	17.55	Martín Luna/Eva Hernández/Meiling Ley
Nada personal	Mayo 1996-Febrero 1997	4.99	17.84	Epigmenio Ibarra
Todo por amor	Enero 2000-Enero 2001	4.76	15.24	Epigmenio Ibarra/Mónica Skorlich
La Chacala	Noviembre 1997-Julio 1998	4.73	16.19	Christian Bach/Humberto Zurita
La hija del jardinero	Agosto 2003-Abril 2004	4.52	14.84	Igor Manrique
Demasiado Corazón	Octubre 1997-Mayo 1998	4.55	15.38	Epigmenio Ibarra
Al norte del corazón	Febrero 1997-Septiembre 1997	4.28	16.44	Santiago Galindo/Rubén Galindo
Se busca un hombre	Febrero 2007-Febrero 2008*	4.1	15.65	Geneviva Martínez/Meiling Ley
Montecristo	Agosto 2006-Abril 2007	4.08	14.04	Rita Fusaro/Emilia Lamothe

*Se considera el rating hasta junio 2007

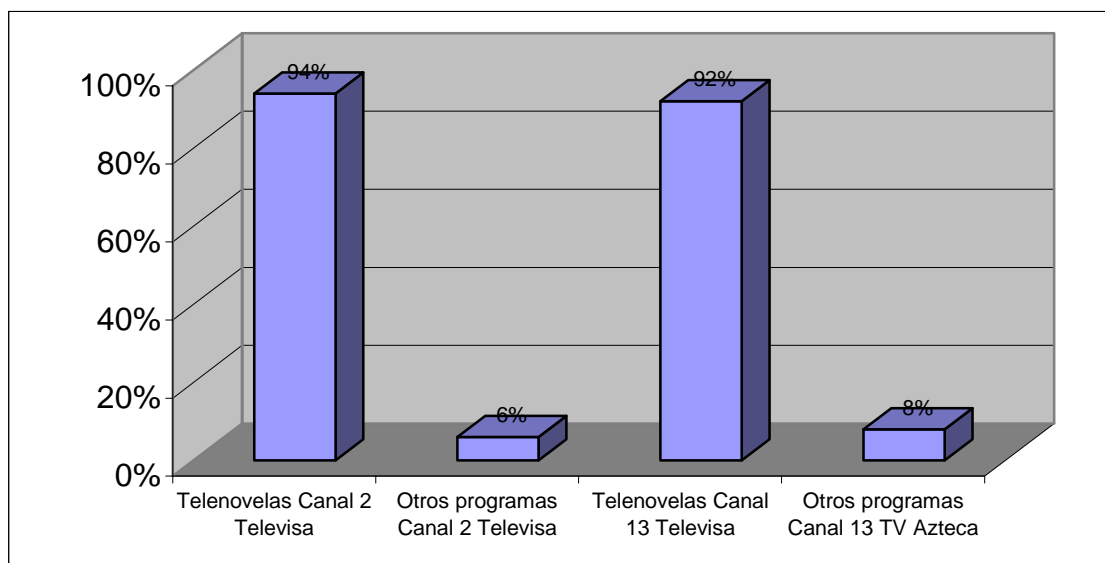
Tabla de elaboración propia con información de la base de datos de rating proporcionada por IBOPE AGB México y las bases de datos de las videotecas de Televisa y TV Azteca.

Con lo anterior, podemos decir que las telenovelas no sólo están entre los diez primeros lugares de su canal, sino que incluso han estado varios meses en primer lugar. Si tomamos cuenta de enero de 1996 a junio de 2007, tenemos un total de 138 meses, de los cuales 81 meses (59%) una telenovela estuvo en primer lugar del canal 2 de Televisa y 75 meses (54%) en el canal 13 de TV Azteca (ver apéndice 16).

Cabe mencionar también que en varios de los casos mostrados, en los meses en que no aparece una telenovela en el primer lugar, aparecen como segundo lugar. En el caso de Televisa logró 48 meses de 1996 a junio de 2007 (un 35% aproximadamente) y TV Azteca, 52 meses (38%). **Si sumamos estos datos al porcentaje de primeros lugares, nos da un total de 94% y 92 % respectivamente, entre el primero y segundo lugar de audiencia a nivel nacional en los canales 2 y 13, como se ilustra a continuación:**

Gráfica 15

Programas que ocuparon el primero y segundo lugar de audiencia de 1996 a 2006



Gráfica de elaboración propia con información de la base de datos proporcionada por IBOPE AGB México

4.4 Análisis de las telenovelas de mayor éxito de acuerdo a su audiencia y determinación de los factores que contribuyen al éxito comercial.

4.4.1 El éxito comercial desde el punto de vista de la producción.

Antes de efectuar el análisis de las variables de historia, talento artístico y producción, acorde a los niveles de audiencia en el período elegido, se desglosarán desde el punto de vista de quienes elaboran y venden las telenovelas, además de cómo influyen las variables de historia, producción y talento artístico en su éxito comercial. Para esto se entrevistaron a los productores que en 2007 grabaron telenovelas y son considerados como exitosos, acorde a las listas de audiencia de sus obras (a excepción de Salvador Mejía a quien no fue posible localizar).

A todo esto se añade que además de procurar entrevistar algunos funcionarios como Marcel Vinay, responsable de las ventas internacionales de TV Azteca o gente representativa del género, como la Sra. Fernanda Villeli, escritora de la primera telenovela.. Se suma a lo anterior la recopilación de algunas entrevistas en artículos de revistas especializadas del sector audiovisual. De todo ello se resume lo siguiente:

Productores como Juan Osorio, Emilio Larrosa, Salvador Mejía y la escritora Fernanda Villeli opinan que tienen la misma importancia para realizar una excelente producción. En sus declaraciones comentan:

- Emilio Larrosa (Productor Televisa): “Es una sinergia de todas estas variables, la historia es la base, después hay que escoger el talento artístico, incluso dar oportunidad a nuevos talentos como lo he hecho con esta telenovela (refiriéndose a “Muchachitas como tú”) y ser muy cuidadosos para obtener una gran calidad en la producción”²⁵.
- Juan Osorio, (Productor Televisa): “El éxito fundamental es el contenido que hay en la historia como los valores y el respeto al público, aunque esto no significa que se reste importancia a la calidad de la producción y al talento artístico, yo creo que tienen igual de importancia”²⁶.
- Salvador Mejía, (Productor y vicepresidente de producciones de Televisa): “La calidad de nuestros libretos y grabaciones, la celeridad, el talento artístico que poseemos en Televisa, la competitividad, la calidad y profesionalismo en la producción de las mismas es lo que les ha dado el éxito en el mundo”²⁷.
- Fernanda Villeli (escritora de Televisa): “Para que una producción tenga éxito, debe estar detrás un equipo: el escritor, los productores y la gente que colabora con ellos y el talento de los actores”²⁸.

Sin embargo, otros productores y funcionarios como Epigmenio Ibarra, Emilia Lamothe, Nicandro Díaz, Carla Estrada y Marcel Vinay consideran la historia una de las bases más importantes, seguido de la producción y el talento artístico, como así lo expresan:

²⁵ Cita obtenida de la entrevista personal realizada a Emilio Larrosa el 01 de junio de 2007 durante la grabación de la telenovela “Muchachitas como tú”.

²⁶ Cita obtenida de la entrevista personal realizada a Juan Osorio el 5 de septiembre de 2007 durante la pre-producción de la telenovela “Tormenta en el paraíso”.

²⁷ *El secreto del éxito*, mayo-junio, 2006 consultado en: www.tvmasmagazine.com, en septiembre de 2007.

²⁸ Cita obtenida de la entrevista personal realizada a la escritora Fernanda Villeli el 12 de marzo de 2008.

- Marcel Vinay (Vicepresidente de ventas internacionales de TV Azteca): “Es el manejo de historias que contengan temas universales como el amor y que estén relacionados con la mujer como personaje central, de ahí el éxito de telenovelas como “Mirada de mujer”, “Cuando seas mía” y “La hija del jardinero”²⁹.
- Nicandro Díaz (Productor de Televisa): “Le daría más peso a la historia, esta siempre debe contener el elemento tradicional del amor, claro que no hay que olvidarse de cuidar la calidad de la producción y elegir un buen elenco”³⁰.
- Carla Estrada (Productor de Televisa): “Es el contenido que se maneja en la historia muy importante, y creo que el hecho de que vendamos nuestras telenovelas hasta en China es porque manejamos historias con valores universales como el amor y la integración familiar, es difícil escoger una buena historia y muchas veces nos guiamos por el “*feeling*”, hay que reconocer que el arranque (refiriéndose a la pre-producción) al adaptar la historia a las locaciones, buscar el talento, etc, es lo más difícil, aunque durante la producción, también debemos cuidar detalles como el saber manejar el suspenso, una correcta edición y musicalización durante la post-producción”³¹.
- Emilia Lamothe (Productora de TV Azteca): “La historia es fundamental, yo le daría un porcentaje del 50%, el otro restante lo repartiría entre la producción y el talento artístico, hemos visto artistas que bien dirigidos levantan una producción y viceversa”³².
- Epigmenio Ibarra (Productor de TV Azteca y Argos): “Si diera prioridad le daría número 1 a la historia, ya que es muy poderosa, el segundo lugar a una producción muy bien cuidada y el tercer lugar al talento artístico”³³.

²⁹ Cita obtenida de la entrevista telefónica realizada a Marcel Vinay el día 15 de marzo de 2007.

³⁰ Cita obtenida de la entrevista personal realizada a Nicandro Díaz el 01 de junio de 2007 durante la grabación de la telenovela “Destilando amor”.

³¹ Cita obtenida de la entrevista personal realizada a Carla Estrada el 28 de junio de 2007 durante la grabación de la telenovela “Pasión”.

³² Cita obtenida de la entrevista personal realizada a Emilia Lamothe el 12 de julio de 2007, durante la pre-producción de la telenovela “Vivir sin ti”.

³³ Cita obtenida de la entrevista personal realizada a Epigmenio Ibarra el 3 de septiembre de 2007 durante la grabación de la telenovela “Mientras haya vida”.

- Meiling Ley (Productora de TV Azteca): “Las tres son fundamentales, pero es la calidad de la producción, el empeño que todo el personal pone durante la grabación. lo que puede levantar cualquier historia”³⁴.
- René Lee (director general de ventas de TV Azteca): “Un aspecto importante, es entender que en una novela la estrella no es el artista, sino el libreto, esto aunado a una producción de calidad, te permite vender fácilmente”³⁵.

Si se recopilan estos comentarios de los expertos y se da una ponderación a las tres variables como sigue:

- 1) Repartiendo en partes iguales a los que mencionan que tiene la misma importancia
- 2) Dando un mayor valor a la variable que consideran más importante

Se obtienen estos resultados:

Tabla 64

Proporción de la historia, producción y talento artístico desde el punto de vista de productores y funcionarios de las televisoras

Nombre	Puesto	Historia	Producción	Talento Artístico
Emilio Larrosa	Productor Televisa	0.33	0.33	0.33
Juan Osorio	Productor Televisa	0.33	0.33	0.33
Salvador Mejía	Productor y vicepresidente de producción de Televisa	0.33	0.33	0.33
Fernanda Villeli	Escritora	0.33	0.33	0.33
Marcel Vinay	Vicepresidente Ventas Internacionales TV Azteca	1	0	0
Nicandro Díaz	Productor Televisa	0.5	0.25	0.25
Carla Estrada	Productora Televisa	0.5	0.25	0.25
Emilia Lamothe	Productora TV Azteca	0.5	0.25	0.25
Epigmenio Ibarra	Productor TV Azteca y Argos	0.5	0.3	0.2
Meiling Ley	Productora TV Azteca	0.25	0.5	0.25
René Lee	Director Ventas Internacionales TV Azteca	0.5	0.5	0

Tabla de elaboración propia con base en la información obtenida durante entrevistas y los artículos anteriormente mencionados.

³⁴ Cita obtenida de la entrevista personal realizada a Meiling Ley el día 14 de junio de 2007 durante la grabación de la telenovela “Se busca un hombre”.

³⁵ Peredo, Mauricio. *TV Azteca Expansión local e internacional*, Revista TV MAS Magazine, año 4, n° 11, mayo 2003, pp. 43-45.

Lo que resulta de un total de 11 casos:

Tabla 65

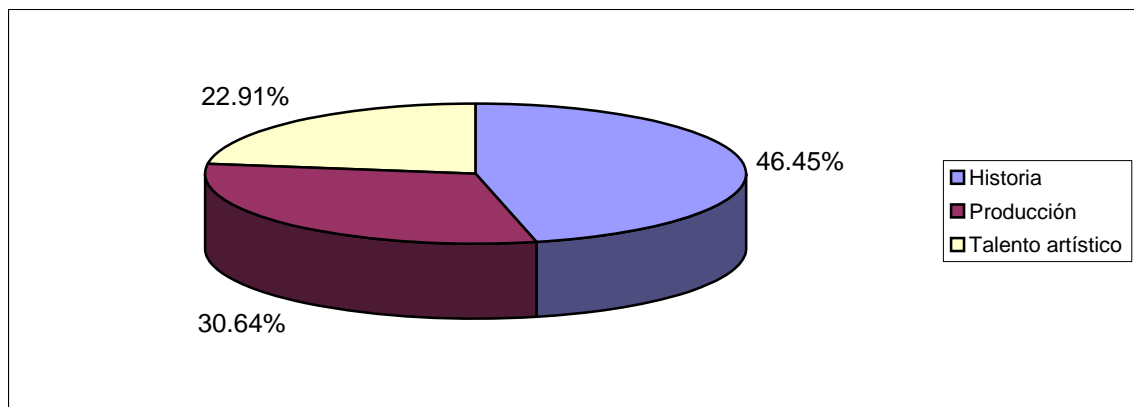
Peso de las variables en no. de casos y porcentaje

Variable	Proporción en no. de casos	Proporción en porcentaje
Historia	5.07	46.45%
Producción	3.37	30.64%
Talento artístico	2.52	22.91%
Total	11	100%

Tabla de elaboración propia con base en la información proporcionada en las entrevistas y artículos anteriormente mencionados en las notas a pie de página.

Gráfica 16

Proporción de las variables en el éxito comercial desde el punto de vista de productores y funcionarios (porcentaje)



Gráfica de elaboración propia con base en la información proporcionada en las entrevistas y artículos anteriormente mencionados en las notas a pie de página.

Como se puede observar, el peso de la historia, desde su punto de vista, es mayor que las otras variables, seguido de la producción y dejando en menor ponderación al talento artístico.

4.4.2 Las telenovelas más exitosas de acuerdo a la audiencia y la participación de las variables: historia, producción y talento artístico.

Para comprobar ahora estas aseveraciones, se añadirá el elemento de la audiencia medido por el *rating*, y se determinará en las telenovelas más exitosas, con que frecuencia se repiten:

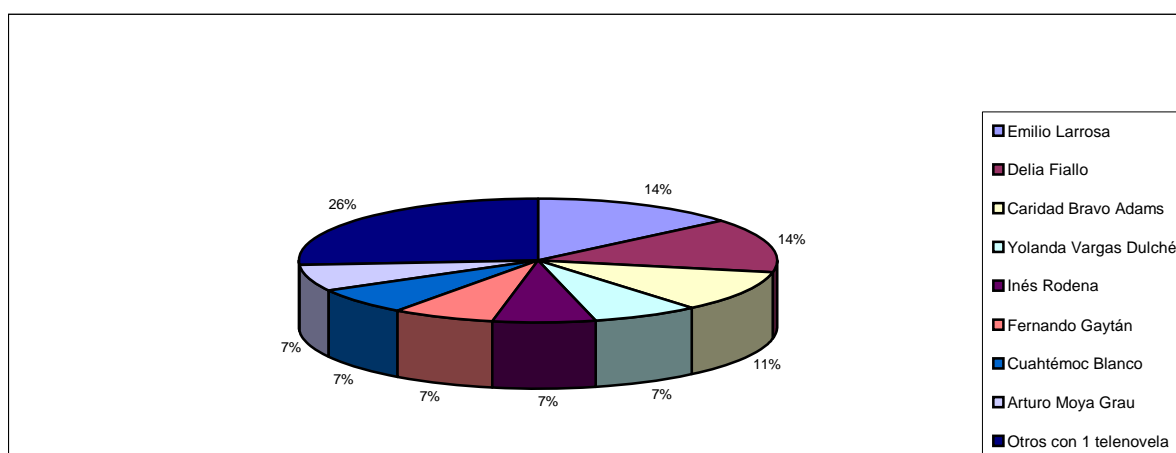
- 1) Escritores para ponderar la historia
- 2) Productores para ponderar la producción
- 3) Actrices y actores protagónicos para ponderar el talento artístico

En la tercera parte de este capítulo, se ha visto que en general las telenovelas gozan de alta audiencia en el país. Para efectos del análisis que se realizará, se consideran las de mayor éxito aquéllas que la audiencia nacional ha colocado en primer lugar durante su tiempo de programación. En las tablas 62 y 63 se ilustran estas telenovelas, con base en lo anterior, resulta lo siguiente:

1) Historia.

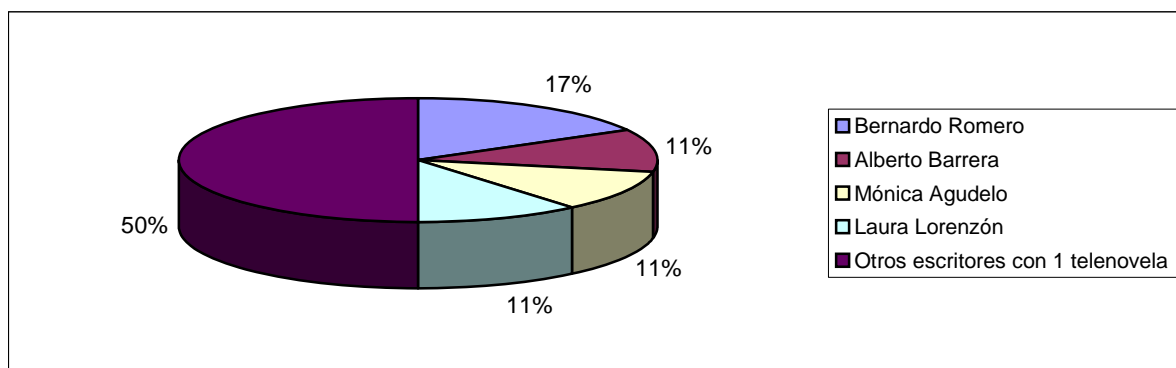
Gráfica 17

Porcentaje de participación de escritores en las telenovelas en primer lugar de Televisa



Gráfica 18

Porcentaje de participación de escritores en las telenovelas en primer lugar de TV Azteca



Gráficas de elaboración propia con información de la base de datos proporcionada por IBOPE AGB México y las videotecas de Televisa y TV Azteca.

En el caso de Televisa, hay escritores que siguen teniendo mucha presencia, como Caridad Bravo Adams, que viene desde la década de los cincuenta, sobre todo por los *remakes* realizados (el 43% de las telenovelas presentadas en la tabla 62). Destacan también Delia Fiallo y Emilio Larrosa, que pertenecen a las nuevas generaciones de escritores. Cabe mencionar que éste último, además de ser productor, escribe obras originales para Televisa.

Podemos observar que de las producciones con éxito, casi la mitad se recurre a historias ya probadas. Se ha hablado de esto en el capítulo anterior y se confirma con la teleaudiencia. Por otra parte, aunque en menor medida que TV Azteca, también Televisa prueba con historias compradas al extranjero que han tenido éxito en sus países (el 21% de las telenovelas presentadas en la tabla 62)³⁶, lo que da gran peso a la historia.

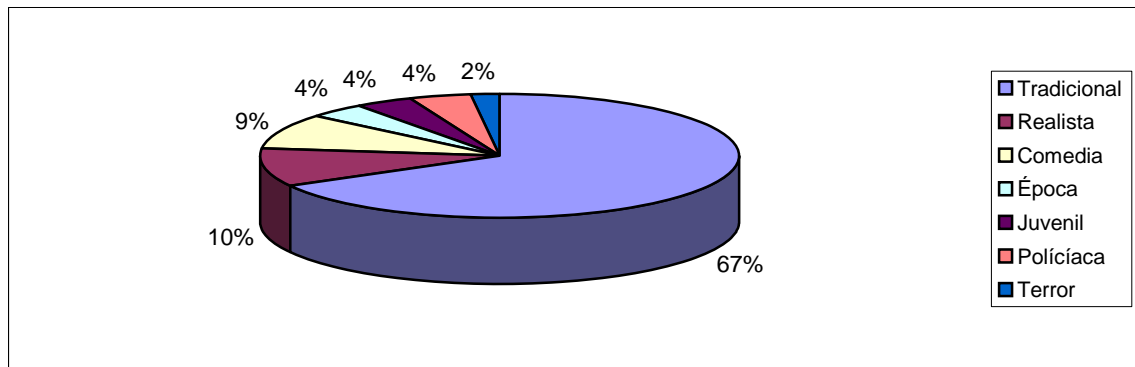
Por su parte TV Azteca, como se ha mencionado, prefiere producir éxitos probados en otros países (45% de las producciones presentadas en la tabla 63). De estos formatos extranjeros se encargan los escritores Bernardo Romero, Mónica Agudelo y Laura Lorenzón, que han escrito una buena parte de las historias de las telenovelas en primer lugar de TV Azteca. Aunque con todo, no se deja también de experimentar con versiones de sus propios escritores, como “La Chacala”(1997) de Eric Von o, “Catalina y Sebastián” (1999) de Ranferi Negrete.

En este análisis se puede observar que esta empresa concentra en menor medida a los escritores, a diferencia de Televisa. Esto es debido a que es una empresa con menos tiempo y que no ha consolidado el tener personal de esta rama colaborando durante varios años. Como ya se ha mencionado, es ésta una de las fortalezas con las que cuenta Televisa.

Del total de las telenovelas en primer puesto de ambas empresas (46), sobresale el subgénero tradicional, como se ilustra a continuación:

³⁶ Es importante aclarar, como se ha mencionado anteriormente, que se consideran producciones mexicanas al ser elaboradas por cadenas nacionales, lo único que se compra es el guión o el formato.

Gráfica 19
Subgéneros de las telenovelas en primer lugar de Televisa y TV Azteca

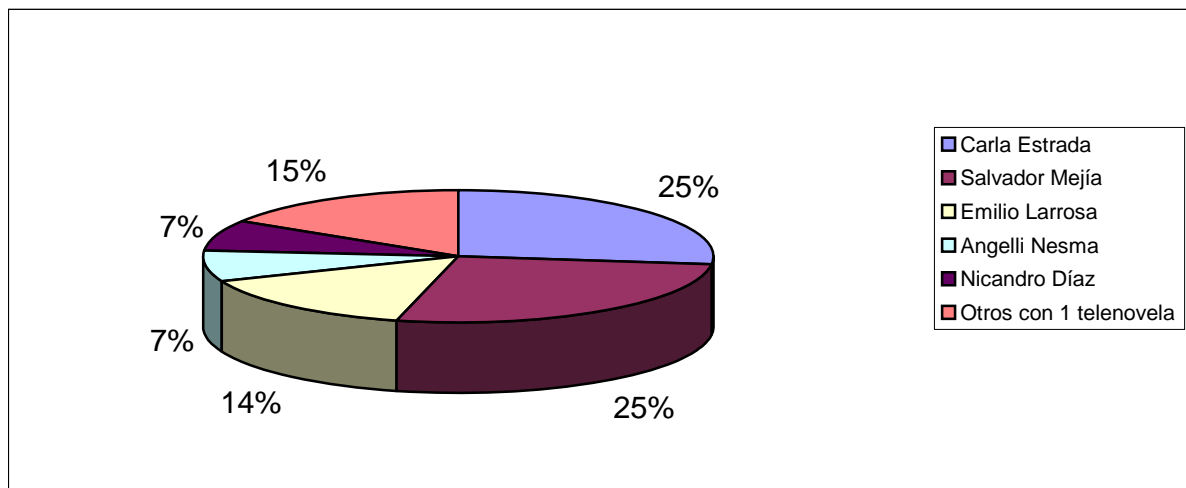


Gráfica de elaboración propia con información de la base de datos proporcionada por IBOPE AGB México.

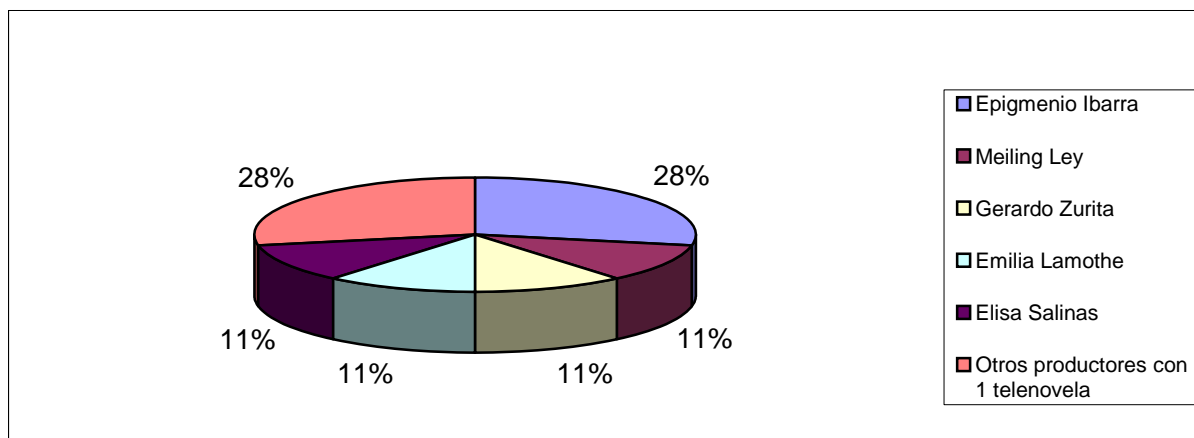
Cabe mencionar, como ejemplo del peso de la historia, que ambas televisoras tuvieron éxito al producir la versión colombiana “Café con aroma de mujer”, en las versiones de “Cuando seas mía” (TV Azteca, 2001) y “Destilando amor” (Televisa, 2007).

2) Producción.

Gráfica 20
Porcentaje de participación de los productores en las telenovelas en primer lugar de Televisa



Gráfica 21
Porcentaje de participación de productores en las telenovelas en primer lugar de TV Azteca



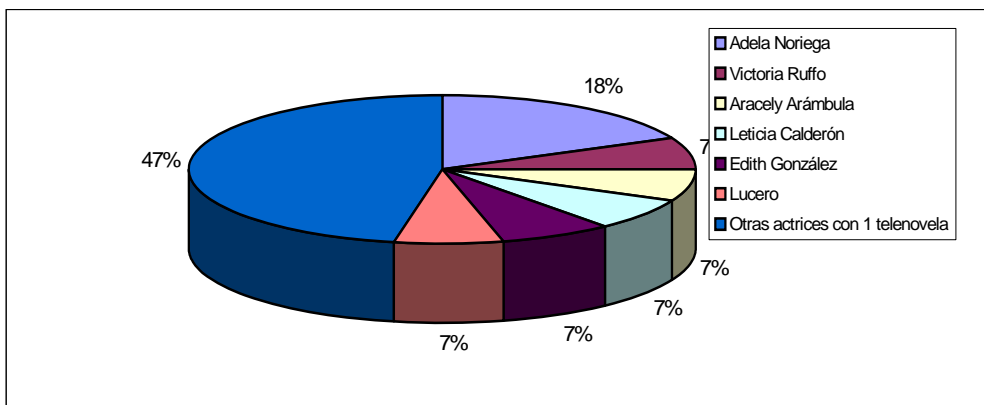
Gráficas de elaboración propia con información de la base de datos proporcionada por IBOPE AGB México y las bases de datos de las videotecas de Televisa y TV Azteca.

Como se puede observar en las gráficas anteriores, los productores son quienes más se destacan por su frecuencia de participaciones en los programas con éxito, algunos con porcentajes hasta del 25% para Televisa y 28% para TV Azteca, siendo los más representativos Salvador Mejía y Carla Estrada de la primera empresa, quienes concentran la mitad de los éxitos, y Epigmenio Ibarra de la segunda empresa.

La concentración de productores en estas telenovelas nos da un alto índice del peso de la variable de producción en el éxito comercial, ya que éstos son los encargados de dirigir al personal, optimizar los recursos y supervisar todos los procesos para conseguir calidad en la producción.

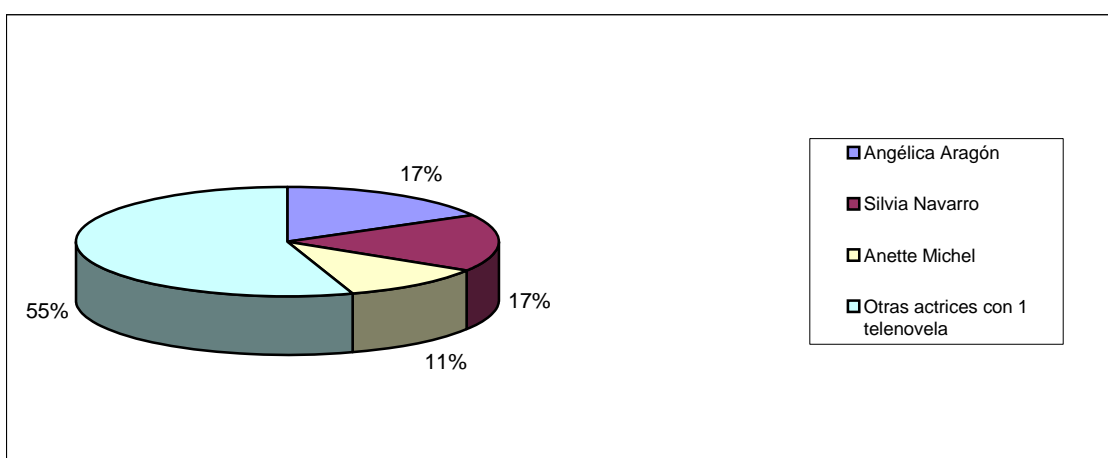
3) Talento artístico.

Gráfica 22
Porcentaje de participación de actrices protagónicas en las telenovelas en primer lugar de Televisa



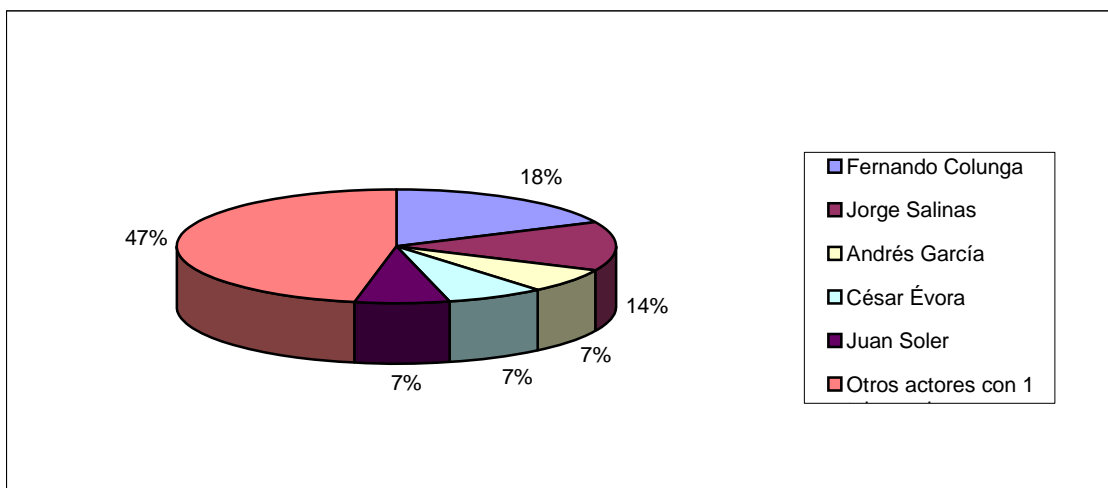
Gráfica 23

Porcentaje de participación de actrices protagónicas en telenovelas en primer lugar de TV Azteca



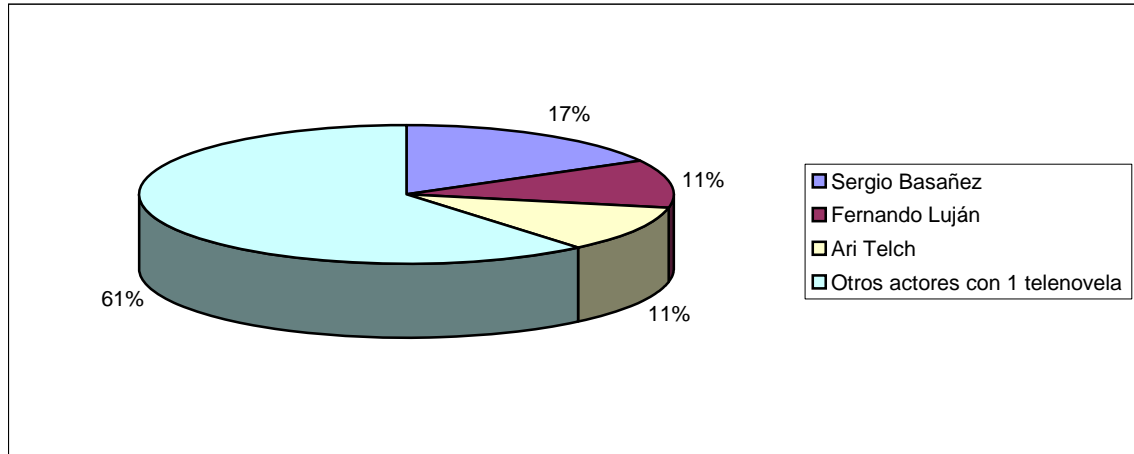
Gráfica 24

Porcentaje de participación de actores protagónicos en las telenovelas en primer lugar de Televisa



Gráfica 25

Porcentaje de participación de actores protagónicos en telenovelas en primer lugar de TV Azteca



Gráficas de elaboración propia con información de la base de datos proporcionada por IBOPE AGB México y las bases de datos de las videotecas de Televisa y TV Azteca.

A diferencia de la variable anterior, la cantidad de participaciones del talento artístico se difumina en ambas empresas, ya que varios de ellos sólo participaron en una de estas telenovelas con éxito. Esto coincide también con el peso que los productores y a funcionarios de este género audiovisual dan en general a este componente de las telenovelas.

¿Qué se puede deducir de todo lo anterior?

La historia y la calidad de producción suponen un peso importante en el éxito comercial. Desde el punto de vista de quienes están a cargo de las telenovelas, se puede comprobar a la vista de la frecuencia en que se repiten escritores y productores en las que ocupan el primer lugar de acuerdo a la audiencia. De hecho, el contar con un buen guión y con una calidad de producción alta a cargo de un productor experimentado, ayuda a explicar su éxito comercial ante otros géneros. Esto es fácil de comprobar, ya que ocupa no sólo los diez primeros lugares de programación (sólo 16 telenovelas no han estado en este *ranking* como puede observarse en el apéndice 15), sino como hemos visto, desde 1996 ocupan mensualmente más del 90% entre el primero y segundo lugar en los canales 2 de Televisa y 13 de TV Azteca.

Es la telenovela tradicional la que predomina: de ahí que Televisa haya realizado varios *remakes* de versiones anteriores, aunque con actualizaciones, como lo mencionaron los productores Emilio Larrosa y Juan Osorio durante las entrevistas. Televisa cuenta con una ventaja ante TV Azteca respecto a sus productores y escritores, ya que hemos visto

que varios de ellos han permanecido colaborando constantemente en esta empresa, e incluso algunos provienen desde la primera década, como se vio en el capítulo anterior.

El talento artístico, aunque también es un factor importante, como lo mencionan los expertos entrevistados, tiene una menor participación con respecto a las otras dos variables, ya a que diferencia de las primeras décadas de este género (ver el capítulo tres de esta obra), actualmente los actores rotan con mayor frecuencia en las producciones y observamos que la mayoría sólo participan en una telenovela exitosa.

Las telenovelas de Televisa conservan su liderazgo en el mercado nacional ante la competencia, aunque hemos observado que hay algunas reacciones ante ésta. Las telenovelas, en ambas empresas, conservan un buen *rating* acorde a la repartición de la audiencia total a nivel nacional que tiene cada empresa. De ahí se sigue la tendencia que marca cómo las telenovelas conservarán altos niveles de audiencia. Sin embargo, como cualquier producto, toda empresa debe vigilar su calidad para continuar con ventaja competitiva. Así lo hemos visto en el caso de Televisa, pues aunque conservará una tendencia alta entre los diez primeros lugares de su canal 2, baja a un 60% en su pronóstico, lo que indica que susceptibilidad de mejora en sus procesos, en cualquiera de las variables mencionadas (producción, historia y talento artístico), y como indiqué anteriormente, aunque el realizar *remakes* le ha funcionado, un foco rojo de atención es la falta de más historias originales o la contratación de escritores con nuevas historias, de hecho, la productora Rosa María Ocampo (productora de “La fea más bella”) indica que: “El reto es que nos hacen falta en las telenovelas escritores”³⁷.

Siendo la historia una variable de peso en el éxito comercial, es necesario considerar esto, refiriéndose a lo anterior, coincido con el productor Rubén Galindo (productor de “Al norte del corazón”) que menciona: “La tecnología no sirve de nada si estás diciendo una tontería, el contenido sigue teniendo un gran peso”.³⁸

En el caso de TV Azteca, aunque parece ser que la telenovela continuará siendo su producto estrella, deberá también tomar en cuenta la calidad si desea seguir compitiendo con este género ante una empresa tan experimentada como Televisa, ya que como

³⁷ Cita obtenida en entrevista personal a la productora Rosa María Ocampo el 23 de abril de 2008, durante el Congreso de Comunicación de la Universidad Panamericana

³⁸ Cita obtenida en entrevista personal al productor Rubén Galindo el 23 de abril de 2008, durante el Congreso de Comunicación de la Universidad Panamericana.

menciona Sánchez-Tabernero (2000): “Una auditoria interna puede identificar y evaluar los puntos fuertes y débiles de una empresa. En relación al producto se puede analizar los sistemas de calidad”³⁹.

Definido en este capítulo el éxito comercial de las telenovelas y encontrado en el capítulo tres datos que son necesarios para usuarios que intervienen en la comercialización al extranjero de las telenovelas, se describirán en los próximos dos capítulos que servicios prestan las videotecas de Televisa y TV Azteca a este tipo de usuarios y se analizará la estructura de sus bases de datos, antes de entrar en los procesos de comunicación interna y comercialización, para encontrar áreas de oportunidad para la mejora continúa y mantener la ventaja competitiva, como se señaló en la introducción de esta obra.

³⁹ Sánchez-Tabernero, Alfonso. *Dirección estratégica de empresas de comunicación*, Madrid, Ediciones Cátedra, 2000, p. 35.

Capítulo 5

Recursos humanos y comunicación interna en la producción de telenovelas

Se comentó en la introducción que Molina (1987) planteó el estudio de un análisis en el interior de las organizaciones de los medios de comunicación. Su enfoque principal se dirige de un modo específico al género de las telenovelas, al ser éste el más importante de la televisión hispanoamericana¹.

Sigue siendo un área poco estudiada. A esta razón se debe que a partir de este capítulo y en los siguientes, se analizan algunos de los procesos que intervienen en esta industria, como son: la comunicación interna, las funciones y procesos de la videoteca de telenovelas y la comercialización al exterior.

¿Por qué es importante analizar la gestión de los recursos humanos y el proceso de comunicación interna para la ventaja competitiva de un producto audiovisual como la telenovela?

No sólo su mercadotecnia o estrategia lleva al éxito comercial de una empresa. En el caso presente de una producción de telenovela, coincido con lo que Sánchez-Taberner (2000) menciona acerca del personal que colabora en las empresas informativas y la necesidad de una adecuada comunicación interna: “Estas empresas constantemente se mueven en un contexto versátil y para competir en ese contexto, necesitan plantillas de personal competentes y altamente motivadas que se planteen cómo mejorar su trabajo, cómo aportar más valor a su organización y por lo tanto contribuyan al incremento de la calidad de su empresa, el tipo de liderazgo que requieren las empresas de comunicación exige capacidad

¹ Molina, Gabriel. *Profesiones en trama: análisis de la producción de telenovelas*. Estudios sobre culturas contemporáneas de la Universidad de Colima. Red de revistas científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal, 1987, pp. 367-368.

de comunicación con quienes integran la plantilla de la compañía; comprensión de la naturaleza y los efectos de los actos comunicativos”.²

Respecto a este tema, también Lavine y Wackman (1992) mencionan en su obra que el personal es uno de los factores que influyen en la eficacia y estructura de la organización de una empresa informativa:

“El personal, y en particular los empleados con experiencia y altamente cualificados, así como sus aptitudes y actitudes tanto de los trabajadores como de los ejecutivos de la empresa, junto a su necesidad de trabajar conjuntamente, deben ser consideradas seriamente para establecer una estructura eficaz”.³

Sobre esto, como en los capítulos tres y cuatro se pudo apreciar, Televisa dispone de una ventaja ante su competencia, al contar con personal de mayor experiencia en la producción de telenovelas. Esto es debido a que escritores, productores y talento artístico continúan por mucho tiempo, incluso algunos durante las cinco décadas. Tal es el caso del recientemente fallecido productor Ernesto Alonso.

