



Observatorio

de Comercio Internacional de la
Ciudad de Buenos Aires

LA EXPORTACIÓN DE CONTENIDOS Y SERVICIOS DE PRODUCCIÓN TELEVISIVA EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Un diagnóstico sobre la situación actual y
las perspectivas de la industria local

SEPTIEMBRE 2009



Buenos Aires
Gobierno de la Ciudad

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Jefe de Gobierno | **Ing. Mauricio Macri**

Jefe de Gabinete de Ministros | **Lic. Horacio Rodríguez Larreta**

Ministro de Hacienda | **Act. Néstor Grindetti**

Ministro de Desarrollo Económico | **Lic. Francisco Cabrera**

Director General de Estadística y Censos | **Lic. José María Donati**

Director General de Comercio Exterior e Industrias Creativas | **Lic. Enrique Avogadro**

Director del Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano | **Lic. Pablo Perelman**

Queda hecho el depósito que fija la Ley N° 11.723

© 2009. Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA)

Septiembre 2009

La presente publicación fue realizada por el Observatorio de Comercio Internacional de la ciudad de Buenos Aires, conformado por el CEDEM, Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda), y la Dirección General de Comercio Exterior e Industrias Creativas (Ministerio de Desarrollo Económico), ambos pertenecientes al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Codirectores

Lic. Enrique Avogadro y Lic. Paulina Seivach

Equipo técnico

Lic. Marisa Bircher y Lic. Guadalupe Gil Paricio

Autores

Tomás Barbadori, Guadalupe Gil Paricio,
Leonardo Sampieri y Paulina Seivach

Diseño Gráfico: Carolina Testa

Informes: cedem@buenosaires.gob.ar - Tel: 5275-8704 - 5275-8706/8708/8710

Presentación	5
Introducción	7
Metodología y fuentes de investigación	13
La industria de la televisión argentina	
Un recorrido por la historia hasta nuestros días	15
Características y configuración actual	25
Casos de estudio	38
<i>Promofilm</i> : una de las primeras productoras que orientó su mirada hacia afuera	
<i>Pol-ka</i> : reconocida desde los inicios	
<i>Los Roldán</i> : un producto con diferente respuesta internacional	
<i>Lalola</i> : un éxito de distribución sin <i>estrellas</i>	
<i>Amanda O</i> : nuevas plataformas	
<i>CQC</i> : el caso exitoso de no-ficción	
<i>Cris Morena Group</i> : negocios complementarios y acuerdos estratégicos	
La televisión que se viene: televisión digital terrestre (TDT)	55
Los agentes de la industria	57
Modalidades de exportación de <i>latas, formatos y servicios</i>	68
Resultados de la investigación	
Universo de productoras pequeñas	78
Universo de productoras medianas y grandes	83
Resultados generales	87
Bibliografía consultada	90
Listado de entrevistas realizadas	93
Listado de encuestas recibidas (en progreso)	94

La exportación de contenidos y servicios de producción televisiva. *Un diagnóstico sobre la situación actual y las perspectivas de la industria local*

Presentación

Este trabajo ha sido realizado en el marco del Observatorio de Comercio Internacional de la Ciudad de Buenos Aires, conformado por el Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano (CEDEM – Dirección General de Estadística y Censos) y la Dirección General de Comercio Exterior e Industrias Creativas (Ministerio de Desarrollo Económico) del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a fin de contar con un diagnóstico sobre la importancia, características y evolución de la exportación de contenidos y servicios televisivos a partir del actual modelo macroeconómico. Los objetivos específicos comprometidos y cumplimentados, que serán desarrollados en el presente informe, comprenden:

- Identificar las principales modalidades de exportación de contenidos, *formatos* y servicios televisivos que efectúa la Argentina y la Ciudad de Buenos Aires en particular;
- Presentar los principales agentes y las funciones que cumplen en los procesos de exportación de contenidos y servicios televisivos;
- Indagar sobre los mecanismos que han puesto en práctica las productoras y señales de televisión para la comercialización externa y sobre las estrategias que desarrollaron para avanzar en su internacionalización;
- Estudiar cuáles son las principales dificultades que obstaculizan la exportación de televisión y cuáles son las potencialidades y limitaciones de la producción de contenidos y servicios audiovisuales;
- Determinar y recomendar políticas de promoción que favorezcan el comercio exterior de productos audiovisuales y ayuden a consolidar el posicionamiento externo de la Ciudad de Buenos Aires y de la Argentina.

Las actividades realizadas a efectos de los objetivos comentados fueron:

- Identificar las empresas productoras/exportadoras de servicios y contenidos de televisión, la mayoría radicadas en la Ciudad de Buenos Aires, y seleccionar diferentes actores del sector a fin de realizar entrevistas personales con sus directivos;

- Sistematizar las entrevistas realizadas en la primera etapa considerando variables generales (tamaño y estructura de la empresa, trayectoria, personal, equipamiento, etc.), otras relativas a su inserción internacional, y los principales obstáculos para consolidar su presencia internacional;
- Elaborar el formulario para la realización de una encuesta a productoras de televisión, en conjunto con otras dependencias del gobierno que trabajan con la industria audiovisual;
- Distribuir la encuesta a las empresas;
- Recepcionar y cargar los formularios de encuesta en una base de datos;
- Identificar errores e inconsistencias en las respuestas¹.

¹ Esta actividad está actualmente en proceso, con 19 encuestas recibidas al cierre de este informe. Los resultados que deriven de su procesamiento serán utilizados en una etapa posterior, para la ampliación y profundización de las conclusiones aquí desarrolladas. Al final de este documento, se presenta el listado de firmas que contestaron la encuesta.

Introducción

La industria de la televisión en Argentina moviliza fuertes inversiones, es generadora de valor agregado, empleo calificado y divisas. Al mismo tiempo tiene un impacto importante sobre el resto de los eslabones de la cadena de valor y sobre otros sectores de actividad, creando un *derrame* sobre el turismo, la gastronomía, el transporte, la producción y la venta de indumentaria y textiles, de muebles, etc. A nivel cultural, es valorada porque difunde nuestra cultura y el idioma español en otros países.

En los últimos años la producción de contenidos audiovisuales realizados en la Argentina y en particular en la Ciudad de Buenos Aires, se posicionó internacionalmente por su calidad, originalidad y creatividad, registrando un importante crecimiento en cuanto a la colocación y presencia de sus productos en los mercados externos (*latas* y cada vez más *formatos* y servicios de producción). Según un informe de la Asociación Inglesa de Distribuidores de Televisión, citado en *Variety* y en otras importantes revistas de Estados Unidos y del Reino Unido, en 2005 la Argentina ya se ubicaba como el cuarto país más importante en exportar *formatos* hacia el mundo (luego de Inglaterra, Estados Unidos y Holanda).

El posicionamiento externo logrado por la industria de televisión nacional fue posible, inicialmente, por una nueva configuración de la economía de la información a nivel mundial y por la particular coyuntura macroeconómica argentina de los años 90s, que le permitió al país iniciar tempranamente el proceso de transformación de su modelo de producción, siguiendo los patrones internacionales. En la década siguiente, la industria nacional se terminaría de consolidar como un polo exportador de contenidos audiovisuales.

Respecto del ámbito mundial, cabe recordar que el aumento acelerado de la circulación transnacional de productos televisivos desde los años 80s, se explica fundamentalmente por la desregulación de los canales públicos en Europa occidental, el desarrollo del cable y del satélite y la aparición de nuevas señales privadas en el este de Europa en los 90s (tras la caída de la URSS), que significan, en conjunto, más señales y mayor cantidad de espacios de tiempo para llenar con programación.

En particular, la desregulación en el Reino Unido, a partir de que la *Broadcasting Act* (1990) dispusiera que las empresas públicas de televisión se proveyeran de productoras independientes para, al menos, un cuarto de su programación, marcó el inicio de un proceso de desintegración vertical de la industria. Asociados a este fenómeno deben entenderse la creciente importancia adquirida por empresas dedicadas exclusivamente a la producción de programas televisivos y la extensión del uso del *formato* en el comercio mundial de contenidos audiovisuales².

No obstante la consecuente proliferación de nuevas productoras independientes, la participación europea en el intercambio audiovisual internacional se mantuvo en niveles bajos, producto de la carencia de un idioma común masivo (como lo son el inglés o el español), la tradicional especialización de la industria televisiva pública en géneros no ficcionales y una simultánea carencia de géneros de ficción de atractivo cultural masivo y universal (algo similar ocurre en Canadá, Japón y países africanos, cuyos modelos están inspirados en el europeo). De esta forma, Europa mantuvo una alta y creciente importación de programas de ficción desde Estados Unidos y América Latina en los 90s.

La entrada de productos argentinos al mercado europeo fue posible desde entonces bajo la modalidad de *formatos*, cuya capacidad de adecuación a cada destino, supera las dificultades que representan el idioma y la cultura para la exportación de *latas*. Desde los grandes mercados europeos, por su parte, los mejores ingresos esperados por publicidad determinan que la mayor parte de los programas emitidos se hagan localmente, por cuanto el espacio para lo extranjero está limitado a la compra de *formatos* y a la transferencia de ideas y *know how* para la realización del producto. Estas adquisiciones les permiten además, cubrir las cuotas de producción local, ya que las adaptaciones de ideas extranjeras son consideradas producciones propias según la legislación vigente.

El auge en las importaciones europeas de programas (primero desde el oeste, y luego desde el este), colocó a Argentina en un lugar privilegiado por su capacidad de producción y cierto reconocimiento internacional (especialmente en el género de telenovelas por la penetración que lograron las de Omar Romay a principios de los

² Desde el inicio del comercio internacional de contenidos televisivos en los años 70s hasta ese entonces, la forma más común de intercambio había sido la venta de *latas*, es decir de programas terminados.

90s y las protagonizadas por Andrea del Boca)³. En especial, la buena inserción de los contenidos nacionales en mercados del este europeo y también de América Central, se fue consolidando por tratarse de países caracterizados por una *torta publicitaria* relativamente pequeña, con baja capacidad de producción local y creaciones de poco monto de inversión (fundamentalmente noticieros, *talk-shows*, y variedades) y, consecuentemente, con tasas de transmisiones norteamericanas y regionales elevadas.

A nivel mundial se verificaron cambios en las formas de producción, adoptándose un modelo de especialización flexible basado en la desintegración vertical, la diferenciación y la subcontratación por proyecto. El uso extendido del *formato* dio a países en desarrollo con infraestructura y trayectoria en la producción audiovisual, como Argentina, un lugar importante dentro del proceso productivo global, que muestra una división del trabajo bien definida. A partir de una estructura productiva de red, se aprovechan las nuevas tecnologías para el intercambio de contenidos y servicios y se acortan las distancias, adaptándose el proceso productivo a proyectos empresariales específicos (López, Ramos, Torres, 2009; Alejandro Artopoulos, 2006).