El caso contrario sucede en TV Azteca. En ella, a lo largo de sus once años de producción de telenovelas, ha tenido una rotación de personal, mayormente de productores, sin lograr retener protagónicos dentro de su talento artístico. De hecho, el productor de gran parte de sus éxitos, Epigmenio Ibarra, es sólo contratado por proyectos, de ahí su ausencia de los años de 2001 al 2007.

Además, es necesario mencionar que una adecuada comunicación interna contribuye también al logro de la eficacia de una organización y a la consecución de su metas de calidad. Esto se logra ya sea a través una comunicación horizontal, la cual suele ser más informal, a través de la comunicación entre miembros del mismo nivel de un área o de diferentes departamentos, así como una comunicación vertical, la cual procura utilizar en

² Sánchez-Tabernero, Alfonso. *Dirección estratégica de empresas de comunicación*, Madrid, Ediciones Cátedra, 2000, pp. 76, 77 y 100.

³ Lavine, John y Wackman, Daniel. *Gestión de empresas informativas*. Madrid, Ediciones Rialp, 1992, p. 163

mayor frecuencia canales formales y ser más estratégica, aunque no excluye la comunicación informal.

A su vez, la importancia de la comunicación interna en todo tipo de organización de acuerdo a Lucas, García y Ruiz (1999) se resume en la siguiente frase: “A través de la comunicación, se recoge y proporciona información para lograr que la gente coopere. La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”⁴.

5.1 Organigrama, características y funciones de los recursos humanos en la producción de una telenovela.

5.1.1 Organigrama y características .

Antes de estudiar la comunicación interna de las producciones de telenovelas, se debe tener en cuenta las características del personal que interviene en ésta y las funciones principales que ellos desarrollan, lo cual determina los canales, flujos y forma de comunicación que utilizan.

En lo referente a las peculiaridades del personal en una empresa de comunicación, Nieto e Iglesias (1993) mencionan que dentro de las empresas informativas, la de televisión tiene mayor complejidad en su estructura de personal y en la distribución de funciones dentro de cada área de trabajo.

Ya se había marcado también en la introducción de esta obra, que de acuerdo a Lavine y Wackman (1992), uno de los factores que diferencian a los medios de comunicación de otras industrias es su personal, aunque estos autores se refieren a los noticieros, también es aplicable a los productos de entretenimiento, es necesario recalcar que la plantilla que lo

⁴ Lucas, Antonio; García, Carmen y Ruiz, Antonio. *Sociología de la comunicación*, Madrid, Editorial Trotta, 1999, p. 103.

produce tiene que ser culta, con gran sentido profesional, enorme capacidad de trabajo e incluso -en numerosos casos- muy creativa. Coincidiendo con lo anterior, estos autores, a su vez, comentan que los directivos de este tipo de empresas se enfrentan a otro desafío, distinto a los que tienen que afrontar la mayoría de los demás ejecutivos, en donde la mayoría del trabajo no se realiza en una oficina⁵.

Por su parte Sánchez-Taberner (2000), menciona también referente a este aspecto que: “En las empresas de comunicación, el perfil de los empleados y la naturaleza de su trabajo condicionan el modelo de organización: predominan los aspectos creativos sobre los repetitivos las demandas implícitas no son fácilmente identificables; a menudo los empleados no realizan su tarea en un lugar fijo”⁶.

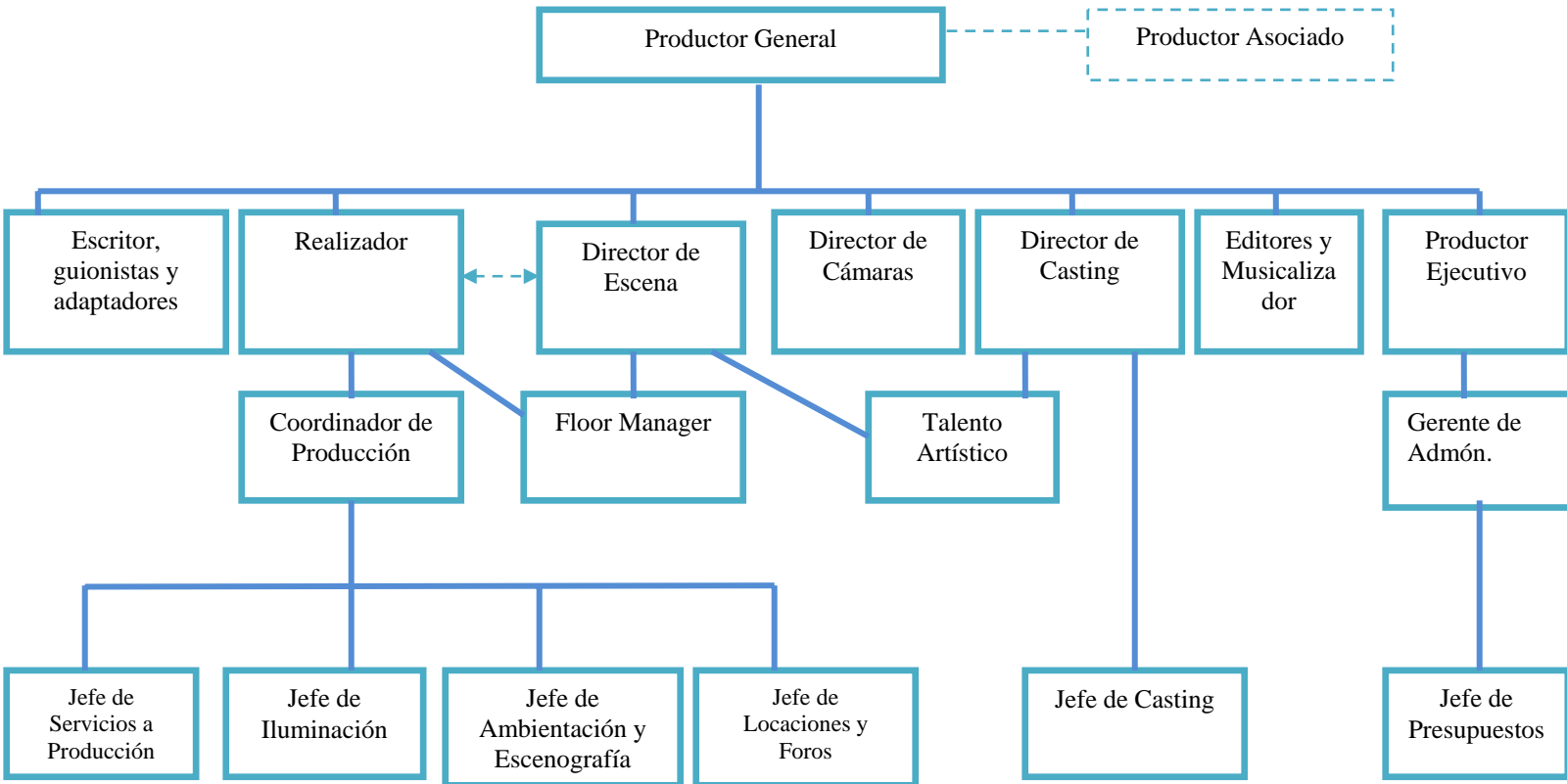
Todo lo anterior se ilustra fácilmente en la producción de una telenovela, en donde, como se puede observar en el organigrama y en la descripción de las funciones que a continuación se presentan, predominan las actividades relacionadas con creatividad y la mayoría del personal se encuentra fuera de oficinas. Además, como ya se ha explicado y comprobado en los capítulos anteriores de esta obra, el talento del escritor, del productor y de los actores, tiene un alto índice de peso en el éxito comercial, funciones que requieren para su desempeño la creatividad.

⁵ Lavine, John y Wackman, Daniel. Op cit., pp. 32-34

⁶ Sánchez-Taberner, Alfonso. Op. cit., p. 64.

Diagrama 4

Organigrama de los primeros niveles del personal que interviene directamente en la producción de telenovelas



El personal se puede dividir en cuatro grandes áreas:

- 1) Talento artístico
- 2) Directores
- 3) Staff de producción
- 4) Administrativos

También se añade que la producción de telenovelas tiene las siguientes características que originan cargas excesivas de trabajo y presión:

- 1) Tiempo límite de cierre de capítulos para su emisión al aire.

- 2) Las grabaciones se realizan tanto en foros como en locales, lo que ocasiona continuos desplazamientos.
- 3) Las grabaciones suelen durar más de ocho horas al día, e incluso en algunas ocasiones, sin interrupciones de lunes a domingo.

5.1.2 Funciones generales del personal de producción de telenovelas.

A continuación se describen las funciones generales del personal que interviene en las diferentes etapas de la producción de acuerdo a la división arriba mencionada⁷.

1) Talento artístico.

a) Actores.

- Papeles estelares o protagónicos: Llevan la acción principal. Son personas con trayectoria reconocida en el medio y son fácilmente reconocidos por el público.
- Papeles secundarios: Son aquellos que dan continuidad a las acciones, también llamados complementarios. Los actores también cuentan con una trayectoria en el medio.
- Papeles terciarios: Son aquellos cuya participación es de pocas escenas y el personaje carece de relevancia en la historia.
- Papeles episódicos: Intervienen solamente en escenas importantes, apuntalando ciertos aspectos y situaciones que rodean a los personajes principales.
- Colaboración especial: Son papeles muy cortos, sin embargo son interpretados por actores de gran renombre; esto funciona para hacer más interesante el elenco participante en el proyecto y efectos de *rating*.

⁷ En el apéndice nº 17 se pueden consultar los procesos de una producción de telenovelas.

- Extras y comparsas: Sus intervenciones son multitudinarias, sin que exista un papel interpretativo. Llenan los escenarios para dar credibilidad a los espacios y tiempos.
- Dobles: Suplen a los actores principales y secundarios en acciones peligrosas o difíciles.

Todos ellos tienen la mayor parte de sus funciones en el transcurso de la producción.

b) Escritores y adaptadores.

- Escritor: Propone y concreta la idea principal, presenta la sinopsis, crea el guión original literario por capítulos o programas unitarios según el género o el lineamiento del programa. Participa en la preproducción.
- Guionista: Traslada una idea o mensaje al lenguaje televisivo (voz, música, sonidos e imágenes). Primero se realiza un guión literario donde se establecen las acciones y los diálogos de la historia. Participa en la pre-producción y en la producción.
- Adaptador: Son los encargados de realizar el guión técnico, y se enfatizan especialmente en los diálogos. Su principal función es realizar el *breakdown*⁸. Participan durante la pre-producción y en el transcurso de la producción.

2) Directores.

- Productor: Es el responsable del proyecto en su totalidad, para esto, debe conocer todos los elementos que intervienen en el desarrollo y realización de un programa de televisión: planificación, alcances, limitaciones del proyecto, coordinación de todo el personal. Él está presente en todas las etapas de producción.

⁸ El *breakdown* es similar a un guión técnico, en el cual se establecen específicamente los pasos a seguir durante la grabación del programa, los diálogos de los personajes, sus estados de ánimo, sus posiciones en la escena, etc.

- **Productor asociado:** En algunas producciones de telenovelas, el productor asociado colabora en conjunto con el productor general, en un proceso de aprendizaje. Al igual que el productor, colabora en todas las etapas de producción.
- **Realizador:** Su tarea es proponer un guión técnico (donde se definen planos, encuadres, música, etc.), se encarga además de transformar el guión en imágenes y le da fluidez y ritmo al programa. Además, es el responsable de las indicaciones operáticas de grabación. Son su responsabilidad: la planeación del guión, la escenografía, la iluminación, el vestuario, maquillaje, etc. Está presente en todas las etapas de producción.
- **Director de escena:** Coordina y maneja los movimientos escénicos que se llevan a cabo frente a las cámaras, tiene que expresar las escenas desde distintos puntos de vista. Es quien marca los parlamentos, movimientos, iluminación e intenciones. También selecciona al talento artístico junto con el productor, ensaya y capacita a los actores. Participa durante la preproducción y la producción.
- **Director de cámaras:** Su función es la de coordinar y crear toda la imagen y el sonido que el guión requiere para su realización. Tiene el control y la dirección de todo el equipo técnico, tanto humano como electrónico. Participa en el transcurso de la producción.
- **Director Técnico:** Supervisa la calidad técnica de la producción, se hace responsable de la calidad de imagen y sonido, de la optimización y operatividad de cámaras, grabadoras, micrófonos, etc. Participa durante la producción.
- **Director de *casting*:** Se encarga de realizar el proceso de selección de actores. Participa en gran medida durante la pre-producción.
- **Director de ambientación y escenografía:** Junto con el realizador, diseñan los *sets* (en foro y/o locación) que se necesitan para la producción del programa.

3) Staff de producción.

a) Técnicos.

- **Coordinación de producción:** Controlan, administran y programan todo lo relacionado con el aprovechamiento de foros, unidades móviles, tiempos de *off-line* y post-producción. Además, coordinan y supervisan la logística que se realiza a partir del desglose del guión: locaciones, negociaciones con el reparto, contratación del personal, entre otras, así como las necesidades especiales que pudieran surgir. Se encuentran durante todas las etapas de la producción.
- **Jefe de iluminación:** Deben conocer el comportamiento de la luz, la composición, los colores, forma, tonalidades, intensidades, direccionalidad, etc. Además de eso, se ocupa de entender la puesta escénica para televisión y sus intenciones, así como de los aspectos escenográficos. Su trabajo se desarrolla durante la etapa de la producción.
- **Jefes de locación y foros:** Ellos conocen el funcionamiento y operatividad del lugar donde se va a realizar la producción (las locaciones o foros). El jefe de locación a su vez, realiza el *scouting*, el cual consiste en la búsqueda de locaciones para la grabación de diferentes escenas y tomas de ubicación del programa. Participan en la pre-producción y en la producción.
- **Jefe de ambientación:** Su función es crear la atmósfera que da credibilidad a las acciones y lugares que se tienen considerados en el guión, respetando los criterios del escenógrafo y el productor. Participan en la pre-producción y en la producción.
- **Jefe de utilería y escenografía:** Es responsable de todos los elementos que sirven para la decoración de la escenografía, que visten y dan vida a la ambientación. Trabaja durante la producción.

- *Floor Manager* (Jefe de piso): Transmite las indicaciones y observaciones hechas en cabina por el director (realizador), a todo el personal involucrado en la producción. Su función principal es marcar las entradas y salidas de programa, además de marcar los movimientos y desplazamientos de los actores indicados por el director de escena. Debe tener la capacidad de resolver rápidamente cualquier situación que bloquee o retrase la continuidad de la producción. Participa únicamente en la etapa de producción.
- Jefe de *casting*: Está bajo las órdenes del director de casting y se encarga de estar en relación con el talento artístico e informar al director de casting y de producción. Participa en las etapas de pre-producción y en la producción.
- Asistente de producción: Está bajo las órdenes del coordinador de producción, quien le asigna actividades a realizar: búsqueda de locaciones, vestuarios, materiales, llamados, gestión de permisos, etc. Es la base de toda la logística que se desprende de un guión. Está presente en todas las etapas de producción.
- Asistente de realización: Se encarga de apoyar a la producción, sobre todo en la pre-producción y producción. Auxilia al director en aspectos técnicos y artísticos (logística). Es su responsabilidad hacer que todo esté en el lugar y en el momento preciso. Realiza sus funciones principalmente en el transcurso de la producción.
- Camarógrafos: Se encuentran bajo las órdenes del director de cámaras. Existen dos tipos de camarógrafos, los de estudio (trabajan en el foro) y los de locación (trabajan en exteriores). Por lo general cuentan con un asistente. Trabajan durante la etapa de producción.
- Área técnica: Tiene a su cargo las funciones de adquisición, operación, mantenimiento y reparación de los equipos necesarios para la realización y difusión de los programas. Participa en la producción y en la post-producción.

- Microfonista: Conoce con detalle los guiones técnicos para seleccionar y colocar adecuadamente los micrófonos. Trabaja en coordinación con el ingeniero de audio. Participa en el transcurso de la producción.
- *Switcher*: Proporciona un seguimiento operativo al orden en que aparecerán las cámaras al aire o al momento de la grabación. Sus conocimientos técnicos son muy completos. Sirve de apoyo al director durante la grabación, pues sugiere alternativas en problemas técnicos que se pudieran presentar. Participa en el transcurso de la producción.
- Operador de *videotape*: Opera, maneja y controla las máquinas grabadoras y reproductoras de *videotape*, así como el conocimiento, limitaciones y alcances de cada uno de los formatos, materiales ferromagnéticos, etc. Participa en la producción y post-producción.

b) Servicios a la producción. Son todos aquellos servicios técnicos que se utilizan directamente en la grabación de ésta y son imprescindibles. Son contratados en la preproducción y utilizados en la etapa de producción.

- Personal de maquillaje: Apoya al personal que interviene frente a las cámaras, desde las asistencias correctivas (brillo en la cara, arrugas, etc.), el corte y el peinado hasta la caracterización de un personaje específico (anciano, enfermo, etc.).
- Personal de vestuario: Son los diseñadores o encargados de la compra del vestuario, que tienen un conocimiento muy amplio de la historia y evolución del vestir, uso de accesorios y joyería. El vestuario es seleccionado según las características y la psicología de los personajes del guión.
- Taller de escenografía: Realizan trabajo de carpintería, pintura y cualquier adecuación que se tenga que realizar a la escenografía.

- Equipo de iluminación: Son los encargados de colocar el equipo de iluminación como tramoyistas y foreros.
- Servicio de alimentos: Son servicios de alimentación contratados en la preproducción para darse a todos los involucrados en la producción.
- Operadores de unidades móviles: Se encargan de la salvaguarda del equipo técnico de grabación, vestuario y todos los elementos de producción que viajan en una unidad móvil.
- Transporte: No se limitan exclusivamente al traslado de equipos técnicos si no también se transporta al personal artístico y de producción.

c) Edición.

- Editor: Organiza y ordena los planos grabados por el realizador. Debe conocer todos los formatos de *videotape* y sus alcances, la trayectoria que sigue una cinta desde antes de grabarse hasta su emisión al aire.
- Musicalizador: Su función está centrada en la selección, ritmos y ubicaciones de la música, (ambientes e incidentales) que intervienen en el programa. Participa también en la postproducción en conjunto con los editores.
- Efectos especiales: Realizan los montajes espectaculares de alto impacto visual. Hay diferentes especialidades: explosivos, fuego, adiestramiento de animales, etc.

Estas tres funciones se efectúan durante la postproducción.

4) Personal administrativo.

- Productor ejecutivo: Trabaja directamente con el productor general y es el responsable de la planeación de los recursos financieros, técnicos y humanos de la producción.

- Gerente o administrador de producción: Su función es el control de recursos y máximo aprovechamiento del presupuesto. Si falla, puede ocasionar la suspensión o retraso en la producción.
- Jefe de presupuesto: Se encarga de la elaboración del presupuesto, para lo que se basa en los elementos y requerimientos del guión, incluyendo gastos de oficina, honorarios de producción, etc.

Este personal participa en todas las etapas de la producción.

5) Personal que no participa directamente en la producción pero cuya labor es importante en la etapa de emisión al aire, post-emisión y comercialización.

- Programadores: Se encargan de la planeación y seguimiento de horarios de emisión en la parilla de programación.
- Personal de *master*: Son responsables de operar toda la emisión al aire de los capítulos de telenovelas, de acuerdo al plan de programación.
- Investigación de mercados: Analizan el *rating* de las producciones y realizan análisis cualitativos y cuantitativos de audiencia.
- Promoción y ventas a anunciantes nacionales: Venden la pauta comercial a los patrocinadores nacionales.
- Ventas internacionales: Venden los programas grabados (enlatados) o los formatos a televisoras y productoras en el extranjero. El proceso de comercialización al extranjero se describirá a detalle en el octavo capítulo de esta obra.

- Personal de videoteca: Se encargan de la salvaguarda, análisis documental y archivo de los capítulos ya grabados y emitidos al aire para consultas posteriores. Respecto a sus funciones, Nieto e Iglesias (1993) mencionan que:

“La actividad documental tiene singular importancia en la empresa de televisión. Se incluyen en este subgrupo los profesionales que ordenan, clasifican, analizan, custodian y recuperan el material de documentación escrita o audiovisual necesario o empleado para las emisiones de televisión”⁹. En los próximos dos capítulos se dará un detalle de los procesos y funciones en una videoteca del material grabado de telenovelas.

5.2 Análisis de la comunicación interna en la producción de telenovelas.

Ya explicado el organigrama y las funciones generales del personal que interviene en la producción de una telenovela. A partir de aquí se profundizará en el análisis de su comunicación interna.

Como ya se mencionó, la razón por la cual se eligió realizar las encuestas en el transcurso de grabaciones de telenovelas al personal de las cuatro áreas que se indican arriba, - en mayor proporción al *staff* de producción -, es debida a que es éste el personal más numeroso en la grabación de una telenovela. También a que el ambiente natural y frecuente de una producción se desarrolla durante las grabaciones fuera de una oficina (a excepción de algún personal administrativo) y como comentan los autores citados, es en donde más frecuentemente se desarrolla la comunicación en esta peculiar organización y puede ser mejor estudiada, mucho mejor que cuando no están realizando algún proyecto y se encuentran haciendo trabajo de “escritorio”.

Para este análisis, se realizaron un total de 70 encuestas anónimas¹⁰ con muestreo de juicio, en la mayoría de las producciones que durante el año 2007 se grabaron (en el apéndice 18

⁹ Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. *Empresa Informativa*, Madrid, Ariel Comunicación, 1993, p. 105.

¹⁰ No se incluyen los nombres de las personas encuestadas para evitar alguna desviación en sus respuestas.

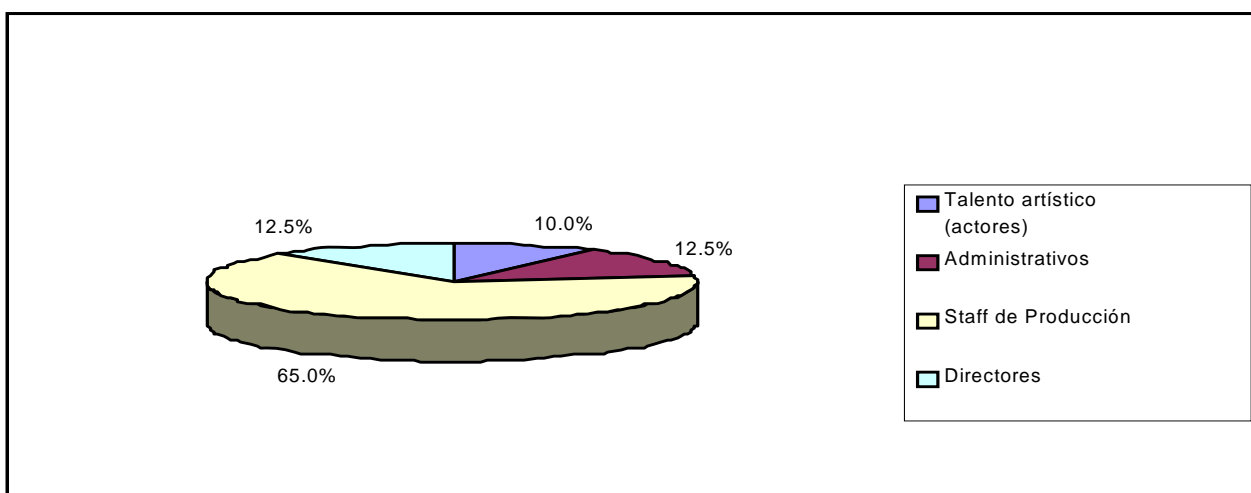
se puede observar el formato de la encuesta), tanto de Televisa como de TV Azteca, al momento de las grabaciones, en las cuatro áreas mencionadas, la proporción fue:

1) 40 personas encuestadas de Televisa en las producciones y en las fechas que se indican:

- “Destilando amor” (01 de junio de 2007)
- “Muchachitas como tú” (01 de junio de 2007)
- “Pasión” (28 de junio de 2007)
- “Tormenta en el paraíso” (30 de noviembre de 2007)¹¹.

Gráfica 26

Distribución de áreas del personal encuestado de Televisa



Gráfica de elaboración propia con base en las encuestas realizadas al personal de producción de telenovelas de Televisa.

b) 30 personas encuestadas de TV Azteca en las producciones y en las fechas que se indican:

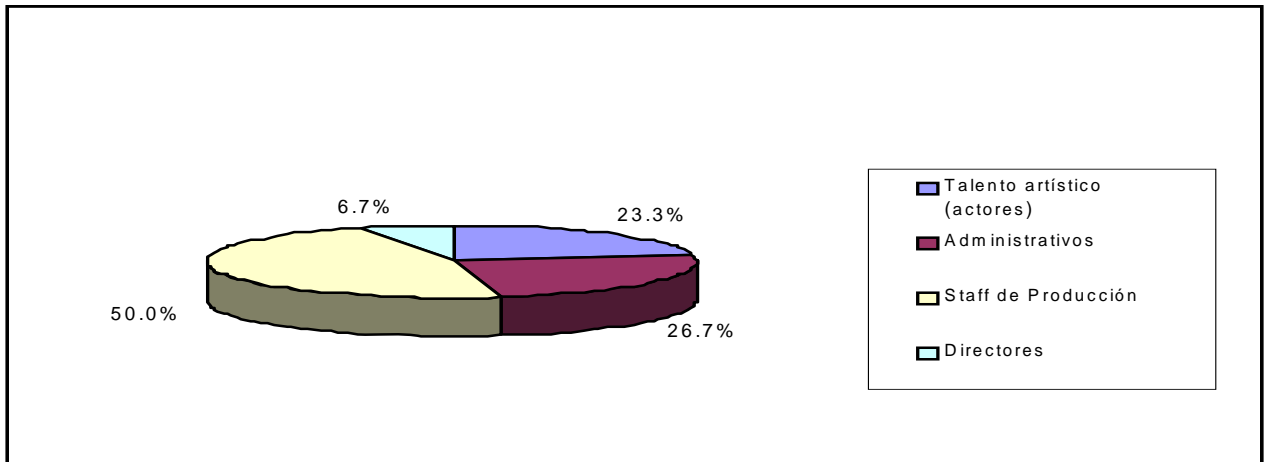
- “Se busca un hombre” (15 de junio de 2007)
- “Bellezas indomables” (12 de julio de 2007)
- “Montecristo”¹² y “Vivir sin ti” (12 de julio 2007)
- “Mientras haya vida” (12 de septiembre de 2007)¹³.

¹¹ Agradezco a los productores Nicandro Díaz, Emilio Larrosa, Carla Estrada y Juan Osorio respectivamente, el permiso para realizar estas encuestas en las producciones.

¹² Aunque esta producción terminó en abril de 2007, la productora permitió realizar una encuesta a dos personas que participaron en dicha producción. Fueron sólo estas dos personas los únicos que no se encontraban en una grabación en directo al momento de la encuesta, pero ayudó a enriquecer la muestra obtenida.

Gráfica 27

Distribución de áreas del personal encuestado de TV Azteca



Gráfica de elaboración propia con base en las encuestas realizadas al personal de producción de telenovelas de TV Azteca.

Los resultados se procesaron en el sistema estadístico *SPSS* como se mencionó en la metodología de la introducción y se analizó a través del estudio mencionado los siguientes aspectos de la comunicación interna:

5.2.1 Comunicación y motivación.

Con respecto a la motivación, la teoría *behaviorista* de la gestión empresarial se centra en el comportamiento de los empleados en un contexto empresarial. Aportó mayor claridad a la motivación, dinámica de grupos y otros procesos de relaciones personales en el contexto empresarial, subrayando especialmente la gestión de personal como una de las funciones fundamentales de los directivos empresariales. Sus mayores representantes han sido Munsterberg, Mayo, Maslow y McGregor.¹⁴

Hablando específicamente de las empresas de comunicación, uno de los modos de generar un alto grado de motivación, acorde a Sánchez-Taberner (2000), es favorecer la unidad de fines en las organizaciones a través de la comunicación interna. Los equipos humanos sólo pueden hacer propios los objetivos fijados a diferentes plazos, cuando conocen la situación de la que se parte, las metas que se intentan conseguir y los medios establecidos para

¹³ Agradezco a los productores Meiling Ley, Emilia Lamothe y Epigmenio Ibarra respectivamente, el permiso para realizar estas encuestas en las producciones.

¹⁴ Lavine, John y Wackman, Daniel. Op. cit, p. 98

alcanzar la cuota de mercado y el volumen de negocio previsto. Este autor menciona respecto a esto lo siguiente:

“Las experiencias de muchas empresas de comunicación demuestran que supone menos riesgo la transparencia interna que la falta de motivación de empleados y gerentes poco informados. En las empresas de comunicación, las bases del quehacer profesional deben explicitarse en un conjunto de criterios y normas que inspiren los contenidos publicados y fundamenten la actividad de cada compañía, cuando la misión es compartida por quienes trabajan en las empresas, éstas pueden sobrevivir a sus promotores; y los cambios en la cúpula de la organización”¹⁵.

a) Comunicación de la misión y la visión.

De lo que se describe arriba, parten dos cosas: la unidad de fines o metas y la motivación. La base de los fines de una empresa y que forman parte de su cultura organizacional¹⁶ son la misión y visión, la cual de acuerdo a Sánchez-Tabernerero (2000) tiene que ser compartida y por lo tanto correctamente comunicada.

Para Lavine y Wackman (1992), la misión es también uno de los factores fundamentales que influyen en la estructura de la organización de una empresa informativa, ya que la estrategia está estrechamente ligada a ésta. Un ejemplo de esto sería, por ejemplo, si la misión adoptada por una emisora de televisión fuese convertirse en un canal independiente especializado en la transmisión de películas y series extranjeras, tendrá como estrategia invertir sus recursos en la adquisición de este material y en la construcción de una gran videoteca.

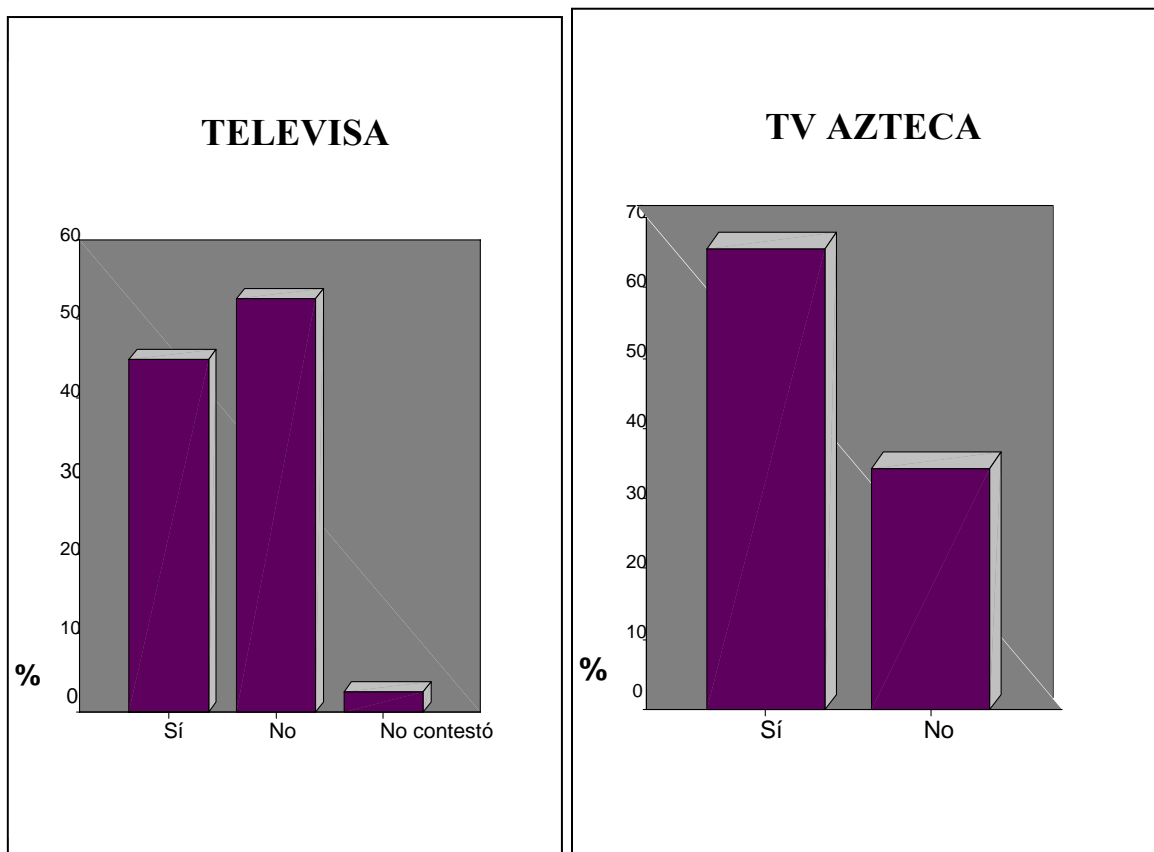
¹⁵ Sánchez-Tabernerero, Alfonso. Op. cit., pp. 77 y 97

¹⁶ Edgar Schein (1992) define cultura organizacional como los valores y prácticas que asumen y aceptan un grupo para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y son enseñadas a los nuevos miembros como el camino correcto que perciben, piensan y sienten en relación a esos problemas para alcanzar la meta propuesta. Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Ed. Jossey-Bass, 1992. p. 12

También algunos autores como Eisenberg y Riley (2003) concuerdan que la misión y visión forma parte de la cultura organizacional y que esta estrechamente ligada a la eficacia¹⁷.

Ya mencioné en el capítulo dos cuáles eran la misión y la visión de Televisa y TV Azteca. A través de los resultados de las encuestas realizadas, podemos ver cuál es el grado de conocimiento de la misión y de la visión que tiene el personal que interviene en la producción de una telenovela y cómo se han comunicado.

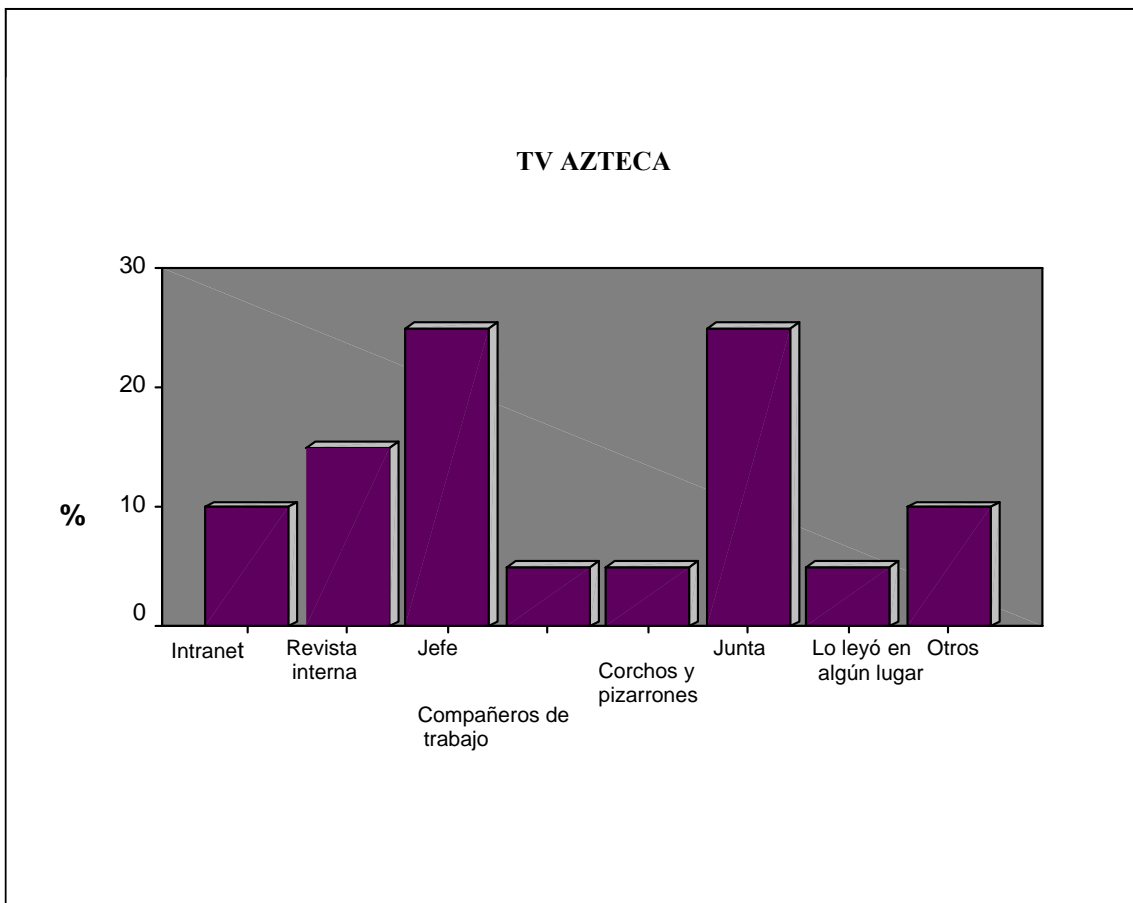
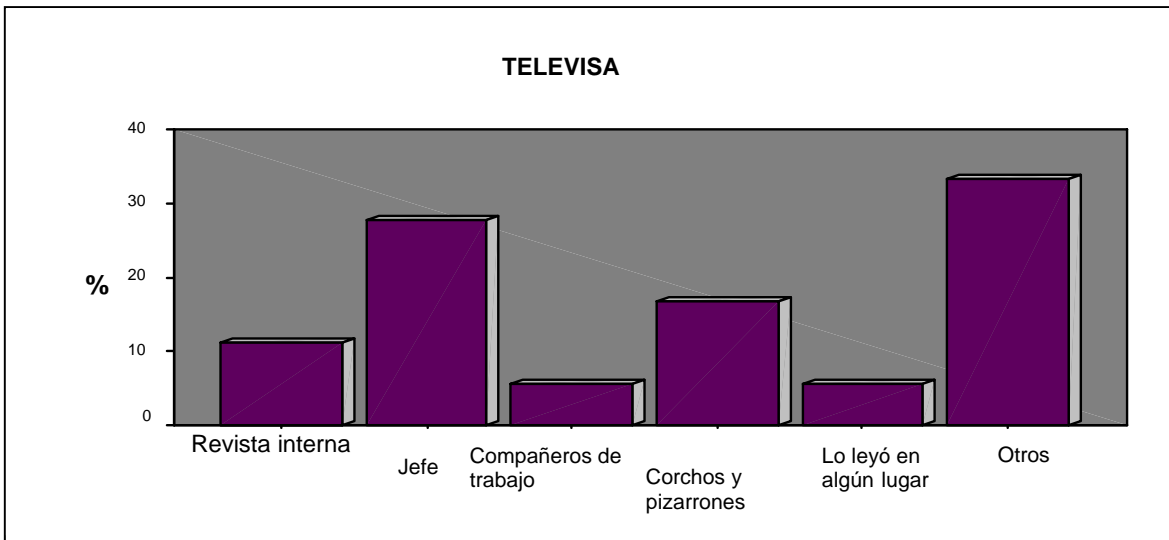
Gráficas 28 y 29
Grado de conocimiento de la misión y visión



¹⁷ Eisenberg, Eric y Riley Patricia. *Organizational Culture*. En Jablin, Fredric y Putnam, Linda (ed.). *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, California, Sage Publications Inc, 2001. pp. 308-309.

Gráficas 30 y 31

Medio de comunicación de la misión y visión



Gráficas de elaboración propia con base en las encuestas realizadas al personal de producción de telenovelas de Televisa y TV Azteca.

Se observa que en ambas empresas hay un número importante de personas que desconocen la misión y la visión de la empresa. Esto sucede en mayor porcentaje en Televisa (más del 50%) con respecto a TV Azteca. No todos se han informado de esta misión y visión a través de los medios formales de la empresa. Recordando lo importante que resulta que el personal esté informado y comparta la misión y visión de una empresa, se deduce que es éste un área de oportunidad en la comunicación interna de estas producciones.

b) Comunicación vertical.

Existen tres escuelas de teorías de la organización, que son: la clásica, la de relaciones humanas y la escuela sistémica. Importancia de la segunda es que se menciona que los flujos de la comunicación son horizontales (entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo) y vertical (entre los trabajadores y la dirección). Por otra parte, la escuela sistémica toma la comunicación dentro de la organización como su eje; según ella la información fluye en todas las direcciones del sistema, internamente de manera horizontal y vertical y con su entorno¹⁸.

Esta parte de la comunicación interna, la cual es importante también en un proceso de calidad. De hecho, las normas estándares de sistemas de calidad mencionan claramente lo siguiente en su cláusula 5.5.3:

“La alta dirección debe asegurarse de una comunicación efectiva dentro de la organización”¹⁹.

Dentro del proceso de comunicación vertical en la empresa informativa, se encuentra el ciclo de supervisión. Como se mencionó anteriormente, supone un reto para los directivos el tener una comunicación adecuada en el transcurso de las grabaciones que se realizan fuera de una oficina. Respecto a la comunicación vertical y la supervisión, Lavine y Wackman (1992) hacen hincapié acerca de la claridad en que deben darse las instrucciones

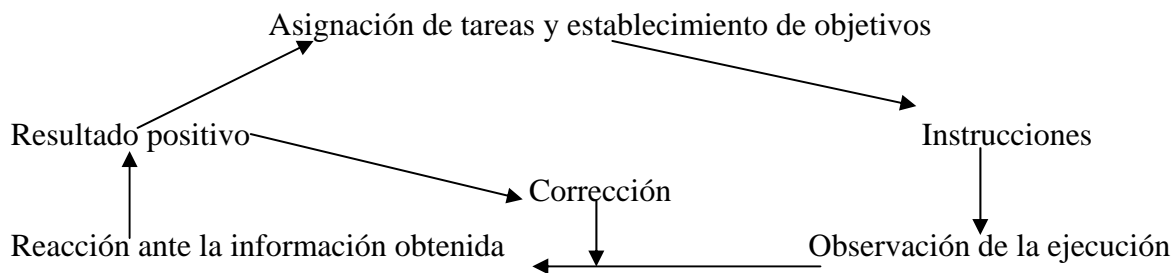
¹⁸ Lucas, Antonio, García Carmen y Ruiz, José Antonio. Op. cit., p. 104.

¹⁹ *Quality Management Systems Standard ISO 9001:2000*, publicado por la International Organization for Standardization, 2000.

de los jefes hacia quienes realizan determinadas funciones: “Los ejecutivos de las empresas informativas deben proporcionar instrucciones específicas al personal, incluyendo explicación de aquellos aspectos del trabajo que la dirección considera prioritarios, el establecer prioridades también permite a los ejecutivos acabar con los posibles rumores”.²⁰ Esto es importante, porque dependiendo de la claridad en que se explican los objetivos y se explican las instrucciones, dependerá la correcta realización de sus funciones y el proceso es más eficaz.

Diagrama 5

El ciclo de supervisión de acuerdo a Lavine y Wackman (1992)²¹:



Como se puede apreciar en el diagrama, es necesario comentar y dar consejos sobre resultados profesionales y también motivar cuando se realiza un buen trabajo. Sin embargo, esto no siempre sucede en una empresa de comunicación, debido en muchas ocasiones a la presión de los plazos de entrega y el peso del trabajo. De hecho la motivación sube el nivel de ánimo del personal y la reacción positiva constituye un incentivo importante, el cual está más atento y muestra más vigor para ejecutar su trabajo. A esto la escuela *behaviorista* le llama motivación intrínseca. También especialistas en comunicación interna como Jablin (2001) comentan que en los resultados de sus estudios, los empleados de todos los niveles estuvieron de acuerdo que la retroalimentación de sus jefes o la falta de ella, afectaba a su

²⁰Lavine, John y Wackman, Daniel. Op. cit., p. 230

²¹ Cuatro actividades que se presentan en la comunicación interpersonal durante el ciclo de supervisión Lavine, John y Wackman, Daniel. Op.cit., p. 229

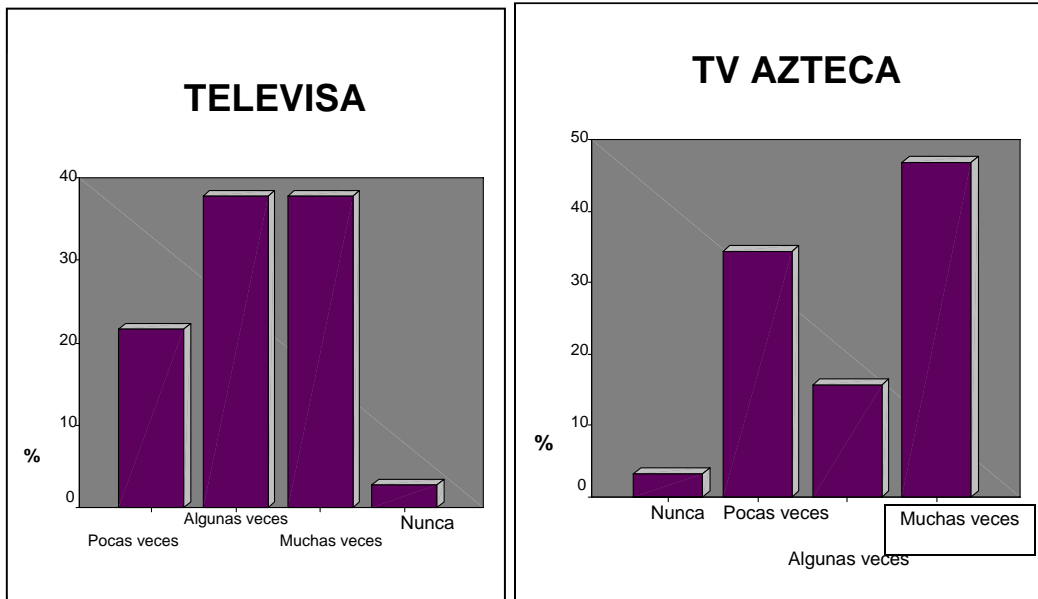
productividad. Con esto se probó que la comunicación corporativa tiene un impacto en la productividad²².

Dentro de la comunicación vertical, como mencionan Lavine y Wackman (1992), el grado de atención que presta el jefe, es decir, la cualidad de escuchar al personal que colabora con él, es un factor clave de la comunicación interna en una empresa informativa y sobre todo, durante la grabación de una telenovela, la carga de trabajo puede hacer difícil este aspecto tan básico.

A continuación se muestran los resultados en las producciones de Televisa y TV Azteca respecto la frecuencia de retroalimentación con el jefe, la claridad de las instrucciones y el grado de satisfacción con la atención que presta el jefe y la motivación.

Gráficas 32 y 33

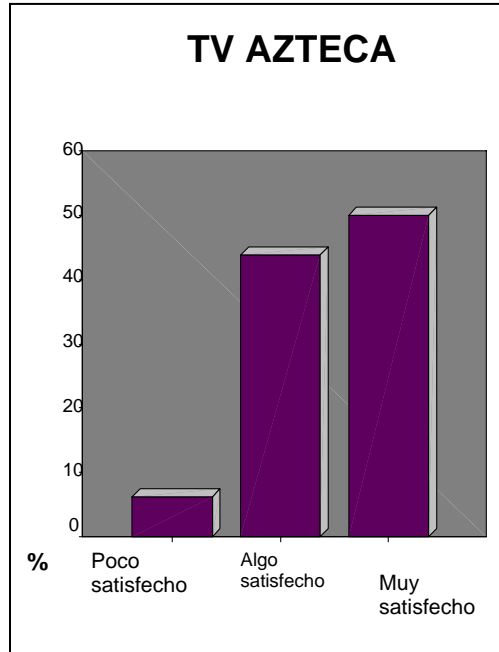
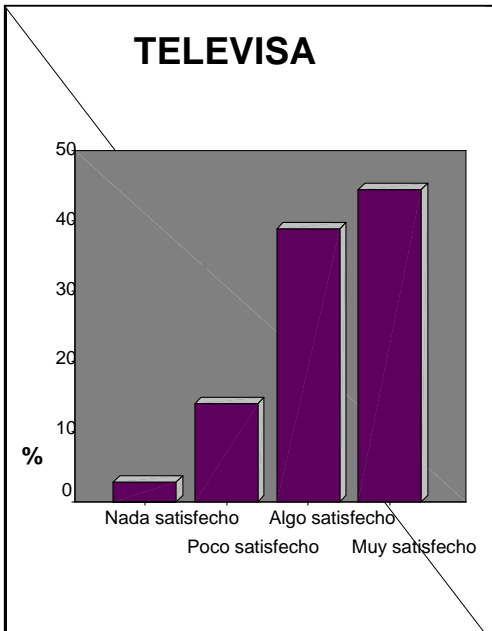
Frecuencia de retroalimentación por parte del jefe



²² Mcphee, Robert y Scott, Marshall. *Organizational Structures and Configurations*. En Jablin, Fredric y Putnam, Linda (ed.). *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, California, Sage Publications Inc, 2001New Handbook p.p. 503-543.

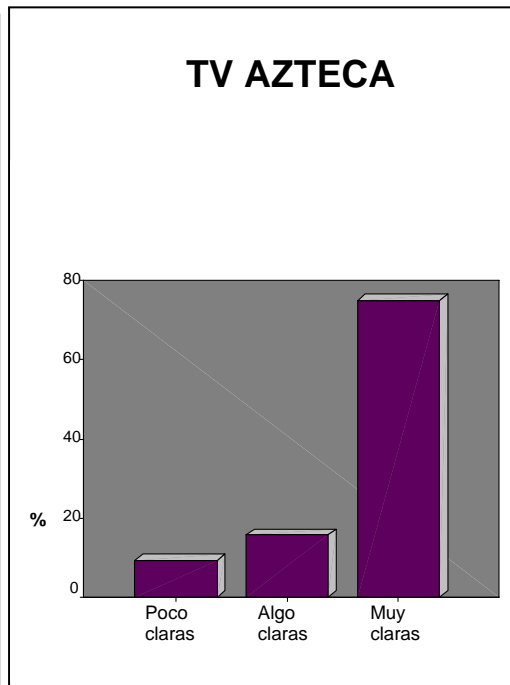
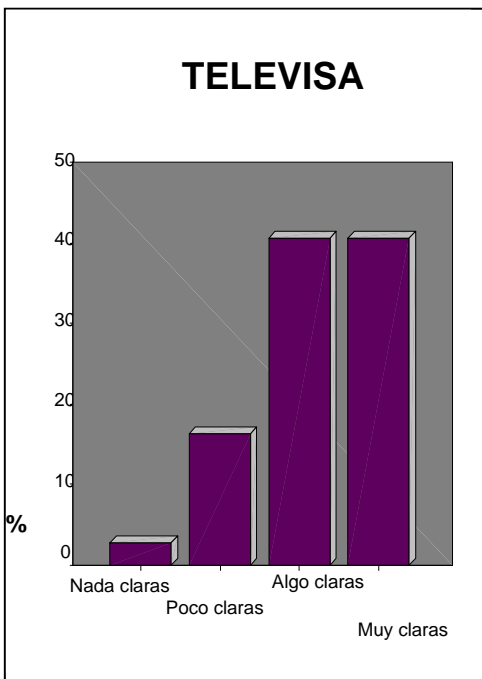
Gráficas 34 y 35

Grado de satisfacción con la atención que perciben del jefe



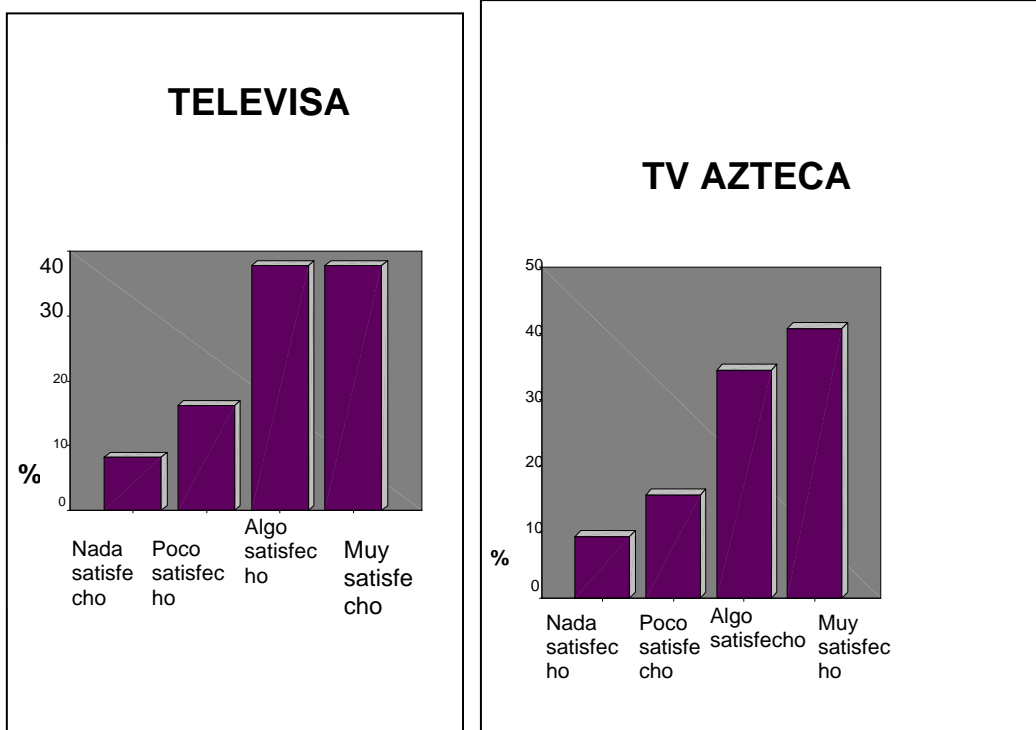
Gráficas 36 y 37

Instrucciones claras



Gráficas 38 y 39

Grado de satisfacción en cómo la comunicación promueve la motivación



Gráficas de elaboración propia con base en las encuestas realizadas al personal de producción de telenovelas de Televisa y TV Azteca.

Se puede observar que la percepción del personal que participa en la producción respecto a la retroalimentación que reciben de su jefe, no alcanza más del 50% en ambas empresas. Siendo menos frecuente la retroalimentación en TV Azteca, el grado de atención que perciben de su jefe es casi igual en ambas empresas, no superando el 50% en los que están muy satisfechos, y en 40% promedio los que están algo satisfechos, con pequeños porcentajes de insatisfacción en las dos empresas.

Respecto a si las instrucciones son claras, en Televisa sólo el 40% coincide en el máximo grado de satisfacción, y un 40% esta algo satisfecho, porcentajes muy similares en TV Azteca. Referente a la satisfacción con el grado de motivación a través de la comunicación, también coinciden en alrededor de un 40% los que están muy satisfechos y los que están algo satisfechos, con un menor porcentaje en TV Azteca y en ambos casos hay algunos porcentajes de insatisfacción.

¿Qué nos dicen estos datos? Al observarse que coinciden las variables de la frecuencia de retroalimentación con su jefe, la satisfacción en el grado de atención y las instrucciones claras con el grado de motivación a través de la comunicación, en estas dos empresas diferentes entre sí, con la mitad o más del personal que no se siente satisfecha en su totalidad, acorde con la teoría mencionada, sí es susceptible de mejora la comunicación vertical para promover la motivación y por lo tanto la eficacia en estas producciones.

5.2.2. Canales y fuentes de información:

Los canales de información de acuerdo a Lucas, García y Ruiz (1999) deben facilitar la comunicación para el cumplimiento de las metas de la organización. Dentro de la organización existen dos cauces de información: la comunicación formal y la informal. La primera es la que propone la dirección de la empresa y utiliza canales de comunicación propios de ésta. De acuerdo a estos autores, se utilizan para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento, siendo herramientas muy importantes para la dirección²³.

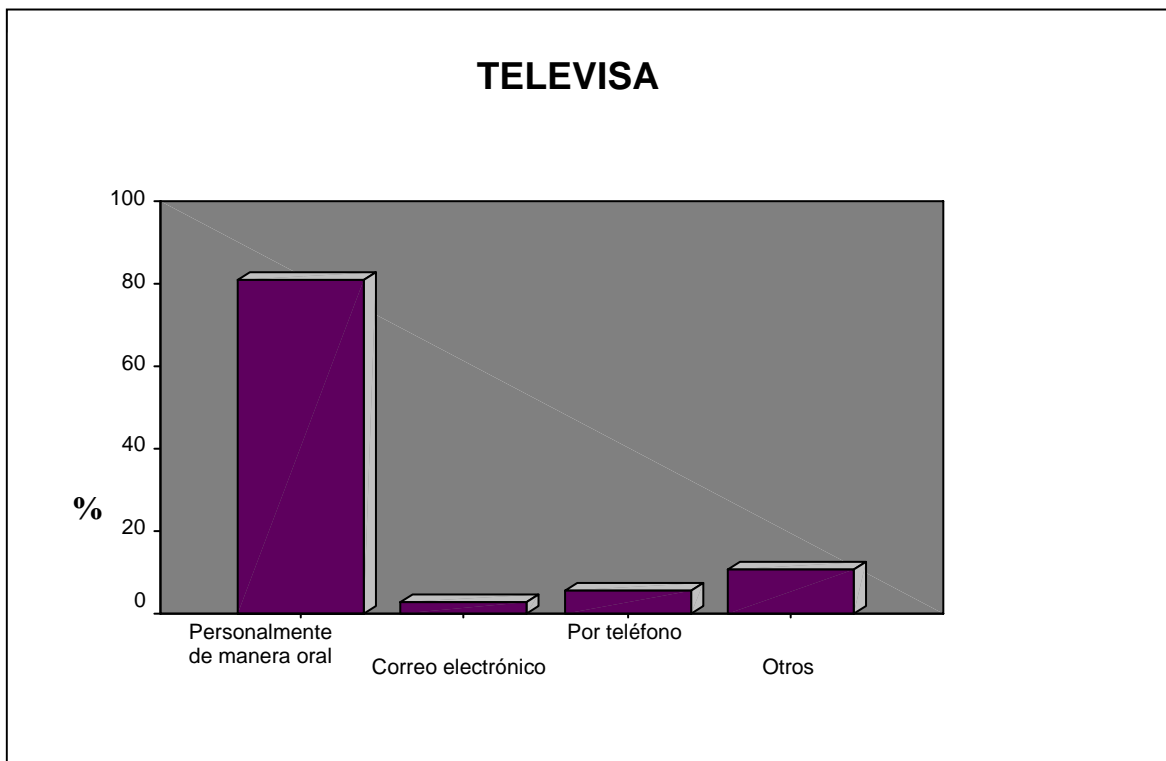
La comunicación informal se da en mayor proporción entre niveles horizontales (personal con la misma jerarquía), aunque no deja de ser también un medio de comunicación vertical tanto ascendente como descendente. La comunicación informal no tiene que ser negativa, de hecho permite una retroalimentación rápida entre jefe y subordinados, o intercambio rápido de información entre miembros de un equipo. Sin embargo, si no se tiene una estrategia adecuada de comunicación informal o es controlada, surgen distorsiones en los mensajes originales y se crea un exceso de rumores que provocan información inexacta, inconveniente o imprecisa.

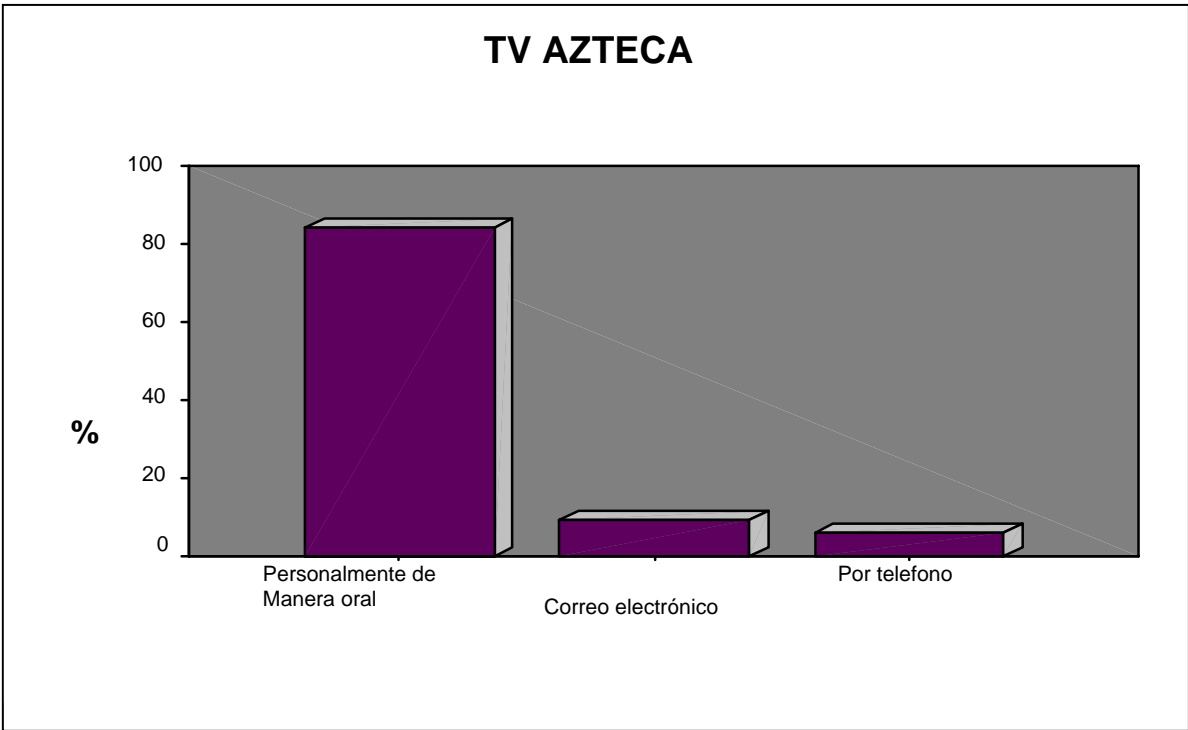
Acorde a Sánchez-Tabernerero (2000), las características que tiene el tipo de personal en las empresas de comunicación, da pie a tener un sistema organizativo flexible, lo que también deriva en el establecimiento de variados canales formales e informales de comunicación,

²³ Lucas, Antonio, García Carmen y Ruiz, José Antonio. Op. cit., p.p. 105 y 108.

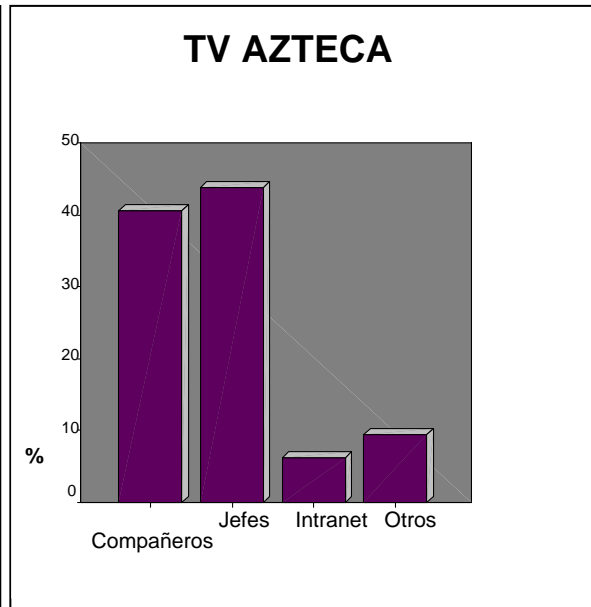
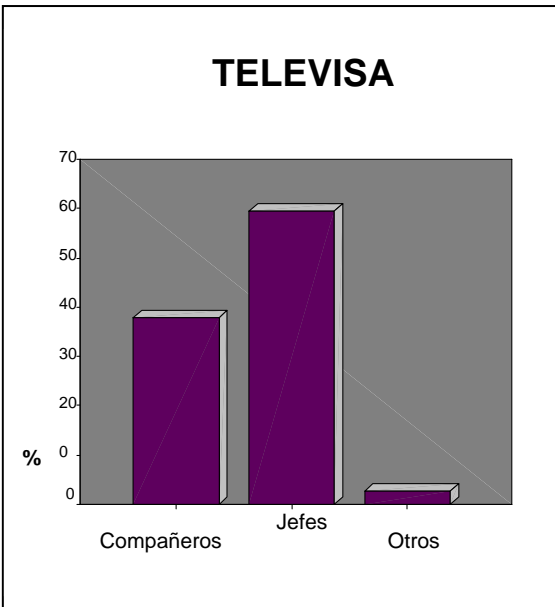
con respecto a esto, ¿cuáles y cómo son los canales de comunicación en la producción de las telenovelas?

Gráficas 40 y 41
Canales de comunicación



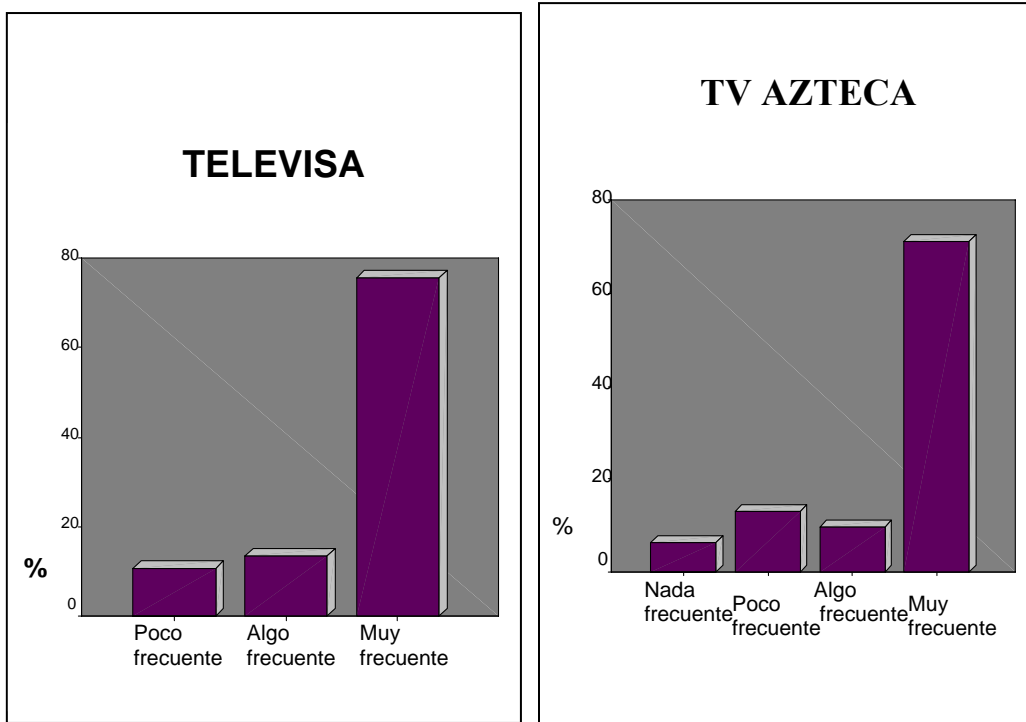


Gráficas 42 y 43
Principales fuentes de información



Gráficas 44 y 45

Frecuencia de comunicación informal, a través de rumores



Gráficas de elaboración propia con base en las encuestas realizadas al personal de producción de telenovelas de Televisa y TV Azteca.

Se observa en estas estadísticas que los canales de comunicación en más de un 80% son personales y se realiza de manera oral, lo que es frecuente por la dinámica y la naturaleza del trabajo de las producciones. Una ventaja en estos resultados es que la mayoría de su fuente de información más frecuente son sus jefes, seguido de sus compañeros de trabajo (aquí se combina la comunicación horizontal y vertical). Esto no representa algo anormal o que pueda afectar el trabajo de acuerdo a lo que se ha mencionado en la teoría anteriormente descrita.

Sin embargo, si es necesario considerar que los rumores son una fuente de comunicación informal muy frecuente en ambas empresas, y aunque mucha información la obtienen de sus jefes, también algunas la obtienen de sus compañeros. Ya se ha explicado que la comunicación informal no es negativa. Sí puede salirse de control el exceso de rumores que desvíen la información y más aún, cuando casi toda la información proviene de canales

informales, por lo que sería conveniente aumentar la frecuencia de comunicación con los jefes (vertical), para aclarar información. Esto también se une con las observaciones del apartado anterior.

5.2.3 La comunicación para resolución de conflictos

Reuniendo lo anterior que se ha comentado de motivación y canales de comunicación, también los autores citados mencionan que en este tipo de organizaciones, la dirección debe resolver conflictos y enviar mensajes de motivación que promuevan la cultura interna.

Respecto a los conflictos, de acuerdo a Putnam (2006), esto puede tener relación con la comunicación, como una de las tantas variables que forman parte de éste, ya que la oposición de metas, objetivos y valores forman parte del alcance del conflicto²⁴ y ya vimos que los otros autores -como Sánchez-Taberner (2000)- mencionan que los canales de comunicación deben facilitar la información para la realización de las tareas, además de para evitar el conflicto se deben tener los mismos fines.

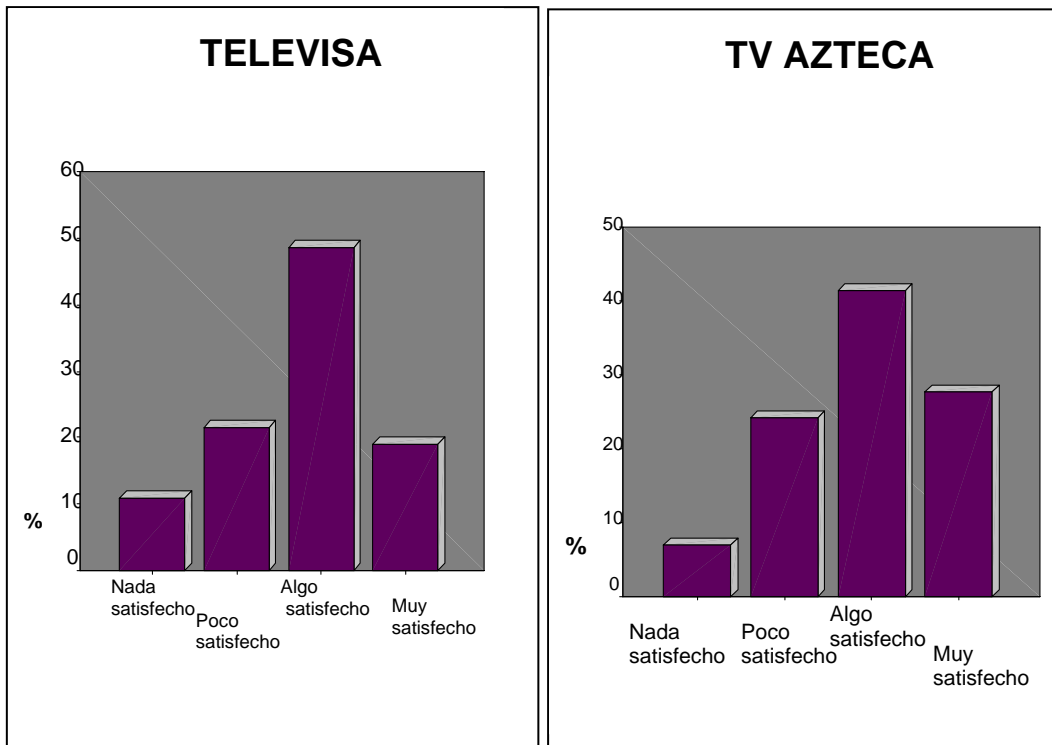
Un ejemplo de lo anterior es cuando un actor no acude a las grabaciones porque nadie le comunicó cambios en el llamado. Esto genera un conflicto entre el actor y el productor, además de retrasos en la grabación y costes mayores, que repercute negativamente en la eficacia.

Por lo anterior, cabe formularse la siguiente pregunta, ¿cómo se percibe la resolución de conflictos con la comunicación interna de estas producciones?

²⁴ Putnam, Linda. *Definitions and approaches to conflict and communication* . En Oetzel, John y Ting-Toomey Stella. *The Sage Handbook of Conflict Communication, Integrating Theory, Research, and Practice* p. 4.

Gráficas 46 y 47

Grado de satisfacción con la resolución de conflictos a través de la comunicación



Gráficas de elaboración propia con base en las encuestas realizadas al personal de producción de telenovelas de Televisa y TV Azteca.

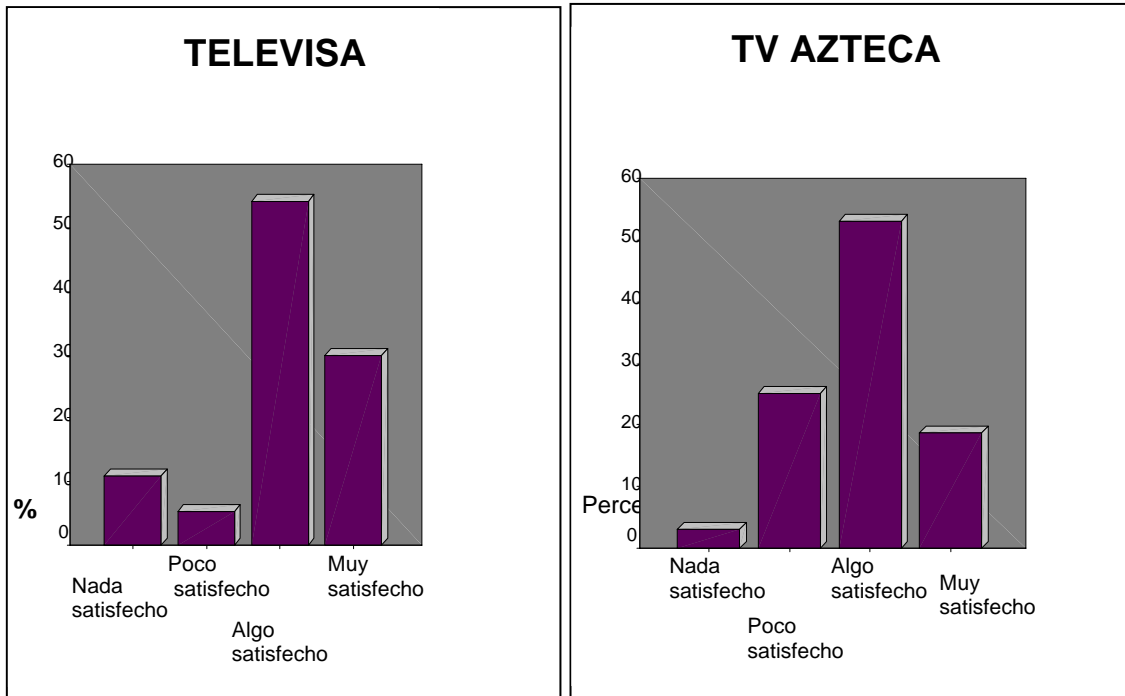
Estas gráficas reiteran que, con respecto al grado de satisfacción con la resolución de conflictos, es la minoría del personal quienes están muy satisfechos en ambas empresas. Están entre un 40 y 50% en algo satisfechos e incluso, si se suman los porcentajes entre poco satisfechos y nada satisfechos, se llega hasta un 30%. Si la resolución de conflictos, de acuerdo a los autores mencionados, tiene relación con una adecuada comunicación e instrucciones claras, concuerda este grado de satisfacción con lo explicado anteriormente.

5.2.4 Grado de satisfacción en la comunicación en el trabajo.

Por último, se ilustra la percepción de satisfacción de la comunicación interna en el desarrollo de su trabajo:

Gráficas 48 y 49

Grado de satisfacción con la comunicación interna



Gráficas de elaboración propia con base en las encuestas realizadas al personal de producción de telenovelas de Televisa y TV Azteca.

El mayor porcentaje en el grado de satisfacción corresponde al “algo satisfecho” (más del 50% en ambas empresas), mientras que menos del 30% están muy satisfechos con la comunicación en su trabajo.

De todo lo anterior se deduce que, si bien una adecuada comunicación interna es un proceso importante para la motivación y para mejorar el trabajo en una empresa tan peculiar como las empresas de comunicación, en las producciones de telenovelas de ambas empresas, hay algunos aspectos como la comunicación con el jefe y los canales de información, que son susceptibles de mejora, como ya se ha explicado en detalle. A pesar de ello, se ha visto que Televisa sigue manteniendo liderazgo ante su competencia. Este aspecto interno es susceptible de mejora para su calidad y por lo tanto su ventaja competitiva, lo que también se puede aplicar a TV Azteca, siendo, incluso muy semejantes los resultados en ambas empresas, lo que corrobora más estas deducciones.

En el próximo capítulo se analizará otro de los procesos y funciones previos a la comercialización: las funciones de la videoteca y la estructura de su base de datos, la cual es fuente de información para los usuarios internos de las televisoras.

Capítulo 6

Aspectos generales de una videoteca y propuesta de una estructura de bases de datos para telenovelas

6.1 Aspectos generales.

Aunque este capítulo y el siguiente se enfocan en el proceso de almacenamiento de material grabado y emitido al aire y de describir los servicios que prestan de dicho material las videotecas¹ a los usuarios internos de las telenovelas de Televisa y TV Azteca, así como el análisis de la estructura de su base de datos, se realizará un breve repaso y se comentará lo que han estudiado algunos autores acerca de la documentación audiovisual en televisión, para tener un panorama general y posteriormente dar una propuesta de base de datos para telenovelas encauzando la información a los usuarios principales y las necesidades de un programa grabado de entretenimiento.

Como se indicó en la introducción de esta obra, las videotecas son las que conservan el acervo audiovisual de las televisoras y como mencionan Wautelet y Saintville (1986): “Los fondos de archivos de televisión no son asimilables ni a los fondos de archivos cinematográficos ni a los fondos clásicos de archivos o bibliotecas”².

Hay autores que dan la importancia de los archivos audiovisuales de una televisora desde el punto de vista patrimonial y/o comercial, se considera en general que deben ser tratados como ambos, ya que las televisoras tienen información con valor histórico, por ejemplo, Caldera Serrano y Nuño (2004) comentan que independientemente a la explotación

¹ López Yepes (2004) define una videoteca como: “Lugar o archivo donde se trata documentalente a las cintas de vídeo ya sean video-arts, videoclips, videogramas o videojuegos, para su clasificación, almacenamiento y recuperación posterior”. López Yepes, José (Editor). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación. H-Z*. Madrid, Editorial Síntesis, 2004, p.545.

² Wautelet, M. y Santville D. *La gestión de los materiales de archivo: problemática, funciones, metodología. Panorama de los archivos audiovisuales*, Madrid, Ente público RTVE, 1986, p. 188

económica o a la utilización de fragmentos en nuevos programas la triple finalidad de la documentación en televisión debe ser:

1. Gestionar la documentación perteneciente a la empresa
2. Proporcionar información documental a los usuarios
3. Conservar el patrimonio histórico de la cadena que historiadores, sociólogos, y comunicólogos requerirán a corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto, los servicios documentales de las diferentes televisiones nacen del interés económico y patrimonial para conservar la producción.³

Hidalgo (2003) también menciona que es importante conservar los documentos audiovisuales de una televisora como parte del patrimonio cultural al que pertenecen.

También es importante señalar que los programas de televisión tienen dos divisiones principales: informativos y entretenimiento, esto mismo tiene como consecuencia la diferencias del servicio documental que ofrecen las videotecas para cada tipo de programas como señalaré en la segunda parte de este capítulo.

Caldera Serrano (2004) nos menciona a este respecto que:

“La televisión es la herramienta más utilizada por nuestra sociedad para el disfrute de su tiempo de ocio. El aumento en la cantidad y variedad de programas y ofertas, tanto en informativos como en programas de divertimentos hace necesario el control de esta información para su conservación y custodia y posterior distribución”⁴.

También López de Quintana (2000) afirma que :

“ La televisión es un centro de producción de programas propios tanto de entretenimiento como informativos, y la documentación ha de adaptarse a esta realidad y al organigrama en la que está inmerso; hay que conocer el organigrama

³ Caldera Serrano Jorge y Nuño, Ma. Victoria . *El diseño de una base de datos de imágenes para televisión*, 2004, consultado en: www.alcazaba.unex.es, en abril de 2008.

⁴ Caldera Serrano, Jorge. *Análisis de las recomendaciones de la FIAT/IFTA sobre los datos mínimos a señalar en las bases de datos de los archivos de televisión*, 1999, consultado en: www.ucm.es, dentro de la sección “info/multidoc”, en abril de 2008.

completo y, casi siempre complejo, de la empresa a la cual se le ofrecen los servicios”⁵. También señala que en algunas videotecas existe división por tipo de programación en un “binomio informativo-programas”, de hecho puedo mencionar que esta estructura la tiene Televisa.

Respecto a lo que es una videoteca o Centro de Documentación Audiovisual⁶, como mencionan algunos autores y las funciones de análisis que debe realizar el documentalista, hay divisiones entre algunos que consideran si sólo se deben tratar las imágenes o el documento en su forma multimedia como lo es el material audiovisual de una telenovela, aunque la mayoría coincide en este último aspecto.

Respecto a lo anterior, Edmondson (2004) en el 25º. aniversario de la recomendación sobre la salvaguardia y la conservación de las imágenes en movimiento de la UNESCO, define archivo audiovisual como: “Una organización o un departamento dentro de una organización cuyo cometido, que podrá ser establecido por ley, consiste en facilitar el acceso a una colección de documentos audiovisuales y del patrimonio audiovisual mediante actividades de acopio, gestión, conservación y promoción”⁷

El mismo Edmondson indica que el campo de los archivos audiovisuales abarca todos los aspectos relacionados con la custodia y la recuperación de los documentos audiovisuales, la administración de los lugares en que éstos se depositan y las organizaciones encargadas con el desempeño de estas funciones⁸ y a su vez define al documento audiovisual como una obra que comprende imágenes y/o sonidos reproducibles integrados en un soporte, y que se caracterizan por el hecho de que:

- 1) Su grabación, transmisión, percepción y comprensión requieren habitualmente un dispositivo tecnológico

⁵ López de Quintana, Eugenio. *Documentación en televisión*. En Moreiro, José Antonio (Coord.). *Manual de Documentación Informativa*, Madrid, Cátedra, 2000. p. 84

⁶ Algunos autores, como López de Quintana, consideran la videoteca sólo como un archivo y lugar de almacén, y un centro de documentación, como el lugar en donde se realiza toda la gestión documental. Aunque se da el nombre genérico de videotecas, en la práctica, estos centros cumplen todas las funciones de documentación, archivo, administración, almacenamiento, préstamo de material y servicio a usuarios.