En particular en la Argentina, la coyuntura económica de los años 90s, caracterizada por un proceso privatizador y nuevas formas de organización del trabajo, derivó en un cambio sustancial dentro del modelo de producción audiovisual local, en sintonía con lo ocurrido en el resto del mundo. Progresivamente, los canales de aire delegaron la producción de contenidos en firmas independientes que surgieron durante esos años, orientando el modelo hacia el patrón de especialización flexible. De este modo, los canales redujeron el riesgo que implicaba asumir toda la producción de contenidos de su grilla y permitieron una creciente especialización de las empresas en diferentes géneros. Además, se produjo un importante ingreso de capitales internacionales a la radiodifusión local (favorecido por la flexibilización de algunos puntos clave de la ley de radiodifusión N° 22.285) que derivó en una mayor concentración de medios. El tipo de cambio facilitó la incorporación de tecnología de punta en los canales y en las productoras, acorde a los estándares internacionales de producción audiovisual. Esto, sumado al profesionalismo, la creatividad, y el talento de técnicos, autores y actores locales,

³ A nivel intra-regional, el español como lenguaje común y la afinidad cultural viene favoreciendo el intercambio desde mucho antes.

cualidades reconocidas mundialmente por una larga trayectoria de televisión en el país, terminaron de configurar a la Argentina como un polo de producción de contenidos y servicios audiovisuales.

En los años recientes, especialmente tras la devaluación de finales de 2001 cuando la Argentina adquirió una ventaja por precio significativa, la mayoría de las grandes productoras locales lograron insertarse con éxito en los mercados internacionales, con presencia propia en las más importantes ferias mundiales de comercialización de productos audiovisuales. Para ello, se abrieron divisiones internacionales dentro de las productoras y se promovieron misiones comerciales para la venta de *formatos*, contenidos terminados y servicios. Vale la pena aclarar que esta expansión internacional ocurrió al margen de cualquier política pública de estímulo para el sector y como estrategia de supervivencia de las firmas frente a ingresos insuficientes por la colocación en el mercado interno. Las firmas de menor envergadura intentaron, con resultados diversos, insertar sus productos en el exterior mediante estrategias de *e-commerce* y viajes de sus dueños. Las recomendaciones de conocidos radicados en otros países (generalmente vinculados al sector), adquirieron especial relevancia en estos casos.

La rápida expansión de las vías de distribución de productos audiovisuales en el mundo, entre los que deben incluirse la televisión digital -que permite ensanchar el espectro de banda de los canales de TV abierta-, los sistemas cerrados de televisión desde hace al menos una década, y la producción de series para *Internet* y de contenidos para celulares –áreas que ya comenzaron a ser explotadas por las productoras locales-, son factores que evidencian el incremento de espacios para los productos audiovisuales y, para la Argentina, la oportunidad de llenar las grillas internacionales con talento y productos propios. A nivel interno, es propicio que la penetración de la televisión en los hogares argentinos sea muy alta y se hayan extendido los horarios de emisión de los canales (por la mañana y por la noche), fruto de la generación de posibilidades de venta de publicidad, incluso al interior de los programas en la forma de publicidad no tradicional (PNT) y de auspicios en programas de entretenimiento (*advertainment*).

Que el país sea capaz de aprovechar el aumento de la demanda, mantener el posicionamiento externo logrado y sumar nuevas firmas a los mercados internacionales en forma regular, dependerá, entre una multiplicidad de factores,

de la construcción de un diagnóstico real de la situación actual de la industria de televisión, que abarque limitaciones y perspectivas futuras, y de la posibilidad de construir un espacio de trabajo conjunto entre el sector público y el privado, que tenga como fin en sí mismo el diseño de acciones específicas de promoción e incentivos. En ese sentido, es fundamental atender a las particularidades de un sector que supo crecer en los últimos años, con trayectorias heterogéneas según la firma e independientemente de cualquier estímulo estatal.

Los datos estadísticos que dimensionan el sector de producción televisiva en el país y en la Ciudad son prácticamente inexistentes. La información sobre valor agregado y empleo generalmente refieren a la industria audiovisual en su conjunto, por lo que incluyen indiscriminadamente al cine y a la radio. La correspondiente a exportaciones adolece de un importante subregistro, producto de dos factores: la declaración del valor de las *latas* en la aduana por el del soporte físico y no por el contenido de las mismas y la ausencia de registro de una parte importante de las ventas de *latas*, *formatos* y servicios de producción que se realizan, cada vez más, vía satélite, *Internet*, *courrier* o personalmente. Aun con estas grandes salvedades, la escasa información disponible da cuenta del mencionado dinamismo en los últimos años.

De acuerdo con datos elaborados por el Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires (OIC) durante 2007, el sector audiovisual representó el 26,3% del total de empleos generados por la industria creativa en la Ciudad, equivalentes a 36.523 puestos de trabajo sobre un total de 138.703⁴. Se trata de los valores más altos de los últimos 12 años, duplicando el nivel del año 1996. Del mismo modo, la evolución del valor agregado del sector audiovisual a precios constantes creció 62% desde 2003.

Este crecimiento se enmarca en la expansión que tuvieron las industrias culturales a nivel nacional en los últimos años. De acuerdo con el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA) (2009), el PBI de las industrias culturales más relevantes (sectores editorial, audiovisual y fonográfico) experimentó en 2007 su cuarto año consecutivo de crecimiento y representó casi el 3% del PBI nacional, equivalente a \$ 10.693M.

⁴ Se incluyen en esta clasificación: *Producción y distribución de filmes y videocintas*, *Exhibición de filmes y videocintas*, *Servicios de radio y televisión* y *Servicios de transmisión de radio y TV*; este último representa la mayor parte del empleo dentro del conjunto (26.560 puestos de trabajo).

Es, en este marco, que el Observatorio de Comercio Internacional de Buenos Aires presenta el informe *La exportación de contenidos y servicios de producción televisiva. Un diagnóstico sobre la situación actual y las perspectivas de la industria local*, cuyo objetivo fundamental es contribuir a la comprensión de las potencialidades y limitaciones de la industria, a fin de aportar a la construcción de un marco adecuado de fomento y desarrollo para el sector.

Metodología y fuentes de investigación

La presente investigación se sustenta en dos métodos complementarios de búsqueda y selección de la información: entrevistas personales y una encuesta auto-suministrada. A fin de una aproximación al universo completo de productoras, se trabajó sobre 3 fuentes: un listado del BAsSet (Ministerio de Desarrollo Económico – GCBA), de aproximadamente 250 productoras activas entre 2006-2007⁵, la guía virtual de proveedores más importante del sector, *www.guiacineyvideo.com.ar*, y una base de alrededor de 200 productoras audiovisuales del Observatorio de Industrias Creativas (OIC - Ministerio de Desarrollo Económico – GCBA). A partir de ellas se armó una base única, con todos los datos de contacto de las empresas.

Entrevistas personales

Para la realización de las entrevistas personales⁶, se llevó a cabo un proceso de filtro y selección de la base confeccionada a partir de las fuentes mencionadas, para identificar aquellas productoras con alguna experiencia de exportación (efectiva o potencial). Este proceso se realizó en forma *artesanal*, consultando páginas de *Internet*, revistas internacionales de negocios, diarios, y realizando contactos telefónicos con las firmas. Se identificaron aproximadamente 60 productoras, susceptibles *a priori* de ser entrevistadas por tener alguna experiencia exportadora⁷. El contacto con las empresas se realizó, en una primera instancia, telefónicamente, para luego hacerles llegar una carta de presentación vía correo electrónico, en donde se exponían brevemente los objetivos de la investigación y la importancia de contar con información de la empresa para el logro de las mismas. Las entrevistas fueron pensadas siguiendo un cuestionario guía; sin embargo, en el desarrollo de las mismas (y para casos claves), se decidió profundizar sobre especificidades propias de la productora entrevistada con especial relevancia para el trabajo. De esta manera, pudo focalizarse en las cuestiones que se valoraron más relevantes de cada experiencia, en función de una investigación previa al encuentro con directivos. Con el objetivo de cubrir *cualitativamente* toda la cadena de valor de la industria se identificaron, *ex ante*, a todos los eslabones que la componen, y se decidió entrevistar a al menos un actor de cada uno.

⁵ Se define activas a aquellas productoras que tienen vigente el permiso para filmar, expedido por el BAsSet.

⁶ Se presenta el listado completo de las entrevistas realizadas al final del informe.

⁷ Este proceso de selección no pretendió ser exhaustivo; tan sólo se realizó para contar con una buena base de empresas potencialmente significativas a efectos de esta primera etapa de entrevistas.

Encuesta

El formulario de la encuesta se terminó de delinear una vez que se acumuló una cantidad significativa de entrevistas personales, que actuaron como un insumo muy importante para su diseño. Antes de enviarlo a las firmas, se expuso a la opinión de los responsables de las distintas dependencias del Gobierno con interés específico en el sector y/o con experiencia de trabajo efectivo sobre la industria. A su vez, se seleccionaron empresas (en su mayoría previamente entrevistadas), para probar el formulario, de forma de identificar inconsistencias y/o algún tipo de confusión posible sobre las preguntas. Una vez corregidos los errores del operativo que se detectaron en la prueba *piloto*, se inició la etapa de distribución masiva de la encuesta. Como se trata de un cuestionario que se responde en forma auto-administrada, fue enviado por *mail*, junto con una carta de presentación, que exponía brevemente los objetivos de la investigación. En esta etapa, contrario a la anterior, se tomó como universo de estudio a *la totalidad* de las empresas del sector de la base única confeccionada, *tuvieran o no experiencia en materia de exportación*, para analizar en estas últimas el por qué de la ausencia de negocios con otros países. Actualmente, se está llevando adelante la instancia de carga y recepción de la encuesta, encontrando, en muchos casos, dificultades para contar con el compromiso de respuesta y su cumplimiento ulterior.

Otras fuentes de información consultadas

Adicionalmente, se tomaron en consideración libros y publicaciones especializadas en el sector, estadísticas públicas y privadas, páginas *web*, catálogos de productos, material de prensa de las empresas, información periodística, publicaciones específicas referidas a la TV a nivel internacional (tendencias, programas exitosos, etc.) y las pocas existentes focalizadas en la industria local.