⁷ Edmondson, Ray. *Filosofía y principios de los archivos audiovisuales*, 2004, consultado en: www.unesdoc.unesco.org, dentro de la sección “250 aniversario de la Recomendación sobre la salvaguardia y la conservación de las imágenes en movimiento de la UNESCO”, en abril de 2008.

⁸ Ibid.

- 2) El contenido visual y/o sonoro tiene una duración lineal ⁹
- 3) El objetivo es la comunicación de ese contenido, no la utilización de esa tecnología con otros fines

En el análisis documental, las videotecas y los centros de documentación audiovisual de Televisión, mencionan varios autores españoles, entre ellos, López de Quintana (2000), Caldera Serrano (2003), Hidalgo (2003) y López Yepes (2004),. no sólo se incluyen imágenes en movimiento, sino también texto, imagen fija y sonido.

A su vez, Caldera Serrano (2003) define al centro de documentación audiovisual como “la suma de la gestión y tratamiento de imagen en movimiento a la que va unida intrínsecamente el sonido”¹⁰.

Por su parte, López de Quintana (2000) realiza una diferenciación entre los servicios de una videoteca y de un centro de documentación: “Las videotecas abarcan todo lo relacionado con el registro básico y el movimiento de soportes, atienden el servicio de préstamo y los flujos de materiales en archivo. Por su parte el centro de documentación asume el tratamiento documental y el servicio de peticiones de información”¹¹. Con respecto a esto puedo mencionar que las videotecas de Televisa y TV Azteca reúnen ambas funciones, principalmente para los programas informativos.

Para este autor existen elementos diferenciadores de la documentación en televisión respecto a los centros de documentación en otros lugares como son: El tipo de organización en sí, la información y los tipos de información. De acuerdo a este autor, se puede estudiar la información y la tipología documental desde el “modo de presencia”¹² en la organización.

⁹ Ibid.

¹⁰ Caldera Serrano, Jorge. *La Documentación Audiovisual en las empresas televisivas*. Revista. *Biblios*, año 4 no. 15, abril- junio 2003, p. 5.

¹¹ López de Quintana, Eugenio. *Documentación en televisión*. En Moreiro, José Antonio (Coord.), *Manual de Documentación Informativa*, Madrid, Cátedra, 2000, p. 169

¹² Este autor define el modo de presencia como “las cuatro fases posibles de la documentación que pueden darse en el seno de los medios de comunicación” Ibid., p87.

Aunque este autor también está de acuerdo en que la televisión concentra una variedad documental multimedia, menciona que **“las imágenes generadas por una televisión son el documento audiovisual por excelencia”**.¹³

A su vez, en el “modo de presencia” da a conocer cuatro estados posibles de la documentación: información externa, información generada, la información emitida y la información acumulada, aunque aquí se recalca que enfocándose más hacia el proceso de la producción de informativos.

En el presente estudio se abarcará el material de telenovelas respecto a las fases de información emitida y acumulada¹⁴ ya que a las videotecas llega el material de telenovelas después de salir de post-producción y de emisión al aire del capítulo en su integridad, por lo que entra en estas etapas finales, para ser reutilizado por otros usuarios como publicistas, ventas internacionales, productores de programas de espectáculos, y consulta de otros productores de telenovelas, sin embargo la utilización de imágenes y sonido no es tan exhaustiva como las de un noticiero para producciones posteriores.

En cuanto a los procedimientos del servicio de documentación estos mismos autores mencionan lo siguiente:

Hidalgo (2003) comenta que: “la finalidad de las empresas de televisión, no es almacenar, conservar ni gestionar los documentos relacionados con su actividad, sino producir, emitir y, en su caso, comercializar programas”¹⁵. Sin embargo, las videotecas y el servicio documental, prestan un servicio importante dentro de estas empresas, y como centro de servicio, esta misma autora menciona que la documentación en las empresas televisivas parte, de tres premisas fundamentales: rapidez, eficacia y credibilidad, es necesario ofrecer información de una forma rápida (horas o minutos) e implementar y desarrollar herramientas documentales más ágiles e intuitivas.

Para esta autora, la actividad diaria de los servicios documentales tiene tres finalidades:

¹³ López de Quintana, Eugenio. *Documentación en televisión*. En Moreiro, José Antonio (Coord.), *Manual de Documentación Informativa*, Madrid, Cátedra, 2000, p. 92.

¹⁴ López de Quintana define la información acumulada como: “la información externa, generada y emitida que fluye diariamente en los medios de comunicación para alimentar los diferentes procesos de producción informativa que se encuentran en curso simultáneamente”. *Ibid*, p89.

¹⁵ Hidalgo Goyanes, Paloma. *La selección de documentos audiovisuales en televisión: la selección en TVE*, 2003, consultado en : www.unia.es, en abril de 2008, p. 234.

- 1) Seleccionar, recopilar, almacenar y gestionar la documentación de la televisión a la que pertenecen.
- 2) Facilitar y proporcionar a los usuarios la información documental que necesiten.
- 3) Conservar estos documentos, como corresponde a parte del patrimonio histórico y cultural del país o comunidad en los que se desarrolla su actividad cada medio de comunicación.

Aunque en el proceso de selección, se enfoca también al procedimiento documental de los programas informativos, en donde es necesario analizar por parte del documentalista, que material se va almacenar o expurgar de la información adquirida o generada por la empresa; aquí los problemas de acuerdo a Caldera Serrano(2003) e Hidalgo (2003) son falta de normas y políticas claras para los criterios de selección, la redundancia informativa, la dificultad de reconocer lugares, hasta las referencias culturales y conocimientos del documentalista, además de quien determina el expurgo, que Hidalgo (2003) menciona que deben ser varias áreas como ventas, redacción, documentación. Cuestión que no sucede para las telenovelas ya que todos los capítulos grabados se almacenan.

A su vez Caldera Serrano (2003) menciona que: “Es evidente que la empresa desea resultados y el centro de documentación audiovisual es el que tiene que dar respuesta a las necesidades documentales para crear nuevos productos o ayudar en la recuperación de otros”¹⁶.

En este punto se añade, que en el caso de telenovelas, es muy importante la comercialización y el uso de la información que requieren los usuarios internos después del proceso de post-producción de telenovelas, es muy importante a considerar en la documentación que se realiza en las videotecas, viendo aquí uno de los aspectos importantes del servicio de las videotecas hacia estos usuarios.

López de Quintana (2000) también señala que las grabaciones tienen dos entidades:

- 1) Las que no constituyen un producto completo y están sujetas a procesos de selección de imágenes y,

¹⁶ Caldera Serrano, Jorge. *La Documentación Audiovisual en las empresas televisivas*. Revista. *Biblios*, año 4 no. 15, abril- junio 2003, p. 5.

- 2) Las grabaciones que tienen una entidad como espacios completos y que deben ser tratados como una unidad. “Para esto los programas de producción propia tienen para las cadenas de televisión carácter de patrimonio audiovisual, y deben estar recogidos dentro de la política de archivo teniendo en consideración este aspecto”¹⁷

Aunque el autor se refiere nuevamente a este aspecto a la producción de informativos en las que señala imágenes de nueva generación y de archivo, las telenovelas cumplen con la última característica al llegar a las videotecas de cada televisora con cada capítulo grabado y emitido al aire, por lo que también el nivel de análisis difiere al material que llega sin ser editado como son las imágenes que llegan de señales o de los camarógrafos antes de elaborar una nota, como este mismo autor menciona:

“Una vez emitido y devuelto al archivo, el programa puede ser analizado a criterio del centro de documentación en función de su contenido. Incluso al tratarse de un programa grabado, en los centros en el que se da prioridad al original bruto frente a los editados el análisis del programa completo no suele hacerse en profundidad”¹⁸.

Esto que se indica, se podrá ejemplificar con la información que se vierte en las bases de datos de las videotecas de Televisa y TV Azteca para las telenovelas.

Ya dentro del procedimiento del análisis documental, para López de Quintana (2000) y coincidiendo con Caldera Serrano y Nuño (2004), existe una identificación básica antes del visionado del material audiovisual:

- 1) Código de la cinta.
- 2) Formato de soporte.
- 3) Tipo de grabación.
- 4) Título: “La amplia variedad de producción de una televisión requiere de un mayor desglose de este campo, por ejemplo diferenciando entre título y subtítulo, o entre título y subtítulo en la versión original y su equivalente traducido para todo lo que se refiere a

¹⁷ López de Quintana, Eugenio. *Documentación en televisión*. En Moreiro, José Antonio (Coord.). *Manual de Documentación Informativa*, Madrid, Cátedra, 2000, p. 123

¹⁸ Ibid.

materiales de ficción. Los centros de documentación deben diseñar cuidadosamente los campos título para que recojan toda la casuística posible, así como garantizar agilidad y rapidez en la interrogación de este campo al diseñar el sistema informático”.

“Con estos cuatro elementos y una herramienta informática para el préstamo pueden garantizarse los circuitos básicos de registro de materiales y emisión en una videoteca”.¹⁹

Dentro de la estructura de la base de datos que se propone más adelante, se señala la importancia de estos campos de título y subtítulo, **ya que la mayoría de los usuarios internos de una televisora tienen como puntos principales de acceso el título general, el subtítulo de un capítulo, además de su número y fecha de emisión, para la localización de material de telenovelas.**

Posteriormente a esta identificación básica, estos autores señalan el análisis documental del visionado y del contenido con los siguientes pasos que a continuación se resumen:

- 1) Visionado.²⁰
 - Determinación del nivel de análisis
 - Determinación de la unidad documental
 - Descripción de planos (identificación de acciones, personajes, lugares, objetos, etc.)
- 2) Indización.²¹
- 3) Resumen²²

¹⁹ Ibid., p. 127

²⁰ Es la visualización del documento en su totalidad, deteniéndose en la banda de imagen y en la banda sonora, aquí se realiza una descripción de planos también denominada análisis cronológico. En líneas generales, es imprescindible que el tratamiento sea conciso, completo, preciso, inteligible, coherente y objetivo. En el análisis de planos se señala el código de tiempo correspondiente al comienzo de las imágenes descritas al igual que los planos (se suele obviar el plano medio), movimientos de cámara, etc. Se codifican aquellas imágenes clasificadas de archivo, así como las que llevan insertadas un tipo de gráfico o editado diferente, puesto que no serán válidas para su reutilización.

²¹ Proceso de analizar el documento en su conjunto, tiene que ser sintético y se realiza tras la visualización. La mayor parte cuenta con listas de encabezamientos de materia así como con diferentes descriptores para representar temas, personas y lugares.

²² Se analiza y describe el documento en su conjunto y no en fragmentos. El tipo de resumen se efectúa de acuerdo con el programa y la procedencia de las imágenes. En telenovelas a este resumen se le suele llamar “sipnosis”.

Aunque Fournail (1986) , Caldera Serrano y Nuño (2004) mencionan primero el resumen y después la indización, ambos autores coinciden en estos pasos.

Posteriormente la información se almacena en bases de datos documentales, con campos donde el objetivo es mostrar tanto la descripción formal y de contenido, así como la localización de las imágenes en la cinta y en la videoteca, aquí en estos últimos procesos Caldera Serrano y Nuño (2004) se refieren a:

4) Análisis formal. Campos relativos a la descripción física del material, control, ubicación de la cinta en el depósito, datos de producción, etc.

5) Almacenamiento de la información en la base de datos. Es el momento en que se redacta todo la información y análisis documental en la base de datos de un sistema, para esto menciona que “estos registros documentales tendrán que adaptarse a la normativa de cada servicio para la elaboración de los campos, **adecuando el programa informático a las necesidades de recuperación del usuario y no al contrario**”.²³

Respecto a la información que se da al usuario a través de una referencia y no del documento en sí, Martínez Comeche (1995) comenta que:

“Las referencias documentales no nos dan la información que contiene el documento, pero si nos brindan la información que nos indica dónde se halla físicamente el documento que necesitamos consultar para responder nuestras preguntas”, además que esto debe adecuarse al conocimiento que tiene o necesita el usuario²⁴.

A partir de este proceso de almacenamiento de la información en la base de datos y en el modelo que desarrollan Caldera Serrano y Nuño (2004) partirá el análisis, enfocándose en los campos básicos de registro del material audiovisual de las telenovelas, ya que como se

²³ Caldera Serrano Jorge y Nuño, Ma. Victoria . *El diseño de una base de datos de imágenes para televisión*, 2004, consultado en: www.alcazaba.unex.es, en abril de 2008.

²⁴ Martínez Comeche, J.A. *Teoría de la información documental y de las instituciones documentales*, Madrid, Ed. Síntesis, 1995, p. 66

mencioóe en el estado de la cuestión, al principio de esta obra, se han detenido varios autores en el proceso de digitalización y en modelos de análisis de imágenes y sonido, pero no hay que pasar por alto aspectos tan básicos como una base de datos bien estructurada para los usuarios **dentro** de las televisoras de esta información.

6) Por último mencionan la validación del registro y control de calidad. Estos autores indican que: “El registro documental no finaliza hasta que culminan los pertinentes controles de calidad. Este control tema importante y algo olvidado, precisa de un continuo trabajo e investigación”.²⁵

También se menciona que: “Resulta imprescindible la interrelación con el usuario, no sólo para conocer las necesidades reales de información, sino entender como evolucionan las peticiones y así poder ajustar y corregir el análisis. Esta cuestión es uno de los grandes problemas de estos centros”²⁶.

Coincido con la siguiente frase de López de Quintana (2000):

“Las unidades de documentación televisivas han de adaptar dichos servicios a las necesidades del usuario y no viceversa”.²⁷ y en cuanto a la obtención de informes y estadísticas señala que: “Un registro continuo de ciertas actividades proporciona datos para la organización de los servicios y la administración de recursos humanos, siempre y cuando en el diseño de la base de datos se contemplen estas necesidades”.

28

Por esta cuestión que se ha descuidado, se añade como parte de la metodología una encuesta con base en el apartado 8 de las normas de calidad ISO 9001:2000 relativos al seguimiento y medición para la satisfacción de los usuarios en cualquier procedimiento que mencionan: “ Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del

²⁵ Caldera Serrano Jorge y Nuño, Ma. Victoria . *El diseño de una base de datos de imágenes para televisión*, 2004, consultado en: www.alcazaba.unex.es, en abril de 2008Id.

²⁶ López de Quintana, Eugenio: *Documentación en televisión*. En Moreiro, José Antonio (Coord.), *Manual de Documentación Informativa*, Madrid, Cátedra, 2000, p.81

²⁷ Ibid., p. 81

²⁸ Ibid., p. 149.

cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información”.²⁹

Con lo anterior y, específicamente en los dos últimos procesos descritos, en la metodología que presentan Caldera Serrano y Nuño (2004), se propone una base de datos de imágenes para televisión, **centrándose en las características que tiene un programa de entretenimiento como las telenovelas y los principales usuarios internos de las televisoras y sus necesidades de información detectadas acerca de este producto audiovisual después de la post-producción y antes del proceso de comercialización de telenovelas al extranjero, que son:**

- 1) Ventas internacionales: Necesitan de la base de datos de videoteca audiencia nacional, ya que los importadores toman como referencia el que haya sido un éxito en el país de origen, también si el material es traducido, número de capítulos y traducción, sinopsis de cada capítulo, traducciones al inglés u otros idiomas requeridos, tipo de subgénero y la cantidad de exportaciones que ha tenido. Localizan a las telenovelas en la base de datos por título y capítulos.
- 2) Editores de las áreas de espectáculos: Necesitan algunas imágenes de los capítulos emitidos para editarlos en los programas de espectáculos. Se basan principalmente para su localización en el capítulo y fecha en la que se emitió, ya que en los programas de espectáculos se comenta brevemente el capítulo anterior.
- 3) Productores de telenovelas: Consultan de telenovelas pasadas la sinopsis general y los patrocinadores comerciales, esto sólo cuando realizarán un *remake* de otra producción, ya que cada producción suele conservar su propio material. Algunas veces requieren consultar también personajes principales de telenovelas pasadas.
- 4) Área de publicidad y promoción: Consultan los patrocinadores comerciales y necesitan saber el subgénero, ya que esto determina el tipo de audiencia a la que

²⁹ Cláusula 8.2.1 de las normas de calidad ISO 9001:2000 relativas a la satisfacción del cliente.

será dirigida la telenovela y por lo tanto, la publicidad, si se realiza un *remake* de la telenovela. También requieren el material par producir promocionales para las ventas.

Los principales puntos de acceso para consultar el material de telenovelas para estos usuarios son: el título de la telenovela, el número de capítulo, fecha de emisión y sí se tiene, subtítulo del capítulo, y a final de cuentas, como se ha señalado, es el usuario del tratamiento documental el que determina las necesidades de análisis, por ejemplo, estos usuarios no requieren el análisis de sonidos cuando consultan el material grabado y emitido al aire.

Antes de empezar a describir los servicios y usos de las videotecas de Televisa y TV Azteca, se considera necesario determinar las diferencias entre un programa informativo y una telenovela, para la mayor comprensión de la estructura de base de datos anteriormente planteada.

6.2 Diferencias entre los programas informativos y las telenovelas.

En este apartado se establecen las diferencias que existen en un programa de noticias y un programa como las telenovelas, lo que lleva también a establecer las diferentes necesidades de documentación para los usuarios que requieren este material después de su grabación y emisión al aire.

1) Cantidad de información y de imágenes: En primer lugar, diariamente llegan a los programas informativos una gran cantidad de imágenes ya sea grabadas por los camarógrafos de las televisoras, adquiridas a otras cadenas de televisión, de agencias noticiosas o señales vía microondas o satélite.

Como lo señalan García Gutiérrez y Fernández (1987):

“La acumulación de la cantidad de información desborda todas las previsiones económicas y espaciales en cualquier centro de documentación de cualquier periódico o televisión”.³⁰

Así mismo Caldera Serrano y Nuño mencionan:

“Tanto los programas de entretenimiento como informativos generan documentación audiovisual. El tratamiento de la información/documentación en programas informativos es diferente ya que se genera, controla y se consume gran cantidad de material”.³¹

Esta cantidad de información es necesario seleccionarla para su expurgo o reutilización, como mencionan Caldera Serrano (2004) e Hidalgo (2003) referente a este proceso de selección, indicando que los problemas son falta de normas y políticas claras para los criterios de selección, la redundancia informativa, la dificultad de reconocer lugares, hasta las referencias culturales y conocimientos del documentalista, además de quien determina el expurgo, que Hidalgo (2003) menciona que deberían ser varias áreas como ventas, redacción y documentación.

En el caso de las telenovelas, no es necesaria una selección después de su llegada a la videoteca, ya que todos los capítulos grabados – los cuales he mencionado que llegan a ser en promedio 100 con duración de una hora-, se conservan, además de que ya se editaron durante la post-producción y emitieron al aire, por lo que tampoco es necesaria una selección en la videoteca.

2) Prioridad en la digitalización: La mayoría de las videotecas han dado prioridad para digitalizar el material analógico de noticieros ante otros programas, esto como ya se ha dicho, por la cantidad de información que llega para los programas de noticias, así lo ha realizado por ejemplo la videoteca de TV Azteca como se verá en su descripción de actividades, como ejemplo también, López de Quintana (2006) menciona que: “A enero de

³⁰ García, Gutiérrez Antonio y Lucas, Fernández Ricardo. *Documentación automatizada en los medios informativos*. Madrid, Parainfo, 1987, p.p. 20-21

³¹ Caldera Serrano Jorge y Nuño, Ma. Victoria . *El diseño de una base de datos de imágenes para televisión*, 2004, consultado en: www.alcazaba.unex.es, en abril de 2008.

2006 Antena 3 tenía completamente digitalizado la producción de informativos y se dejó pendiente otras partes de la producción”³², lo que se puede pensar, entre ellos, las telenovelas.

De hecho, en las videotecas de Televisa y TV Azteca todavía se maneja material analógico para las telenovelas.

3) La recuperación y reutilización de la información: Ya se mencionó que en el caso de las telenovelas, se almacenan todos los capítulos grabados y emitidos, por los que el usuario final, sabe que encontrará dichos capítulos, cosa que no sucede con los programas informativos. Lo que se deduce que para el caso de los noticieros, la recuperación de la información requiere inmediatez y hay una necesidad de ofrecer información a los usuarios como editores de los noticieros de una forma más rápida para la producción del noticiero del día. Además para estos programas informativos, se requiere un análisis profundo de los planos de imágenes, entre más desglosada se tenga esta información, más útil es para los periodistas y editores la recuperación de la información.

En el caso de entretenimiento, ya se ha explicado, coincidiendo con otros autores y las necesidades de los usuarios y sus puntos de acceso a la información, que los usuarios recuperan la información más rápido con un resumen, un título, fecha o número de capítulo.

La información de imágenes que van llegando de diferentes fuentes tiene que ser recuperada inmediatamente para generar los noticieros y salir al aire, como así lo describe Jorge Vidaurreta, encargado de los archivos periodísticos de Televisa:

“En la central de video de noticias se reciben todas las señales de satélites y microondas, pasando al área de continuidad. El procedimiento de captura de imágenes es el mismo que en el análogo: las señales que llegan vía satélite y microondas son ingestadas a través de 20 líneas de l a central de video. Se asignan claves de identificación y títulos, pasando después al personal de continuidad.

A partir de ese momento, el material se encuentra a disposición de los productores para la edición de los noticieros y su salida al aire. En la actualidad, una imagen

³² López de Quintana, Eugenio. *La Documentación en los sistemas integrados de producción*, 2006, consultado en: multidoc.rediris.es, dentro de la sección “atei/antena3”, en diciembre de 2007.

puede ser trabajada por 100 personas a la vez en baja resolución, a diferencia de antes cuando había que esperar a que una producción terminara para ver o editar el material”³³

Lo cual no sucede con un programa de entretenimiento grabado, ya que como se ha mencionado, son pocas las imágenes que se utilizarán para otros programas como “espectáculos” y es sobre el material ya grabado. Las consultas que requieren las áreas de ventas o producción para telenovelas ya grabadas, muchas veces son ya sobre la base de datos, más que de l material audiovisual en sí.

4) Análisis documental: Por lo tanto el tipo de análisis documental que se realiza sobre el material informativo al de telenovelas también difiere. Bien lo comentan Fournial (1986), tanto como Caldera Serrano y Nuño (2004): “El tipo de análisis es diferente en función al tipo de programa. El potencial de uso de unas imágenes pertenecientes a un informativo difiere de las correspondientes a un programa de entretenimiento”³⁴, una de las razones por los que en este capítulo me basaré en los campos mínimos a incluir en una base de datos de una videoteca de telenovelas.

Un ejemplo de lo anterior es la descripción del contenido, el cual se aplica en mayor frecuencia en noticieros y documentales, como el análisis cronológico del contenido secuencia a secuencia (también denominado genéricamente como descripción de planos por algunos autores), por la misma utilidad que los usuarios tienen de ésta. También tanto Hidalgo (2003) como López de Quintana (2000) señalan que los programas informativos son analizados con mayor profundidad que los de entretenimiento al ser potencialmente más reutilizables.

En el caso de las telenovelas, se incluyen las sinopsis como resumen de la telenovela total o de un capítulo, ya que no es común que el usuario de este material requiera un detalle de las imágenes y sonidos de manera cronológica y sus campos en la base de datos no se dividen por secciones. De hecho el mismo Caldera Serrano (2003) menciona, con lo cual coincide:

³³ Vidaurreta, Álvarez. *La experiencia de los archivos periodísticos de Televisa*, 2005, consultado en: www.radioeducacion.edu.mx, dentro de la sección “Segundo semanario nacional de archivos sonoros y audiovisuales”, en abril de 2008.

³⁴ Caldera Serrano Jorge y Nuño, Ma. Victoria . *El diseño de una base de datos de imágenes para televisión*, 2004, consultado en: www.alcazaba.unex.es, en abril de 2008.

“El resumen no siempre es una herramienta útil cuando se trabaja con imágenes en los servicios informativos de televisión, siendo necesario siempre para programas de entretenimiento donde la descripción de planos básicamente no existe”.³⁵ Por esto, si es necesario que se indique claramente, en el caso de las telenovelas, una sinopsis tanto general como por capítulo, a falta de la descripción profunda o total de imágenes y sonidos.

Otro ejemplo, es que en los campos de las bases de datos, en los informativos se dividen por secciones como política, nacional, internacional, etc, ya que en la producción de noticias también así se estila. Esto lo explicaré a detalle en la propuesta que realizó para los campos mínimos a incluir en la base de datos de un archivo de telenovelas.

5) Programación en vivo vs. programas grabados: Otro aspecto en que difieren las necesidades de documentación para el usuario final, es que la telenovela se emite sobre imágenes previamente grabadas y editadas y no salen “en vivo”, como ocurre en un noticiero, que requieren imágenes en vivo, conexiones vía satélite y editados y lo que hace que la inmediatez de la noticia tenga que agilizar la información para los usuarios

Las grabaciones que realiza el camarógrafo y reportero para la nota, tienen que llevarse inmediatamente a edición para su salida al aire del noticiero del día y futuros noticieros dependiendo de la nota

6) Comercialización: La comercialización del material de los programas informativos, aunque suele hacerse algunas veces a otras cadenas o agencias noticiosas dependiendo de la importancia de la imagen o la noticia³⁶., no se comercializa al mismo nivel que las telenovelas, en el caso de las grandes productoras de este género, que ya se ha visto en el capítulo dos, se exportan a varios países del mundo.

7) Usuarios principales de las bases de datos de la videoteca: Los principales usuarios de los servicios de las videotecas de material informativo son los periodistas y editores de noticieros, como lo menciona Caldera Serrano (2003) en su obra: “En la estructura

³⁵ Ibid.

³⁶ Como ejemplo, TV Azteca vendió a cadenas internacionales las imágenes grabadas por su cámara robot de la erupción del volcán Popocatépetl en el año 2000.

televisiva la existencia de los departamentos de documentación cuenta con un sentido en sí mismo desde el momento que están y se conforman para responder a las solicitudes de los periodistas”.³⁷.y cuyas necesidades principales son la recuperación inmediata de información para la elaboración de otros programas informativos.

En el caso del material de telenovelas, específicamente de las videotecas de Televisa y TV Azteca, ya he descrito quienes son los principales usuarios internos de este material.

8) Campos en la base de datos : Por consecuencia, también varían los campos que aplican en una bases de datos para el caso de las telenovelas o los informativos (que por lo general es una misma y sólo difieren los campos que se llenan para cada programa). Como ejemplos se pueden ver los apéndices 19 y 20, que ejemplifican que información se llena de una telenovela y de un noticiero en la base de datos de su videoteca (SIVID).

6.3 Sugerencia de la estructura de una base de datos para telenovelas.

Coincidiendo con los autores mencionados en que la documentación audiovisual suele ser muy heterogénea y falta la aplicación de una normativa internacional que determine el tratamiento documental, tanto para programas informativos como de entretenimiento, elaboro las sugerencias para la información mínima que deberá tener una base de datos³⁸ de telenovelas en cualquier televisora que produzca, exporte o importe a gran escala telenovelas. De hecho el mismo Caldera Serrano (1999) realizó un análisis de las normas FIAT, concluyendo que suelen ser ambiguas a su parecer en algunos campos después de este análisis³⁹, y aunque se basa para la estructura de la base de datos de un informativo en estas normas, da algunas sugerencias más que deban contener los campos.

³⁷ Caldera Serrano, Jorge. *La Documentación Audiovisual en las empresas televisivas*. Revista. *Biblios*, año 4, no. 15, abril- junio, 2003, p. 4.

³⁸ De acuerdo a López Yepes, se entiende una base de datos como: “El conjunto de información interrelacionada que describe un conjunto de objetos –naturales o artificiales, reales o imaginados-, denominados entidades”. López Yepes, José (Editor). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación. A-G*, Madrid, Editorial Síntesis, 2004, p.136. A cada entidad de la base de datos le corresponde un asiento denominado registro o campo.

³⁹ Caldera Serrano, Jorge. *Análisis de las recomendaciones de la FIAT/IFTA sobre los datos mínimos a señalar en las bases de datos de los archivos de televisión*, 1999, consultado en: www.ucm.es, dentro de la sección “info/multidoc”, en abril de 2008.

Para este efecto, se utilizarán los campos que indican Caldera Serrano y Nuño (2004) en su obra y se añadirán o substraerán campos que deba tener estas bases de datos respecto a las telenovelas con base en las necesidades de información de los usuarios internos de las televisoras.

Tabla 66
Presentación de la estructura de una base datos para telenovelas

Áreas de la Estructura de la base de Datos	Campos del Modelo Caldera Serrano y Nuño	Campos sugeridos para material de telenovelas
Control		
	Número de registro	Número de registro ⁴⁰
	Fecha de entrada	Fecha de entrada
	Documentalista	Documentalista
	Nivel de análisis	Nivel de análisis ⁴¹
	Fase de tratamiento	Fase de tratamiento
	Histórico de análisis	Histórico de análisis
Descripción física		
	Código de tiempo	Código de tiempo
	Audio	Audio
	Vídeo	Vídeo
	Soporte	Soporte
	Formato	Formato
	Duración	Duración

⁴⁰ El número de registro puede ser el mismo para material analógico como para el material digital, incluso si el material digitalizado se coloca en un servidor más que en un recipiente físico, puede conservarse el mismo número de identificación original, más en el caso de telenovelas, que se tiene en los dos tipos de materiales.

⁴¹ En este campo se indica cuál es el nivel de tratamiento de la información, que está en función de su potencial de recuperación y tipo de programa. Los reportajes y noticias, por su validez y cantidad de material bruto, cuentan con el máximo nivel de análisis, mientras que programas de entretenimiento – con escasas imágenes externas y gran parte de estudio-, se caracteriza por un nivel inferior. Caldera Serrano Jorge y Nuño, Ma. Victoria. *El diseño de una base de datos de imágenes para televisión*, 2004, consultado en www.alcazaba.unex.es, en abril de 2008.

Designación		
	Título facticio	No aplica para telenovelas
	Subtítulo documental	No aplica para telenovelas
	Título programa	Título programa
	Título de las partes	No aplica para telenovelas
	Subtítulo	Título del capítulo
	Título original	Título original
	No se considera	Título traducido
	No se considera	Total de capítulos
	Número en la serie	Número de capítulo
Descripción documental		
	Resumen	Resumen general ⁴²
	No se contempla	Resumen por capítulo
	Análisis cronológico	No aplica para telenovelas
	Análisis cronológico originales	No aplica para telenovelas
	Condiciones atmosféricas	No aplica para telenovelas
	Obras artísticas	No aplica para telenovelas
	Descripciones externas	No aplica para telenovelas
	No se contempla	Patrocinadores
Descriptores Temáticos		
	Tema	No aplica para telenovelas
	Plano tema	No aplica para telenovelas
	Denotación temática	No aplica para telenovelas
	Identificador	No aplica para telenovelas
Descriptores Onomásticos		Descriptores Personajes
	Persona	Personajes ⁴³
	Plano de persona	Plano de personajes

⁴² Este se deberá indicar una sola vez, ya que las sinopsis general resume toda la historia.

⁴³ Requieren algunas veces los productores consultar la actuación o analizar personajes de telenovelas pasadas, por lo que lo incluiría en esta sección como una descripción del plano de personajes.

	Denotación de personas	Denotación de personajes
	Entidad	No aplica para telenovelas
	Plano de entidad	No aplica para telenovelas
	Denotación de entidad	No aplica para telenovelas
	Autor	No aplica para telenovelas
	Intérprete	No aplica para telenovelas
	Colaboradores	No aplica para telenovelas
Descriptorios Geográficos		
	Lugar de la acción	No aplica para telenovelas
	Plano lugar	No aplica para telenovelas
	Plano localización	No aplica para telenovelas
	Implicación geográfica	No aplica para telenovelas
Fecha		
	Noticia	Incluiría fecha de emisión primera vez, pero se contempla en el área de emisión
	Período noticia	Fecha de inicio y fecha final de la grabación de toda la telenovela
	Grabación	Fecha Grabación Capítulo
	Acontecimiento cíclico	No aplica para telenovelas
Producción		
	Propiedad	Propiedad
	Productora	Productora
	Coproducción	Coproducción
	Fecha producción	Ya se incluye el dato en el área de fecha
	Distribuidora	Distribuidora
	Género programa informativo	Género
	Sección	Subgénero
	Derechos	Derechos
Emisión		

	Ámbito de difusión	Ámbito de difusión
	Fecha primera emisión	Fecha primera emisión capítulo
	Fecha de reemisión	Fecha de reemisión capítulo
	Período	Período de emisión total
	Periodicidad	Periodicidad
	Versión	Adaptación ⁴⁴
	Versión original	Versión original
	Público destinatario	Clasificación audiencia ⁴⁵
	No se contempla	Índice promedio audiencia
	Dominio	No aplica para telenovelas
	No se contempla	Canal
Localización		
	Signatura definitiva	Signatura Definitiva
	Signatura temporal	No aplica ya que inmediatamente se asigna la definitiva
	Signatura originales	Signatura originales
	Signatura copias de seguridad	Signatura copias de seguridad
	Data cronológica	Data cronológica
	Número de registro del soporte	Número de registro del soporte
Responsabilidad		
	Director/Editor	Productor ⁴⁶
	Realización	Director de escena
	No se contempla	Protagonísticos
	No se contempla	Elenco
	No se contempla	Escritor Versión Original ⁴⁷

⁴⁴ Es importante indicar si la telenovela fue la adaptación de una versión anterior o de un formato extranjero, por la cantidad de *remakes* que se realizan como se vio en el capítulo tres.

⁴⁵ Se refiere a la clasificación de la audiencia: Adolescentes, Adultos, Familiar.

⁴⁶ El productor, como se mencionó en el capítulo tres, es el que lleva la responsabilidad principal de la producción en las telenovelas.

⁴⁷ Es importante incluir en un campo aparte al escritor de la historia original, ya que es un referente importante para los productores y para análisis de las televisoras.

	Cuadro técnico	Staff de producción
	Plano reporteros	No aplica para telenovelas
Miscelánea		
	Valor documental	Valor documental
	Observaciones	Observaciones
	Otros materiales a archivar	Otros materiales a archivar

A su vez Caldera Serrano y Nuño (2004) también sugieren como características principales y cualidades de cada campo lo siguiente:

Tabla 67

Características y cualidades de los campos

Número de Campo		Área	
Denominación			
Definición			
Contiene subcampos		Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Alcance			
Tipo de campo	Númerico <input type="checkbox"/>	Alfanumérico <input type="checkbox"/>	Textual <input type="checkbox"/>
	Fecha <input type="checkbox"/>	Opcional <input type="checkbox"/>	
Asignación automática		Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Obligatoriedad		Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Herramienta documental		Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Determinación del plano		Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Prioridad de análisis	Banda imagen <input type="checkbox"/>	Banda Sonido <input type="checkbox"/>	Ambos <input type="checkbox"/>
Utilidad ⁴⁸	Noticias <input type="checkbox"/>	Entretenimiento <input type="checkbox"/>	
Normativa			
Recuperación			
Paradigma de Laswell ⁴⁹			
Ejemplificación			

⁴⁸ Caldera Serrano y Nuño (2004) indican en utilidad a los géneros de los programas informativos como Noticias y reportajes, y un campo general, yo lo dejaría como Noticias o Entretenimiento, que son las dos divisiones generales que tiene una televisora

⁴⁹ El Paradigma de Laswell, en la descripción de imágenes, toma en consideración el indicar las personas (quién), temas o conceptos (qué), lugares (dónde), el tiempo de la acción (cuándo), causa de la acción (porqué), finalidad de la acción (para qué) y medio de la acción (cómo). Ya se dijo que para el material de telenovelas los usuarios consideran más el resumen que la descripción de imágenes, de cualquier manera se puede mencionar si hay alguna descripción, a que pregunta de este paradigma respondería el campo de registro.

En el apéndice 21 se puede observar un ejemplo de las características de un campo que se aplicaría a la base de datos de TV Azteca con el ejercicio que se realizó con la telenovela “La hija del jardinero”

En el siguiente capítulo se describirá la estructura y funciones que tienen las videotecas de Televisa y TV Azteca , para comparar posteriormente la estructura propuesta con las actuales bases de datos de Televisa y TV Azteca, analizar los resultados y por último verificar la calidad del servicio con una encuesta a usuarios principales bajo las normas de calidad ISO 9001:2000, con base en su apartado ocho, descrito anteriormente.

Capítulo 7

Análisis de los servicios y estructura de las bases de datos de las videotecas de telenovelas de Televisa y TV Azteca

Este capítulo está dedicado a la descripción de la estructura y funciones que se siguen en las videotecas de Televisa y TV Azteca. Se dirige de modo especial principalmente al análisis de los campos en la base de datos en ambas televisoras, comparándolos con el modelo propuesto en el capítulo anterior, además de realizar una encuesta a los usuarios principales del material de telenovelas.

También se realiza un estudio comparativo de los datos que se registran en la base de datos de la televisora española Antena 3, dirigiéndolo con respecto a las telenovelas y series de ficción, con el objetivo de comparar también este modelo en una televisora que adquiere y programa telenovelas latinoamericanas¹.

Antes de describir la estructura de la videoteca central de Televisa, se resume lo que menciona Caldera Serrano (2003) respecto a la organización y estructura de un centro de documentación en televisión: “La estructura de los servicios de documentación de estas empresas suele ser compleja y de dispar organización. Una fórmula real de división suele ser por el tipo de actividad que desarrollan conforme a los tipos y soportes documentales: Documentación audiovisual, documentación escrita y documentación sonora son tres unidades existentes en los servicios de información de las televisiones, siendo la fonoteca una realidad que no siempre existe, por falta de validez en estas empresas”².

¹ Agradezco al Lic. Eugenio López de Quintana, encargado de la videoteca de Antena 3, la entrevista otorgada el 2 de julio de 2008.

² Caldera Serrano, Jorge. *La Documentación Audiovisual en las empresas televisivas*. Revista. *Biblios*, año 4, no. 15, abril- junio 2003, p5.

A continuación se podrá observar lo anterior en la estructura y funciones de las videotecas de Televisa y TV Azteca, el análisis final se enfocará exclusivamente en el material de telenovelas³.

7.1 Videoteca central de Televisa.

7.1.1 Aspectos generales y estructura.

Respecto a la cantidad de producción que guarda esta empresa en su videoteca, la empresa menciona en su portal principal lo siguiente:

“Televisa cuenta en su videoteca con más de 180.000 programas susceptibles de comercializar en formato de *video home*, por la calidad de la producción de los mismos y su comprobado éxito con el público”⁴.

Además de lo anterior, se acumulan en promedio 59.000 horas de programación general al año; como ejemplo de esto se puede indicar que en los años 2004, 2005 y 2006 Televisa produjo respectivamente, 54.800, 57.500 y 64.700 horas de programación anual (consultar gráfica dos del segundo capítulo de esta obra). Es precisamente en la videoteca central en donde se documenta y almacena la mayor parte del material audiovisual grabado desde 1963, lo que convierte a su videoteca en una de las más grandes de habla hispana en el mundo. Al 2006 Grupo Televisa tenía una valuación global del total de sus inventarios en 7.254 millones de pesos mexicanos (aproximadamente 659 millones de dólares, véase el apéndice no. 1).

En el caso de las telenovelas, se almacenan de 2.500 a 3.000 horas en promedio anualmente⁵ en la videoteca central. A diferencia de los programas informativos, que llegan

³ En el apéndice 22 se encuentra el formato general de las preguntas que se realizaron durante la entrevista a los encargados de las videotecas de Televisa, TV Azteca y Antena 3.

⁴ Cita obtenida en: www.esmas.com, dentro de la sección “Televisa home entertainment/nuestras filiales”, en marzo de 2007.

⁵ Información proporcionada por el Lic. Juan Miguel Castillo, encargado de la videoteca central de Televisa, a través de entrevista personal el 17 de abril de 2007.

a tener hasta 45.000 horas al año⁶, si se realiza un cálculo rápido, las imágenes de telenovelas llegan a ser muy pocas relativamente en proporción a los noticieros.

Es muy importante mencionar que la videoteca de noticias se encuentra descentralizada tanto en su organización, funciones y ubicación física de la videoteca central, por las necesidades de los programas informativos.

Aunque no se cuenta con una cifra precisa del total de horas de telenovelas que se tienen almacenadas en esta videoteca, se puede estimar que de un total de 654 telenovelas de 1958 a 2006, con un promedio de 150 capítulos de una hora. Resulta así establecer un sencillo cálculo global de 98.100 horas del acervo de este género.

La videoteca central de Televisa (también llamada Protele) se divide en tres áreas:

- 1) Videoteca Fílmica: Es la que administra y documenta todas las series o películas compradas a otras productoras nacionales o extranjeras. A las producciones adquiridas listas para emisión se les llama “enlatados”.
- 2) Videoteca Histórica: Esta videoteca es la que recibe material grabado de telenovelas, series, películas y programas en general, producidos por Televisa y que ya se han emitido; a excepción de las producciones de Noticias y Deportes, ya que actualmente estas producciones tiene digitalización automática del material que graban diario y cuentan con su propia videoteca digital audiovisual. En la videoteca histórica, también se realizan traducciones del material al inglés por solicitud, siendo enviados a Televisa Internacional⁷. También se realizan procesos de salvamento de todos los materiales anteriores al 2000 (formatos analógicos) en nuevos formatos (digitales y DVD). Este proceso actualmente es continuo aunque es importante mencionar que sólo se digitaliza por solicitud de alguna producción el

⁶ Vidaurreta, Álvarez. *La experiencia de los archivos periodísticos de Televisa*, 2005, consultado en www.radioeducacion.edu.mx, dentro de la sección “Segundo semanario nacional de archivos sonoros y audiovisuales”, en abril de 2008.

⁷ Llamado Televisa Estudios a partir de mediados del 2007.

material de telenovelas producido antes del 2000, por lo que para este género gran parte del material sigue siendo analógico.

- 3) Videoteca operativa: Es la que da servicio de préstamo y embarque del material audiovisual, ya clasificado y catalogado, a las producciones que lo solicitan. Por lo general es enviado por mensajería, debido a que las instalaciones de las producciones de espectáculos y telenovelas quedan muy distantes del edificio de Protele.

A la fecha de esta investigación (abril-junio 2007), Protele se encontraba en un proceso de administración digital que permitirá a la videoteca contar con servidores nuevos, así como una nueva reestructuración de activos fijos y personal. Este proceso se inició en 2006 y terminará en cálculos estimados en 2008, dependiendo de los presupuestos y del tiempo empleado en este cambio.

La información no estará *on-line* para el público externo, sino únicamente para usuarios internos, que podrán consultar directamente en línea la base de datos e imágenes del material audiovisual⁸. La información específica y detallada sobre aspectos tecnológicos, no se puede revelar, por cuestiones de confidencialidad. Los principales usuarios de material de telenovelas son: las producciones de telenovelas, de espectáculos y el área de ventas de Televisa Internacional.

Por todo lo anterior, este trabajo se centralizará en la descripción de la videoteca histórica, en la cual se recibe el material de telenovelas ya grabado y emitido al aire, sin detallar

⁸ El 30 de abril de 2008 contacté vía telefónica con la Lic. Lisette Flores, actual administradora de contenidos, informo que Televisa Protele cambio estructura y personal y ha completado al 100% el salvamento de formatos analógicos a digitales del 2000 a la fecha. Los usuarios pueden consultar información on-line de la base de datos y del material audiovisual, además de hacerlo telefónicamente. El proceso sigue siendo el mismo en cuanto a la documentación, almacenamiento y préstamo de materiales, lo único diferente es que en lugar de darse un número de etiqueta en la cinta, también se da un número de control para el material que se encuentra dentro del servidor. Sin embargo, en el caso de telenovelas, en el 2008 sigue llegando material analógico, ya que se graban en formato betacam algunas telenovelas y otras ya llegan en formatos digitales, dependiendo de la producción. Anterior al proceso de digitalización (2000), sólo se convierte material analógico a digital a solicitud de alguna producción.

procesos tecnológicos, enfocándolo a la utilidad y servicio que se brinda a los usuarios internos, siendo objeto principal de la investigación el acervo de las telenovelas.

El organigrama general de la videoteca central de Televisa es el siguiente:

Diagrama 6

Organigrama Videoteca Central Televisa Protele⁹. Abril 2007.

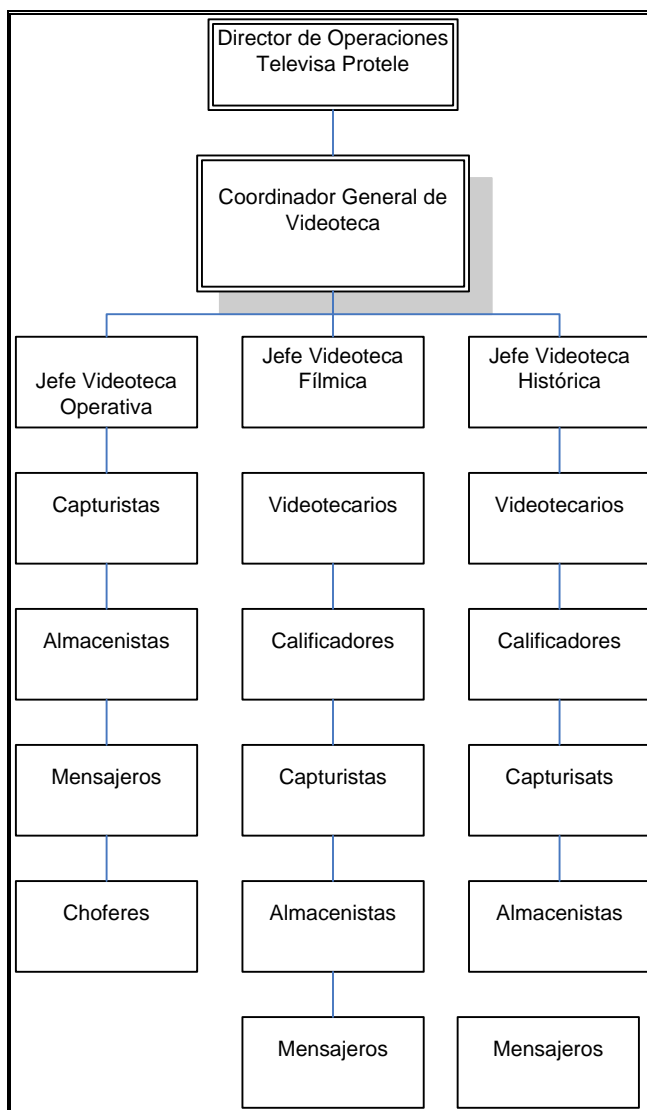


Tabla de elaboración propia con base en información proporcionada por la Videoteca Central de Televisa.

⁹ A partir de enero de 2008 cambio al nombre de “Administración de Contenidos Protele”.

La videoteca se inició con procedimientos certificados en ISO 9001:2000 a partir de 2006, lo que los lleva a tener manuales de procedimientos específicos de operación, tales como calificación de contenidos, capturas, servicio y búsquedas, así como capacitación interna de redacción. A continuación se describen brevemente los procesos principales de esta videoteca, haciendo referencia exclusiva a las telenovelas, ya que otros productos audiovisuales como programas de noticias (‘noticieros’) y programas de deportes, tienen algunos procesos más específicos por la cantidad de horas y la información que se maneja, además de que cómo se mencionó anteriormente, sus operaciones están separadas de esta videoteca central. No se cuenta con una fonoteca ni fototeca.

7.1.2 Funciones y procesos de la videoteca histórica de Televisa.

El material grabado y emitido al aire llega a la videoteca central con un código de barras asignado previamente en el material virgen.

Antes de clasificar y analizar el material, se solicita una ficha con datos generales a la producción, como la sinopsis general de la telenovela y el elenco¹⁰, para que cuando lleguen los primeros capítulos, poder incluirla en la ficha definitiva de la videoteca.

Primero se identifica el material con la siguiente información básica:

- Título¹¹
- Fecha de ingreso de la cinta
- Fecha inicio telenovela
- Fecha final telenovela
- Número total de capítulos
- *Rating* (si se tiene disponible)

Posteriormente se incluye el género, la videoteca tiene determinados trece de ellos, que son:

¹⁰ La videoteca de Televisa llama a esta ficha tríptico.

¹¹ Cuentan con un catálogo de títulos por orden alfabético.

- Programa cómico
- Programa de variedades
- Programa cultural
- Deportivos (especiales como olimpiadas, mundiales, etc.)
- Fútbol
- Programa informativo
- Programa religioso
- Gobierno
- Telenovelas
- Vicepresidencia
- Teleteatros
- Programa infantil
- Noticieros

Después de determinar su género, el material se analiza acorde al manual de procesos (el cual por confidencialidad no fue mostrado). Este manual incluye los siguientes procedimientos:

- 1) Contenidos: Para telenovelas se realiza una descripción general de la telenovela, a través de la sinopsis general¹² que envía producción, la cual no se realiza por capítulo.
- 2) Después se elabora una ficha de videoteca definitiva y se describe la siguiente información:
 - Fecha de elaboración del capítulo
 - N° de capítulo
 - Nombre del capítulo
 - Productor
 - Elenco

¹² El cual es el mismo en todos los capítulos, ya que es el resumen de toda la telenovela

- Libreto original
- Adaptador
- Locación
- Nombre del clasificador
- Nombre del documentalista
- Supervisor
- Datos técnicos del formato utilizado

Por último, se supervisa la información descrita para control de calidad. Se revisa si existe alguna duda del contenido o es necesario actualizar algún dato de la telenovela, porque hubiera un cambio en el guión original. Se verifica directamente el video para terminar la documentación, antes de ingresar la información a la base de datos. Todo el proceso puede tardar de media hora a una hora.

3) Captura

Después de que el supervisor de documentación ha dado el visto bueno, se registra la información en la base de datos SICC (Sistema de control de cintas) y se deja como consulta interna, sólo para el personal de videoteca. Cabe mencionar que este sistema se utiliza desde el año 1985¹³.

4) Traducciones al inglés. Sólo si es requerido por Televisa Estudios.

5) Búsqueda de información¹⁴.

En el caso de las telenovelas, es fácil identificar el material audiovisual por título y por número de capítulo. Esta información sirve a productores, principalmente de espectáculos, e incluso de otras telenovelas para consultas posteriores. Aunque cabe también mencionar,

¹³ De acuerdo a los últimos comentarios en abril de 2008 de la encargada de la videoteca, ya se tendrá esta información *on-line* para usuarios a partir del segundo semestre de este mismo año.

¹⁴ La búsqueda en la base de datos se realiza por número corporativo, luego por género y luego por título. Si se requiere, también por número de capítulo.

por palabras del propio encargado de esta videoteca, que las producciones de telenovelas manejan generalmente su propia información y material, pues suelen recurrir a los servicios de la videoteca sólo para búsqueda de información específica, como sinopsis de telenovelas muy antiguas.

El SICC puede proporcionar informes de la telenovela por su título (es necesario recordar que la principal clasificación es por género). No es posible -por confidencialidad- proporcionar los datos que despliega el sistema. Sin embargo, se realizó una consulta que fue dictada por el encargado de la videoteca para las telenovelas de 1996 a 2007, en donde se proporcionó con sólo indicar el título, la fecha de inicio y termino y el número de capítulos. Esta información será la base para analizar la propuesta de los datos mínimos requeridos descritos al principio de este capítulo.

6) Almacenamiento y préstamo de material.

Después de que ha sido analizado el material audiovisual y debidamente capturado en el sistema, se asigna al material un código de barras y se coloca una etiqueta para su ubicación física. Los anaqueles están divididos acorde a los trece géneros anteriormente mencionados. El personal encargado de almacenar el material sabe que cada uno cuenta con un espacio asignado de acuerdo al número de cinta y se respeta ese espacio, lo que genera orden.

El usuario solicita el material vía telefónica o personalmente. Es necesario recordar que sólo el personal de videoteca tiene acceso al SICC, por lo que al realizarse la solicitud, videoteca envía un resumen de la información solicitada en archivos PDF para que la revise el solicitante. Cuando ha terminado de revisar y verificar que es el material necesario, realiza la solicitud formalmente vía correo electrónico. El material se tiene listo de media a dos horas. En caso de no ser así, se le vuelve a enviar otro resumen hasta que verifique tener lo necesario

Después de avisarle al usuario que el material está listo, puede recogerlo personalmente o solicitar que le sea enviado por mensajería. Se registra el préstamo en el sistema SICC

directo al centro de costes respectivo de la producción, indicando la fecha de préstamo y el número corporativo de la cinta. Todos los datos anexos se despliegan automáticamente.

El material se otorga al solicitante de media hora a dos días, dependiendo de la información requerida y de la urgencia. Al ser devuelto el material, se descarga el registro y se carga un coste con una tarifa interna, durante el tiempo en que lo retuvo la producción. Posteriormente vuelve a ser colocado en su anaquel correspondiente.

7.1.3 Análisis de la base de datos de telenovelas de Televisa.

A continuación se muestra la comparación entre la estructura propuesta con la base de datos de Televisa¹⁵:

Tabla 68
Estructura de la base de datos de la videoteca histórica de Televisa en abril de 2007.

Áreas de la Estructura de la base de Datos	Campos sugeridos para material de telenovelas	Base de datos Televisa (SICC) Se incluye el campo	Base de datos Televisa (SICC) Nombre campo
Control			
	Número de registro	Sí	Código barras ¹⁶
	Fecha de entrada	Sí	Fecha de ingreso de la cinta
	Documentalista	Sí	Nombre del documentalista
	Nivel de análisis ¹⁷	No	
	Fase de tratamiento	No	
	Histórico de análisis	Sí	Registro de actividades

¹⁵ Aunque no se permitió ver el sistema, se realizó una descripción general de los campos, además de que posteriormente se consultaron datos de telenovelas.

¹⁶ Se asigna en el registro el mismo número que tiene el código de barras del material de soporte.

¹⁷ En este campo se indica cuál es el nivel de tratamiento de la información, que está en función de su potencial de recuperación y tipo de programa. Los reportajes y noticias, por su validez y cantidad de material bruto, cuentan con el máximo nivel de análisis, mientras que programas de entretenimiento – con escasas imágenes externas y gran parte de estudio-, se caracteriza por un nivel inferior. Caldera Serrano Jorge y Nuño, M^a Victoria. *El diseño de una base de datos de imágenes para televisión*, 2004, consultado en www.alcazaba.unex.es, en abril de 2008.

Descripción física			
	Código de tiempo	No para telenovelas	
	Audio	No	
	Vídeo	Sí	Vídeo
	Soporte	Sí	Soporte
	Formato	Sí	Formato
	Duración	Sí	Duración
Designación			
	Título programa	Sí	Título
	Título del capítulo	Sí	Nombre de capítulo
	Título original	Sí	Original
	Título traducido	Sí	Traducción
	Total de capítulos	Sí	Número total de capítulos
	Número de capítulo	Sí	Número de capítulo
Descripción documental			
	Resumen general	Sí	Sinopsis
	Resumen por capítulo	No	
	Patrocinadores	No	
Descriptores Personajes			
	Personajes	No	
	Plano de personajes	No	
	Denotación de personajes	No	
Fecha			
	Fecha de inicio y fecha final de la grabación de toda la telenovela	No	
	Fecha Grabación Capítulo	Sí	Fecha de elaboración
Producción			
	Propiedad	Sí	Propia/Ajena
	Productora	Sí	Empresa
	Coproducción	Sí	Coproducción
	Distribuidora	Sí	Distribución
	Género	Sí	Género
	Subgénero	No	
	Derechos	Sí	Copyright
Emisión			
	Ámbito de difusión	Sí	Local/Cadena Nacional/USA Se indica en campos separados
	Fecha primera emisión capítulo	Sí	Fecha de exhibición México/Fecha de exhibición USA Se indica en campos separados.
	Fecha de reemisión capítulo	Sí	Retransmisión

	Período de emisión total	No	
	Periodicidad	Sí	Diario/Semanal/Mensual/Evento Especial
	Adaptación	No	
	Versión original	No	
	Clasificación audiencia	Sí	Clasificación A/B/C
	Índice promedio audiencia	Sí	Rating (No siempre se tiene disponible y por lo general no se incluye)
	Canal	Sí	Canal de Exhibición
Localización			
	Signatura Definitiva	Sí	Etiqueta ¹⁸
	Signaturas originales	Sí	Original
	Signatura copias de seguridad	Sí	Copia
	Data cronológica	No fue proporcionado el dato	
	Número de registro del soporte	Sí	Soporte
Responsabilidad			
	Productor ¹⁹	Sí	Productor
	Director de escena	No	
	Protagonicos	No	Se incluyen en el elenco
	Elenco	Sí	Elenco
	Escritor Versión Original ²⁰	Sí	Libreto original
	Staff de producción	No	
Miscelánea			
	Valor documental	No fue proporcionado el dato	
	Observaciones	No fue proporcionado el dato	
	Otros materiales a archivar	No fue proporcionado el dato	

Tabla de elaboración propia con información obtenida de la videoteca de Televisa.

Se puede deducir que la Videoteca Central de Televisa tiene una organización adecuada al nivel de responsabilidad que tiene, al contar con un acervo audiovisual cuantioso. Sus procesos se dirigen desde el 2006 a las estandarizaciones de calidad mundial, a través de las normas ISO 9001:2000. Sin embargo, como estas normas lo indican en su sección 8.5.1, se

¹⁸ De acuerdo a la última modificación realizada en 2008, para la información *on-line* además se asigna un número de localización digital en un servidor.

¹⁹ El productor, como se mencionó en el capítulo tres, es el que lleva la responsabilidad principal de la producción en las telenovelas. Aunque no se permitió el acceso directo a la base de datos, se pudo observar que no todas las telenovelas tenían el dato del productor o director.

²⁰ Es importante incluir en un campo aparte al escritor de la historia original, ya que es un referente importante para los productores y para análisis de las televisoras.

requiere la mejora continúa dentro de cualquier proceso para mantener un sistema de calidad.

De acuerdo con lo anterior, se obedecen las siguientes observaciones para este importante proceso de las telenovelas:

- 1) Con respecto a la estructura de esta videoteca se puede deducir que efectivamente se han separado las funciones de documentación de los programas informativos y de entretenimiento y generales, incluso la separación ha dividido a dos videotecas distintas, mientras para el material de noticias de Televisa ya hay una digitalización automática, para telenovelas sigue habiendo material analógico.
- 2) Se da prioridad al análisis de imagen en movimiento. La videoteca central no cuenta con fonoteca ni fototeca.
- 3) En cuanto a los procedimientos, aunque en un orden diferente al que dan Caldera Serrano y Nuño (2004) y López de Quintana (2000), sí se realiza una identificación básica de datos. Para telenovelas no se hace una descripción de planos ni indización, únicamente un resumen llamado sinopsis, lo cual nos confirma lo que comenta Caldera Serrano, respecto a este último paso en el entretenimiento. Sin embargo, considero que, aunque en estos programas no debe ser exhaustivo el análisis de la imagen, sí se debe realizar una descripción de los personajes principales en cada capítulo, ya que esto es lo que se comenta en los programas de espectáculos y es requerido por estas producciones.

En cuanto a la base de datos, los aspectos que pueden mejorarse son los siguientes:

- 4) Se pudo observar que aunque dispone del campo de *rating*, no se cuenta con el de todas las telenovelas, que como expliqué en el capítulo tres. Éste es un dato importante tanto para usuarios, como productores y personal de ventas, ya que es un aspecto fundamental para la comercialización.

- 5) Aunque su base de datos es muy amplia y se localiza la mayoría de la información, como bien pude observar durante la segunda visita en junio de 2007, no aparecen en algunas telenovelas los datos de la identidad del nombre del escritor del libreto original, o del elenco. Se observó también que se tienen los campos para “productor” y “director”, pero no en todas las telenovelas se contaba con esta información. Considero importante que la videoteca central tenga su base de datos completa, ya que es la principal fuente de información para los usuarios.
- 6) Tampoco se clasifica un subgénero para las telenovelas, como también lo mencioné en el capítulo tres. Sería interesante incluir este subgénero en el archivo histórico para futuras decisiones, ya que dependiendo del subgénero, los productores, anunciantes nacionales y sobre todo las televisoras extranjeras que compran este producto, pueden determinar el nicho de mercado al que dirigen cada telenovela. Más aún, si Televisa es la mayor productora a nivel mundial de telenovelas.
- 7) No se especifica a los patrocinadores
- 8) Tampoco se realiza una descripción de los personajes ni se realiza un resumen por capítulo.

7.2 Videoteca de TV Azteca.

7.2.1 Aspectos generales y estructura.

A continuación se describe la estructura y organización de la videoteca de TV Azteca, así como a sus procesos y funciones²¹.

²¹ Agradezco a la Lic. Gabriela Barba, Gerente General de la videoteca de TV Azteca, la entrevista y consultas que me permitió realizar en las siguientes fechas: 30 de marzo de 2007, 15 de junio de 2007 y 23 de abril de 2008. Cabe mencionar que por confidencialidad de la información no se permite una consulta directa del material físico, sino que está me fue proporcionada directamente por la persona anteriormente mencionada.

No se tiene una cifra exacta del total de horas almacenadas en la videoteca. Pero, con base en información proporcionada por la encargada de ésta, actualmente llegan a ser aproximadamente 600.000 horas de varios géneros, más una producción de 60.000 horas por año, sin contar las horas de producción de telenovelas. De estas últimas, tenemos el dato que mencioné en los capítulos 2 y 3 de esta obra: TV Azteca inició producciones propias de telenovelas a partir de 1996, con sólo 180 horas al año, lo que fue incrementando a partir de los años siguientes. Ya en 1997 producía 400 horas, ascendiendo a 800 horas al año siguiente. Hasta 2007 se han producido aproximadamente 10.000 horas en más de cuarenta telenovelas.

Antes de describir la información proporcionada, es preciso conocer los antecedentes de esta videoteca y analizar su evolución. De 1979, fecha en que se creó la Videoteca de Imevisión (como se describió en el capítulo dos, ya que éste fue el nombre de la televisora antes de su adquisición por Grupo Salinas) hasta febrero de 1994, fecha en que ya se denominaba TV Azteca, se generaron aproximadamente 75.000 cintas en material analógico. Este material era constantemente reciclado por falta de material virgen y se perdían contenidos²².

En noviembre de 1994, se grababan los programas en formato VHS y Betacam. Sin embargo, no existía un adecuado control de devolución de cintas grabadas ni de entrega de material nuevo por parte de los usuarios, lo que ocasionaba pérdidas tanto de los contenidos de producción como monetarias.

El control de clasificación del material se llevaba mediante la formación de fichas bibliográficas, que no tenían más que datos muy básicos. Es más, incluso el 90% del material archivado tenía pocas referencias.

A partir de enero de 1994, entró una nueva administración y la videoteca se dividió en noticias y deportes. Esto respondía a que quienes disponían las áreas entretenimiento,

²² AA.VV. *10 años de TV Azteca. Un sueño que hace historia*. México, editado por Grupo Salinas, 2003. p. 360.

espectáculos y telenovelas, manejaban y almacenaban de manera independiente su propio material, sin existir para ello ni registros ni controles.

En este mismo año, se inició el diseño de una base de datos para las áreas de Noticias y Deportes exclusivamente con el apoyo del área de Sistemas. También esta área de videoteca diseño un formato de ficha²³ para calificación de material grabado, que se utiliza en la actualidad para las cinco fábricas. Es cierto que es usada en mayor medida para Noticias y Deportes²⁴.

En enero de 1995 se implementaron controles de registro de cada cinta virgen entregada para grabación. Por medio de él, cada usuario es responsable de la utilización y devolución del material virgen o transformado en contenidos grabados, con su respectiva bitácora de videoteca. A partir de 1995 el servicio de videoteca tuvo una mejora evidente: facilitaba material con sólo un promedio de tardanza de veinte minutos a dos días.

En el año de 2002 se unificaron las videotecas de las cinco fábricas, bajo el control unificado de una videoteca master. A esta videoteca sólo llega el material grabado después de su emisión al aire. Es importante señalar que en este mismo año inició el proceso de digitalización de material analógico a formatos digitales, aunque sólo se realizaron de una manera retrospectiva para las fábricas de Noticias y Deportes.

Se decidió empezar con estas áreas, ya que consultan información diaria y por la cantidad de información. Siguen pendientes las otras fábricas en la digitalización total. Entre ellas está la fábrica de telenovelas, cuyo material sigue siendo básicamente analógico (las telenovelas se graban en cintas Betacam SP).

El material audiovisual de noticieros y programas de deportes se tiene digitalizado del año 2002 a la fecha de esta investigación (2007). Se almacena también digitalmente en un servidor de sistema diseñado en su totalidad por el área de ingeniería de TV Azteca (no fue

²³ Llamada bitácora por el personal de la videoteca de TV Azteca.

²⁴ Se les denomina fábricas a los centros de costos de producción de TV Azteca los cuales son: Espectáculos, Noticias, Deportes, Entretenimiento y Azteca Novelas

proporcionado el nombre por cuestiones de confidencialidad). La consulta de imágenes se da de manera interna *on-line* para la fábrica de Noticias y Deportes, cuyo procedimiento de servicio a los usuarios es diferente al de otros programas.

El personal de la videoteca se divide en dos especialidades: Programas de Noticias y Deportes, por una parte, y por otra los demás programas. Esto es debido a que los primeros realizan análisis de contenidos de manera exhaustiva, a diferencia del personal que documenta otros programas como espectáculos, películas, series y telenovelas.

En 2005 inició el área de videoteca bajo las normas estándares de Calidad ISO 9001:2000. En 2006 se revisó nuevamente el proceso y se otorgó el dictamen de certificación.

En ese año 2006 TV Azteca dispone ya de la valoración de su inventario de producciones propias y derechos de exhibición en 1.225 millones de pesos mexicanos: aproximadamente 111 millones de dólares USA.

Las telenovelas se guardan físicamente en cintas dentro de anaqueles, para la consulta interna de usuarios. Siendo objeto principal de esta investigación únicamente el material de telenovelas, sólo me enfocaré a este proceso, como describiré a continuación.

Para conocer como funciona la videoteca master de TV Azteca, a continuación se presenta su organigrama:

Diagrama 7

Organigrama Videoteca de TV Azteca al 30 de marzo de 2007

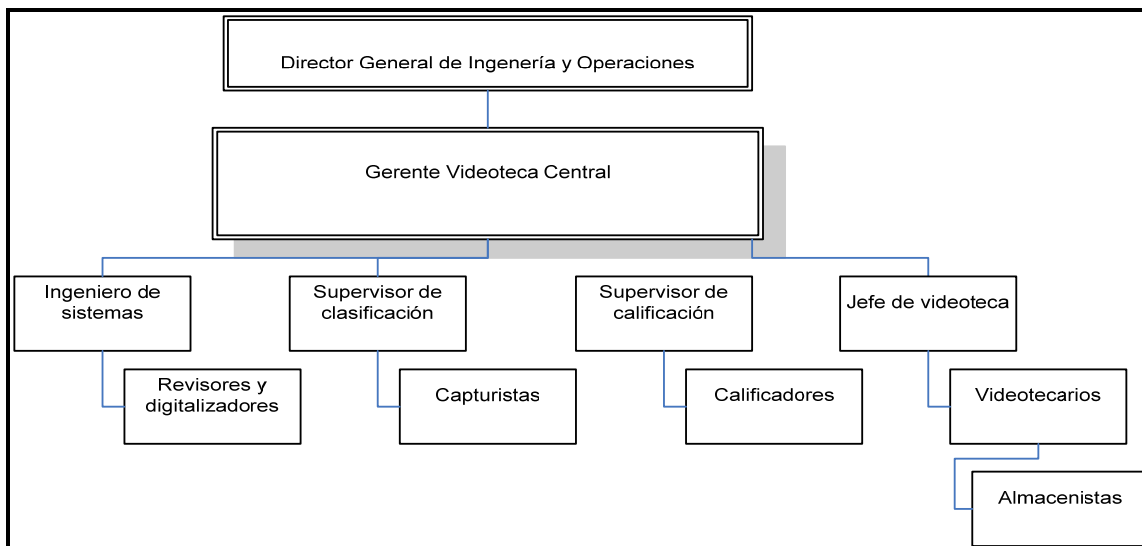


Diagrama de elaboración propia con base en información proporcionada por la Videoteca Master de TV Azteca.

7.2.2 Funciones y procesos de la videoteca de TV Azteca.

A la videoteca master de TV Azteca, llega el material grabado y emitido al aire de cada capítulo de telenovela. Como ya se mencionó anteriormente, en 1995 el área de videoteca diseñó una ficha y una base de datos para las cinco fábricas, aunque la información difiere en cada campo dependiendo del tipo de programa²⁵. La videoteca de TV Azteca tiene el primer contacto con la información de una grabación reciente, en la misma ficha²⁶ que llena una producción o un reportero (si se trata de noticias o deportes). En el caso de las telenovelas, es el personal de videoteca quien realiza la sinopsis²⁷ y realiza la descripción total, como se describirá más adelante.

Al ser recibido el material de telenovela, se inicia la identificación de información básica que considera la videoteca, con el fin de incluirla en la base de datos que se captura en el sistema SIVID (Sistema de Videoteca). Esto se realiza con base en el manual de operaciones elaborado por esta videoteca con el siguiente orden²⁸:

²⁵ En los apéndices 19 y 20 se puede observar la diferencia entre los campos que se llenan en una telenovela y en una nota de un programa informativo de TV Azteca respectivamente.

²⁶ La ficha debe contener la siguiente información: No. de orden de trabajo, fecha de entrega del material, nombre de la producción, nombre del usuario, sección (si se trata de Noticias o Deportes), descripción de la nota.

²⁷ Esta sinopsis funciona como el resumen de cada capítulo.

²⁸ En el apéndice 19 se puede observar como aparecen los campos en la base de datos de una telenovela

- 1) La videoteca asigna un código de barras al material que ingresa y es el mismo que se registra en la base de datos para identificar este material.
- 2) Después se incluye la fecha de recepción del material grabado (aunque en el campo aparece fecha de grabación y/o recepción, sólo se registra el de recepción el cual suele ser generalmente un día después de emitido al aire).
- 3) En el campo tema se suele poner “Espectáculos Nacional”, aunque he de mencionar que se le pone también “Telenovela” o a veces no se llena, ya que suele ocuparse para las notas informativas de los noticieros.
- 4) Después se indica el estado físico en el que se recibió la cinta.
- 5) Se coloca el nombre del responsable de clasificación.
- 6) Se describe el formato del material
- 7) Después se señala el tipo de programa
- 8) Fecha de transmisión al aire.

Después de estos conceptos señalados, considerados como básicos por la videoteca, se sigue describiendo lo siguiente:

- 9) Título capítulo. El cual en ocasiones sólo se indica la fecha en lugar de darle un título.
- 10) Título del programa: Original o traducido
- 11) Género (tienen 35 géneros) y se captura en el campo “Telenovela”.

Después se analiza el material y se describe la siguiente información:

- 12) Revisa el documentalista el contenido y elabora una sinopsis por cada capítulo. No se realiza una descripción cronológica de planos, sólo para noticias. Por ese motivo en el campo de “contenido” sólo se vuelve a poner el título de la telenovela, a menos que alguna producción solicite una descripción de contenido especial. Por ejemplo, algunos productores solicitan la descripción del patrocinador. Esta información se maneja desde hace trece años solamente a nivel texto.
- 13) Se incluye en el campo “elenco” tanto a los actores con sus personajes, como al productor y al director.
- 14) En último lugar se coloca el código de la ubicación física y se divide en los anaqueles por colección.

El personal de la videoteca tarda en completar todo el proceso un tiempo promedio de treinta y seis horas.

- 15) Almacenamiento y préstamo a usuarios: Para su salvaguardia, el material ya tiene un código de barras de registro, al cual se le añade automáticamente por sistema su ubicación física. Por lo general, este rubro se mantiene permanentemente con la misma información, ya que indica el lugar físico que debe ocupar la cinta. Por ejemplo: Anaquel 3 Videoteca Ajusco del 12567 al 12585. Colección “Mirada de mujer” 1997. Capítulos 1 a 195.

Las consultas generales a los usuarios del material grabado de telenovelas se dan de manera personal, también telefónica o a través de la base de datos de la videoteca, a través del intranet de la empresa.

Si es según el último caso, la búsqueda de material de telenovelas, se realiza con cualquiera de los siguientes puntos de acceso:

- Título de la telenovela
- Capítulo
- Fecha transmisión

Hay que recordar que hablando de material de telenovelas, la mayor parte se encuentra aún en material analógico. Los principales usuarios de material audiovisual de telenovelas son las fábricas de entretenimiento y espectáculos, así como el área de ventas internacionales. Si no tienen un código de autorización, lo deben pedir directamente, ya sea vía telefónica o correo electrónico, a la gerente general de videoteca, ya que no todos los empleados de producción pueden tener acceso, sino sólo los que se consideren pertinentes como productores y editores.

Consultado el material, se solicita vía correo electrónico. Se tiene listo en un promedio de cinco minutos, el cual es el tiempo que tarda en localizarse el material almacenado. Se registra el préstamo en el sistema SIVID.

7.2.3 Análisis de la base de datos de telenovelas de TV Azteca.

Tabla 69

Estructura de la base de datos de la videoteca de TV Azteca en marzo de 2007²⁹.

²⁹ En el apéndice 20 se puede observar un ejemplo de la base de datos de la videoteca de TV Azteca.

Áreas de la Estructura de la base de Datos	Campos sugeridos para material de telenovelas	Base de datos TV Azteca (SIVID) Se incluye el campo	Base de datos TV Azteca (SIVID) Nombre campo	Ejemplo
Control				
	Número de registro	Sí	Código grabada	F0314321 ³⁰
	Fecha de entrada	Sí	Fecha del evento y/o recepción	19/08/2003
	Documentalista	Sí	Calificador	Edna Rebeca Oregel
	Nivel de análisis	No		
	Fase de tratamiento	No		
	Histórico de análisis	No		
Descripción física				
	Código de tiempo	Sí ³¹	Time Code	00:00:00:00
	Audio	No		
	Vídeo	No		
	Soporte	No		
	Formato	Sí	Formato	64/Betacam
	Duración	Sí	Duración sin créditos/Duración con créditos. Se indica en campos separados	00:58:55:18
Designación				
	Título del programa	Sí	Título de programa	La hija del jardinero
	Título del capítulo	Sí	Título del capítulo	Capítulo 1 18/08/2003
	Título original	Sí	Título de programa original	La hija del jardinero
	Título traducido	Sí	Título del programa traducido	La hija del jardinero ³²
	Total de capítulos	No		
	Número de capítulo	Sí	Capítulos	1
Descripción documental				
	Resumen general	Sí		
	Resumen por capítulo	Sí	Sinopsis	Ver apéndice no. 20
	Patrocinadores ³³	No		
Descriptores Personajes				

³⁰ Se registra el mismo código que tiene el soporte y sirve para identificar también en el sistema el material. Los últimos cinco dígitos es el consecutivo del registro que tiene en el sistema.

³¹ Aunque para telenovelas, el código de tiempo se utiliza sólo para indicar la duración del programa

³² Aunque debería ser "The gardener's daughter", título con el que se vendió al extranjero.

³³ No hay un campo especial para los patrocinadores y de manera general no se registran, sólo a solicitud en algún capítulo y dentro del campo "contenido".

	Personajes ³⁴	No		
	Plano de personajes	No		
	Denotación de personajes	No		
Fecha				
	Fecha de inicio y fecha final de la grabación de toda la telenovela	No		
	Fecha Grabación Capítulo	No		
Producción				
	Propiedad	Sí	Agencia y/o proveedor	TV Azteca
	Productora	Sí	Ibid anterior	TV Azteca
	Coproducción	No		
	Distribuidora	No		
	Género	Sí	Género	Telenovela
	Subgénero	No		
	Derechos	No		
Emisión				
	Ámbito de difusión	No		
	Fecha primera emisión capítulo	Sí	Fecha de transmisión	18/08/2003
	Fecha de reemisión capítulo	No		
	Período de emisión total	No		
	Periodicidad	No		
	Adaptación	No		
	Versión original	No		
	Clasificación audiencia	Sí	Clasificación	Clasificación B s/cortes
	Índice promedio audiencia	No		
	Canal	No		
Localización				
	Signatura Definitiva	Sí	Ubicación	6D111
	Signatura originales	Sí	Ibid anterior	6D111
	Signatura copias de seguridad	No		
	Data cronológica	No		
	Número de registro del soporte	No		

³⁴ Requieren algunas veces los productores consultar la actuación o analizar personajes de telenovelas pasadas, por lo que lo incluiría en esta sección como una descripción del plano de personajes.

Responsabilidad				
	Productor	Sí	Elenco	Se incluye en el campo de elenco.
	Director de escena	Sí	Elenco	Ibid anterior
	Protagonicos	Sí	Elenco	No se separa a los protagonistas del resto del elenco
	Elenco	Sí	Elenco	Por cada capítulo se desglosa el elenco, ya que cambian los personajes
	Escritor Versión Original ³⁵	Sí	Elenco	Se incluye en el campo de elenco.
	Staff de producción	No		
Miscelánea				
	Valor documental	No		
	Observaciones	No		
	Otros materiales a archivar	No		

Tabla de elaboración propia con base en información proporcionada por la videoteca de TV Azteca.

7.2.4 Evaluación de los usuarios internos de la videoteca de TV Azteca.

Recordamos algo que se mencionó en el capítulo anterior: es necesaria la interrelación con los usuarios a los que presta servicio el centro de documentación. Sobre ello apuntan y sugieren ideas muy interesantes algunos autores, como López de Quintana (2000) y Caldera Serrano (2004). Estudiando el control y las estadísticas sobre la medición que hacen los usuarios, se tuvo la oportunidad de realizar un cuestionario a los editores de programas de espectáculos tipo *magazine*³⁶ y personal del área de ventas internacionales de TV Azteca, que consultan el material de telenovelas (ver en el apéndice 23 el cuestionario). Con base en las premisas que menciona Hidalgo (2003), acerca de las cualidades del servicio de un centro de documentación que son rapidez, eficacia y credibilidad y en el apartado de satisfacción a los usuarios de las normas de calidad ISO 9001:2000, se midió:

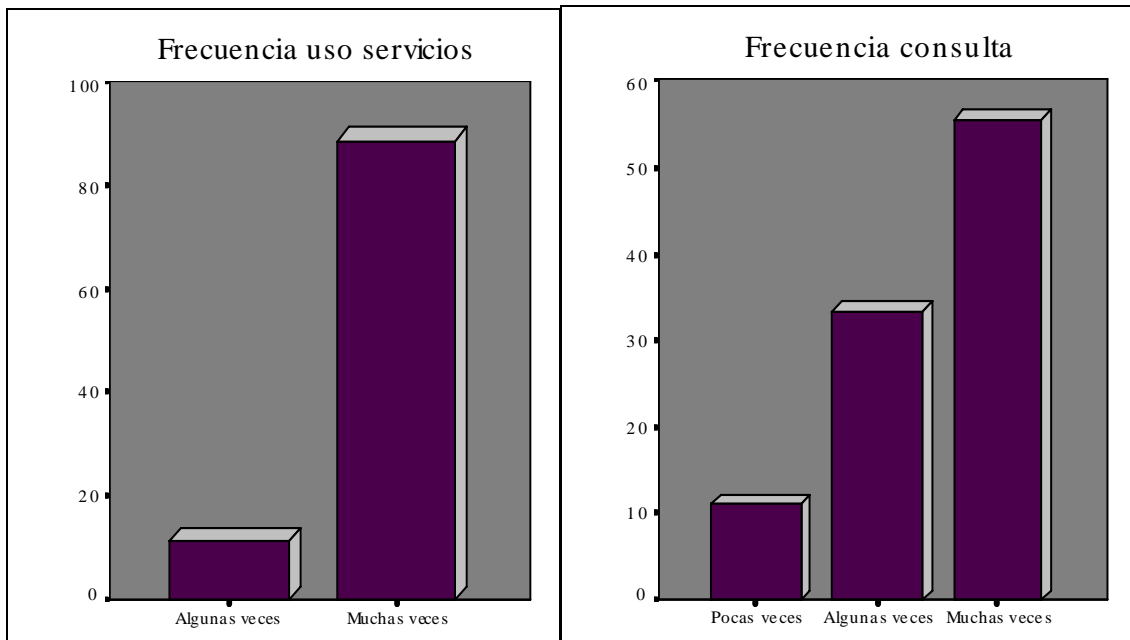
³⁵ Es importante incluir en un campo aparte al escritor de la historia original, ya que es un referente importante para los productores y para análisis de las televisoras.