La industria televisiva argentina

Un recorrido por la historia hasta nuestros días

Los inicios: de lo público a lo privado

La Argentina inauguró las transmisiones televisivas el 17 de octubre de 1951, con la emisión en directo de un acto político en ocasión de la conmemoración del Día de la Lealtad Peronista. Durante la primera transmisión se produjo la reaparición pública de Eva Perón, a quien pertenece el primer plano capturado por la TV local. Casi un mes después, los flamantes televidentes pudieron disfrutar del primer partido de fútbol televisado: River-San Lorenzo. Así, entre actos políticos, eventos deportivos y culturales, se llenaron los primeros minutos de la historia de la televisión en el país.

De acuerdo con Mirta Varela (2005), para algunos sectores de la prensa la televisión llegó al país con claros signos de atraso, por lo que en cierto modo su aparición resultó deslucida. Sin embargo, la Argentina fue el octavo país del mundo en realizar transmisiones en vivo de imágenes, y el cuarto de Latinoamérica, detrás de Brasil, Cuba y México. En estos últimos, la televisión se expandió en distintas fechas de 1950 y, a diferencia de Argentina, por iniciativa de agentes privados. Por su parte, Venezuela empezó sus emisiones a fines de 1952, Perú en 1958 y Chile en 1959; el resto de los países a escala mundial verían expandir sus sistemas de televisión durante la década de los 60s. Mucho antes, en 1938, Estados Unidos había realizado su primera transmisión.

En este contexto, la llegada de la televisión argentina se enunció con palabras grandilocuentes que intentaron suplir la sensación de atraso en su instalación en el país, ya que su posibilidad se venía mencionando como cierta desde algunos años antes. Se hicieron referencias al equipamiento televisivo más potente del mundo, aunque algunos historiadores afirman que era usado y de dudosa calidad.

La primera transmisión estuvo a cargo de Canal 7, que funcionaba bajo la órbita de una de las tres cadenas de radiodifusión existentes: LR3 *Radio Belgrano*, cuya

dirección quedó en manos de Jaime Yanquelevich⁸. Para esta primera emisión trabajaron cerca de 70 técnicos bajo la dirección artística de Enrique Susini, pionero de la radio en la Argentina e indicado como quien realizó la primera transmisión radial desde la terraza del Teatro Coliseo de la Ciudad de Buenos Aires. La gran mayoría de estos trabajadores jamás había visto televisión en sus vidas, por lo que viajaron al país dos técnicos norteamericanos para brindar asistencia. Anteriormente, un equipo integrado por cuatro argentinos había viajado a Estados Unidos en busca de la capacitación que requería el nuevo medio.

En esa ocasión, la producción implicó el despliegue de cámaras y equipos desde la Plaza de los Dos Congresos hasta Plaza de Mayo. Jaime Yankelevich fue el encargado de ingresar los primeros equipos, la antena trasmisora (que se ubicó en el edificio del entonces Ministerio de Obras Públicas, hoy Ministerio de Salud), las cámaras y los primeros televisores al país. Sin embargo muy pocas personas contaban con televisor propio durante la primera emisión, por lo que la mayoría de los espectadores vio el primer programa en distintos bares y cafés de Buenos Aires. La primera transmisión se caracterizó por ser desordenada y presentar un cúmulo de imágenes con poca continuidad. La televisión recorrería desde entonces un camino largo y con constantes cambios políticos, culturales y tecnológicos.

Los primeros años de la televisión Argentina se caracterizan por la precariedad y la experimentación, la transmisión en horarios irregulares (generalmente por la tarde-noche) y por una muy baja cantidad de televisores en los hogares. La verdadera expansión tendría que esperar cerca de una década, con la licitación de los nuevos canales privados, el financiamiento del sistema a través de la publicidad, la producción local de televisores desde 1956 -que abarató el costo de los artefactos-, y la acumulación de experiencia en la producción.

En cuanto a la asistencia técnica que requería el nuevo medio y, dada la nula experiencia previa, las primeras personas empleadas -técnicos, locutores y artistas- provenían de otros sectores como el cine, la radio y el teatro, que a su vez se habían nutrido mutuamente. Principalmente para los locutores de radio, la TV pareció ser una migración natural, convirtiéndose en representantes excluyentes

⁸ Existe una discusión acerca de la propiedad de los medios en ese entonces. Algunos afirman que pertenecían a manos privadas aunque funcionales al gobierno, y otros, que habían sido adquiridos por el Estado. En cualquier caso, la incidencia directa del gobierno sobre los medios era importante.

del nuevo medio; en particular, fueron las figuras habituales de *Radio Belgrano* las encargadas de poner voz a las primeras experiencias televisivas del país.

En los comienzos de la televisión, los programas eran emitidos en vivo, lo que dio lugar a continuas equivocaciones e improvisaciones. En general se ensayaban una sola vez durante el día y salían al aire por la noche. Los primeros *formatos* producidos en la Argentina fueron *telenoticiosos*⁹, programas de música y culinarios (el más recordado, entre estos últimos, fue el de Doña Petrona). Uno de los géneros que caracterizaría la producción audiovisual posterior, la telenovela, comenzó casi junto con la televisión, con *Teleteatro a la hora del té* (1956) "con el que se indicaba un horario legítimo y un uso del medio en forma ritualizada" (Varela, 2005). Los programas femeninos (*Tarde de vosotras*, *Telecocina*, *Modas*) y los infantiles (*La pandilla Marylin*, *El circo de Sarrasani*) se quedaron con la franja de la tarde en la grilla de Canal 7. Otros más familiares como *Tropicana*, uno de los primeros *shows* televisivos de éxito, se transmitían los fines de semana. La producción de contenido local fue completada con *enlatados* de series norteamericanas, como *El llanero solitario*, *Patrulla del camino* o *El pájaro loco*, que cubrían los *baches*, dando margen para que los estudios se desocuparan y ambientaran para el programa siguiente.

En 1953 se reglamentó la primera y única Ley de Radiodifusión sancionada por un gobierno democrático. La ley N° 14.241 definía al servicio de radiodifusión como de interés público, por lo cual habilitaba a particulares a brindarlo. Se estableció además un plazo de 20 años para la explotación de las licencias a condición de que sus licenciarios: a) fueran argentinos nativos; b) presentasen sociedades con un 70% de capital nacional; y c) elaboraran un plan de medios "acorde a las necesidades culturales de la nación".

En octubre de 1954 se avanzó en la constitución de una red privada de televisión, se aprobó la licitación pública y la adjudicación de las tres cadenas de radiodifusión existentes: LR1 *Radio el Mundo*, LR4 *Radio Splendid* y LR3 *Radio Belgrano-Canal 7*. Guillermo Mastrini destaca que por un período breve y por única vez en la historia, Canal 7 pasó en forma fugaz a manos privadas. Sin embargo, con el golpe de

⁹ Generalmente conocido como noticiero: programa informativo donde se difunden los hechos del día o aquellos que marca la agenda pública.

estado de 1955 y el derrocamiento del gobierno peronista, todas las licencias otorgadas se declararon nulas, así como también la aprobada Ley de Radiodifusión.

La televisión privada y primer modelo de explotación comercial

El derrotero de la televisión Argentina -y su legislación en el post peronismo-, estuvo orientado por cuestiones estrictamente políticas. Es así como toda su reestructuración desde la Revolución Libertadora estuvo signada por el intento de borrar cualquier vestigio peronista de los medios. En este sentido, en 1955 no sólo se intervinieron los medios y se dieron de baja las licencias otorgadas meses antes, sino que también se expropiaron los inmuebles y sus equipos de transmisión.

En 1957 se sancionó una nueva Ley de Radiodifusión (N° 15.460), que preveía una cantidad máxima de licencias por titular (una de TV y otra de radio, por 15 años), la descentralización de las cadenas existentes y la prohibición de capital extranjero en la propiedad de los medios. Sin embargo, el capital extranjero sería decisivo para el armado de los nuevos canales privados y la formación de cadenas, centralizadas en la Ciudad de Buenos Aires.

Pocos días antes de dejar el gobierno y asegurándose la propiedad de los medios en manos de sectores afines, el Presidente de facto Pedro E. Aramburu adjudicó las licencias de explotación de las 3 cadenas de radiodifusión, contemplando la instalación de 3 nuevos canales privados en la Ciudad de Buenos Aires y de otros 7 en las principales ciudades del interior del país. En la Ciudad, los adjudicatarios fueron: *CADETE* (Canal 9), *DICON* (Canal 11) y *Río de la Plata TV* (Canal 13).

Sin embargo, los nuevos propietarios encontraron serias dificultades a la hora de financiar los equipos y los inmuebles necesarios para comenzar con las transmisiones, y contaban, como única experiencia televisiva previa, con la administración estatal de Canal 7. En este sentido, desde la primera transmisión pública hasta ese momento, la radio continuaba siendo el medio de comunicación masivo por excelencia y el desarrollo de la televisión, aún una promesa. El problema de financiamiento que encontraron los nuevos propietarios de los canales, impidió que las emisiones se dieran en el corto plazo. Recién en 1960, los canales 9 y 13 comenzaron a transmitir y al año siguiente lo hizo Canal 11. Las dificultades de financiamiento se resolvieron con la asociación de los licenciarios de los canales capitalinos con grandes cadenas norteamericanas (Canal 9 con *NBC*, Canal

11 con ABC y Canal 13 con CBS), a su vez con fuertes vínculos con productoras extranjeras (*Telecenter, Telerama* y *PROARTEL*, respectivamente).

De esta manera, la norma que impedía el ingreso de capitales extranjeros a los servicios de radiodifusión y la concentración de capital terminó virtualmente burlada. La producción audiovisual argentina quedó bajo una fuerte dependencia de las cadenas extranjeras para el abastecimiento de contenidos y tecnología, a su vez que los canales del interior -surgieron 20 señales privadas durante los 60s-, retransmitían la programación de Buenos Aires.

Así, con el inicio de la televisión privada se comenzó a delinear el esquema que regiría hasta hoy: televisión gratuita financiada con publicidad, con competencia entre los canales. Fue recién durante la década de los 60s, cuando la televisión argentina terminó por constituirse como el tercer gran sistema de comunicación, junto a la prensa gráfica y la radio, con una producción de contenidos particular, que consolidaría algunos géneros característicos, como el humorístico, la comedia costumbrista y los grandes *shows* de entretenimiento familiar, completando las grillas con *enlatados*, predominantemente norteamericanos.