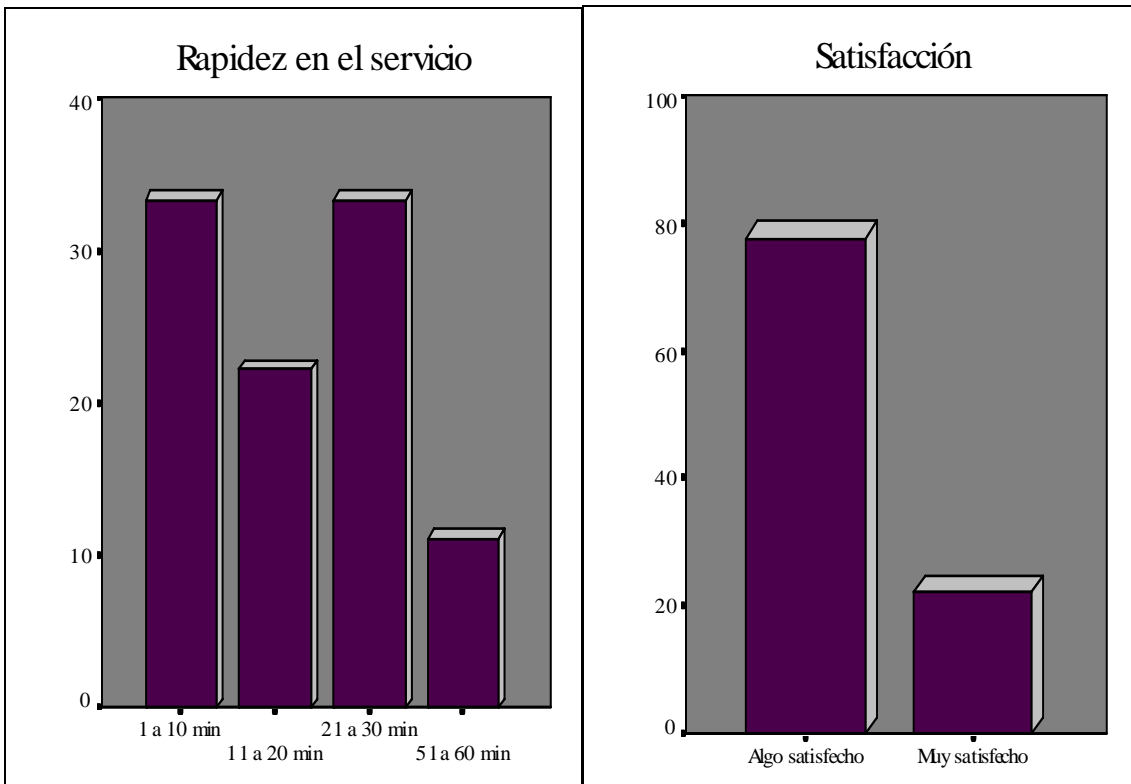
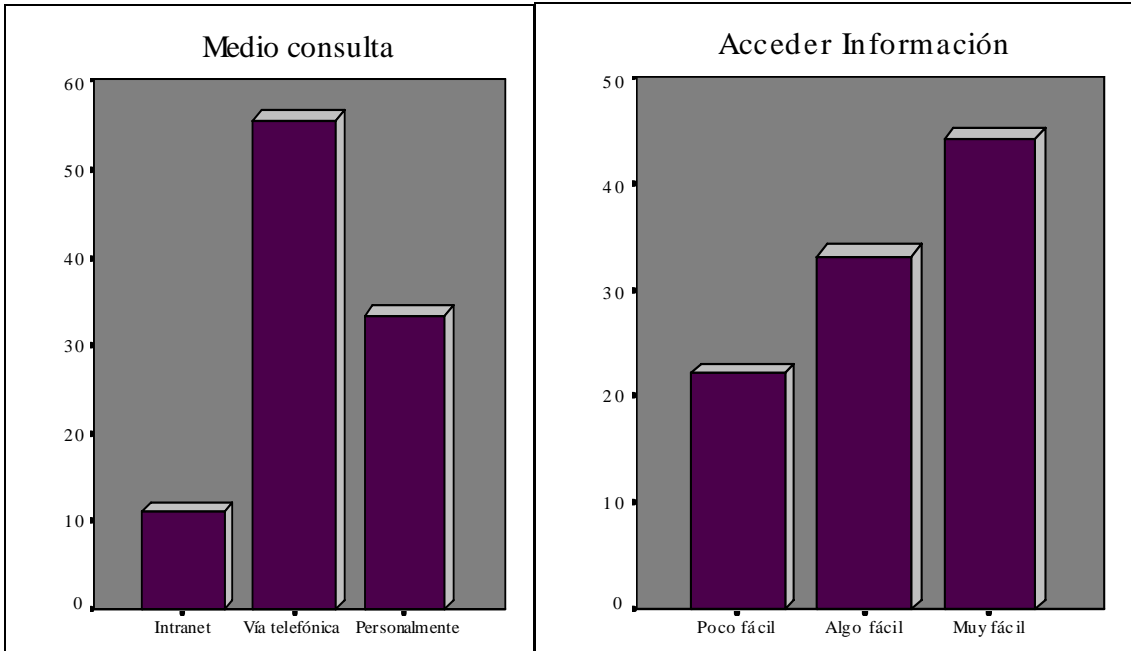
³⁶ Los editores pertenecen a los programas: “Famosos en jaque”, “Ventaneando”, “A quien corresponda” y la “Historia detrás del mito”.

- Frecuencia de uso y consulta (para comprobar si son usuarios frecuentes de esta información)
- Medios de acceso a la información de telenovelas
- Rapidez y satisfacción en el uso de servicios de la videoteca (lo que permite evaluar si realmente existe facilidad al acceso de esta información)

Los datos se procesaron en el sistema estadístico SPSS (*Statistical System for Social Sciences*) y los resultados fueron los siguientes:

Gráficas 50-55. Medición servicio a usuarios internos de la videoteca de telenovelas de TV Azteca.





Gráficas de elaboración propia con base en los cuestionarios realizados en el área de espectáculos de TV Azteca.

De lo anterior se derivan las siguientes observaciones:

1) A pesar de que la frecuencia de uso realmente es alta y aunque se mencionó que los usuarios internos pueden consultar información *on-line* a través del Intranet, sólo el 10% lo hace a través de este medio, más del 50% lo realiza de manera personal y 30% vía telefónica.

2) Es fácil para los usuarios realizar la consulta a través de los puntos de acceso señalados anteriormente.

3) Sí hay rapidez en el servicio, como sucede por lo menos en un 30% de los casos, que evaluaron que se ellos reciben la atención y que pueden resolver sus necesidades de uso empleando de uno a diez minutos. Se puede decir que en la mayoría de los casos (un 90%) el servicio se presta tardando desde uno a treinta minutos.

4) El servicio se puede considerar satisfactorio, ya que nadie mencionó estar poco o nada satisfecho. Sin embargo sólo un 20% reconoció la escala más alta de satisfacción en el servicio de la videoteca.

Además de lo anterior, con respecto a las funciones de esta videoteca y su base de datos, se comenta también lo siguiente:

5) Considerando que TV Azteca es una empresa más joven que Televisa, su videoteca tiene la ventaja de contar con menos material analógico que digitalizar. Se ha procurado lograr el mayor material posible en este formato. Sin embargo, también ha dado prioridad a áreas de noticias y deportes, por la cantidad de información diaria que producen y que son consultadas para este tipo de programas.

6) La videoteca de TV Azteca ha procurado seguir también procesos internacionales de calidad. Entre ellos, prestar servicios eficientes a sus usuarios internos.

7) La estructura de la videoteca de TV Azteca, aunque centraliza todo el material producido a diferencia de Televisa, si realiza una división de las funciones de su personal para programas informativos y los otros programas

8) En cuanto a sus procedimientos, también difieren el orden de los pasos que siguen Caldera Serrano y López de Quintana, mencionados en el capítulo anterior. Sin embargo, sí se realiza también una identificación básica. Con todo, tampoco se realiza una descripción de planos, a menos que sea solicitado por algún usuario. Por ejemplo, se solicitó la descripción de los patrocinadores de la producción “Vivir sin ti” (2008) y la descripción de un personaje de la telenovela “Los Sánchez” (2005).

9) Aunque tampoco se realiza un análisis exhaustivo de las imágenes, el documentalista sí revisa los videos para elaborar el resumen por capítulo. No se realiza descripción sonora.

Respecto a la base de datos se dan las siguientes recomendaciones:

10) Incluir el campo de *rating* promedio

11) Separar los campos de elenco, productor, director, libreto original del resto del elenco e incluir el *staff* de producción.

12) Realizar un análisis e incluir en la base de datos de todas las telenovelas personajes y patrocinadores, en los campos que se proponen y no esperar hasta que un usuario lo solicite.

13) Aunque todavía no tiene el mismo número de telenovelas que Televisa, puede empezar a incluir ya el campo de subgénero para las telenovelas.

14) En el campo destinado al título del capítulo, no señalar la fecha, sino otorgar el nombre del título del capítulo correspondiente.

15) Realizar las traducciones al inglés de los títulos y subtítulos.

7.3 Comparación con la videoteca de Antena 3.

Se describirá brevemente algunos aspectos importantes de esta videoteca relativos al tratamiento del material de telenovelas, para seguir directamente con el análisis de la estructura de su base de datos.

La videoteca de Antena 3 empezó su proceso de digitalización en el año 2007. Se trata aún de un proceso en curso, las telenovelas, como el resto de la programación, son digitalizadas para su emisión, aunque también se conserva en material analógico.

En el año 2008, se contaba con once títulos del género telenovela, con aproximadamente 1526 capítulos. Entre las más recientes, están las telenovelas de Televisa: “Rubí”, “La fea más bella” y a la fecha de la entrevista, en programación “Las tontas no van al cielo”, más otras producciones de años anteriores.

En el caso del material de producción ajena, que es el caso de las telenovelas, no se realiza tratamiento documental, puesto que ese tratamiento está orientado a las necesidades de reutilización del material analizado en producciones posteriores, lo que no se da en el material de ficción adquirida. En cuanto a las series de ficción de producción propia, sólo se realiza un análisis de capítulos clave, que por lo general son el primero y último capítulo.

No existe una clasificación para telenovelas. Existe una gran categoría de series de ficción, propia o ajena y, en el caso de los análisis de capítulos *tipo*³⁷, se realiza una descripción de su contenido en texto libre.

³⁷ Los capítulos tipo se refieren a los capítulos o programas clave que se les realiza un análisis documental a solicitud, la mayoría de las veces, sólo son el primero y último capítulo.

Los principales usuarios internos del material de telenovelas son el área de promociones, emisión y producción ajena. Sus puntos de acceso más utilizados para la información son: Título principal o del capítulo y fecha de emisión³⁸.

Lo anterior coincide tanto con la teoría, relativo al análisis documental que se realiza para una serie de ficción, como con la descripción de las videotecas de Televisa y TV Azteca, así como sus principales usuarios.

A continuación se describe la estructura de la base de datos de Antena 3 y se compara con el modelo propuesto.

Tabla 70
Estructura de la base de datos de la videoteca Antena 3 en abril de 2008.

Áreas de la Estructura de la base de Datos	Campos sugeridos para material de telenovelas	Base de datos Antena 3 3 Se incluye el campo	Base de datos Antena 3 Nombre del campo	Ejemplo
Control				
	Número de registro	Sí	Código	CC051AEF
	Fecha de entrada	Sí	Fec. entrada	18/10/2005
	Documentalista	Sí	No fue proporcionado el dato	
	Nivel de análisis	Sí	No fue proporcionado el dato	No fue proporcionado el dato
	Fase de tratamiento	No		
	Histórico de análisis	Sí	Historial	No fue proporcionado el dato
Descripción física				
	Código de tiempo	Sí	Código de tiempo	00:00:00
	Audio	Sí	No fue proporcionado el dato	No fue proporcionado el dato
	Vídeo	Sí	No fue proporcionado el dato	No fue proporcionado el dato
	Soporte	Sí	Soporte	No fue proporcionado el dato

³⁸ Información proporcionada por el Lic. Eugenio López de Quintana, encargado de la videoteca de Antena 3 en entrevista personal realizada el 2 de julio de 2008.

	Formato	Sí	Form	Betacam SP
	Duración			
Designación				
	Título programa	Sí	Título	Rubí
	Título del capítulo	Sí	Subcapítulo	³⁹
	Título original	Sí	Título original	Rubí
	Título traducido	Sí	Título castellano	Rubí
	Total de capítulos	No		
	Número de capítulo	Sí	No. Cap	108
Descripción documental⁴⁰				
	Resumen general	Sí		
	Resumen por capítulo	No		
	Patrocinadores	No		
Descriptor Personajes⁴¹				
	Personajes	No		
	Plano de personajes	No		
	Denotación de personajes	No		
Fecha				
	Fecha de inicio y fecha final de la grabación de toda la telenovela	No		
	Fecha Grabación Capítulo	No		
Producción				
	Propiedad	Sí	No se proporcionó el dato	No se proporcionó el dato
	Productora	Sí	No se proporcionó el dato	No se proporcionó el dato
	Coproducción	Sí	No se proporcionó el dato	No se proporcionó el dato
	Distribuidora	Sí	No se proporcionó el dato	No se proporcionó el dato
	Género	Sí	Tit. producción	Series Producción Ajena

³⁹ En el ejemplo de la telenovela Rubí, no se había llenado este registro por ser producción ajena, se mostró un ejemplo de una serie de producción propia: “El internado”, en la cual sí se había llenado este registro.

⁴⁰ Ya se explicó que no se realiza análisis documental en la producción ajena, y en programas de producción propia sólo se describen el resumen por capítulo y patrocinadores de programas clave (tipo) como el primero y último capítulo, o alguno solicitado, incluso con descripción de planos y análisis cronológico. En ningún caso se realiza descripción sonora.

⁴¹ En el mismo caso anterior, sólo se realiza descripción de personajes en producciones propias y en capítulos clave.

	Subgénero	No		
	Derechos	Sí	No se proporcionó el dato	No se proporcionó el dato
Emisión				
	Ámbito de difusión	No	Nacional	Nacional
	Fecha primera emisión capítulo	Sí	No se proporcionó el dato	No se proporcionó el dato
	Fecha de reemisión capítulo	Sí	No se proporcionó el dato	No se proporcionó el dato
	Período de emisión total	No		
	Periodicidad	No		
	Adaptación	Sí	Traducción/Doblado	No aplica para este ejemplo
	Versión original	Sí	T. grabación	Original
	Clasificación audiencia	No		
	Índice promedio audiencia	No		
	Canal	Sí	Canal	No se proporcionó el dato
Localización				
	Signatura Definitiva	Sí	No se proporcionó el dato	No se proporcionó el dato
	Signatura originales	Sí	No se proporcionó el dato	No se proporcionó el dato
	Signatura copias de seguridad	Sí	No se proporcionó el dato	No se proporcionó el dato
	Data cronológica	Sí	Fecha entrada (cintas)/Fecha ingestión (digital)	No se proporcionó el dato
	Número de registro del soporte	Sí	Ubicación	01680303028
Responsabilidad⁴²				
	Productor	Sí	Cuadro técnico	Se incluye en el campo de cuadro técnico
	Director de escena	Sí	Cuadro técnico	Se incluye en el campo de cuadro técnico
	Protagonísticos	Sí	Interpretes	Se incluye en el campo de interpretes
	Elenco	Sí	Interpretes	Se incluye en el campo de interpretes
	Escritor Versión Original	No		
	Staff de producción	No		
Miscelánea				

⁴² Sólo se registra para producción propia, no para producción ajena

	Valor documental	No		
	Observaciones	No		
	Otros materiales a archivar	No		

Tabla de elaboración propia con base en la información proporcionada en la videoteca de Antena 3.

Como se podrá observar, en la estructura de base de datos de Antena 3, las producciones ajenas sólo se registran como llegan de sus proveedores. Se trata éste de un punto muy importante para que productoras y exportadoras, como Televisa y TV Azteca, consideren el envío a sus clientes de toda la información básica de estas telenovelas, como sinopsis, descripción de personajes, audiencia y otros datos que ya se han mencionado, lo que reafirma la necesidad de una base de datos con los mínimos registros necesarios en una videoteca de este tipo de productos audiovisuales.

En el centro documental de Antena 3 tampoco se realiza una descripción de planos para programas de entretenimiento, ni siquiera en producción propia, a menos que sea solicitada. Tampoco se incluyen campos como el nivel de audiencia, aunque dentro de sus usuarios principales está el área de promociones. En varios aspectos de las bases de datos y del tratamiento al material de ficción, esta videoteca es similar a las estudiadas de Televisa y TV Azteca, por lo que a continuación, para cerrar este capítulo, describo las principales similitudes, diferencias y recomendaciones de las tres videotecas.

Tabla 71

Análisis de similitudes y diferencias encontradas en la base de datos de Televisa, TV Azteca y Antena 3

Usuarios principales	Productores de espectáculos o de otras telenovelas, promociones o ventas, publicidad y en el caso de Antena 3, además el área de adquisición ajena.
Principales puntos de acceso a la información	Título de la telenovela o capítulo, número de capítulo, fecha de emisión

Análisis documental	El resumen o sinopsis es la parte más utilizada para estos programas. No se realiza descripción de planos para el material de ficción, en el caso estudiado específicamente, las telenovelas, únicamente a solicitud o en capítulos especiales, ya que este tipo de análisis se utiliza más para la recuperación posterior, lo cual es más frecuente en material informativo que de entretenimiento. En todas se realiza el proceso de identificación básica señalado en el capítulo anterior. La prioridad de análisis es de la imagen, no hay análisis sonoro. No cuentan con fonoteca ni fototeca para material de telenovelas y en general de ficción.
Material	Se utiliza tanto material analógico como digitalizado para telenovelas. Las videotecas se encuentran en un proceso continuo de digitalización.
Campos bases de datos	
a) Géneros y subgéneros	En el caso de Televisa y TV Azteca, sí se separa la telenovela de otros subgéneros, para Antena 3 sólo se registran en el género "series de producción ajena". En ninguno de los casos se utilizan subgéneros, para lo cual se recomienda utilizarlos, ya que estas videotecas tienen gran cantidad de este producto audiovisual, ya sea por producción propia o adquisición y se tienen que comercializar a anunciantes nacionales o internacionales.
b) Títulos	No se realizan subtítulos por capítulo de telenovela.
c) Índice de audiencia	Aunque este también es un dato necesario para las áreas de venta y promoción, al servir de referencia a los importadores, como se verá en el siguiente capítulo, sólo Televisa tiene este campo en su base de datos y no siempre se registra, por lo que se sugiere a las videotecas formar parte de sus registros básicos.
d) Resumen (sinopsis) por capítulo	La sinopsis general sí está registrada en las tres videotecas, pero sólo los documentalistas de TV Azteca realizan un resumen por capítulo que se registra en la base de datos. Antena 3 realiza este resumen sólo para capítulos clave de producción propia, y la producción adquirida no cuenta con sinopsis por capítulo. Los documentalistas de Televisa no realizan sinopsis por capítulo, a menos que sea enviado por la producción. Este dato es muy importante para la base de datos de la televisora que adquiere las telenovelas, ya que ahorra tiempo en analizar una producción adquirida.
e) Desglose de elenco, productor y escritor	De las tres televisoras, sólo Televisa tenía campos separados para productor, escritor y director, pero no en todas las telenovelas se tenían registrados los datos. TV Azteca incluye toda esta información en el campo "elenco" sin desglosarla y Antena 3 lo incluye en los campos "interprete" o "cuadro técnico", tampoco sin desglosarlos.
f) Patrocinadores	Sólo TV Azteca y Antena 3 mencionan los patrocinadores en la base de datos, pero no en todos los capítulos de las telenovelas ni como un campo aparte, sino en la descripción general del contenido. Este es un dato útil de referencia a que anunciantes puede ser dirigido el programa, tanto para la productora que exporta como para el comprador de la telenovela.
g) Descripción de personajes	Ninguna de las tres televisoras describen a sus personajes. Antena 3 sólo realiza esta descripción en los programas de ficción, sólo relacionando al actor con el personaje, pero son hacer ninguna descripción y únicamente en capítulos clave, por lo general, el primero y último.
h) Miscelánea	Ninguna de las tres videotecas utiliza la sección "miscelánea" o "varios", ya que esto se presta a confusiones, por lo que se quita de la propuesta del modelo planteado.

Tabla de elaboración propia con base en la información proporcionada por las videotecas de Televisa, TV Azteca, Antena 3 y el modelo propuesto para la estructura de una base de datos de telenovelas.

Después del proceso de archivo, almacenamiento y registro en una base de datos en las videotecas, se analizará el proceso de comercialización al exterior, como último paso de los principales procesos de la industria de la telenovela mexicana, en el siguiente capítulo.

Capítulo ocho

La comercialización en el extranjero

Según Mazzioti (1996), son tres los contextos en los que se mueve la industria de la telenovela latinoamericana: la nacional, la continental y la transnacional¹. Con todo, como bien se demuestra, los dos últimos ámbitos sólo son tenidos en cuenta para algunas de las productoras latinoamericanas.

En el capítulo segundo se describió la competencia existente en el ámbito nacional entre Televisa y TV Azteca. También se analizó en el capítulo cuarto el éxito comercial en este mismo ámbito. A estos motivos se debe que este capítulo esté dedicado a los ámbitos continentales y transnacionales de la industria de la telenovela mexicana y al proceso de distribución comercial en el extranjero. Ambos aspectos suponen un factor que se suma en su éxito comercial² en estos ámbitos. De hecho, la empresa Televisa menciona para su promoción internacional lo siguiente:

“Estamos desarrollando ideas originales y divertidas para telenovelas, concursos y *reality shows*. Todos son conceptos originales de éxitos garantizados, respaldados por la experiencia y talento de nuestros expertos en producción y mercadotecnia”³.

La telenovela es un género que se ha expandido en todo el mundo, continuando vigente el creciente interés del mercado mundial en este producto audiovisual. Ejemplos de esto son los datos que proporciona la empresa francesa Médiamétrie⁴:

¹ Mazzioti, Nora. *La industria de la telenovela: la producción de ficción en América Latina*, Buenos Aires, Paidós, 1996, p. 24

² El éxito comercial en el ámbito extranjero, como se explicó en la introducción, tiene una equivalencia de medida cuantitativa a través de la cantidad de telenovelas exportadas.

³ Consultado en: www.televisaestudios.com, dentro de la sección “Acerca de nosotros”, en noviembre de 2007.

⁴ Esta empresa actualmente elabora el *ranking* de los diez programas más vistos en ochenta y siete países en más de 2000 canales del mundo. Los datos que se presentan son anteriores al 2007 y en esas fechas tenía un alcance de medición en alrededor de 75 países.

- 1) La telenovela creció un 35% de 1999 al 2002 en el ámbito mundial.
- 2) En la región de Latinoamérica creció del 24% al 42%⁵.
- 3) Durante el primer semestre del 2004 se programaron 105 telenovelas en 75 países del mundo⁶.

También algún otro distribuidor internacional de telenovelas, como Marcos Santana, director general de Tepuy International (distribuidora exclusiva de Telemundo), indica opiniones similares:

“Si bien se han vendido series y formatos a Europa, la telenovela es la que comanda la exportación. El ejecutivo resume la evolución del mercado internacional de la telenovela en dos puntos: una madurez en la identificación clara de los distintos tipos de telenovela y una apertura tremenda en una cantidad de mercados hacia el formato⁷.

Lo anterior coincide con lo comentado en la introducción de esta obra, acerca de la importancia que tiene también la industria de este género a nivel mundial. Se han mostrado también algunos ejemplos de las repercusiones que ha tenido en diferentes regiones del planeta, haciendo también referencias en los capítulos segundo y tercero a los inicios y crecimiento de las exportaciones. Esto ha dado como resultado que Televisa y TV Azteca hayan posicionado este producto audiovisual en alrededor de 120 y 80 países respectivamente.

Sólo Televisa vende aproximadamente 1.300 horas de telenovela al año⁸, en cifras monetarias. En el año 2001 se calculó que la telenovela generaba un negocio de \$130

⁵ Datos de Eurodata Médiamétrie, 2002, consultados en: www.mediametrie.com, dentro de la sección “Eurodata TV Worldwide/Mediametrie/Relevant Partners”, en abril de 2007.

⁶ Eurodata Médiamétrie. *Telenovelas, un formato exitoso en todo el mundo*, octubre de 2006, consultado en : www.tvmasmagazine.com, en abril de 2008.

⁷ Alvarado, Ma Teresa. *La conquista de Europa*, octubre de 2006, consultado en: www.tvlatina.tv, en mayo de 2007.

⁸ Alvarado, María Teresa. *Big Love, Big Business*, 2006, consultado en: www.worldscreen.com., en agosto de 2007.

millones de dólares al año por exportaciones, de los cuales de un 55% a 60% de los ingresos fueron para Televisa⁹.

Hablando específicamente de las telenovelas mexicanas, se tiene el dato que a finales del 2000 por día se exhibían en pantallas de todo el mundo 200 horas producidas por Televisa, 100 de Globo TV y 45 de TV Azteca¹⁰.

En el 2007 se incrementaron las ventas por exportaciones de programación con respecto al 2005 en un 10,5% para Televisa y en un 29,4%¹¹ para TV Azteca. Ya se explicó en la introducción que la mayor parte de ventas al extranjero corresponde a las telenovelas. De este porcentaje total, las ventas en Europa se han incrementado cada año en aproximadamente un 22%, dentro del período comprendido desde el año 2002 hasta el año 2007.¹²

Aparte de todo esto, otros datos interesantes son que las novelas de Televisa hayan sido dobladas a 25 lenguas, o a 21 las de TV Azteca, así como que “Azul tequila”, perteneciente a esta última cadena, sea la primera telenovela latinoamericana transmitida en dos ocasiones por un canal de la BBC de Gran Bretaña.¹³

A la luz de todo esto es clara la razón por la cual resulta muy importante analizar también el proceso de ventas al extranjero y la evolución del modelo de distribución comercial que marca la tendencia en el mercado internacional, así como los riesgos, oportunidades y estrategias que enfrentan estas dos televisoras para mantener su ventaja competitiva ante otros productores y exportadores mundiales de telenovelas.

⁹ *En México está el pope de la telenovela*, agosto de 2001, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en junio de 2007.

¹⁰ *Datos de Eurodata Médiamétrie*, 2002, consultados en: www.mediametrie.com, dentro de la sección “Eurodata TV Worldwide/Médiamétrie/Relevant Partners”, en abril de 2007.

¹¹ Informe anual Televisa publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2007, p. 24 e Informe anual TV Azteca, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2007, pp. 33 y 76.

¹² *Televisa vende a Europa*, 16 de octubre de 2007, consultado en: www.produ.com, dentro de la sección “Noticias”, en abril de 2008.

¹³ Mazzioti, Nora. *La fuerza de la emoción: La telenovela, negocio, audiencias, historias*, 2004, consultado en: www.eictv.co.cu, dentro de la sección “Cine latinoamericano”, en noviembre de 2007.

Acorde a Nieto e Iglesias (1993), la distribución comercial en la empresa informativa presenta diferentes planteamientos diferentes, según la diversidad de empresas: “El proceso de distribución informativa en una emisora de radio o de televisión es muy distinto al de un periódico”¹⁴, afirman. Esto resulta evidente en televisoras como Televisa y TV Azteca, cuya distribución comercial de sus géneros televisivos, en este caso específico de las telenovelas, no sólo se limita al territorio nacional, sino que se efectúa hacia varios países.

También referente a esto, Lavine y Wackman (1992), comentan en su obra que para tener una adecuada estrategia de distribución comercial es necesario evaluar las siguientes características y que éstas tengan equilibrio: calidad, servicio y precio¹⁵. En el apartado referente a la distribución y la competencia que enfrentan los productores de la telenovela mexicana se abarcarán estos tres aspectos.

8.1 Modelo tradicional de distribución comercial.

8.1.1 Precio, calidad y servicio.

Ya se vio en el capítulo cuarto que el éxito comercial de la telenovela mexicana como producto audiovisual está conformado por los factores de historia, calidad de la producción y talento artístico. Sin embargo, también se fundamenta en el proceso de comercialización al extranjero, cuyo éxito comercial se puede ejemplificar cuantitativamente con el número de ventas alcanzado¹⁶.

Existen otros elementos, además de la calidad en la producción, que intervienen a la hora de tomar la decisión para elegir un distribuidor y que también dan peso al proceso de

¹⁴ Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. *Empresa Informativa*, Madrid, Ariel Comunicación, 1993, p.253.

¹⁵ Lavine, John y Wackman, Daniel. *Gestión de empresas informativas*, Madrid, Ediciones Rialp, 1992, p.p. 359 a 360.

¹⁶ En los apéndices 7 y 8, se puede observar que la mayoría de las telenovelas que produjeron Televisa y TV Azteca entre 1996 y 2007, han sido vendidas al extranjero, en las que de Televisa se han exportado 96 % y de TV Azteca 81%.

Se realizó también una búsqueda a través de varias páginas de Internet en las que se encontraron telenovelas mexicanas programadas en ese mismo período en diversos países, se encontraron 72 países con telenovelas de Televisa y 49 con telenovelas de TV Azteca. En el apéndice 24 se pueden observar los resultados, aunque es ejemplificativo y no exhaustivo, ya que hay televisoras de algunos países a los cuales no se puede acceder o no son fáciles de entender en los idiomas en que están escritas. Sin embargo, sí se demuestra -aunque no al 100%- la cantidad de países que adquieren telenovelas mexicanas, lo que es una muestra cuantitativa de su éxito comercial en el mundo.

distribución como variable del éxito comercial en el mundo: la calidad del servicio y el precio. Por mostrar sólo un ejemplo, disponemos de la declaración del director de programación de POP TV¹⁷, Barnko Camarkis, (que coincide con lo que han mencionado Lavine y Walkman, 1992) en su obra:

“Las telenovelas que más se compran son las telenovelas *rosas* y se compran a distribuidores que tienen mejor y mayor producción. En octubre pasado estrenamos una de TV Azteca (de México), “Cuando seas mía”. Por supuesto que son muy importantes las condiciones comerciales, la entrega de fiar y confianza, porque tuvimos muy malas experiencias con los distribuidores pequeños, los cuales fueron impuntuales”¹⁸.

Otro ejemplo de lo que se está mencionando, es que los mejores mercados para la telenovela, aparte de Latinoamérica y de la parte hispana de Estados Unidos, han sido Europa del Este y Asia. Antes en estas regiones, la competencia para los distribuidores era por el precio, ya que elegían las más baratas, pero ahora se han vuelto más selectivos y los distribuidores de la telenovela han tenido que abrir nuevos mercados y competir también con la calidad, no sólo con el precio¹⁹.

Los precios son muy variables dependiendo la región. Se suelen dar los precios más altos en Estados Unidos y en países de Europa Occidental como España, Alemania y Francia. Esto hace que haya enormes diferencias, ya que mientras España pagaba en 1998 entre 7.000 y 10.000 dólares por capítulo de una hora de duración, los canales hispanoparlantes de los Estados Unidos de América sólo abonaban entre 2.500 y 5.000 dólares y los países de Europa del Este sólo entre 300 y 800 dólares. A continuación se muestran ejemplos de precios por país.

¹⁷ Televisora que exhibe programación en Europa del Este y figura como una de las mayores compradoras de telenovelas de esa región.

¹⁸ Kogej, Tjasa. *En Eslovenia POP TV compra y produce telenovelas*, enero 2003, consultado en: www.tvmasmagazine, en junio de 2007.

¹⁹ Alvarado, María Teresa. *Big Love, Big Business*, 2006, consultado en: www.worldscreen.com., en agosto de 2007.

Tabla 72

Precios generales de compra de telenovelas en 1998

País	Precio de compra en dólares por capítulo
Argentina	1.200-2.000
Alemania	2.000-5.000
Brasil	2.000-3.000
Chile	1.000-2.000
Chipre	200-400
Colombia	1.500-3.000
España	7.000-10.000
Estados Unidos	2.500-5.000
Filipinas	1.000-1.200
Grecia	500-700
China	1.200-1.500
Europa del Este	300-800
Israel	600-800
Malasia	600-800
México	2.000-3.000
Países Árabes	1.000-1.500
Perú	600-1.000

Fuente: Mato, Daniel. *Transnacionalización de la industria de la telenovela. Referencias territoriales y Producción de mercados y representaciones de identidades transnacionales*, 2001, consultado en: www.lasainternational.pitt.edu, en abril de 2007.

En general, lo que determina el precio al que se pueda ofrecer una telenovela, aparte de la zona geográfica a la que se venda, es el éxito que haya obtenido en su país de origen. Por tal motivo también ha sido importante haber analizado el éxito nacional. Esto confirma la necesidad de tener registrado el índice de audiencia en las bases de datos de las videotecas centrales, al ser información de referencia para las ventas internacionales.

A pesar de que también hubo una baja sensible de precios del 2000 al 2005 por la sobreoferta del género, esto ha mejorado últimamente, sobretodo en el continente europeo. Ya sea un enlatado o la venta de un formato o *know how*, que ya se explicará más adelante, se puede hablar de precios hasta de 12.000 euros por cada capítulo. De acuerdo con Claudia Sahab, directora de Televisa Estudios para Europa²⁰ y coincidiendo con lo anterior, el director de la distribuidora internacional Tepuy menciona que:

²⁰ *Televisa vende a Europa*, 16 de octubre de 2007, consultado en: www.produ.com, dentro de la sección “Noticias”, en abril de 2008.

“La sobreoferta no afecta el consumo de la emisión porque el canal ya no adquiere la telenovela porque se le venda a mejor precio o en mejores condiciones, sino que la compra porque es la que le funciona en su pantalla, hasta 12.000 euros cada episodio”²¹.

Por parte de TV Azteca, su estrategia ante la competencia también en el precio, como lo menciona su CEO, Mario San Román, es no bajar los precios y mantener la calidad en el producto²².

Lo anterior es un indicativo que la calidad, tanto en el producto como en el servicio de la distribución, ayuda a determinar quienes son los ganadores en esta competencia, pudiendo por lo tanto fijar sus precios con una buena ganancia.

Antes de analizar la competencia en la venta de telenovelas en el sector internacional, se describe en el siguiente segmento el proceso tradicional y estrategias de distribución comercial que adoptan Televisa y TV Azteca.

8.1.2 Proceso y estrategias de distribución comercial de Grupo Televisa.

Este grupo comercial, a través de su empresa Televisa Estudios (antes Televisa Internacional Protele), vende programación al extranjero, franquicias de operaciones de canales y licencias de video, ofreciendo también servicios de mercadotecnia y promoviendo artistas.

Su distribución la divide en tres regiones: Latinoamérica y Estados Unidos (con oficina en Miami), Europa (con oficina en Madrid) y Asia y África (con oficina en Nueva York)²³, además de la reciente apertura en 2007 de una oficina en Shangai, exclusiva para el mercado chino.

²¹ Alvarado, M^a Teresa. *La conquista de Europa*, octubre de 2006, consultado en: www.tvlatina.tv, en mayo de 2007.

²² *TV Azteca. Las telenovelas mexicanas mantienen una supremacía decisiva*. Revista TV MAS Magazine, año 7, no. 65, octubre-noviembre 2007, pp. 11-13.

²³ Consultado en : www.televisaestudios.com, dentro de la sección “Acerca de nosotros”, en noviembre de 2007.

En Televisa San Ángel se arman los *masters* para exportar las telenovelas. Para ello, ahí mismo recrean pistas con efectos, incidentales y musicalización para que las telenovelas puedan ser dobladas a otro idioma. El comprador también puede solicitar una edición especial, ya que requieren ajustes en número de capítulos o en horas, o que se le envíe el original para que la empresa importadora lo subtitle.

Otra forma de venta de Televisa, es la presentación de sus productos en festivales internacionales, como Mipcom en Cannes, Francia o NAPTE (National Association of Television Programs Executives), entre otros.

Una más de entre sus estrategias, que siguen igualmente las televisoras competidoras, son las alianzas de programación de sus contenidos. Por ejemplo, está la asociación que ha tenido con Galavisión en España desde 1988, o el acuerdo con su antigua filial, Univision Communications Inc., para emitir sus programas a la población hispanoamericana en este país. Actualmente mantiene con esta empresa un contrato de emisión y distribución, que expira en el 2017. Otro ejemplo es la alianza que realizó a mitad del 2008 con la televisora TV Record de Brasil, para producción y programación de horas en su *prime time*, con la finalidad de competir con Globo TV en ese país²⁴.

Existe otra forma más de distribución, que es no sólo por televisión abierta, sino a través de operadoras de satélite y cable. Tal es el caso, por ejemplo, del sistema empleado por Visat (empresa 100% de Televisa), que ofrece sus canales que empaqueta y distribuye para todo el mundo y para las plataformas digitales y redes de cable de España²⁵. Además su canal, *TL*, transmite también en televisión por pago en varios países programación de sus telenovelas.

8.1.3 Proceso y estrategias de distribución comercial de TV Azteca.

²⁴ *Televisa set to ink deal with Record*, julio de 2008, consultado en: www.tbivision.com, en julio de 2008.

²⁵ *El cable pionero de la telenovela en España*, septiembre, 2002, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en noviembre de 2007.

TV Azteca a través de la empresa Comarex, S.A. de C.V., distribuye sus contenidos al mundo. Una de sus estrategias de distribución es la participación en eventos y ferias mundiales de televisión. Como ejemplo, está en junio de 2007, en el evento DISCOP en Budapest, donde presentó series, telenovelas, programas de entretenimiento así como formatos de concurso. Entre éstos últimos, está el lanzamiento a nivel internacional de las telenovelas “Amores cruzados” (2006) y “Amor sin condiciones” (2006)²⁶. En enero de 2008 participó también en la feria NAPTE, en los Estados Unidos de América.

También en Estados Unidos a través de su empresa, Azteca América, envía su programación, entre la cual se cuentan las telenovelas, cubriendo el 89% de telehogares de habla hispana, con 62 estaciones de televisión afiliadas.

Para las dos televisoras, acorde a la petición de los compradores, se venden las telenovelas con la versión original sólo para subtítular, o también se doblan a algún idioma, además de que se venden las pistas sin sonido para ser dobladas por el comprador e incluso se pueden editar para reducir el número de capítulos o con formatos diferentes a una hora de duración. También incluso se ofrecen para hacer una versión especial si así es requerido.

Cualquier estrategia de distribución y de comercialización debe tomar en cuenta la competencia, por lo que a continuación se describe ésta pormenorizadamente.

8. 2 Competencia.

Brevemente se describe y se reseña la competencia en el sector audiovisual mundial con respecto a este género.

Se indicó en la introducción, que en los años noventa, en los países de Latinoamérica, España y Portugal, cinco empresas concentraban casi el 90% de las exportaciones de cine, video y televisión: Televisa, Globo TV, Venevisión, Radio Caracas TV y RTVE. De éstas, las exportaciones de Televisa representaban casi el 50% del total.

²⁶ *TV Azteca presente en DISCOP con las mejores y más variadas producciones*, consultado en: www.comarex.tv, dentro de la sección “Noticias” en noviembre de 2007.

En el 2000 los ingresos por telenovelas se distribuían así:

Tabla 73
Ingresos de los principales exportadores de telenovelas en el año 2000

País	Productoras	Ingresos en millones de dólares U.S.
México	Televisa y TV Azteca	\$63
Brasil	Rede Globo	\$35
Colombia	RCN y Caracol	\$25,5
Venezuela	Venevisión y Radio Caracas TV	\$15
Argentina	Telefe y Arterar	\$15

Tabla de elaboración propia con base en el artículo: *En México está el pope de la telenovela*, agosto de 2001, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en junio de 2007.

A fines del año 2001 se exhibían telenovelas en las pantallas mundiales procedentes de estos países en el siguiente orden:

Tabla 74
Cantidad de telenovelas en el mundo al año 2001

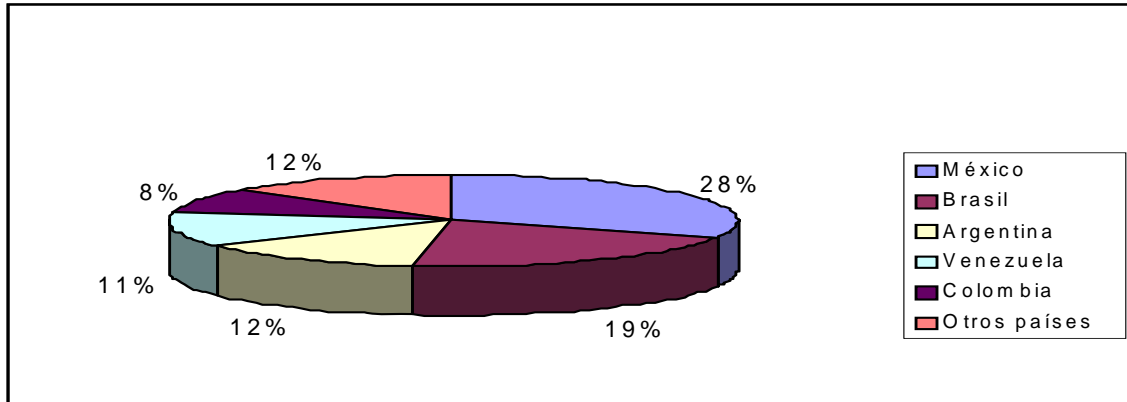
Productora	No. de países
Televisa (México)	127
TV Globo (Brasil)	123
Radio Caracas TV (Venezuela)	104
TV Azteca (México)	83

Tabla de elaboración propia con base en el artículo: Mazzioti, Nora. *La fuerza de la emoción: La telenovela, negocio, audiencias, historias*, 2004, consultado en: www.eictv.co.cu, dentro de la sección "Cine latinoamericano", en noviembre de 2007.

Acorde a datos de la empresa medidora de audiencia, Médiamétrie, en el 2004 se exhibían alrededor de 75 países en el mundo telenovelas con el origen que se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 56

Origen de las telenovelas exhibidas en el año 2004 en el mundo



Fuente: Médiamétrie/Eurodata. *The telenovela around the world in figures*, 2004, consultado en: www.onlytelenovelas.com, en marzo de 2008.

Datos más recientes, ilustran que al 2007, se consideraban a los principales exportadores de telenovelas a cuatro países: México, Brasil, Argentina, Venezuela y Colombia (quien ha crecido mucho desde éxitos como “Café con aroma de mujer” y “Yo soy Betty la fea”)²⁷.

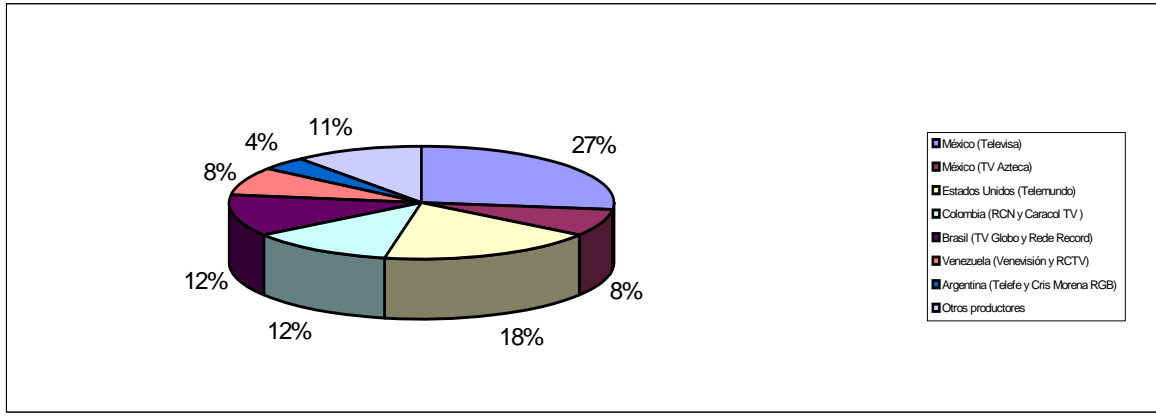
A su vez en el mercado europeo, en el año 2007, el país que más telenovelas colocó en Europa fue México, seguido por Brasil y Argentina²⁸.

En Latinoamérica y España en el año 2008 se encontraron telenovelas distribuidas por país de origen de la siguiente manera:

²⁷ Ospina, Amanda. *50 años del nacimiento de la telenovela en América Latina. Su expansión mundial*, noviembre-diciembre de 2007, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en abril de 2008.

²⁸ Bruno, Adriana. *Se organizó en Barcelona la quinta cumbre mundial de la industria de la telenovela y la ficción*, septiembre de 2007, consultado en: www.clarin.com.ar, en julio de 2008.

Gráfica 57
Telenovelas al aire por país productor en Latinoamérica y España
Enero-Mayo 2008



Gráfica de elaboración propia con base en información de *Novelas al aire*, consultado en: [www. produ.com](http://www.produ.com), en junio de 2008.

En el apéndice 25 se pueden observar a detalle los títulos de las telenovelas, los países en donde fueron programados y sus canales.

En esta gráfica se puede observar que recientemente aparece otro competidor fuerte en la región iberoamericana: Estados Unidos, representado por la televisora Telemundo.

Con base en lo anterior, se puede dar como un hecho, que la telenovela mexicana sigue vendiendo en el mercado internacional, y tiene a Televisa como líder. Sin embargo, también cabe plantearse las siguientes preguntas: ¿Seguirá manteniendo su ventaja competitiva en la industria audiovisual? ¿Qué pasa con la competencia?

A continuación se realiza un análisis de la competencia.

8.2.1 Competencia entre Televisa y TV Azteca

En los quince años que lleva de existencia TV Azteca, esta cadena se ha logrado posicionar entre las cinco compañías de televisión con contenidos en español más importantes del

mundo²⁹. También ya se mencionó que ha logrado exportar sus telenovelas en alrededor de ochenta países, como es el caso de “La hija del jardinero”. Todo esto lleva a estas dos empresas mexicanas a competir entre sí en el mercado mundial. En el apéndice 24 se puede apreciar las telenovelas que se encontraron programadas de Televisa y TV Azteca de 1996 a 2007 a través de Internet (114 de Televisa y 51 de TV Azteca)³⁰. También en los apéndices del 26 al 30, se pueden observar algunos ejemplos de telenovelas tanto de Televisa como TV Azteca en las parrillas de programación de televisoras en el extranjero.

De hecho, en sus posicionamientos ante otros competidores mundiales, en el año 2000 Televisa obtuvo ingresos por más de 50 millones de dólares y TV Azteca vendió aproximadamente 13 millones de dólares por exportaciones de telenovelas, quedando por encima de otras exportadoras de telenovelas, como Telefe de Argentina y Caracol y RCN de Colombia³¹. En la gráfica 55, se aprecia que en Iberoamérica, esta última televisora alcanzó a las productoras venezolanas.

8.2.2 Competencia con otros productores internacionales de telenovelas

Los principales países productores de telenovelas en el mundo son México, Brasil, Argentina, Colombia, Venezuela y recientemente Estados Unidos, con televisoras dirigidas al público hispanoamericano, como Telemundo.

Se puede observar en la información anterior que, a excepción de Televisa, ha variado la posición que han ocupado diferentes televisoras con respecto a sus ventas de telenovelas en el sector audiovisual mundial. Sin embargo, con los datos que se mencionan en los apartados anteriores, se puede establecer el orden de los principales exportadores de telenovelas del 2000. A la fecha de esta investigación la situación estaba establecida así:

²⁹ Fernández, José Antonio. *En televisión, la regla del juego es el rating*, febrero de 2007, consultado en: www.canal100.com.mx, en noviembre de 2007.

³⁰ Aparecen más telenovelas que las producidas por Televisa en ese período (111), debido que en algunos países se emitieron telenovelas de períodos pasados como “Marimar” (1994) y “María la del barrio” (1995). Ya se comentó también la limitante de la búsqueda en Internet, por lo que sólo se tiene este dato como ejemplificativo, más no exhaustivo.

³¹ *En México está el pope de la telenovela*, agosto de 2001, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en junio de 2007.

1. Televisa (México)
2. TV Globo (Brasil)
3. Telefe (Argentina)
4. RCN (Colombia)
5. TV Azteca (México)
6. Telemundo (Estados Unidos)
7. Venevisión y Radio Coral TV (Venezuela)

Tabla 75
Distribuidoras de los principales exportadores de telenovelas

Televisora	Distribuidora
Televisa (México)	Televisa Estudios
TV Globo (Brasil)	Globo TV International
Telefe (Argentina)	Telefe Internacional
RCN (Colombia)	RCN Televisión
TV Azteca (México)	Comarex
Telemundo (Estados Unidos)	Tepuy International/Telemundo International
Venevisión y Radio Caracas TV (Venezuela)	Venevisión Internacional y RCTV International

Tabla de elaboración propia con base en información de *Novelas al aire*, consultado en: www.produ.com, en junio de 2008.

En cuanto al estilo de producción, las telenovelas mexicanas se ha visto que tienden más al formato tradicional del melodrama. Esto es tan claro, que incluso así lo declaran funcionarios de la empresa Televisa:

“Esta cadena está comprometida con el entretenimiento familiar, respetuoso de ese núcleo, y eso ha motivado que las telenovelas abarquen un abanico de posibilidades. Las telenovelas de Televisa seguirán incursionando en todos los géneros, para todos los niveles y gustos, pero tenderá al compromiso con la tradición que la ha caracterizado”³².

Las telenovelas colombianas en cambio, tienden a mostrar características de su país, con toques de problemas contemporáneos como corrupción, discriminación con un toque de comedia, como la conocida: “Yo soy Betty la fea”. Las telenovelas brasileñas suelen tener

³² Consultado en: www.esmas.com, dentro de la sección “Telenovelas”, en marzo de 2007.

historias más sofisticadas que incluyen temas como amor entre gente de diferente religión, la clonación humana, ejemplo de ello es la telenovela “El clon”³³. A su vez, Telemundo sigue el mismo estilo de Televisa, como se verá más adelante.

De acuerdo al orden mencionado, se describen las características principales de los competidores.

1) El grupo brasileño Rede Globo, principal competidor de Televisa, también exporta sus telenovelas a más de 100 países desde mediados de los ochentas. Rede Globo tiene una alianza con la cadena SIC de Portugal y sus series y telenovelas se transmiten simultáneamente en los dos países a través de sus señales.

2) Telefe de Argentina tiene como principal fortaleza la venta de formatos. Ha exportado a Europa del Este, Filipinas e Israel sus telenovelas como “Montecristo”, “Rebelde Way” y “Vidas Robadas”. Además de exportar formatos como “Amor en custodia”, entre otros países, a México, incluso TV Azteca es uno de sus compradores de formatos para realizar sus propias producciones, como se mencionó en el tercer capítulo. Esta empresa abrió también oficinas en Rusia para la venta de formatos en Europa del Este³⁴.

3) La cadena colombiana, RCN, por su parte, en la última década ha tenido grandes éxitos. Es famoso “Café con aroma de mujer”, vendida a 77 países, que generó 8 millones de dólares. Con todo, la más vendida fue “Yo soy Betty, la fea”, la cual logró posicionarse en 84 países, en telenovela grabada o en formato para adaptación. Esta productora, aunque tiene relativamente poco tiempo en el negocio, ya cuenta con un acervo de 300 telenovelas de producción propia y a la fecha de esta investigación, está en negociaciones para acordar una alianza con Televisa³⁵.

³³ Lizarzaburu, Javier. *How telenovelas conquered the World*, 1 de abril de 2006, consultado en: www.bbc.com, dentro de la sección “BBC News”, en julio de 2007.

³⁴ *Los formatos de ficción. Una gran opción para los canales del mundo*, enero-marzo de 2008, consultado en: www.tvmasmagazine, en mayo de 2008.

³⁵ *Ibid.*

4) Telemundo de Estados Unidos, antigua cliente de las televisoras mexicanas, ha producido telenovelas y series de ficción dirigidas al público hispanoamericano de ese país. Además también se dedica a exportar telenovelas: ya se mostró en la gráfica 55 que se ha posicionado en el segundo lugar en la región de Latinoamérica y España. Su estilo sigue el modelo mexicano, además de tener como estrategia el contratar actores, escritores y productores latinoamericanos, principalmente mexicanos, de amplia trayectoria y de reconocido prestigio para sus producciones. Tal es el caso de la escritora Bethel Flores, o de la actriz Victoria Ruffo e incluso ha coproducido con Epigmenio Ibarra a través de su empresa Argos, llegando a utilizar locaciones de lugares mexicanos como en su telenovela “Corazón partido” (2006), grabada completamente en la Ciudad de México, logrando un rotundo éxito.

También se asoció con las productoras latinoamericanas Caracol y RTI, así como con Sony Pictures. Con esta última realizó una producción conjunta para la telenovela “El zorro”. Recientemente, Telemundo también ha firmado un contrato en 2008 por diez años con Televisa, en el que se acuerda, entre otras cláusulas, emitir su programación (incluyendo telenovelas) en el Canal 9³⁶ de esta cadena en México³⁷.

5) Venevisión de Venezuela, había sido una importante exportadora en este segmento. Llegó incluso a exportar a aproximadamente 104 países en el mundo. Su competidor más fuerte, de acuerdo a Luís Villanueva, presidente de esta empresa, había sido México y principalmente Televisa. Sin embargo, a principios del año 2000, tuvo una crisis de producción local y hasta tuvo que importar de su principal competidor para el *prime time* de su canal, relevando los esfuerzos de la exportación venezolana principal a otra cadena venezolana: RCTV.

³⁶ Como se mencionó en el segundo capítulo, el canal 9 sólo tiene cobertura local en México, sin embargo, a pesar de no tener la audiencia nacional que tiene el canal estelar de Televisa (Canal 2). Con esto Telemundo logra penetrar en el cerrado mercado mexicano y actualmente es la única televisora extranjera que programa sus telenovelas en Televisa. Su primera telenovela programada por este canal es “Victoria” (2008).

³⁷ *Telemundo wants channel in 23 countries in year one*, marzo 2008, consultado en: www.tbivision.com, en mayo de 2008.

Sin embargo, en el 2007, éste último canal no obtuvo la renovación de licencia por parte del gobierno de ese país. Antes de este hecho, su distribución principal había sido en Sudamérica y Eduardo Gallego, director comercial, explicó que su competencia más fuerte en el mercado sudamericano en este orden fue: Televisa (México), Globo TV (Brasil), y TV Azteca (México). De hecho en algunos países la competencia era prácticamente con México como así lo mencionó este funcionario: “La competencia en el sur de América es con Protele de Televisa y TV Azteca”³⁸.

De las telenovelas que actualmente se transmiten en Venezuela, sólo tres son de producción nacional; el resto proviene de México, Colombia, Estados Unidos, Brasil y Argentina³⁹. Esto posiciona en conjunto a los canales Venevisión y RCTV de Venezuela en el séptimo lugar como exportadores. Algunos países todavía transmiten telenovelas venezolanas, ya que no ha terminado sus derechos de exhibición por programación adquirida, los cuales llegan a ser a veces de varios años. De ahí que se mantenga la posibilidad de que en años siguientes siga descendiendo en el *ranking*.

Al igual que los funcionarios y productoras mexicanos de México que se entrevistaron, también Eduardo Gallego opina que el éxito de las telenovelas venezolanas están en buenas historias, valores de producción y una plataforma de actores, y antes de llegar a la distribución comercial, es necesario llegar a un buen *rating* nacional: “Para nadie es un secreto que el éxito de la distribución esta en las ventas, el *rating* afecta el potencial que el producto pueda llegar a alcanzar”⁴⁰.

Algún otro funcionario de televisiones como Santana, CEO de Tepuy, menciona que la fortaleza de la telenovela radica en su estructura, que conserva la esencia de una historia de

³⁸ Venezuela. De país productor a país comprador, octubre 2006, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en noviembre de 2007.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Venevisión Internacional. La competencia de Televisa, septiembre 2000, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en noviembre de 2007.

amor y un final feliz. Bernardi de Globo son sus historias las cuales suelen ser universales⁴¹.

Estas declaraciones son importantes, ya que coinciden con los factores que determinan el éxito comercial analizados en el capítulo cuarto. Igualmente reafirma también lo visto en los capítulos sexto y séptimo, respecto a la información mínima que debe contener una estructura de base de datos de un país exportador de telenovelas, como el índice de audiencia. Claramente es éste un dato que sirve muy útil a las ventas internacionales como referencia para los compradores.

6) Otros productores de telenovelas.

Aunque a la fecha no han exportado telenovelas en la cantidad de las siete productoras arriba mencionadas y algunos inclusive están en proyectos, se debe considerar también que hay otras cadenas que desean empezar a producir este género para exportarlo. Es el caso de que incluso algunas cadenas norteamericanas quieren realizar el concepto latinoamericano de telenovela para el público de habla inglesa⁴². Con lo que se muestra a continuación se ejemplifica lo dicho:

- En el 2001, la televisora Caracol TV de Colombia firmó una alianza de coproducción de telenovelas con Telemundo y RAI. Un ejemplo de éxito de esta coproducción ha sido “Pasión de gavilanes”. Además de esto, se ocupan también de distribuir directamente sus producciones a través de Coral Internacional desde el 2004 (antes lo hacía a través de Tepuy y Venevisión Internacional)⁴³. Cabe mencionar que a pesar de contar con producciones propias, esta cadena es una importante compradora de telenovelas de TV Azteca, en la que se han transmitido títulos como “Cuando seas mía”, “Perla”, “Como en el cine”, entre otros.

⁴¹ Alvarado, María Teresa. *Big Love, Big Business*, 2006, consultado en : www.worldscreen.com., en agosto de 2007.

⁴² El cual, como se mencionó en el capítulo 3, es un estilo diferente al de la *soap opera* anglosajona.

⁴³ *Canal Caracol Internacional, formatos y talentos para exportar*, diciembre 2003-enero 2004, consultado en: www.tvmasmagazine, consultado en julio de 2007.

- TeleColombia fue adquirida en 2007 por el 51% de sus acciones por Fox Latina American Channels. Cambió por ello el nombre a Fox Tele Colombia. También realizan telenovelas como “Por amor”, que se transmiten en Colombia y los Estados Unidos de América⁴⁴.
- The Walt Disney Company, de acuerdo a comentarios de Fernando Barbosa, vicepresidente de ventas y negocios para Latinoamérica de esta empresa, menciona que las tres razones por las que están interesados son:

“Porque el negocio de esta empresa es el entretenimiento, las consideraciones económicas que representa el género a través de la publicidad y el *merchandising* son atractivas y el fortalecimiento de la competencia en los horarios privilegiados en distintos continentes del mundo se llama telenovela”⁴⁵.

Esta empresa incursionó en este género en el año 2003, con dos telenovelas: “Amor a mil” y “Siete veces amada”. Ambas se coprodujeron con Caracol TV y se programaron en algunos países como Argentina y Perú. Su meta es producir al año alrededor de seis telenovelas. Esta empresa considera a sus principales competidores a Televisa (México) y Globo (Brasil)⁴⁶.

- El canal de pago Nickelodeon Latino America lanzará su primera telenovela dirigida a niños y adolescentes “Te quiero mucho” a finales de 2008⁴⁷.
- Alguna otra cadena norteamericana como Fox en 2006 inició producciones de las telenovelas “Desire” y “Secret Obsessions”, no siguiendo el formato de las “soap operas” anglosajonas, sino con el formato de la telenovela latinoamericana, pero dirigidas al público anglo parlante. Del mismo modo, NBC adaptó en 2007 “El cuerpo del deseo” a “Body of Desire” y ABC, por su parte, adaptó también “Yo soy

⁴⁴ *La producción por encargo*, marzo-abril 2008, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en mayo de 2008.

⁴⁵ *Los gigantes de la TV norteamericana tras la telenovela*, enero 2003, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en julio de 2007.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *Ibid.*

Betty la fea” a “Ugly Betty”, pero esta última con estructura de serie, más que de telenovela⁴⁸.

- Freemantle Media, subsidiaria del grupo europeo RTL Group, ha empezado a producir y coproducir novelas a nivel internacional. Esta empresa ha incursionado en el mercado europeo, principalmente Europa del Este. Un ejemplo fue la producción en Alemania de la telenovela: “Bianca: Wege zum Glück” (2005) y “Forbidden Love” (2007). Esta última se transmitió en Australia, Alemania, Suecia y Grecia⁴⁹.
- Hasta incluso la cadena BBC de Gran Bretaña creó su propia telenovela con formato latinoamericano, “The Guardian” (2006), dejando a un lado el formato de las *soap operas* estadounidenses, ante el éxito probado de este género, en un intento por aumentar su audiencia⁵⁰.
- La empresa europea Endemol está planeando la producción y distribución de telenovelas a través de coproducciones con la cadena Argentina Telefe, a partir del 2008⁵¹.

8.2.3 Producciones propias de los países compradores.

Además de lo anterior, algunos países que son altamente consumidores de telenovelas latinoamericanas empiezan también a desarrollar producción propia para la programación local. Tal es el caso de lugares como Egipto, India, Polonia e Israel, que aunque están en un proceso de aprendizaje y los costos de producción sean altos. Por ello se tiene el riesgo de un decrecimiento en las importaciones de productos “enlatados”⁵², aunque por otra parte

⁴⁸ Alvarado, María Teresa. *Big Love, Big Business*, 2006, consultado en : www.worldscreen.com., en agosto de 2007.

⁴⁹ Consultado en: www.freemantlemedia.com, dentro de la sección “Our programmes”, en diciembre de 2007.

⁵⁰ *BBC creará su propia telenovela al estilo latinoamericano*, octubre 2006, consultado en: www.cooperativa.cl, en enero de 2008.

⁵¹ *Endemol moving into telenovelas*, noviembre 2007, consultado en: www.tbivision.com, en mayo de 2008.

⁵² En la industria audiovisual se llama venta de “enlatados” a los programas que se venden completos y sólo hay que hacer algún doblaje, subtitulación o edición.

existe la oportunidad de vender únicamente el formato para su producción o el *know how*, como se verá en el apartado de la evolución de la distribución comercial. A continuación se presentan dos ejemplos de lo anteriormente dicho:

1) Eslovenia, hasta la fecha, gran comprador de telenovelas latinoamericanas, produce adaptaciones locales a partir de 2003, como “Pod eno streho” (Bajo el mismo techo), aunque continúa programando telenovelas de producción extranjera⁵³.

2) Otro ejemplo, esta vez en el occidente de Europa, es Alemania. Además de adaptaciones, los canales televisivos de ese país, actualmente lanzan nuevas telenovelas para su mercado local como la alemana “Sturm der liebe” 2006. Aunque la mayoría de estas producciones locales no se exportan, Canale 5 de Italia compró estos formatos a ZDF de Alemania⁵⁴.

8.2.4 Regiones en las que se transmiten telenovelas mexicanas y su posicionamiento.

Ya se vio en las gráficas 54 y 55, la distribución de telenovelas por origen de país y también el lugar que ocupan Televisa y TV Azteca entre los principales exportadores de este género. Antes de explicar como ha evolucionado el proceso de distribución comercial, se describe como está posicionada la telenovela mexicana por regiones.

1) Latinoamérica ha sido la región en la que se iniciaron las exportaciones de Televisa. Actualmente las cadenas de esta región siguen programando telenovelas mexicanas en gran cantidad, como se puede observar en la gráfica 55 de arriba. Aún países como Colombia, programan las versiones mexicanas de éxitos originales de ese país. Así sucede, por ejemplo, con “Cuando seas mía” (TV Azteca) y “Destilando Amor” (Televisa), *remakes* de “Café con aroma de mujer” (RCN), que se transmitieron en los canales Caracol TV y RCN de Colombia, respectivamente, o “La fea más bella” (Televisa) que fue transmitida en el 2006 por RCN, creador de la versión original “Yo soy Betty la fea”⁵⁵.

⁵³ Kogej, Tjasa. *En Eslovenia POP TV compra y produce telenovelas*, enero 2003, consultado en: www.tvmasmagazine, en abril de 2007.

⁵⁴ Eurodata Médiamétrie. *Telenovelas, un formato exitoso en todo el mundo*, octubre de 2006, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en abril de 2008.

⁵⁵ Consultado en: www.canalrcn.com, en abril de 2007.

A su vez, TV Azteca también ha tenido importantes éxitos en esta región como “La hija del jardinero”, la cual triplicó su *share* en Venezuela después de su lanzamiento y en la cadena Caracol TV de Colombia, logrando un *share* promedio de 47.5%, dos puntos por encima de la media de ese canal⁵⁶.

2) En los Estados Unidos de América, el público hispanoamericano de este país constituye uno de los mercados más importantes para Televisa y TV Azteca, con 44.3 millones de habitantes al 2006⁵⁷. Televisa emite sus telenovelas en ese país a través Univisión, y algunas de ellas han superado el *rating* de otras cadenas norteamericanas: por ejemplo, “La fea más bella” de Televisa, de acuerdo a reportes de audiencia de Nielsen TV⁵⁸, en 2007 llegó a captar hasta 9 millones de televidentes, ganándole a otras cadenas de televisión abierta como ABC, CBS, NBC y Fox⁵⁹, incluso superó a la versión de “Ugly Betty” por la ABC y obtuvo el primer lugar de audiencia nacional en su episodio final entre adultos de 18 a 49 años⁶⁰.

Por su parte, TV Azteca a través de su empresa filial, Azteca América, transmite a su vez sus telenovelas en este país.

A la vista de lo anterior, queda claro que este país es uno de los que más se encontraron telenovelas mexicanas programadas, como se puede ver en el apéndice 24.

3) Los países de la región de Europa del Este son los principales adquirentes de telenovelas latinoamericanas y especialmente mexicanas. Entre 1997 y 2007 han adquirido más de 200 telenovelas, especialmente en Rumania⁶¹, Rusia, Hungría, Polonia, Bulgaria, República

⁵⁶ *La telenovela de TV Azteca “La hija del jardinero” alcanza excelentes resultados en Colombia y a nivel mundial.*, consultado en www.comarex.tv, dentro de la sección “noticias”, en noviembre de 2007.

⁵⁷ *Hispanic Population. U.S. Census Bureau*, consultado en www.census.gov, dentro de la sección “Population/socdemo/Hispanicfiles”, en abril de 2008.

⁵⁸ Que como se explicó en el capítulo cuatro, es la empresa que mide la audiencia en los Estados Unidos de América.

⁵⁹ *La fea más bella le gana a ABC y Fox*, junio de 2007, consultado en: www.cnnexpansion.com, dentro de la sección “Negocios”, en noviembre de 2007.

⁶⁰ *Nielsen TV Fast Affiliate Ratings*, consultados en: www.nielsenmedia.com, en octubre de 2007.

⁶¹ En el apéndice 24 se puede observar que fue el país en donde más telenovelas mexicanas se encontraron programadas a través de Internet.

Checa, Eslovenia, Croacia, y Yugoslavia, A pesar de los precios bajos que se daban en estos lugares, generaron ingresos a los productores latinoamericanos por casi cerca de los 200 millones de dólares. Eslovenia es un ejemplo de un país en esta región en la que predomina la telenovela mexicana, de acuerdo a comentarios de funcionarios del canal POP TV: “Las novelas forman parte de nuestras vidas cotidianas, tanto que los eslovenos ya hemos visto más de 50 novelas, en su mayoría de producción mexicana, de Televisa”⁶².

POP TV ha adquirido telenovelas desde 1997. Con respecto a esto, Branko Cakarmis, director de programación comentó:

“Antes en el mismo horario pusimos las novelas estadounidenses llamadas *soap operas*, pero estas no alcanzaron el *rating* esperado, después llegó “Esmeralda” de México, la programamos adecuadamente y fue un gran éxito. Los mismos ejemplos fueron utilizados también en los países cercanos de Europa del Este como República Checa, Hungría, etc.”⁶³.

En septiembre de 2002 se tenían programadas cuatro telenovelas mexicanas de Televisa en Eslovenia: “Sin pecado concebido”, “Entre el amor y el odio”, “Abrázame muy fuerte” y “Salomé”. Entre las más exitosas consideradas por el público esloveno hasta esa fecha eran “Esmeralda” (Televisa, México), “Mis tres hermanas” (Coral, Venezuela), “La intrusa” (Televisa, México), “Abrázame muy fuerte”(Televisa, México), “Entre el amor y el odio” (Televisa, México) y “Salomé” (Televisa, México), con un 62%, 60%, 54%, 53%, 50% y 43% de share máximo respectivamente⁶⁴.

TV Azteca también ha vendido títulos como “Azul Tequila”, “Mirada de mujer”, “Golpe Bajo”, “Nada personal”, “Cuando seas mía” y “Romántica Obsesión”.

A continuación se muestran ilustraciones de la popularidad de la telenovela en esta región.

⁶² Kogef, Tsaja. *Eslovenia ama las telenovelas*, septiembre 2002, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en octubre de 2007.

⁶³ Kogej, Tjasa. *En Eslovenia POP TV compra y produce telenovelas*, enero 2003, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en junio de 2007.

⁶⁴ Ibid.

Tabla 76

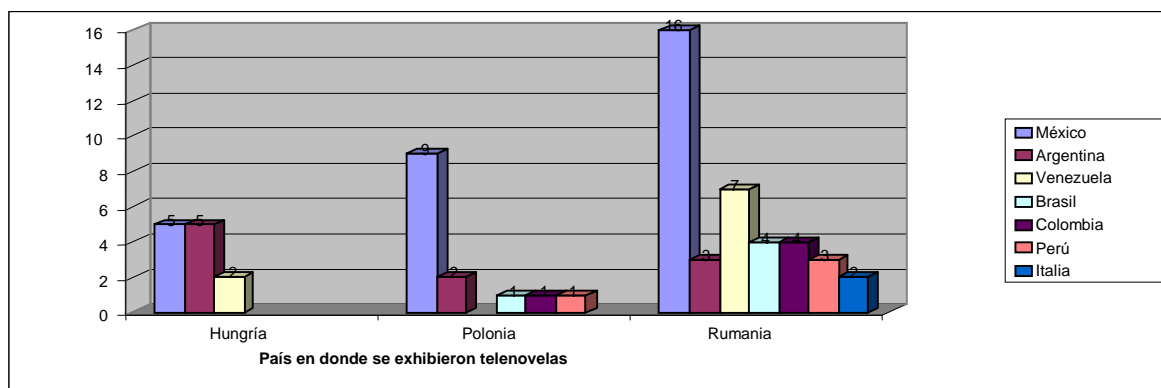
**Penetración de la telenovela con respecto a otros géneros al 2002 en Rusia, Hungría y Polonia
(considerando las más exitosas)**

País de origen	Polonia	Rusia	Hungría
México	61%	10%	33%
Argentina	23%	40%	34%
Venezuela	0	20%	17%
Brasil	0	20%	8%
Colombia	8%	0	8%
Perú	8%	0	7%

Tabla de elaboración propia con base en *Datos de Eurodata Médiamétrie*, 2002, consultados en: www.mediametrie.com, dentro de la sección "Eurodata TV Worldwide/Mediametrie/Relevant Partners", en abril de 2007.

Gráfica 58

País de origen de las telenovelas que se exhibieron en 2004 en Hungría, Polonia y Rumania



Fuente: Médiamétrie/Eurodata. *The telenovela around the world in figures*, 2004, consultado en: www.onlytelenovelas.com, en marzo de 2008.

Tabla 77

Telenovelas que estuvieron en los cinco primeros lugares de audiencia en 2004

País	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar	Cuarto lugar	Quinto lugar
Hungría	La intrusa (México) 11,2% rating	Mi gorda bella (Venezuela) 6,2% rating	María la del barrio (México) 4,5% rating	Kachorra (Argentina) 2,6% rating	Amigas y Rivales (México) 2,5% rating
Polonia	Amor Real	Yo soy Betty la fea	Velo de novia	Amar otra vez	Mariana de la noche

	(México) 4,7% rating	(Colombia) 3,6% rating	(México) 3,5% rating	(México) 3,5% rating	(México) 2% rating
Rumania	Soy Gitano (Argentina) 7,8% rating	Rauzan (Venezuela) 7,1 % Rating	Mi gorda bella (Venezuela) 4,3% rating	Prisionera de amor (México) 3,8% rating	Marea Brava (México) 3,8% rating

Tabla de elaboración propia con base en: Médiamétrie/Eurodata. *The telenovela around the world in figures*, 2004, consultado en: www.onlytelenovelas.com, en marzo de 2008.

4) En la parte occidental de Europa, es España la plaza clave de las exportaciones de telenovelas, ya que primero se distribuyen en ese país y posteriormente a los otros países⁶⁵. De hecho, Televisa tiene una oficina de ventas internacionales en Madrid y también se puede observar en el apéndice 24, que España es uno de los países en los que más se encontraron telenovelas mexicanas programadas.

Aquí empezó la distribución a través del socio de Televisa, “Galavisión”. De acuerdo a los comentarios del director técnico de esta empresa, Felipe Palacios:

“En 1986, empezó el fenómeno de la telenovela, ya que la traíamos directamente porque era nuestro producto estrella. Rápidamente se produjo el *boom* y una aceptación, que hizo que se multiplicara el número de receptores analógicos, que instaláramos 3.400 antenas parabólicas en el año 1990 y que nos vieran un millón ochocientos mil hogares. Fue TVE la primera que absorbió el efecto social que estaban produciendo las telenovelas en España, las adoptó y las metió en su programación”⁶⁶.

Ejemplos de telenovelas que se transmitieron en España en 2006 fueron:

⁶⁵ Medina, Mercedes. *Globalización con sabor latino*, Revista Perspectivas del mundo de la comunicación de la Universidad de Navarra, no. 35, julio-agosto de 2006, p. 6.

⁶⁶ *El cable pionero de la telenovela en España*, septiembre de 2002, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en noviembre de 2007.

Tabla 78

Telenovelas transmitidas en televisión abierta en territorio español en 2006

Televisora	Telenovela	Número de espectadores promedio
Antena 3	Rebelde (Televisa, México)	5 millones
TVE	Corazón partido (Telemundo, Estados Unidos)	2 millones
Antena 3	La fea más bella (Televisa, México)	1.5 millones
Localia TV Madrid	Rosalinda (Televisa, México)	1 millón

Tabla de elaboración propia con base en información consultada en www.sofresam.com, en abril de 2007,

En otros países como Grecia han tenido éxito algunas telenovelas como “La hija del jardinero” (TV Azteca), en donde esta telenovela fue recibida con gran entusiasmo logrando 23,4 puntos de *rating* en mujeres mayores de 45 años y 27% de *share*, estando 3% por encima del total de la media de audiencia en *prime time* en ese país⁶⁷.

5) Asia y África.

No se tiene mucha información de esta región por parte de las empresas y el acceso a las televisoras de esta región a través de Internet es difícil. Sin embargo se ha podido obtener lo siguiente:

a) En Asia, China es un ejemplo del éxito de la telenovela mexicana, de acuerdo a la página principal de la embajada de este país en México. Ésta menciona, entre otras cosas, en el intercambio de radio y televisión, lo siguiente: “China compró un buen número de telenovelas mexicanas como: “Los ricos también lloran” y “Bianca Vidal”⁶⁸. También en

⁶⁷ La telenovela de TV Azteca “La hija del jardinero” alcanza excelentes resultados en Colombia y a nivel mundial., consultado en www.comarex.tv, dentro de la sección “noticias”, en noviembre de 2007.

⁶⁸ Embajada de la República Popular China en México, consultado en: www.embajadachina.org.mx, dentro de la sección “portada principal”, en agosto de 2007.

un evento empresarial México-China, el director de Latinasia comentó: “México es más conocido en China por sus telenovelas”⁶⁹.

De las últimas telenovelas vendidas que se tradujeron al mandarín fueron “Camila”, “Alborada”, “La madrastra” y “La fea más bella”.

Televisa abrió en 2007 una oficina en Shanghai y firmó el 16 de abril un acuerdo con el gobierno chino para aumentar la presencia de la cadena mexicana en China⁷⁰.

b) En Israel se programaron las primeras telenovelas desde 1990, siendo la primera en transmitirse “Los ricos también lloran” (Televisa). Hoy en día siete canales transmiten telenovelas en su programación. Dos de ellos: “Viva” y “Viva Platina” de Dori Media Group, tienen en su programación exclusivamente telenovelas, aunque ya no sólo mexicanas, también se incluyen argentinas, venezolanas y colombianas. De Televisa es de quien más compran con un aproximado de 600 a 800 horas.

“En Israel no se traducen los programas extranjeros, únicamente se subtitulan en hebreo, por lo que las telenovelas latinoamericanas suelen ser las mejores clases en español”⁷¹.

Dori Media Group también planea exportar en un futuro. Considera a su principal competencia a Telefe de Argentina, Globo TV de Brasil y TV Azteca de México. A Televisa ya no lo consideran competencia porque acaban de firmar un contrato en 2008, por 9,5 millones de dólares, en los que se incluye no sólo la venta de telenovelas, sino la coproducción de aproximadamente 1.000 horas de telenovelas⁷².

⁶⁹ Aunque México es más conocido por sus telenovelas, 16 empresas mexicanas van por el mercado chino, agosto de 2006, consultado en: www.reforma.com, dentro de la sección “Negocios/Economía”, en agosto de 2007.

⁷⁰ Mexico's Televisa to export soap operas to China, June 02 2007, consultado en: www.tapeitimes.com, en enero de 2008.

⁷¹ La telenovela, la mejor clase de español en Israel, noviembre de 2005, consultado en: www.telecinco.com dentro de la sección “Informativos telecinco/cultura”, en septiembre de 2007.

⁷² Carugatti, Ana. Dori Media's Navad Palti, June 2008, consultado en www.worldscreen.com, dentro de la sección “Interviews” en julio de 2008.

c) También, como se mencionó en la introducción, Mohammed Abdulrahman Al-Kuwari (Director de Aljazeera y Qatar TV), comentó que en Arabia Saudita se transmite una telenovela mexicana diariamente,⁷³ lo que también se puede observar en el apéndice 28.

d) Por parte de TV Azteca, una de sus telenovelas que ha tenido éxito en el continente asiático es, de acuerdo a informes de la empresa Comarex, “La hija del jardinero”, la cual se ha colocado en más de 45 países abarcando los países Árabes y otras regiones de Asia y África como Filipinas, Chipre, Marruecos, entre otros. Ha logrado un con altos niveles de audiencia. Como ejemplo, en Malasia esta telenovela tuvo un éxito rotundo, ya que registró 49,8% de *share* en mujeres mayores de 15 años⁷⁴.

En los apéndices 24 y 26 se ejemplifican otros países de esta región en donde se encontraron telenovelas mexicanas programadas a través de Internet.

8.3 Evolución del modelo de comercialización.

Además de la distribución tradicional del “enlatado”, ante la competencia que se ha descrito, existen otras tendencias de comercialización de las telenovelas que siguen tanto Televisa, TV Azteca y otros exportadores.

1) Venta de formatos.

Ante la dificultad que tienen para algunos países de entrar a la competencia con “enlatados” y la preferencia de las adaptaciones locales, aún con los altos costos que implica una producción propia, la comercialización de formatos empiezan a adquirir más fuerza para los exportadores latinoamericanos, principalmente Argentina y Colombia. A este respecto, Marcel Vinay, vicepresidente de ventas internacionales de TV Azteca se expresa así:

⁷³ Panjeta, Leja. *Telenovelas en el mundo*, agosto-septiembre de 2003, consultado en la página web: www.tvmagazine.com, en septiembre de 2007.

⁷⁴ *La telenovela de TV Azteca “La hija del jardinero” alcanza excelentes resultados en Colombia y a nivel mundial.*, consultado en www.comarex.tv, dentro de la sección “noticias”, en noviembre de 2007.

“Para los países que van generando riqueza y prefieren realizar producciones locales, se opta por vender el formato, en lugar del enlatado”⁷⁵.

Esto cambia el modelo de ventas tradicional. Los formatos de telenovelas se exportan y se adaptan localmente e incluso se crean conceptos totalmente nuevos de las versiones originales. Por lo tanto, ya no sólo se transmite el “enlatado”, sino que se crean adaptaciones locales fuera de Latinoamérica. Además, se exporta posteriormente la versión adaptada. Ejemplos claros de esto son Televisa y TV Azteca, quienes venden al extranjero sus producciones adaptadas, como se puede apreciar en el siguiente diagrama:

Diagrama 8
Venta y adaptación de formatos

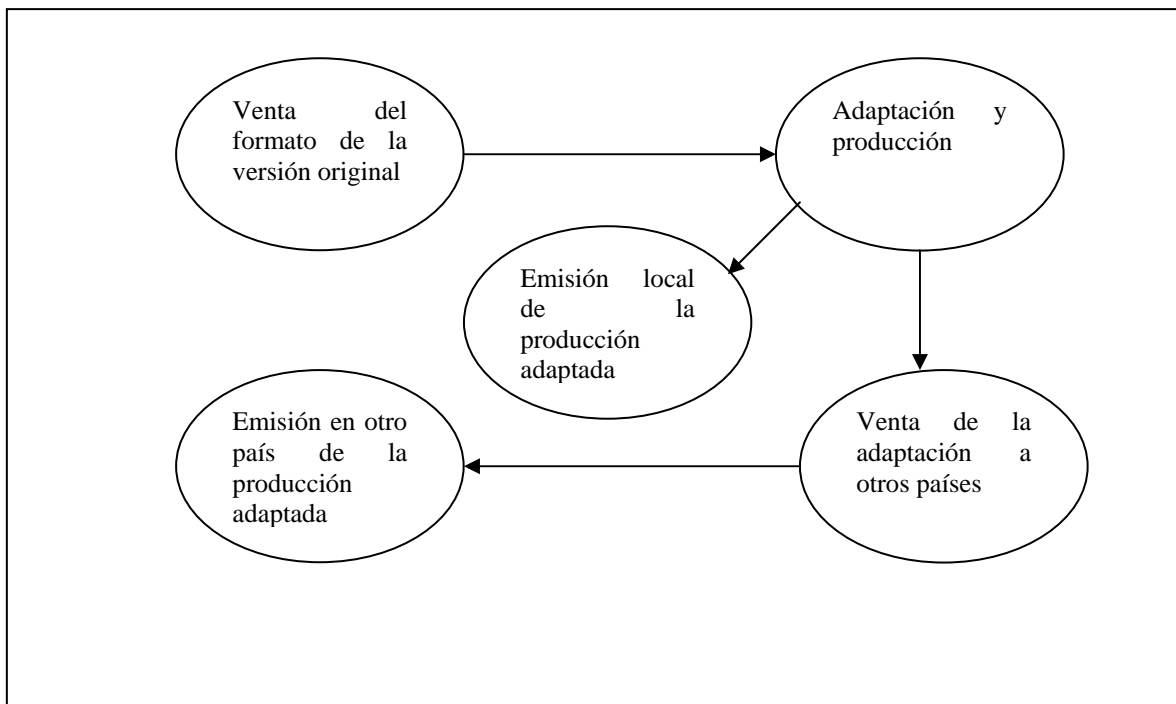


Diagrama de elaboración propia.

Incluso alguna versión adaptada, como la telenovela mexicana “Yo amo a Juan Querendón”, fue vendida a más de 32 países un poco después de su estreno en México,

⁷⁵ Cita obtenida de la entrevista telefónica al Lic. Marcel Vinay, vicepresidente de ventas internacionales de TV Azteca, el día 15 de marzo de 2007.

superando a la versión original colombiana⁷⁶, lo que también indica que las ventas de las telenovelas de Televisa son la imagen de su marca y su calidad.

También algo que se percibe cada vez con mayor frecuencia, es ver transmitido en un mismo país la versión original, una producción local adaptada y una producción importada adaptada. Por ejemplo, en España se transmitió la versión colombiana "Yo soy Betty la fea" y en el año 2006 se podía ver la adaptación local "Yo soy Bea" de Telecinco y la producción mexicana "La fea más bella" por Antena 3.

Sin embargo, no hay que olvidar que la venta de programas "enlatados" continúa. Por ejemplo, en 2007 mejoraron las ventas de lata de Latinoamérica a Europa del Este⁷⁷, y el canal M6 de Francia empezó a doblar telenovelas de Televisa⁷⁸, lo que significa que continuará esta forma de venta en conjunto con las nuevas tendencias de comercialización.

2) Venta de *know how*.