En este período, surgen los primeros circuitos cerrados de televisión del país, en lugares del interior donde no tenían alcance los canales de aire. A través de los mismos, se transmitía la producción de la Ciudad de Buenos Aires, fundamentalmente los *enlatados* (Getino, 2008). Además, surgieron las revistas especializadas del medio que describían las grillas de los canales y, de este modo, alimentaban el interés por el mismo. Eran los días en que cómicos como Marrone, Sandrini, Olmedo, Balá y los programas de Sofovich y Tato Bores, entre otros, consolidaban uno de los géneros más característicos de la TV local, el humorístico, con un orden en secuencias de *sketch*. Por su parte, la novela costumbrista argentina tendría como máximo exponente de la época a *La familia Falcón*. También, aparecían los hoy clásicos almuerzos de Mirtha Legrand y algunos programas musicales, como *El club del clan*, que promovía a los primeros músicos creados por el medio. *Sábados circulares* con Pipo Mancera, se convertía en uno de los programas con mayor audiencia en la historia de la televisión argentina y, en un pionero del *formato ómnibus*¹⁰. Los *enlatados* extranjeros seguían ocupando y

¹⁰ Programa con una duración mayor a la media y que puede incluir varios géneros televisivos (musical, humorístico, etc.).

completando buena parte de las grillas. De acuerdo a Quevedo (2006), en estos años puede ubicarse un antecedente de las exportaciones de servicios locales: un acuerdo con la televisión brasileña de capacitación por parte de productores argentinos, en 1966.

De lo privado a lo estatal

En 1972 ya existían 3,7 millones de equipos receptores de señales de televisión, 68% de ellos pertenecía a Capital Federal y al Conurbano Bonaerense; y en 1973, funcionaban 35 televisoras en todo el país, 90% de ellas en el AMBA. Estas estadísticas hablan de cierta madurez del medio y de una expansión notable respecto de los años anteriores. El tercer gobierno peronista terminaría estatizando todos los canales de aire, condición que a pesar de varios intentos de modificación, continuaría bajo los gobiernos posteriores. Sería recién en 1989 cuando esta situación se modificaría, bajo la presidencia de Carlos Menem, con las privatizaciones de todos los canales de aire.

La estatización trajo consigo un fuerte movimiento de desinversión en el medio local, que repercutió -junto con la censura- en la calidad y cantidad de los contenidos producidos, y en una consecuente pérdida de audiencia. Artopoulos (2007) señala que en los años 70s, con la estatización de los canales se cerró la posibilidad de formar parte del nuevo mercado de programas de televisión y que, al mismo tiempo, México se consolidó como firme potencia televisiva.

En 1973 se cumplía el plazo de las primeras licencias otorgadas con el inicio de la TV privada, por lo que la discusión de entonces era si estatizarlas o reotorgarlas. Sobre todo fueron los sindicatos de trabajadores de la televisión (SAT) los que presionaron por la estatización, llegando incluso a realizar tomas en los canales 9 y 11.

En 1974, la entonces presidente María Estela Martínez de Perón dispuso la intervención de los canales, para en 1975 decidir la expropiación de todos los bienes de los antiguos licenciarios y de las plantas productoras de programas, pasando éstos a depender de la Secretaría de Prensa y Difusión (Mastrini, 2006). En 1975, la ley N° 20.966 terminaría el proceso legal que implicaron las estatizaciones. Sin embargo la televisión continuaría siendo financiada con

publicidad, más allá de que la audiencia disminuía y los auspiciantes migraban hacia otros medios más atractivos.

Con el golpe de Estado de 1976 se inauguró el período de mayor censura explícita y abarcativa de la historia nacional, que aseguró un control estatal absoluto sobre los medios de comunicación, connotando la gran repercusión del medio en la formación de opinión pública. Toda la política de radiodifusión obedecía a la Doctrina de Seguridad Nacional, militarizándose a un punto extremo y suspendiéndose la libertad de prensa y expresión: "será reprimido con reclusión de hasta diez años el que por cualquier medio difundiere, divulgara o propagara noticias, comunicados o imágenes, con propósito de perturbar, perjudicar o desprestigiar la actividad de las fuerzas armadas, de seguridad o policiales"¹¹.

La producción de contenidos televisivos no fue priorizada durante este período, sino para la formación de opinión pública. Sin embargo, deben destacarse dos hechos muy significativos en la historia de la televisión local: la migración color de las transmisiones analógicas y la sanción de la ley de Radiodifusión N° 22.285 en 1980, que estaría vigente por casi 30 años¹².

El mundial de fútbol de 1978 fue la ocasión para realizar la migración a la televisión en color, por los requerimientos de emisión hacia afuera del país. Para el medio local hubo que esperar un tiempo más para ver las primeras imágenes en color y fue recién a partir de 1980 cuando se extendió a los canales de aire. Toda la inversión corrió por cuenta del Estado Nacional, que asumió un gran costo al pasar al sistema de transmisión alemán PAL-N. En ese momento Canal 7 se convirtió en *ATC (Argentina Televisión Color)*.

La nueva Ley de Radiodifusión de 1980 estuvo principalmente en función de los objetivos políticos que se mencionaron anteriormente. Los puntos más destacados de la misma son los siguientes: a) se define el servicio nuevamente como de interés público; b) se prohíbe la participación del capital extranjero; c) las licencias se otorgan sólo a empresas de radiodifusión (hasta 20 socios), por un plazo de 15 años, más 10 de renovación automática sin posibilidad de una nueva renovación,

¹¹ Comunicado N° 19 (24 de Marzo 1976), citado en Mastrini (2006).

¹² Al cierre de este informe se discutía un nuevo proyecto de Ley de Radiodifusión que revertiría el régimen de licencias y las condiciones de acceso a las mismas. Se discute la entrada de nuevos agentes al negocio, las limitaciones de la cantidad de licencias por titular y por área geográfica, y la exigencia de un porcentaje de producción nacional dentro de los contenidos emitidos por los canales.

son intransferibles y hasta un máximo de 4 por titular; d) se establecen límites a los espacios de publicidad de 12 minutos para TV y de 14 para radio, por cada hora de emisión, incluyendo la institucional; e) se prohíben la participación de multimedios, la emisión en red y los programas de concursos o azar.

Además, un año después se establecía la promesa de reprivatización de los medios, a través del PlaNaRa (Plan Nacional de Radiodifusión), que finalmente no se llevó a cabo. Fue también en 1981 cuando se instalaron los primeros operadores de televisión paga por cable en Capital Federal: *Cablevisión* y *VCC*, que sin una lógica de competencia se repartieron distintas áreas de la Ciudad.

Con la finalización del gobierno militar se produjo un florecimiento de muchas manifestaciones artísticas antes vedadas. La televisión incorporó algunas temáticas más comprometidas, que respondían a las expectativas democráticas y de libre expresión censuradas durante el período anterior. La *Noticia rebelde* fue un programa clave de esta época, ya que estableció un modo novedoso de presentar noticias políticas, que terminó siendo muy influyente en *formatos* posteriores. El Estado mantuvo la propiedad de los medios y la actividad televisiva se volvió a sindicalizar.

Raúl Alfonsín, a poco tiempo de asumir, suspendió el PlaNaRa (lo que inhabilitó que nuevos licenciatarios pudieran acceder a los medios) y propuso una nueva ley de radiodifusión en reemplazo de la N° 22.285. Luego de muchas presiones y desacuerdos al interior del partido Radical, en 1987 el CoCoDe (Consejo para la Consolidación de la Democracia) elevó el que sería el proyecto definitivo de la nueva ley. Ésta se orientaba a consolidar la transición democrática, haciendo hincapié en la libertad de medios y en la descentralización de las frecuencias. Sin embargo, otras urgencias postergaron la propuesta y finalmente quedó en el olvido.

La desregulación y la vuelta a lo privado

Los 90s fueron la década de mayor expansión de la globalización mediática y de los nuevos medios y tecnologías de información, que extendieron ampliamente los espacios de exhibición audiovisual. En Argentina, se produjeron cambios sustanciales en la legislación, flexibilizándose puntos clave de la Ley N° 22.285, que repercutieron en una enorme inversión extranjera en los medios de comunicación y en el regreso del capital privado a los canales de aire. La

sobrevaluación del peso argentino permitió un fuerte reequipamiento y la actualización tecnológica por parte de los canales e incluso por firmas que iniciaron por entonces pequeños y medianos emprendimientos dedicados a la producción audiovisual, o al tratamiento de imágenes y sonido¹³. Surgieron de este modo, las primeras productoras independientes del medio¹⁴.

A poco tiempo de asumir la presidencia, Carlos Menem ordenó las primeras privatizaciones de la década de los 90s, las de Canal 11 y Canal 13, que finalmente, y no sin serios conflictos con los sindicatos de la industria de la televisión, fueron otorgados a *Televisión Federal (Telefé)* y a *Arte Radiotelevisivo Argentino SA (Artear)*, respectivamente. Cabe aclarar que Canal 9 ya había sido recuperado por Alejandro Romay durante los años 80s. El argumento de la privatización iba a ser el mismo que corrió en suerte para otros servicios públicos: eran deficitarios y el mercado iba a ser mejor garante de una exitosa administración.

Las leyes de Reforma del Estado (N° 23.696) y de Emergencia Económica (N° 23.697) de 1989, modificaron puntos claves de la Ley N° 22.285, lo que terminó delineando la estructura actual del medio y de los agentes que participan en la radiodifusión argentina. Lo que funcionaba de hecho durante los primeros años 90s, terminaría de formalizarse con el decreto 1005/99. Los principales cambios en la legislación fueron en el régimen de licencias, que las expandía hasta un máximo de 24 por titular (anteriormente eran 4, lo que dio lugar a la formación de cadenas), y las hacía transferibles hasta 180 días después de haberse vendido. También se extendieron los máximos de publicidad por hora y se permitió el ingreso en el negocio televisivo a empresarios ajenos a la radiodifusión y al capital extranjero.

Estos cambios en la legislación culminaron en algunos fenómenos actuales, que pueden sintetizarse en: la concentración y la extranjerización de los medios, el surgimiento de poderosos multimédios de radiodifusión y la desverticalización de la producción fuera de los canales. A su vez, la producción de contenidos locales se reforzaría por el ingreso de capitales extranjeros y por el trabajo de las firmas independientes.

¹³ El fenómeno de reequipamiento con nuevas tecnologías se extendió a los consumidores de productos audiovisuales.

¹⁴ En los años 60s y 70s ya había algunas pocas productoras independientes. El fenómeno de los 90s es su crecimiento explosivo.

En la segunda mitad de los 90s, productoras como *Pol-ka*, *Cuatro Cabezas* e *Ideas del Sur* se posicionaron como proveedoras de los principales canales de aire, que ahora transferían a estas firmas parte del riesgo de la inversión por los contenidos emitidos. La producción local fue ganando peso y surgieron programas novedosos que con el tiempo lograron desembarcar en tierras extranjeras, abriendo el camino para que otras firmas lo hicieran también con diferentes propuestas de contenidos y servicios. La posterior devaluación del peso argentino le dio un nuevo impulso a la industria de contenidos local, proyectándola al exterior como una importante proveedora de productos televisivos. Entrados los años 2000s, la compra de acciones de las productoras por parte de empresas multimedia dueñas de los canales inyectó capital de trabajo y alteró la condición de *independientes* de algunas grandes productoras. En paralelo, se dinamizaron notablemente las carreras vinculadas con la producción de contenidos, y el tratamiento del sonido y la imagen, que nutrieron a las nuevas empresas de profesionales y técnicos de calidad.