Ante los desafíos y la competencia para colocarse en los mercados de Europa, Estados Unidos y Asia, además del formato, se ha generado una variada oferta de sistemas de desarrollo de adaptaciones, desde la presentación de las historias hasta la prestación de servicios creativos y técnicos, conocido como *know how*. Esto ha dado ya sus frutos en países como India, Rusia, España, Italia, Francia, Grecia, Alemania, Croacia, Rumania y Portugal⁷⁹.

Empresas con experiencia en la producción y comercialización de este género como Televisa, reaccionan vendiendo *know how*. Esto se debe al aumento de producciones propias y la infraestructura limitada y falta de experiencia que tienen las productoras para

⁷⁶ Consultado en: www.webdelatele.com, dentro de la sección "Novelas"/"Yo amo a Juan Querendón", en noviembre de 2007.

⁷⁷ *Mipcom 2007: tiempos de hiper dinamismo*, consultado en: www.prensario.com, dentro de la sección "Prensario Internacional", en enero de 2008.

⁷⁸ Alvarado, Ma Teresa. *La conquista de Europa*, octubre de 2006, consultado en: www.tvlatina.tv, en mayo de 2007.

⁷⁹ *50 años del nacimiento de la telenovela en América Latina. Su expansión mundial*, noviembre-diciembre 2007, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en abril de 2008.

producir en casa para terceros. De este modo, responden enviando a productores expertos a los países interesados, lo cual no tiene costos fijos y se puede adaptar a la medida del cliente, ya que varios prefieren crear un nuevo producto más que adaptar un formato.

No sólo se vende un guión, sino también se explica como producir, y hasta la manera de envolver el producto en promociones, modos de presentación y hasta *casting*, talleres creativos para el desarrollo de proyectos viables, atractivos y listos para producción, así como creación de historias, desarrollo de libretos, adaptaciones y asesorías de producción.

Ejemplo de lo anterior, es lo que Televisa está realizando en China en la coproducción de “La fea más bella” con la empresa Hunan Satélite, que tiene alrededor de 900 millones de televidentes, cuyo nombre será “Chou Un Wu Di” (La fea sin rival). De este modo se transmitirá su propia versión en septiembre de 2008. Así se concreta la primera coproducción con un medio chino con actores locales y con el estilo de Televisa y su experiencia en la producción de este género. Sobre esto José Bastón, vicepresidente ejecutivo de esta empresa, comentó: “Este proyecto marca el inicio de una nueva era para Televisa y su presencia en el mercado asiático”⁸⁰.

Otro ejemplo son los acuerdos que Televisa está realizando a la fecha de esta investigación con Rumania para las versiones locales de cuatro telenovelas⁸¹, o con el Grupo JLA de Francia, para producir las versiones locales de sus telenovelas como Código Postal que se llamará en este país “Baie des Flamboyants”⁸².

Por su parte, TV Azteca realiza por lo pronto también acuerdos de coproducción en Europa del Este. Por ejemplo, lo está llevando a cabo con la empresa A-Media de Rusia, con quienes esta ya produciendo algunos pilotos. Igualmente está también en negociaciones con

⁸⁰ *La versión china de “La fea más bella inicia grabaciones”*, consultado en: www.televisa.com, dentro de la sección “Televisa internacional”, en junio de 2007.

⁸¹ *Claudia Sahab, directora de Europa de Televisa Estudios*, 16 de octubre de 2007, consultado en: www.produ.com, en abril de 2008.

⁸² *Territory Focus: Central & Eastern Europe*, agosto 2008, consultado en: www.tbivision.com, en agosto de 2008.

su antiguo cliente comercial de Estados Unidos, Telemundo, para las comenzar las coproducciones⁸³.

A la vista de todo lo anterior, es necesario tener también una base de datos completa en las videotecas centrales que facilite a los vendedores internacionales la información suficiente para esta labor, como se vio en los capítulos sexto y séptimo.

3) Alianzas entre distribuidores.

No sólo se realizan alianzas para la coproducción, sino también para la distribución de la programación. Ejemplos de esto último son los tratos de distribución que realizó KBS de Corea del Sur con Telemundo, para distribuir series dramáticas de Corea en América Latina⁸⁴.

Otro ejemplo es el acuerdo entre Telefe de Argentina y RCN de Colombia, quienes anunciaron en 2007 la apertura oficial de oficinas compartidas en Rusia, concretamente para ofrecer servicios artísticos y *know how*.

Con la información de este capítulo se ha podido confirmar que la telenovela sigue siendo un género demandado a nivel mundial, lo que a su vez se deriva en mayor competencia tanto entre los países latinoamericanos que tradicionalmente la producen y exportan, como la entrada de nuevos competidores y producciones locales.

Esto ha provocado que el modelo de distribución comercial que consistía únicamente en la venta de “enlatados” haya evolucionado a la venta de formatos, *know how* y alianzas internacionales entre distribuidores y actualmente se practiquen de manera conjunta la forma tradicional de distribución con la nueva.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ *Telemundo wants channel in 23 countries in year one*, marzo 2008, consultado en: www.tbivision.com, en mayo de 2008.

En el caso específico de las empresas Televisa y TV Azteca, ambas han visto lo anterior como una oportunidad. Como estrategia también han adoptado las nuevas formas de distribución comercial. Especialmente Televisa reaccionó aprovechando su experiencia para la venta de *know how* a otras productoras con menor experiencia, que buscan a esta empresa. No dejó por ello a un lado las ventas de sus producciones hechas en México, las cuales continúan exportándose a nivel mundial, con Televisa en el liderazgo, lo que prueba su éxito comercial en este ámbito.

El reto para seguir vendiendo las producciones “enlatadas” es convencer a los compradores de que sus telenovelas son un producto que funciona tanto o mejor que sus propias producciones por calidad. De hecho, ya se han visto algunos ejemplos de la audiencia de las telenovelas mexicanas en otros países.

Con lo anterior también se reafirma que el formato tradicional de la telenovela sigue funcionando para Televisa, a lo que se añade que la estrategia de las adaptaciones ha sido un añadido importante al proceso de distribución comercial.

En cuanto a la calidad del servicio en el proceso de distribución, por lo que mencionan algunos compradores, es satisfactorio y eficaz por parte de las televisoras mexicanas. Esto, en conjunto con la calidad del producto, les ayuda a determinar un buen precio, a pesar de la competencia en el mercado, logrando el equilibrio precio, calidad y servicio que menciona Wackman (1992).

También se deduce que aunque la distribución no es una variable directa que influya en el éxito comercial, sí es un factor que ayuda a la decisión por parte de los compradores de adquirir este producto audiovisual en el ámbito internacional.

Sin embargo, considerando que la venta del formato y de los libretos originales ha retribuido a cadenas como RCN de Colombia, es necesario crear también un nido de talento de escritores. Además, se comprobó que la historia es la variable más importante del éxito comercial.

Tanto para Televisa como para TV Azteca, es ésta un área de oportunidad de mejora. Aunque la calidad de sus producciones se considera buena y tienen éxito nacional e internacional, también hay que recordar que una parte de sus producciones en el período de 1996 a 2007, vienen de adaptaciones extranjeras o *remakes*, como se vio en el capítulo tres.

Además, otras oportunidades de mejora y que inciden en la eficiencia de sus producciones fueron la comunicación interna, en los aspectos descritos en el capítulo cinco y la mejora en la base de datos en las videotecas centrales de estas televisoras, descrito en los capítulos seis y siete, al ser información útil y necesaria para usuarios internos de estas televisoras .

CONCLUSIONES

1. La telenovela es un producto televisivo de ficción o entretenimiento, patrocinado por anunciantes, que cuenta con capítulos seriados con suspenso al final de cada uno, cuya resolución de toda la trama se define hasta el final de la transmisión. El tiempo total de emisión al aire no es mayor a un año, salvo contadas excepciones. Se puede distinguir de acuerdo a los rasgos principales de la historia y a la audiencia principal a la que va dirigida con los siguientes diez subgéneros: Infantil, Juvenil, Histórica, Época, Policíaca, Didáctica, Comedia, Terror, Realista y la más producida tanto por Televisa como por TV Azteca: Melodrama Tradicional.

2. La telenovela es el principal producto audiovisual tanto de Televisa como de TV Azteca por su éxito comercial en el mercado nacional y por su capacidad de comercialización al extranjero. Televisa inició la producción de telenovelas a finales de los años cincuenta y continúa manteniendo su liderazgo nacional y mundial aún cuando ya no existe el monopolio que perduró casi cuarenta años. Por su parte TV Azteca inició producciones propias de este género a partir de los años noventa.

3. La competencia tanto en el sector de la industria televisa mexicana como en el género de las telenovelas tuvo los siguientes efectos para Televisa a pesar de su liderazgo:

- Reducción de empleados, cambios en el plan comercial y modificaciones en la programación durante los primeros años del duopolio.
- Afectaciones en el *rating* en su género estrella al inicio de las producciones de TV Azteca, principalmente con la telenovela “Mirada de mujer” (1997).
- Reacciones ante la competencia como aumento de producciones de telenovelas, repunte en el *rating* cuando la competencia también elevaba su audiencia y experimentación con el subgénero realista, como lo hizo TV Azteca.
- Televisa ya no es la única televisora mexicana con presencia mundial, sino que su competidora, TV Azteca, también la tiene por las exportaciones de telenovelas.

4. La competencia en el ámbito internacional ha modificado los procesos de comercialización para todas las productoras de telenovelas, incluyendo a Televisa y TV

Azteca. La primera se posiciona en el primer lugar y la segunda en el quinto lugar de exportaciones.

5. La audiencia nacional de las telenovelas tuvo altos índices ante otros géneros, colocándose entre el primero y segundo lugar cada mes en el 94% de las ocasiones para Televisa y 92% para TV Azteca, del total de programación de sus canales estelares. Con excepciones, algún otro género superó esta audiencia. La tendencia que se pronostica en los próximos tres años también seguirá siendo alta, aunque mayor para TV Azteca que para Televisa.

Por lo tanto, se estima que la telenovela continuará siendo el género estelar para ambas televisoras, tanto por su audiencia como por su alta comercialización nacional e internacional y por su rentabilidad.

6. En el éxito comercial de la telenovela, la historia representada por el talento de los escritores, y la calidad de producción, representada por el talento del productor, suponen un peso importante y casi a la par. El talento artístico, aunque también importante como variable que conforma este éxito, tiene un peso menor, tanto desde el punto de vista de los emisores (funcionarios de las televisoras), como de la audiencia (telenovelas en primer lugar de *rating*).

7. La distribución comercial en el extranjero es un factor que interviene en la toma de decisión para adquirir una telenovela, pero no es una variable directa que influya en el éxito comercial como las presentadas anteriormente.

8. La evolución de las telenovelas como producto audiovisual puede concretarse principalmente en su cambio de duración de 30 minutos a 60 minutos, el aumento en la audiencia masculina, la creación de una variedad de subgéneros, el auge de una mayor cantidad de actores protagónicos y la adaptación actualmente de formatos extranjeros. Sin embargo, continúa conservando en su esencia el formato tradicional, prueba de ello es que de las telenovelas en primer lugar de Televisa durante la última década, el 43% fueron *remakes* de las primeras generaciones de telenovelas.

9. Las videotecas proporcionan información imprescindible de programas de entretenimiento, específicamente telenovelas, para los usuarios internos de las televisoras.

10. Las telenovelas, después de su grabación y emisión, se consideran programas completos y tratados como una unidad. Algunos de los procesos de las videotecas, difieren en el nivel de análisis e información en la base de datos de este material audiovisual que se necesita proporcionar a los usuarios internos, con respecto a los programas informativos, por las características inherentes a un programa grabado de entretenimiento, el tipo de usuarios, puntos de acceso y necesidades de información de éstos.

11. Los principales usuarios internos del material de telenovelas grabadas son: personal de ventas, publicistas, editores de programas de espectáculos y productores de otras telenovelas que requieren alguna consulta de telenovelas antiguas.

12. La información que mas requieren de una base de datos de la videoteca de telenovelas, los usuarios internos de las televisoras son:

- Por parte de áreas de ventas y publicistas, un resumen de la telenovela y/o de sus capítulos, indicadores de audiencia que utilizan como parámetro en la comercialización al exterior, patrocinadores que han sobresalido en algunas producciones pasadas y tiempo de emisión al aire, tipo de subgénero para indicar a los anunciantes y compradores del extranjero, el segmento de audiencia al cual puede ser dirigido el programa.
- Los editores de programas de espectáculos necesitan el resumen de capítulos y en ocasiones, algunas imágenes para insertarlas en los comentarios que realiza el productor, por esto es importante incluir alguna descripción de los personajes en cada capítulo.
- Los productores de telenovelas consultan de telenovelas antiguas la sinopsis (resumen) general y los patrocinadores comerciales, esto sólo cuando realizarán un *remake* de otra telenovela. Algunas veces consultan también personajes principales.
- Tanto vendedores como importadores requieren que las televisoras productoras envíen no sólo el programa, sino toda la información como sinopsis por capítulo,

audiencia en su país, patrocinadores y la información presentada anteriormente, lo cual debe estar incluida en una sola base de datos y ahorra tiempo a las televisoras importadoras.

- Los principales puntos de acceso de los usuarios internos de las televisoras en las bases de datos son: Título de la telenovela, fecha de emisión, número y/o subtítulo de un capítulo.

13. Para la estructura de una base de datos de telenovelas, es recomendable, incluir y ampliar sus registros y tipo de información que a la fecha no se ha contemplado en profundidad, teóricamente ni por las videotecas analizadas y que es de utilidad a los usuarios internos como :

- Índice promedio de audiencia
- Subtítulo de capítulo
- Resumen (sinopsis) por capítulo
- Desglose de los campos de producción, elenco, escritor y staff de producción
- Descripción de personajes por capítulo
- Subgéneros
- Patrocinadores comerciales
- Traducciones de títulos o alguna otra información al inglés, para las productoras que exportan este género

14. El control y registro de la calidad del servicio que prestan estas videotecas como parámetro de su interrelación con los usuarios de la información, es necesario, lo cual puede realizarse a través de encuestas periódicas bajo la estandarización de las normas de calidad ISO 9001:2000.

15. Aspectos a considerar en la mejora de los procesos analizados son:

- Búsqueda de nuevos talentos de escritores, teniendo la historia un peso importante en su éxito comercial.

- Mejora en el flujo de la comunicación vertical dentro del proceso de comunicación interna del personal que interviene en las producciones de telenovelas, para aumentar su eficacia.
- Cambios en las estructuras de las bases de datos de sus videotecas, fuente primordial de información para los usuarios internos de las televisoras.

FUENTES Y REPERTORIO BIBLIOGRÁFICO

1.1 Obras generales.

Encyclopedia Británica. Vol. 13, California, Encyclopedia Britannica, Inc., 1984, 540 págs.

Gitman, Lawrence J. *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Editorial Harla, 1986, 782 págs.

Levin, Richard. *Estadística para administradores*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana 1988, 940 págs.

López Yepes, José. *La aventura de la investigación científica. Guía del investigador y del director de investigación*. Madrid, Editorial Síntesis, 1996, 253 págs.

Quality Management Systems Standard ISO 9001:2000, publicado por la International Organization for Standardization, 2000.

1.2 Industria audiovisual general y televisión mexicana.

Fuentes:

Entrevista de Joaquín López Dóriga a José Bastón, vicepresidente corporativo de Televisa, en el noticiero televisivo: “Noticiero con Joaquín López Dóriga”, emitido por el canal 2 de Televisa el 7 de mayo de 2007.

Estados financieros dictaminados de Grupo Televisa, México, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, correspondientes a 1996, 1997, 1998, 2005 y 2006.

Estados financieros dictaminados de TV Azteca, México, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, correspondientes a 1996, 1997, 1998, 1999, 2005 y 2006.

Estudios de valor del mercado, México, publicado por el Comité de Medios de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad primera edición, 2005.

Estudios de valor del mercado, México, publicado por el Comité de Medios de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad segunda edición, 2006.

Estudios de valor del mercado, México, publicado por el Comité de Medios de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad tercera edición, 2007.

Informe II Censo de Población y Vivienda 2005, México, publicado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2006.

Informes anuales de Televisa, México, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, correspondientes a los años 1983, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007.

Informes anuales de TV Azteca, México, publicados por la Bolsa Mexicana de Valores, correspondientes a los años 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007.

Reporte de ventas de Televisa, México, publicado por la Bolsa Mexicana de Valores, 2006.

Bibliografía:

A.A.V.V. *Apuntes para una historia de la televisión mexicana*, México, Grupo Editorial Televisa, 1998, 589 págs.

A.A.V.V. *10 años de TV Azteca. Un sueño que hace historia*, México, editado por Grupo Salinas, 2003, 433 págs.

Gómez, Rodrigo. *TV Azteca y la industria televisiva mexicana en tiempos de integración regional (TLCAN) y desregulación económica*. Revista de la Universidad Autónoma de Guadalajara, año 2004, p.p. 77-82.

Gutiérrez Rentería, María Elena. *La estrategia de Televisa: Del monopolio a la competencia*. Tesis defendida en la Universidad de Navarra, Pamplona, en junio de 2004, 364 págs.

Jara, Rubén y Garnica, Alejandro. *¿Cómo la ves? La televisión mexicana y su público*, México, IBOPE AGB, 2006, 215 págs.

Lavine, John y Wackman, Daniel. *Gestión de empresas informativas*, Madrid, Ediciones Rialp, 1992, 445 págs.

Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. *Empresa Informativa*, Madrid, Ariel Comunicación, 1993, 433 págs.

Sánchez Ruiz, Enrique. *La televisión y el sector audiovisual mexicano. Breve examen de flujos asimétricos*, Revista Dossier, año 2000, p.p. 131-142

Sánchez-Tabernero, Alfonso. *Dirección estratégica de empresas de comunicación*, Madrid, Ediciones Cátedra, 2000, 375 págs.

Sinclair, John: *Televisión. Comunicación global y regionalización*, Barcelona, Ed. Gedisa, 2000, 311 págs.

Villamil, Genaro. *TV Azteca. "El riesgo Salinas"*, Revista Proceso, año 11, 9 de enero de 2005, p.p. 7-13.

Webgrafía:

Audiencia de Televisión en España, consultado en: www.sofresam.com, dentro de la sección “Áreas de expertise/Audiencia de TV”, en octubre de 2007

Crovi Druetta, Delia. *Las industrias audiovisuales de México a partir del TLC. Una lectura desde la perspectiva del proyecto Monarca*. Revista electrónica Razón y palabra, no. 19, agosto-octubre 2000, consultado en: www.razonypalabra.org.mx dentro de la sección “anteriores/n19/” en febrero de 2007.

Datos anualizados del número de usuarios y suscriptores de servicios de televisión por cable, televisión por microondas y televisión vía satélite, consultado en : www.inegi.gob.mx, dentro de la sección “Informes económicos, sector de telecomunicaciones”, en noviembre de 2007.

Datos de estaciones de televisión concesionadas y permisionadas en la República Mexicana, consultado en : www.cirt.com.mx, dentro de la sección “Datos estadísticos”, en marzo de 2007.

Nielsen TV Index, consultado en: www.nielsenmedia.com, dentro de la sección “Services/Media/TV/Inside TV ratings”, en octubre de 2007.

Producciones de TV Azteca, consultado en: www.irtvazteca.com, dentro de la sección “Unidad de negocios/Producción/Novelas”, en agosto de 2007.

Sánchez Ruíz, Enrique. *El informe MacBride de la UNESCO, cinco lustros después*, julio de 2007, consultado en: www.mexicanadecomunicacion.com.mx, en enero de 2008.

Televisa Home Entertainment. Fortalezas, consultado en: www.esmas.com, dentro de la sección “Televisa home entertainment/nuestras filiales”, en marzo de 2007.

Visión y misión de Televisa, consultado en: www.televisa.com, dentro de la sección “Nuestra empresa”, en marzo de 2007.

Visión y misión de TV Azteca, consultado en: www.irtvazteca.com, dentro de la sección “TV Azteca: Misión y Valores”, en marzo de 2007.

1.3 La telenovela mexicana en el ámbito nacional.

Fuentes:

Base de datos de telenovelas de la videoteca histórica de Televisa, de 1996 a 2007.

Base de datos de telenovelas de la videoteca de TV Azteca, de 1996 a 2007.

Entrevista personal al productor Emilio Larrosa el 01 de junio de 2007 durante la grabación de la telenovela “Muchachitas como tú”.

Entrevista personal al productor Nicandro Díaz el 01 de junio de 2007 durante la grabación de la telenovela “Destilando amor”.

Entrevista personal a la productora Meiling Ley el día 14 de junio de 2007 durante la grabación de la telenovela “Se busca un hombre”.

Entrevista personal a la productora Carla Estrada el 28 de junio de 2007 durante la grabación de la telenovela “Pasión”.

Entrevista personal a la productora Emilia Lamothe el 12 de julio de 2007 durante la pre-producción de la telenovela “Vivir sin ti”.

Entrevista personal al productor Epigmenio Ibarra el 3 de septiembre de 2007 durante la grabación de la telenovela “Mientras haya vida”.

Entrevista personal al productor Juan Osorio el 5 de septiembre de 2007 durante la pre-producción de la telenovela “Tormenta en el paraíso”.

Entrevista personal a la escritora Fernanda Villeli el 12 de marzo de 2008.

Entrevista personal a los productores Rubén Galindo y Rosa María Ocampo el 23 de abril de 2008, durante el Congreso de Comunicación de la Universidad Panamericana.

Rating y share mensual de los programas en los diez primeros lugares de audiencia de lunes a viernes. Base de datos de IBOPE-AGB, México, de enero de 1996 a junio de 2007.

Bibliografía:

Cueva, Álvaro. *Compendio Telenovelas de México*, Revista Álvaro Cueva presenta..., Ed. Vid, edición especial, 2005, 193 págs.

Flores, César. *Orígenes y desarrollo de la telenovela mexicana*, Revista TV MAS Magazine, año 4, n° 37, enero 2003, p.p. 27-39.

Gutiérrez Espíndola, José Luis. *La industrialización del melodrama (historia y estructura de la televisión mexicana)*, Revista Claves Latinoamericanas, vol. 2, n° 2, 1988, p.p. 75-125.

Molina, Gabriel. *Profesiones en trama: análisis de la producción de telenovela*. Estudios sobre culturas contemporáneas de la Universidad de Colima. Red de revistas científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal, 1987, p.p. 367-375.

Orozco Gómez, Guillermo. *La telenovela en México. ¿De una expresión cultural a un simple producto para la mercadotecnia?*, Revista Comunicación y Sociedad de la Universidad de Guadalajara, no. 006, julio-diciembre, 2006, p.p. 11-38.

Reyes De La Maza, Luis. *Crónica de la telenovela I: México Sentimental*, México, Editorial Clío, 1999, 82 págs.

Sherkoff, Laura. *Celia Alcántara o Simplemente María*, Revista TVMAS Magazine, año 4, n° 7, enero de 2003, p.p. 75-80.

Torres Aguilera, Francisco Javier. *Telenovelas, televisión y comunicación*, México, Ediciones Coyoacán, 1994, 151 págs.

TV Azteca compra formatos argentinos, Revista TVMAS Magazine, año 5, no. 19, octubre de 2005, p.p. 15-17.

Webgrafía:

Agencias. *Televisa mantiene una novela de exploración*, agosto 2003, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en septiembre de 2007.

El secreto del éxito, mayo-junio 2006, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en septiembre de 2007.

México-Televisa. Cuna de la telenovela desde hace 50 años, octubre de 2007, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en enero de 2008.

Producción de telenovelas, consultado en: www.irtvazteca.com, dentro de la sección “Unidad de negocios/Producción/Novelas”, en agosto de 2007.

Redacción. *Presentan la telenovela “Bajo las riendas del amor”*, 14 de marzo de 2007 consultado en : www.elporvenir.com.mx, dentro de la sección “En escena”, en septiembre de 2007.

Telenovelas de Televisa, consultadas en: www.esmas.com, dentro de la sección “Telenovelas anteriores”.

Telenovelas de TV Azteca, consultadas en: www.tvazteca.com.mx, dentro de la sección “Telenovelas”.

TV Azteca, la telenovela realista, otro éxito de México, enero de 2003, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en junio de 2007.

1.4 Recursos humanos y comunicación interna .

Fuentes:

Encuestas realizadas al personal de las producciones de Televisa : “Destilando amor” (01 de junio de 2007), “Muchachitas como tú” (01 de junio de 2007), “Pasión” (28 de junio de 2007), “Tormenta en el paraíso” (30 de noviembre de 2007).

Encuestas realizadas al personal de las producciones de TV Azteca: “Se busca un hombre” (15 de junio de 2007), “Bellezas indomables” (12 de julio de 2007), “Montecristo” , “Vivir sin ti” (12 de julio 2007)y “Mientras haya vida” (12 de septiembre de 2007).

Bibliografía:

D'Victorica, Raúl. *Producción en Televisión. Procesos y elementos que integran la producción en televisión*. México, Ed. Trillas, 2005, 109 págs.

Eisenberg, Eric y Riley Patricia. *Organizational Culture*. En Jablin, Fredric y Putnam, Linda (ed.). *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, California, Sage Publications Inc, 2001, p.p. 291-322.

Lucas, Antonio; García, Carmen y Ruiz, Antonio. *Sociología de la comunicación*, Madrid, Editorial Trotta, 1999, 276 págs.

Mcphee, Robert y Scott, Marshall. *Organizational Structures and Configurations*. En Jablin, Fredric y Putnam, Linda (ed.). *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, California, Sage Publications Inc, 2001, p.p. 503-543.

Putnam, Linda. *Definitions and approaches to conflict and communication* . En Oetzel, John y Ting-Toomey Stella. *The Sage Handbook of Conflict Communication, Integrating Theory, Research, and Practice* p .p. 1-12.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Ed. Jossey-Bass, 1992, 320 págs.

1.5 Documentación audiovisual y videotecas.

Fuentes:

Entrevistas a la Lic. Gabriela Barba, gerente general de la Videoteca de TV Azteca, efectuadas personalmente el 30 de marzo de 2007, 15 de junio de 2007 y 23 de abril de 2008.

Entrevista al Lic. Juan Miguel Castillo, gerente de la Videoteca Central de Televisa (Protele), efectuada personalmente el 17 de abril de 2007.

Entrevista al Lic. Eugenio López de Quintana, encargado de la videoteca de Antena 3, efectuada personalmente el 2 de julio de 2008.

Bibliografía:

Caldera Serrano, Jorge. *La Documentación Audiovisual en las empresas televisiva*, Revista Biblios, año 4 no. 15, abril- junio 2003, pp. 3-10.

Fournial, Catherine. *Análisis documental de imágenes en movimiento*. En Panorama de los archivos audiovisuales, Madrid, Servicio de Publicaciones del Ente Público RTVE, 1986, pp. 249-258.

Fuentes, Eulalia. *Documentación e información electrónica*. En Moreiro, José Antonio (Coord.), *Manual de Documentación Informativa*, Madrid, Cátedra, 2000. p.p. 347-422.

García, Antonio y Lucas, Ricardo. *Documentación automatizada en los medios informativos*, Madrid, Paraninfo, 1987, 264 págs.

García, Antonio. *Lingüística Documental. Aplicación a la documentación de la comunicación social*. Barcelona, Ed. Mitre, 1984, 279 págs.

López de Quintana, Eugenio. *Documentación en televisión*. En Moreiro, José Antonio (Coord.), *Manual de Documentación Informativa*, Madrid, Cátedra, 2000, p.p.83-181.

López Yepes, José (Editor). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación. A-G*. Madrid, Editorial Síntesis, 2004, 620 págs.

López Yepes, José (Editor). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación. H-Z*. Madrid, Editorial Síntesis, 2004, 561 págs.

Martinez Comeche, J.A. *Teoría de la información documental y de las instituciones documentales*, Madrid, Ed. Síntesis, 1995, 182 págs.

Wautelet, M. Y Santville, D. *La gestión de los materiales de archivo: problemática, funciones, metodología. Panorama de los archivos audiovisuales*, Madrid, Ente público RTVE, 1986, p. 188

Webgrafía:

Caldera Serrano, Jorge. *Análisis de las recomendaciones de la FIAT/IFTA sobre los datos mínimos a señalar en las bases de datos de los archivos de televisión*, 1999, consultado en: www.ucm.es, dentro de la sección “info/multidoc”, en abril de 2008.

Caldera Serrano, Jorge y Nuño Moral, María. *Diseño de una base de datos de imágenes para televisión*, Facultad de Biblioteconomía y Documentación, Universidad de Extremadura, 2004, consultado en : www.alcazaba.unex.es, en abril de 2008.

Edmondson, Ray. *Filosofía y principios de los archivos audiovisuales*, 2004, consultado en: www.unesdoc.unesco.org, dentro de la sección “250 aniversario de la Recomendación sobre la salvaguardia y la conservación de las imágenes en movimiento de la UNESCO”, en abril de 2008.

Hidalgo Goyanes, Paloma. *La selección de documentos audiovisuales en televisión: la selección en TVE*, 2003, consultado en: www.unia.es, en abril de 2008, pp.233-260.

López de Quintana, Eugenio. *La Documentación en los sistemas integrados de producción*, 2006, consultado en: multidoc.rediris.es, dentro de la sección “atei/antena3”, en diciembre de 2007.

Vidaurreta, Álvarez. *La experiencia de los archivos periodísticos de Televisa*, 2005, consultado en: www.radioeducacion.edu.mx, dentro de la sección “Segundo seminario nacional de archivos sonoros y audiovisuales”, en abril de 2008.

1.6 La telenovela en el ámbito internacional.

Fuentes:

Datos de Eurodata Médiamétrie, 2002, consultados en: www.mediametrie.com, dentro de la sección “Eurodata TV Worldwide/Mediametrie/Relevant Partners”, en abril de 2007.

Entrevista telefónica al Lic. Marcel Vinay, vicepresidente de ventas internacionales de TV Azteca, el día 15 de marzo de 2007.

Exportaciones de “La fea más bella”, datos proporcionados por la productora Rosy Ocampo de Televisa.

Hispanic Population. U.S. Census Bureau, consultado en www.census.gov, dentro de la sección “Population/socdemo/Hispanicfiles”, en abril de 2008.

Novelas al aire, consultado en: www.produ.com, en junio de 2008

Telenovelas de TV Azteca que se exportan al extranjero. Consultado en: www.comarex.tv.

Bibliografía:

Allen, Robert C. *Speaking of Soap Operas*, North Carolina, University of North Carolina Press, 1995, 212 págs.

Arias-King, Fredo. *Is it Power or principle. A foot note on the Talbott Doctrine*, The Journal of Post-Soviet Democratization, vol. 8, no. 2, spring 2000, p.p. 260-269.

Desde América hasta África, Revista perspectivas de la salud, la revista de la Organización Panamericana de la Salud, vol. 8. no. 2, 2003, p.p.1-18.

La Pastina, Antonio, Rego, Casilda and Straubhaar, Joseph. *The centrality of telenovelas in Latin America's every day life: Past tendencies, current knowledge, and future research*. Global Media Journal, vol. 2, Issue 2, Spring 2003, p.p. 1-11.

López Pumajero, Tomás. *Aproximaciones a la telenovela*, Madrid, Cátedra, 1987, 287 págs.

Martín-Barbero, Jesús (Coord.) . *Televisión y melodrama*, Bogotá, Tercer Mundo, 1995, 245 págs.

Mazzioti, Nora. *La industria de la telenovela: la producción de ficción en América Latina*, Buenos Aires, Paidós, 1996, 177 págs.

Medina, Mercedes. *Globalización con sabor latino*, Revista Perspectivas del mundo de la comunicación de la Universidad de Navarra, no. 35, julio-agosto de 2006, p.p. 6-7

Peredo, Mauricio. *TV Azteca Expansión local e internacional*, Revista TVMAS Magazine, año 4, no. 11, mayo 2003, pp. 43-45.

Terán, Luis. *Crónica de la telenovela II: Lágrimas de Exportación*, México, Editorial Clío, 2000, 91 págs.

Webgrafía:

Alvarado, María Teresa. *Big Love, Big Business*, 2006, consultado en: www.worldscreen.com, en agosto de 2007.

Alvarado, Ma Teresa. *La conquista de Europa*, octubre de 2006, consultado en: www.tvlatina.tv, en mayo de 2007.

Agencia EFE. *La telenovela, la mejor clase de español en Israel*, noviembre de 2005, consultado en: www.telecinco.es, dentro de la sección “Informativos telecinco/cultura”, en agosto de 2007.

Aunque México es más conocido por sus telenovelas, 16 empresas mexicanas van por el mercado chino, agosto de 2006, consultado en: www.reforma.com, dentro de la sección “Negocios/Economía”, en agosto de 2007.

BBC creará su propia telenovela al estilo latinoamericano, octubre 2006, consultado en: www.cooperativa.cl, en enero de 2008.

Bruno, Adriana. *Se organizó en Barcelona la quinta cumbre mundial de la industria de la telenovela y la ficción*, septiembre de 2007, consultado en: www.clarin.com.ar, en julio de 2008.

Canal Caracol Internacional, formatos y talentos para exportar, diciembre 2003-enero 2004, consultado en: www.tvmasmagazine, consultado en julio de 2007.

Carugatti, Ana. *Dori Media's Navad Palti*, june 2008, consultado en www.worldscreen.com, dentro de la sección “Interviews” en julio de 2008

Claudia Sahab, directora de Europa de Televisa Estudios, 16 de octubre de 2007, consultado en: www.produ.com, en abril de 2008.

El cable pionero de la telenovela en España, septiembre, 2002, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en noviembre de 2007.

Embajada de la República Popular China en México, consultado en: www.embajadachina.org.mx, dentro de la sección “portada principal”, en agosto de 2007.

En Madrid, se celebró la 3ra. Cumbre Mundial de la Industria de la Telenovela y la Ficción, 31 de agosto, 2005 consultado en: www.fuerteventuradigital.com dentro de la sección “Noticias de Fuerteventura”, en enero de 2008.

En México está el pope de la telenovela, agosto de 2001, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en junio de 2007.

Endemol moving into telenovelas, noviembre 2007, consultado en: www.tbivision.com, en mayo de 2008.

Eurodata Médiamétrie. *Telenovelas, un formato exitoso en todo el mundo*, octubre de 2006, consultado en : www.tvmasmagazine.com , en abril de 2008.

Fernández, José Antonio. *En televisión, la regla del juego es el rating*, febrero de 2007, consultado en: www.canal100.com.mx , en noviembre de 2007.

Kogef, Tsaja. *Eslovenia ama las telenovelas*, septiembre 2002, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en octubre de 2007.

Kogej, Tjasa. *En Eslovenia POP TV compra y produce telenovelas*, enero 2003, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en junio de 2007.

La fea más bella le gana a ABC y Fox, junio de 2007, consultado en: www.cnnexpansion.com, dentro de la sección “Negocios”, en noviembre de 2007.

La producción por encargo, marzo-abril 2008, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en mayo de 2008.

La telenovela de TV Azteca “La hija del jardinero” alcanza excelentes resultados en Colombia y a nivel mundial., consultado en www.comarex.tv , dentro de la sección “noticias”, en noviembre de 2007.

La telenovela, la mejor clase de español en Israel, noviembre de 2005, consultado en: www.telecinco.com dentro de la sección “Informativos telecinco/cultura”, en septiembre de 2007.

La versión china de “La fea más bella inicia grabaciones”, consultado en: www.televisa.com, dentro de la sección “Televisa internacional”, en junio de 2007.

Lizarzaburu, Javier. *How telenovelas conquered the World*, April 1, 2006, consultado en: www.bbc.com, dentro de la sección “BBC News”, en julio de 2007.

Los formatos de ficción. Una gran opción para los canales del mundo, enero-marzo de 2008, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en mayo de 2008.

Los gigantes de la TV norteamericana tras la telenovela, enero 2003, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en julio de 2007.

Los números de la circulación de telenovelas, Revista del Guión, Universitat Autònoma de Barcelona, junio de 2006, consultado en: www.antalya.uab.es dentro de la sección “Guión actualidad”, en septiembre de 2007.

Mato, Daniel. *Transnacionalización de la industria de la telenovela. Referencias territoriales y Producción de mercados y representaciones de identidades transnacionales*, 2001, consultado en: www.lasainternational.pitt.edu, en abril de 2007.

Mazzioti, Nora. *La fuerza de la emoción: La telenovela, negocio, audiencias, historias*, 2004, consultado en: www.eictv.co.cu, dentro de la sección “Cine latinoamericano”, en noviembre de 2007.

Mazzioti, Nora. *Modelos y tendencias hegemónicas en las telenovelas latinoamericanas: un recorrido por las principales estéticas*, Revista del guión, Universitat Autònoma de Barcelona, mayo de 2005, consultado en: www.antalya.uab.es, dentro de la sección “Guión actualidad”, en noviembre de 2007.

Médiamétrie/Eurodata. *The telenovela around the world in figures*, 2004, consultado en: www.onlytelenovelas.com, en marzo de 2008.

Mexico's Televisa to export soap operas to China, June 02 2007, consultado en: www.tapeitimes.com, en enero de 2008.

Notimex. *Televisa exporta telenovelas a más de 100 países*, 13 de noviembre de 2007, consultado en: www.esmas.com, dentro de la sección “Noticias”, en enero de 2008.

Ospina, Amanda. *50 años del nacimiento de la telenovela en América Latina. Su expansión mundial*, noviembre-diciembre de 2007, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en abril de 2008.

Panjeta, Leja. *Telenovelas en el mundo*, agosto-septiembre de 2003, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en septiembre de 2007.

Programas que comercializa Freemantle Media. Consultado en: www.freemantlemedia.com, dentro de la sección “Our programmes”, en diciembre de 2007.

Programas de Televisa que se comercializan al extranjero. Consultado en: www.televisaestudios.com, dentro de la sección “Acerca de nosotros”, en noviembre de 2007.

Reportes UNESCO 1999 a 2005, consultados en: www.unesco.org, dentro de la sección “Courier/1999_05”, en abril de 2007.

Sánchez Ruíz, Enrique. *El informe MacBride de la UNESCO, cinco lustros después*, julio de 2007, consultado en la página web: www.mexicanadecomunicacion.com.mx, en enero de 2008.

Telemundo wants channel in 23 countries in year one, marzo 2008, consultado en: www.tbivision.com, en mayo de 2008.

Televisa set to ink deal with Record, julio de 2008, consultado en: www.tbivision.com, en julio de 2008.

Televisa vende a Europa, 16 de octubre de 2007, consultado en: www.produ.com, dentro de la sección “Noticias”, en abril de 2008.

Territory Focus: Central & Eastern Europe, agosto 2008, consultado en: www.tbivision.com, en agosto de 2008.

TV Azteca. Las telenovelas mexicanas mantienen una supremacía decisiva. Revista TV MAS Magazine, año 7, no. 65, octubre-noviembre 2007, pp. 11-13.

TV Azteca presente en DISCOP con las mejores y más variadas producciones, consultado en: www.comarex.tv, dentro de la sección “Noticias” en noviembre de 2007.

Useche, Eva. *Lo que dijeron los productores y programadores en la cumbre de telenovelas en Miami*, agosto-septiembre 2003, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en mayo de 2007.

Venevisión Internacional. La competencia de Televisa, septiembre 2000, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en noviembre de 2007.

Venezuela. De país productor a país comprador, octubre 2006, consultado en: www.tvmasmagazine.com, en noviembre de 2007.

Páginas de internet que se consultaron para encontrar telenovelas en las parrillas de programación de televisoras en el mundo:

chasqui.comunica.org
corp.supercable.com
enlaceweb.net
es.wikipedia.org
foro.telenovela-world.com
noticias.vanguardia.com.mx
novelasplanet.vilabol.uol.com
telemetro.com
tvglobointernacional.globo.com
web.tiscalinet.it
www.ajmantv.com
www.alma-latina.net
www.alvarocueva.com
www.americatv.com.pe
www.antena3tv.com
www.atb.com.bo
www.canal4.com.uy
www.canalcaracol.com
www.canalrcn.com
www.clarin.com
www.comarex.tv
www.comunica.org
www.cooperativa.cl
www.dizifilm.com
www.eictv.co.cu

www.elnuevodiario.com.ni
www.elsiglodetorreon.com.mx
www.eluniversal.com.mx
www.embajadachina.org.mx
www.esmas.com
www.experiencefestival.com
www.formula.tv
www.gamavision.com
www.globaltv.co.id
www.lacoctelera.com
www.lapalmainteractivo.com
www.lapremiere.ci
www.laprensagrafica.com
www.lasexta.com
www.lasnoticiasmexico.com
www.mariomorales.info
www.megavision.cl
www.musica.com
www.noticias-oax.com.mx
www.onlytelenovelas.com
www.perspectivaciudadana.com
www.redtv.cl
www.repretel.com
www.rionegro.com.ar
www.rt-a.com
www.rtve.es
www.sctv.co.id
www.ser2000.org.ar
www.serials.ru
www.snt.com.py
www.sweet-prince.com
www.telemetro.com
www.tele-novela.orange.es
www.telenovelas.es
www.telenovelas-israel.net
www.teletica.com
www.televen.com
www.tpa.ao
www.tv3.com.gh
www.tvb.com
www.tvlatina.tv
www.tvmasmagazine.com
www.unesco.org
www.univision.com
www.venevision.net
www2.canalonce.com.uy