Características y configuración actual

Una característica distintiva de la producción de televisión es que cada obra se concibe y se genera en forma separada y única, con una importante inversión de capital y trabajo, y un riesgo asociado muy elevado. Generalmente, lo invertido en la producción de un programa no puede ser amortizado en la producción de otro y como pasa en el resto de las industrias culturales, la inversión que se realiza para crear un producto no tiene relación directa con la rentabilidad que generará, debido a la imposibilidad de prever el éxito de audiencia y comercial que éste pueda llegar a tener. En orden de magnitud, los programas terminados son los que involucran mayor inversión y riesgo para las productoras, en tanto que, en el extremo opuesto, los servicios de producción suelen ser trabajos *a pedido*, por los que se cobra una tarifa, independientemente de la repercusión económica que tengan los proyectos (el riesgo recae mayormente sobre el cliente).

Más allá del tamaño de la firma, que determina en buena medida su capacidad para afrontar los costos y los riesgos de producir programas terminados, la mayoría de las empresas suele diversificar su producción hacia otros sectores de la industria audiovisual, lo cual les permite sostener su infraestructura y plantel en períodos en los que no tienen proyectos específicos de televisión. De esta manera, las más grandes participan del negocio del cine aprovechando su vinculación con los canales para asociarse y los subsidios del INCAA (*Pol-ka, Telefé Contenidos, Cris Morena Group/RGB Entertainment, Cuatro Cabezas*), la publicidad (*Pol-ka y Cuatro Cabezas*), la organización de *shows* en vivo (*Telefé, Cris Morena Group/RGB Entertainment*), en tanto que las de menor envergadura, lo hacen más frecuentemente en publicidad (*PPT, Bastiana Films, Mc Fly, entre otras*)¹⁵.

Como en el caso de otras industrias culturales argentinas, la concentración de las empresas en la Ciudad de Buenos Aires y en el Conurbano es abrumadora, destacándose, a su vez, dos zonas de alta densidad de firmas. Una conformada por Palermo¹⁶, Chacarita y Colegiales y otra ubicada en Martínez (zona norte del Gran

¹⁵ La diversificación aumenta con el tamaño. *Pol-ka* se incorporó también en el negocio inmobiliario tras la construcción de un predio en Pilar que sirvió como locación de filmación para diferentes versiones internacionales de *Amas de casa desesperadas*.

¹⁶ Como lo señala Artopoulos, Palermo *Hollywood* (emplazado entre las avenidas Juan B. Justo, Santa Fe, y las calles Niceto Vega y Dorrego) debe su nombre justamente a la presencia de estudios de cine y televisión, productoras y radios. El proceso de concentración geográfica se inició cuando las nuevas productoras de televisión buscaron zonas industriales en desuso para instalarse cerca de los barrios de

Buenos Aires), en donde existió un *cluster* de producción cinematográfica en la época de oro del cine argentino.

En lo que respecta a la estructura del mercado en el que participan estas productoras a nivel local, se trata de un oligopsonio, en el que unos pocos canales de aire y señales compran producciones de televisión a muchos oferentes. A la asimetría de poder que implica esta situación para las productoras independientes, se agrega que uno de los canales de aire (*Artear-Canal 13*) participa con acciones en dos de sus proveedoras (*Pol-ka* e *Ideas del Sur*), reflejo de la concentración vertical del sector. La venta de parte del paquete accionario de la productora de Marcelo Tinelli a *Artear* respondió a cuestiones financieras, mientras que la de la productora de Adrián Suar y Fernando Blanco (*Pol-ka*) fue producto de un cambio en la estrategia comercial de ambas partes¹⁷.

Se suman a la concentración vertical del sector, otras dos formas incluso más fuertes: la horizontal, por la cual los canales de Buenos Aires (*Artear* y *Telefé*) adquieren otros canales abiertos o de pago en el interior, y la conglomeral, por la cual los grupos que son dueños de los canales expanden su accionar hacia otras áreas de medios de comunicación como radios, diarios y nuevas tecnologías de comunicación e información (como en los casos de los multimedios *Clarín* y *América*) (LIC, 2006).

Más allá de que exista o no una participación societaria del canal en la empresa proveedora de contenidos, y teniendo en cuenta el elevado requerimiento de inversión y el alto riesgo asociados a una producción original, los canales de televisión generalmente actúan como socios por proyecto (coproductores), compartiendo los costos y los riesgos con la productora. Lo más frecuente es que la productora se haga cargo de los gastos vinculados a lo artístico, mientras que los decorados y algunos técnicos quedan por cuenta del canal (a veces, este último paga a las primeras figuras, como en los casos de contratos de exclusividad), que también consigue la publicidad para el programa. El canal paga por los derechos de emisión del contenido a la productora y a veces comparte con ella los ingresos por

clase media popular para usarlos como *sets* de filmación a cielo abierto de las series de ficción costumbrista que retrataban a las familias argentinas castigadas por la crisis económica y política.

¹⁷ La incursión de *Artear* en *Pol-ka* responde a un interés del canal de tener una mayor participación en los resultados de los programas que emite, en tanto que para *Pol-ka*, es una forma de obtener mayor financiamiento, asegurarse un vínculo comercial permanente con el canal y compartir más su riesgo empresario.

publicidad. Al momento de exportar existen distintos esquemas de distribución de ingresos: quedan íntegramente para el canal (suele suceder en el caso de telenovelas coproducidas), para la productora¹⁸ o se dividen entre ambos. Los arreglos dependen de la envergadura del programa, de la proyección internacional que tenga el mismo, de quien encare la promoción en el extranjero y de la capacidad de negociación de la productora frente al canal.

En la Argentina, la oferta de producción televisiva para exportación está conformada por un número importante de empresas, de muy diverso tamaño. Existe menos de una decena de grandes firmas que exportan asiduamente y cientos de otras medianas y pequeñas de trayectorias muy distintas¹⁹. Las productoras de mayor envergadura y uno de los canales de televisión (*Telefé*) comercializan a gran escala, generalmente por intermedio de distribuidoras, en tanto que las pequeñas, colocan algunos productos de menor inversión, de acuerdo con sus capacidades técnicas y financieras, en su mayoría servicios de producción y postproducción.

Algunas de las firmas de mayor envergadura eran exportadoras desde antes de la devaluación doméstica (*Promofilm*, *Cuatro Cabezas*, *Cris Morena Group*), aunque siempre con una fuerte orientación de su producción hacia el mercado interno, salvo el caso de la empresa de Horacio Levin, *Promofilm*, que supo ser pionera en materia de inserción internacional, reorientando tempranamente su modelo de producción hacia los mercados externos en forma prioritaria²⁰. Contrariamente, las productoras más pequeñas se lanzaron a la exportación después de la salida de la convertibilidad, producto de las ventajas comparativas del tipo de cambio.

La reconfiguración de la industria de televisión argentina, en la cual la venta internacional pasa a considerarse un objetivo en sí mismo, buscado y planificado, está estrechamente ligada a las dificultades que fueron encontrando las firmas locales para mantener los niveles de producción, la calidad de los contenidos y un

¹⁸ Por ejemplo, los derechos de comercialización de los *formatos* de los programas emitidos en *Canal 13* quedan en manos de las productoras, tanto en aquellas en las que *Artear* posee participación accionaria como en las que no.

¹⁹ Según la clasificación del Ministerio de Economía para empresas de servicios, algunas firmas del sector son grandes. Es un reclamo del mismo ser reconocido como industria, donde el mínimo de facturación para que una empresa sea considerada grande es más alto; en ese caso, varias firmas que actualmente se encuentran en la categoría superior pasarían a formar parte del conjunto de medianas.

²⁰ Se presenta un análisis ampliado de la experiencia de *Promofilm* al final de la sección.

star system autóctono con ciertas exigencias de *cachet*²¹, con una *torta publicitaria* escasa y costos de producción elevados y crecientes²².

La presencia de capitales extranjeros en la industria de la televisión nacional se consolidó a partir de que las firmas argentinas reorientaron su modelo *hacia afuera*. En ese sentido, son muchas las formas que adopta esta participación, variando entre la adquisición, entendida como la estrategia de comprar empresas en funcionamiento que sirvan como generadoras de contenidos pero también como realizadoras de *formatos* para la *biblioteca* del grupo; los acuerdos de gerenciamiento, como es el caso de *Fox* que acordó con *TyC Sports* para que se ocupe de la gerencia del canal de cable *Fox Sports*; la compra de una parte de un estudio de TV, como sucedió con *Dori Media Group* quien adquirió parte de los estudios *Central Park*, asociándose con el dueño anterior; y los acuerdos de coproducción y distribución, como los de la cadena mexicana *Televisa* con *Cris Morena Group/RGB Entertainment*, y con *Ideas del Sur*, entre otros²³.

La adquisición total o parcial de empresas locales por parte de productoras extranjeras, como en los casos recientes de compra de *Cuatro Cabezas* por la holandesa *Eyeworks* (100%), de *GP Producciones* por parte de la inglesa *BBC* (35%), y de *Underground* por la holandesa *Endemol* (40%), responde a un triple interés de los capitales internacionales: colocar *formatos* propios en el mercado local²⁴, contar con los recursos necesarios para su adaptación a la audiencia local y generar en Argentina nuevas ideas y contenidos audiovisuales exportables. Para las firmas que se internacionalizan, la ventaja es que cuentan con mayor financiamiento y distribución del riesgo, y mejores posibilidades de colocación de sus productos en otros países, por la mejor red de distribución de su socio extranjero y porque las empresas del mismo grupo o la casa matriz son clientes. El reconocimiento del saber de los dueños originales en materia de televisión se pone

²¹ Los productores argentinos hablan de una inadecuación de las primeras figuras actorales a los cambios de coyuntura, que siguen pidiendo salarios superiores a los que se paga en las principales plazas del mundo. Directivos de canales capitalinos explican que la dependencia de algunos géneros a estos actores para su éxito local y su proyección internacional, dificultan el ajuste. Es por esto, que algunas firmas como *Promofilm*, orientaron su estrategia a la generación de productos que no requirieran de primeras figuras para su aceptación por parte de la audiencia, algo que no es posible para todos los géneros.

²² Según la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (AAAP), la *torta publicitaria* argentina (TV abierta) asciende a poco más de USD 850M, es decir un quinto de la brasilera, un cuarto de la mexicana y prácticamente el doble de la chilena y la colombiana.

²³ Los acuerdos de *Televisa* con las productoras locales se amplían más adelante.

²⁴ El desembarco de productoras extranjeras en otros mercados ya era una estrategia utilizada en la década de los 90s, aunque respondía a un único objetivo: colocar sus *formatos* en esos países.

de manifiesto en que, en los tres casos, éstos quedan a cargo de la gerencia de la filial local, incluso cuando en uno ya no son socios²⁵.

Uno de los aspectos que se valora de los acuerdos entre productoras locales y grandes empresas extranjeras, es la posibilidad de repartir los riesgos de la producción de la obra entre productores, canales, generadores de *formatos* y distribuidores, achicándose el impacto de cualquier fracaso para cada uno de ellos. Las coproducciones (a veces en la forma de *joint venture* por la duración de la producción) y la realización de *formatos* son las principales modalidades adoptadas en este sentido. Las primeras son más frecuentes entre países con un trato cultural similar o con trayectoria de intercambio de programas, en tanto que los *formatos* permiten expandir el alcance a lugares menos afines.

Otra característica importante de la oferta argentina de contenidos audiovisuales de exportación es que dentro de los dos grandes grupos -de ficción y no ficción- existe una amplia variedad en los géneros en los que se especializan las empresas. Esto amplía las posibilidades de inserción en el extranjero para el conjunto de firmas, porque contribuye a la formación de la percepción de que nuestro país tiene capacidad para producir televisión de cualquier tipo y de atender a diferentes *nichos*. Asimismo, resulta un factor que facilita la eventual asociación para la exportación (como sucede en el caso del consorcio de exportación Grupo de *Creatividad Audiovisual Argentina, CREAAR*), dado que la competencia no es directa entre las firmas de diferentes segmentos.

La especialización de las empresas en algún género en particular se determina por la trayectoria y la consecuente experiencia acumulada, la inversión en infraestructura y decorados y la formación de sus técnicos, todos ellos aspectos que las identifica en el mercado local e internacional como creadoras de determinados contenidos y servicios. De esta manera, *Pol-ka* hace principalmente ficción²⁶, *Promofilm*, *reality shows* y programas de entretenimiento, y *Cuatro Cabezas*, documentales y periodísticos, sin que por ello dejen de participar como oferentes con otros tipos de productos. En las empresas más pequeñas, la especialización en un *nicho* de mercado específico (como pueden ser los documentales) y la

²⁵ De esta manera, los ex dueños de *Cuatro Cabezas* ocupan la gerencia por al menos 5 años después de la transferencia accionaria, como lo hace el socio argentino en *GP Media* y el de *Underground*; en estos dos últimos casos, sin una duración preestablecida.

²⁶ Se presenta un análisis ampliado de la experiencia de *Pol-ka* al final de la sección.

posibilidad de generar contenidos propios para ese segmento son indicativos del grado de maduración de la productora.

Las tres productos televisivos que ofrecen estas empresas en el mercado externo son los programas terminados para ser emitidos, que sólo requieren ser doblados o subtitulados con una mínima edición, los *formatos*, que son la idea y el *know how* detallado para su concreción, y los servicios de producción. En Argentina, las tres modalidades de exportación mencionadas han tenido un importante crecimiento a lo largo de los últimos años²⁷. Adicionalmente, y teniendo en cuenta que en la actualidad los contenidos no sólo se distribuyen para su emisión en el aire, sino también mediante las múltiples plataformas que ofrecen las nuevas tecnologías, se han ido generando nuevas formas de vinculación con las audiencias. En particular, en Argentina, hay algunas experiencias de incursión en las nuevas modalidades de emisión, como el caso de *Amanda O*²⁸ (Dori Media Group), *Encandilados* (Telefé) y *Atrapados*²⁹ (Cris Morena Group/RGB).

Entre los motivos principales que explican el aumento de las ventas internacionales de productos *enlatados*, sobre todos de telenovelas y *tiras*, se encuentran: la utilidad de que un mismo título ocupe una franja horaria por varios meses sin que los directivos del canal tengan que conseguir otros programas (siempre y cuando éste funcione bien), su bajo costo comparado con el de una producción propia, y su capacidad de generar, en ocasiones, negocios adicionales, como la venta de CDs, *shows* en vivo y *merchandising*, siendo esto más frecuente con las *tiras* infanto-juveniles (Mazziotti, 2006).

Vale la pena mencionar que la ventaja por precio en la producción argentina de telenovelas y *tiras* está basada, no sólo en los factores que tienen que ver con el tipo de cambio, sino también en la experiencia acumulada a lo largo de los años por parte de los técnicos y artistas y una legislación que permite realizar un capítulo de una *tira* por día (*lineal diario*)³⁰. Los actores cobran por citación y no por día de trabajo, como en México, por ejemplo, lo que significa que si se graban partes de cuatro capítulos diferentes de una telenovela o de un unitario, se les paga por

²⁷ Se presentan a final de la sección, los casos de *Los Roldán* y *Lalola*, productos argentinos exportados en sus versiones *lata* y *formato*.

²⁸ Se presenta un ampliación del caso de *Amanda O* al final de la sección.

²⁹ *Atrapados*, podrá verse, en *formato* digital a través de *Internet*, y desde los celulares en 80 capítulos de 2 minutos cada uno.

³⁰ En México, en cambio de filmar por capítulo, se graba por escenarios o por decorado. En la jerga: "se queman *sets*".

cuatro. Esto hace que resulte más conveniente grabar un capítulo entero por día y que se haya desarrollado una *expertise* para lograrlo.

En este punto es importante mencionar que, si bien la venta a muchos países de las más variadas culturas como Estados Unidos, Europa, Medio Oriente y el sudeste asiático resultan para destacar especialmente por el éxito de público que tuvieron varios productos como *Chiquititas*, *Muñeca Brava* o *Lalola*, esto debe relativizarse en términos de éxito económico, porque un mismo programa (*formato* o *lata*) se vende a precios muy diferentes según el destino. Así, en función del tamaño de población del país adquiriente, la cobertura de la televisión en relación con ésta, el tamaño de la *torta publicitaria*, el alcance regional del canal comprador, el poder adquisitivo del país, la competencia con otros productos extranjeros, la proyección en ese mercado y la cantidad de productos que se adquieren simultáneamente, se establecen precios diferenciados. Esto explica que una misma hora de programa pueda venderse a USD 100 en Honduras y a 10.000 euros en España³¹. Los mercados más atractivos para las productoras son el norteamericano y los europeos. Sin embargo, la venta a otros destinos, si bien en muchos casos no constituye un negocio rentable, significa el haber logrado traspasar barreras y tomar posición: una vez ingresado algún producto, la apuesta es que en el futuro el mercado adquiera real interés económico. Los niveles de precio dependen también de la calidad del producto y de la expectativa de atracción de audiencia que tenga el programa en el país destino de la exportación, así como también de la coyuntura económica³².

El negocio internacional de los *formatos* audiovisuales, que surgió en la televisión mundial hace unos 20 años también registró un fuerte crecimiento en la última década, superando ampliamente la venta de productos terminados³³. De acuerdo a un informe recientemente elaborado por *FRAPA (Format Recognition and Protection Association)*, asociación creada por *FreemantleMedia*, *Granada Televisión*, *Distraction Formats*, *Sony Pictures Televisión*, *Grundy Light Entertainment* y

³¹ Estas diferenciación de mercados no es exclusiva de las empresas locales ni tampoco un fenómeno reciente. Así Allen, citado en Mato (1999), señala que la serie norteamericana *Dinastía* se vendió a Reino Unido a USD 20.000 por episodio, en tanto se hizo lo propio a Noruega por USD 1.500 y a Zambia y Siria por USD 50.

³² Antes de la crisis económica turca de 2000, el país pagaba entre USD 1.500 y USD 2.500 por capítulo de telenovela argentina. En 2005, sólo pagaba USD 600 (Oropeza, 2005).

³³ A partir del año 2000, las más importantes compañías desarrolladoras de *formatos* ampliaron sus redes por Europa, Estados Unidos, Australia, Latinoamérica y Asia, donde establecieron filiales para colocar sus productos y en casos como el de la Argentina, también generarlos. Así ocurrió con la holandesa *Eyeworks*, que adquirió *Cuatro Cabezas*, creadora de varios *formatos* exitosos a nivel internacional dentro de un mercado consumidor, a su vez, de *formatos* extranjeros.

Endemol, entre otras, para obtener un mejor control del *copyright* sobre los *formatos*, mediar en disputas y registrar las ideas, en el trienio 2006-2008 se comercializaron internacionalmente 445 *formatos* originales, equivalentes a un intercambio de 9.300M de euros. Estos niveles significan una duplicación de los *formatos* colocados respecto de 2002-2004 y un 45% más de divisas. Reino Unido lideró la cantidad de *formatos* comercializados (146), seguido por Estados Unidos (87) y Países Bajos (37). Argentina se colocó en cuarto lugar (28)³⁴.

Las razones que explican la vertiginosa extensión del intercambio de esta modalidad de cesión de derechos se resumen en las ventajas de poder adecuar historias o entretenimientos de probado éxito en otros mercados a la cultura y gustos de las audiencias locales, lo que significa para el comprador menores inversiones que si desarrollara las ideas internamente; mejores ingresos esperados por publicidad que si transmitiera una *lata* importada; y finalmente la oportunidad que otorga para que se cumplan las cuotas de producción nacional establecidas en algunos países para fomentar la industria local³⁵. Todas ellas se ven facilitadas por una economía mundial globalizada, donde los medios de comunicación –y en particular la televisión–, juegan un papel central en la transmisión de pautas de consumo, la instalación de modas y la consecuente homogenización de valores culturales (Perelman, 2003). Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la posibilidad de adquirir los derechos de una idea original para producirla para el mercado local, está íntimamente ligada a la capacidad de producción del país comprador³⁶.

El *formato*, de acuerdo a la definición de Saló (2003), extraída de Mazziotti, es el concepto del programa, la *biblia de producción*, una especie de manual de instrucciones donde se explica detalladamente cómo ha sido desarrollado e

³⁴ De acuerdo con el informe, los países nórdicos participaron con 27 ideas originales, adaptadas en 67 versiones. En este grupo los *formatos* suecos fueron los más importantes en cantidad (con *Expedición Robinson* a la cabeza). Alemania, por su parte, mostró un franco crecimiento como exportadora de *formatos*, con 33 ideas originales comercializadas en el período. Los grandes generadores de *formatos* fueron Argentina, Australia, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Países Bajos, España, Reino Unido, Estado Unidos, Dinamarca, Noruega y Suecia. Los grandes importadores fueron España (92), Francia (79) Alemania (73), Italia (73) y Estados Unidos (67).

³⁵ En Argentina no existen incentivos a la producción local de productos audiovisuales para televisión. Tampoco hay restricciones a la importación y exportación de contenidos y *formatos*. Contrariamente, muchos de los países europeos se caracterizan por contar con mínimos de producciones locales que deben ser emitidas por pantallas de aire.

³⁶ Una de las más grandes distribuidoras del país, considera mercados de interés para la colocación de *formatos* a aquellos que tengan una *torta publicitaria* de al menos USD 160M; sin embargo, también se efectúan acciones promocionales para tomar posición en algunos países que están por debajo de ese umbral pero se espera crezcan en los próximos años.

implementado un contenido televisivo en un lugar. Esta codificación de la información y del conocimiento asociado a un producto audiovisual, permite, al decodificarse, ser replicado en otro territorio, con la lógica de adaptación a la nueva realidad. Cuando se comercializan *formatos*, lo que se negocia y licencia son los derechos de propiedad intelectual de una idea original y el *know how* para la realización del programa a nivel local.

Ahora bien, existen diferencias importantes en el tratamiento que cada país realiza sobre los derechos de propiedad intelectual, que en principio se agrupan en aquellos de tradición jurídica latina o franco-germánica por un lado (*gran derecho*), y en los que tienen tradición de *copyright* angloamericana, por el otro. A modo de ejemplo, y sobre el caso particular de la titularidad originaria de los derechos, el sistema latino considera, con carácter general, que sólo puede ser autor aquel que crea una obra y, derivado de esta circunstancia, el autor será el titular originario de los derechos sobre la obra. En cambio, para el sistema de *copyright*, la obra no deriva directamente de la acción de crear, sino de otros elementos (como por ejemplo la financiación), reconociendo así la autoría a sujetos que no han intervenido creativamente en la realización de la obra, como puede ser el productor. En este último caso, se le da protagonismo a la parte industrial y financiera de la producción audiovisual.

Aunque Argentina se rige por la tradición jurídica latina, es una práctica muy común que la productora contrate a un autor a plazo o por proyecto, pagándole honorarios y quedándose la firma con los derechos de explotación de la obra, mediante el registro de la misma a nombre del productor. El autor de telenovelas Enrique Torres entiende que esto, junto con la posibilidad de que el autor sea reemplazado en la mitad de la tira o del unitario, genera una falta de compromiso para con la obra, por lo que las historias quedan a veces sin continuidad ni coherencia, atentando contra la calidad de las mismas. Esto explica la paradoja de que, con muchos productos exitosos en el mercado interno y externo, haya tan pocos nombres de autores conocidos, como lo fueron en su momento los de Alberto Migré, Nené Cascallar, Carlos Lozano Dana, Luis Gallo Paz o más recientemente Enrique Torres, en el género de telenovelas.

Si bien en la actualidad hay mayor capacidad de monitorear el uso no autorizado de las ideas en otros países y de hacer valer los contratos³⁷, persiste el plagio de ideas, evitándose así el pago de los derechos de propiedad intelectual. En estos casos, y además del riesgo de ser sujeto de una demanda judicial, la imitación es susceptible de fallar por no contar con información clave (que sólo se encuentra codificada en el *formato*). Dentro de las acciones que pueden tomar las firmas para evitar la copia de historias originales se encuentran las que hacen a la legitimidad del producto, es decir su presentación en ferias internacionales, la realización de publicidad, los acuerdos con una marca corporativa que avale la idea (*branding*), entre otras.

Existe consenso entre los agentes de la industria en que hay géneros más susceptibles de ser codificados que otros. Es así que el uso del *formato* está más extendido en géneros como *talk shows*, *game shows* y *reality shows* y, en menor medida en programas deportivos, periodísticos, humorísticos y en *tiras* de ficción. No obstante, existen probados casos de *formatos* exitosos en géneros que, *a priori*, se conciben como menos codificables, como el caso de *Caiga quien Caiga*, programa periodístico con humor, que funcionó muy bien en los mercados externos³⁸.

La venta de un *formato* de entretenimiento incluye los planos escenográficos, la iluminación, el diseño, qué tipo de producción se necesita, cómo hay que hacer el *casting* y su cuestionario, cómo es la calidad de premios (por una pregunta, por dos preguntas, etc.), cómo es el *software* para armar las preguntas que salen impresas en la pantalla, cómo se construyen esas preguntas y sus opciones de respuesta, o sea prácticamente todo. La transferencia de ese conocimiento abarca, desde el envío de todo tipo de material físico, escritos, video, soporte, hasta asesorías generales o específicas. Para los *formatos* de ficción, el núcleo duro de la *biblia* lo conforman el guión y/o los libros de la historia, pero también incluye los aspectos artísticos y técnicos asociados (escenografía, vestuario, etc.). En ambos casos puede abarcar incluso estrategias comunicacionales (promoción y publicidad).

Los *formatos* juveniles, por su parte, tienen un atractivo adicional para sus compradores: la posibilidad de generar toda una gama de negocios adicionales,

³⁷ Por ejemplo, la formación de *FRAPA* en 2000.

³⁸ Se presenta una ampliación del caso de *CQC* al final de la sección.

como el desarrollo de *shows* en vivo y la venta de *merchandising*. Un ejemplo de proyectos concebidos integralmente, siguiendo un modelo de negocios en el que a partir del programa se comercializan productos derivados, lo constituyen los productos de *Cris Morena Group/RGB Entertainment*³⁹. En el caso de los programas de entretenimiento, a su vez, hay ingresos que explotan la posibilidad de interacción con el espectador mediante teléfono celular y la descarga de *ringtones*, *videoclips*, *wallpapers*, etc.

Si bien en la Argentina hay algunos ejemplos de *formatos* que se han vendido al exterior antes de su emisión local e incluso que nunca se vieron en la pantalla argentina⁴⁰, en gran parte de los casos el éxito de un programa en el mercado interno actúa como su *carta de presentación*, y facilita el interés posterior de clientes extranjeros por los derechos de la idea original. Hay algunas productoras, que con el antecedente de numerosos *formatos* que han probado ser muy bien recibidos por varias audiencias extranjeras, se han ganado la confianza de los agentes internacionales (en general directivos de cadenas de televisión mundiales, distribuidoras, y/o grandes productoras con posibilidades de inversión), lo cual les permite ir despegándose de lo que hasta hace años se pensaba como el paso obligado para la posibilidad de exportación. En estos casos, el probado éxito local es reemplazado, como condición necesaria, por la probada *fórmula*, la calidad de las historias, y la reputación de la empresa generadora de ideas.

Como sucede con las películas y series, el *formato* autoriza al comprador a utilizarlo durante un período determinado, con opción a renovar el derecho para nuevas emisiones. Si bien los contratos por la venta de los derechos son muy variados, para el caso de programas de entretenimiento, el acuerdo establece un precio a pagar por emisión, que puede ser fijo, o bien un porcentaje del costo de producción⁴¹, según lo que elija el cliente. Con cada renovación, y si el programa tuvo buena recepción, el precio o porcentaje van aumentando. En algunos casos puede incluirse además una variable de *rating* que suma a los ingresos del dueño del *formato*. En los contratos en los que se vende el *formato* con las licencias derivadas, cualquier creación que se realice especialmente para el licenciataria (e incluso por él), pasa a formar parte de los derechos del licenciador, por lo que una

³⁹ Se presenta una ampliación de la trayectoria de *Cris Morena Group* al final de la sección.

⁴⁰ Un ejemplo del primer caso lo constituye la tira *Los exitosos Pells*, coproducción de *Underground* y *Endemol Argentina*, y del segundo, el *reality show El conquistador del fin del mundo*, de *Promofilm*.

⁴¹ El porcentaje internacional que se maneja varía entre 7% y 10%.

vez terminado el plazo estipulado por el contrato, este último puede comercializarlos a terceros nuevamente.

Es uso extendido entre los interesados en una idea, tomar lo que se conoce como la *opción del formato*, que actúa como una reserva de los derechos de ese programa para un territorio particular y por un período de tiempo determinado (entre 6 meses y 1 año), reduciendo el riesgo del adquirente⁴². En ese período, quien toma la opción, se ocupa de interesar a algún canal o anunciante (previa realización del *piloto* en el caso de ficción), para poder producir el programa localmente. Sólo se efectiviza la venta del *formato* cuando las gestiones del potencial comprador del *formato* en el destino son exitosas; caso contrario, sólo pierde lo desembolsado por la reserva original⁴³.

La *ventana* es otra modalidad utilizada en el comercio mundial de *formatos*, en resguardo de quien es dueño de los derechos originales y todavía sigue explotando la venta del producto *enlatado*. En este caso, quien compra los derechos para hacer la obra localmente se compromete a no salir a competir con su versión adaptada contra la *lata* del dueño de la idea original, por un período de uno o dos años. Quien vende el formato puede negociar adicionalmente una participación en los resultados de la nueva *lata*.

En tanto, el fuerte crecimiento que registró la prestación de servicios de producción y postproducción desde finales de la década de los 90s a esta parte, si bien se vio favorecido por un tipo de cambio muy competitivo, fue posible simultáneamente por la buena calidad de los recursos humanos y técnicos del país, una dotación tecnológica a la altura de los estándares internacionales y una amplia variedad de locaciones urbanas y naturales. En esta modalidad existen multiplicidad de opciones: desde la venta de servicios asociados a la adaptación y puesta en marcha de programas de ficción y no ficción de *formatos* originados en Argentina y/o extranjeros⁴⁴, hasta la contratación de una productora para la generación de un contenido específico para el cliente.

⁴² Para *formatos* de no ficción una opción puede costar entre USD 1.500 y USD 5.000. Para ficciones puede llegar hasta 10.000 euros.

⁴³ Sólo los *formatos* se venden con opción (las *latas* no).

⁴⁴ El *reality show Hombre al agua*, cuyo *formato* internacional se convirtió en un éxito en todo el mundo (con más de 10 millones de espectadores en Estados Unidos), llegó a la pantalla argentina en su versión local producida por *Endemol*. La posibilidad de que un programa de esas características tenga su adaptación local estuvo directamente relacionada con el hecho de que la productora holandesa montó la

Ahora bien, como consecuencia de esta expansión del comercio internacional de *latas, formatos* y servicios audiovisuales argentinos, iniciada para compensar los menores ingresos relativos derivados de las ventas en el mercado interno, se pusieron en marcha una serie de mecanismos de transmisión hacia otros sectores de actividad sobre los cuales la industria de televisión impacta en forma positiva, como el turismo, la gastronomía y el transporte, al tiempo que comenzó un proceso de difusión de nuestra cultura e idioma hacia otros territorios.

El *derrame* sobre el turismo ocurre, ya sea por el establecimiento de elencos y técnicos extranjeros en la Argentina para la realización de un programa que será emitido en el exterior⁴⁵, como por la transmisión de imágenes y conceptos que difunden el destino como una opción turística. En el primero de los casos, los elencos extranjeros se instalan en territorio nacional, generalmente por varios meses, lo que implica un efecto sobre actividades tales como el alquiler de departamentos y de autos, servicios de hotelería y de seguros, etc.⁴⁶. En lo que respecta a la difusión de lugares argentinos como destinos turísticos, son muchos los ejemplos, y en la mayoría de ellos se realiza en forma subliminal; un caso reciente es el del *reality show Aconcagua 2008*, con Julián Weich, programa en el que el conductor y varios participantes asumen el desafío de llegar a la cima del pico más alto de América.

En cuanto a la difusión del español, el mejor ejemplo es lo que ocurre desde hace muchos años en Israel, donde las telenovelas lo convirtieron en el segundo idioma extranjero más hablado entre los jóvenes, después del inglés⁴⁷. Este interés que empieza por la lengua, sigue luego por la cultura, estimulando viajes de jóvenes israelíes por Latinoamérica al terminar el servicio militar obligatorio. Cabe destacar

sede para la grabaciones del programa para una decena de países europeos en Benavidez, Provincia de Buenos Aires, en donde, gracias a una mega inversión, construyó un parque acuático.

⁴⁵ Como por ejemplo la venta de servicios de producción de *Telefé Internacional* a *Telemundo* en 2004, para la telenovela *Amarte así Frijolito*; y el caso más reciente de establecimiento de Verónica Castro y un elenco mexicano en Argentina para la versión azteca de *Los exitosos Pells*, cuyo *formato* fue vendido a *Televisa*.

⁴⁶ Un ejemplo importante, que muestra la magnitud que puede significar la venta de servicios de televisión a clientes extranjeros, es el de la realización de *Tango de a tres*, a través de *Telefé Internacional*, una telenovela rusa filmada íntegramente en Argentina con un elenco que se estableció varios meses para realizar la producción, en ruso. Además de la venta de servicios de producción por parte de *Telefé Internacional*, se destaca la locación de estudios con sus técnicos para la realización de varias novelas de la región por parte del *Teleinde* (ex *Sonotex*), en Martínez.

⁴⁷ *Dori Media Group*, aprovechando este interés, lanzó un programa con *formato* de telenovela para el aprendizaje informal del español con una lección diaria, que se emite por su canal *Viva*.

que para la Ciudad de Buenos Aires, el turismo israelí ocupa un lugar significativo, y en particular, el de mochileros jóvenes que suelen tener una estadía superior a la promedio.

Este último aspecto suma otra consideración, mientras en algunas plazas el acento argentino y el voceo son barreras para la entrada de nuestros productos, en otros representan un atractivo en sí mismo. Lo mismo sucede con las referencias locales (como el uso del mate, el impacto de la crisis, el colectivo, etc.) y las temporales. Así, el acento y las formas de hablar argentinas no siempre se perciben como duras y groseras, sino que a veces despiertan mayor interés.

Casos de estudio

Promofilm: una de las primeras productoras que orientó su mirada hacia afuera

La experiencia de *Promofilm* puede ser entendida como el punto de partida en el proceso de reconversión de las empresas, desde un modelo de producción mercado interno-dependiente hasta el actual de producción para la exportación. Se trata de un caso de importancia, no sólo por tratarse de una de las primeras en vender productos y servicios al exterior (a la que le siguieron *Telefé Internacional* y *Cuatro Cabezas*, entre otras), sino porque el proceso de aprendizaje y reconfiguración de su modelo de producción, iniciado tempranamente, le permitió penetrar con éxito los mercados externos e incentivar a otras firmas del sector a hacer su propia trayectoria exportadora.

Si bien en la actualidad los negocios en el exterior de *Promofilm* descansan mayormente en la prestación de servicios de producción y post-producción en escenarios naturales y, en menor medida en la venta de *formatos* propios, la empresa se caracterizó por crear tempranamente *formatos* innovadores, capaces de atravesar las barreras culturales y territoriales del país, y colocarlos en el exterior, así como también por proveer servicios de producción para la realización de *formatos* extranjeros a otros países. Con una tendencia muy marcada hacia los mercados externos desde los inicios, *Promofilm* supo ser pionera en materia internacional; fue una de las primeras empresas en importar *formatos* extranjeros, como también en vender derechos de ideas originales al exterior.

Promofilm nació como una empresa familiar, de capitales argentinos, y se caracterizó tempranamente por una fuerte orientación hacia el exterior, con una mirada “muy hacia afuera”. A fines de los años 80s ya incursionaba en la importación de películas de dibujos animados para su colocación en las pantallas locales, y a partir de los años 90s su director, Horacio Levin, comenzó con los viajes de exploración y vinculación con productores extranjeros para conocer las tendencias internacionales en televisión y volver al país con nuevas ideas y propuestas⁴⁸. En ese sentido, *Causa Común* (primera temporada en 1993) y *Sorpresa y Media* (primera temporada en 1996), son *formatos* fuertemente ligados a la estrategia de mantener los ojos abiertos hacia los mercados externos, y fueron productos que marcaron puntos de quiebre en la televisión argentina. El primero apostaba a un género muy utilizado en otros mercados como el norteamericano pero hasta entonces desconocido para la audiencia local, el *talk show*, cuyo contenido estaba centrado en problemáticas sociales locales. El segundo era un programa de entretenimiento con juegos y concursos, que encontró aire por cinco temporadas consecutivas, convirtiéndose en un éxito de la televisión argentina. En ambos casos, la apuesta era en programas de estructuras de producción sólidas, cuyo éxito no estuviera basado en una figura *estrella*. Adicionalmente, y aprovechando el conocimiento ya incorporado por la firma al comprar productos extranjeros para colocarlos en la pantalla local (experiencia que, como ya se mencionó, se dio en el segmento de animación), *Promofilm* comenzó a importar *formatos* europeos para su adaptación al mercado interno, otro paso novedoso para la televisión argentina. El aprendizaje realizado a través de la adaptación de *formatos* a audiencias culturalmente distintas, que se inició cuando directivos y personal de la firma viajaron a asesorar a la filial venezolana en la producción de la versión de *Sorpresa y Media* para ese país, terminó de consolidarse con la estrategia elegida de buscar afuera contenidos previamente probados.

Entonces, el éxito en el mercado interno con *formatos* importados adaptados al público local y el desarrollo de otros programas basados en ideas originales, sirvieron como experiencia y como plataforma para que la empresa saliera más tarde a exportar ideas y servicios de producción.

⁴⁸ *Promofilm* formó en 1995 una *joint venture* con *Globomedia*, una compañía española, con el objetivo de compartir estrategias de producción, logística y *formatos*, en el marco de una intención compartida de ingresar a países latinoamericanos.

Fueron muchos los *formatos* importados por *Promofilm* dentro del rubro de entretenimiento (*Fort Boyard*, *Quien quiere ser millonario*, *Audacia*, etc.), pero los propios directivos señalan que el punto de inflexión en la ya novedosa trayectoria de la productora, lo marcó *Expedición Robinson*. El *formato* original, *Survivor*, fue comprado a la productora inglesa *Castaway Television*, para su producción tanto en Argentina como en España. A partir de allí, y gracias a un buen trabajo de adaptación y producción para ambas audiencias, *Promofilm* dio sus primeros y rápidos pasos en el mercado de exportación de servicios de producción, logrando entre 2000 y 2003 cerrar acuerdos para hacer *Survivor* para 22 destinos distintos⁴⁹. La venta de los servicios de producción abarcaban desde la logística hasta lo técnico, incluyendo todo el equipamiento y el personal; los clientes solamente traían a sus participantes. Otro *formato* muy importante para la empresa fue *Temptation island* (2004), original de la cadena *FOX*, el cual fue producido por *Promofilm* en varios países de América, llegando a grabar en el Caribe la versión que salió en *FOX* para Estados Unidos y que se posprodujo enteramente en la Argentina.

En general, no había acuerdos de exclusividad entre los dueños de los derechos de los *formatos* y *Promofilm*, pero muchas veces, la productora argentina era la opción recomendada por los primeros. Es así que para la cadena *FOX*, *Promofilm* es la primera opción para producir el *formato* de *Temptation island*, y es también conocido que muchos de los contratos para producir *Survivor*, se lograron gracias a la muy buena recomendación de la dueña de los derechos al concretar sus ventas. Distinto es el caso de *El conquistador del fin del mundo*, programa de aventuras grabado enteramente en la Patagonia, que por tratarse de un *formato* propio de *Promofilm* producido exclusivamente para el exterior, los derechos y la producción se venden en conjunto⁵⁰. La particularidad de este programa reside en haber sido vendido al exterior sin haber sido previamente *probado* en la televisión argentina⁵¹, un indicador de que *Promofilm* estaba posicionado en ese momento como un jugador importante en el mercado internacional de compra y venta de *formatos*.

⁴⁹ Entre ellos, Italia, Gran Bretaña, Portugal, Chile, Colombia, Venezuela, Hungría, Rusia, Turquía, Israel, Bulgaria y Servia.

⁵⁰ De *El conquistador del fin del mundo* se hizo una versión para Latinoamérica en donde participaron Brasil, Chile, Ecuador, México y Estados Unidos, 5 versiones para la televisión española, y hacia fines de 2008 se estaba por comenzar la versión para Grecia.

⁵¹ El primer *formato* de *Promofilm* vendido al exterior sin salir al aire previamente en la televisión local fue *Protagonistas de novela*, producido en 2000 para el mercado hispanohablante de Estados Unidos.

Este rápido y sostenido crecimiento de la empresa a nivel internacional, a partir del importante aprendizaje llevado a cabo en la adaptación de *formatos* de *talk shows* y *reality shows* para audiencias muy variadas y culturalmente distintas fue logrado de la mano de estrategias comerciales y de producción innovadoras, y fundamentalmente por la disponibilidad y calidad de los recursos humanos y técnicos en el país. La coyuntura macroeconómica argentina luego de la devaluación del peso en 2002 ayudó al atractivo, porque la relación peso/dólar hizo barato producir en la Argentina.

La mayor externalización de *Promofilm* respondió al creciente número de empresas de menor tamaño que comenzaron a generar *formatos*. A diferencia de los inicios de *Promofilm* en los 90s, cuando eran pocas las empresas con producción original (*Pol-ka*, *Cuatro Cabezas*, y algunas más), hoy en día hay muchas más productoras que abastecen el mercado local, con estructuras más chicas y costos más bajos. Esta reconfiguración de la industria y la consecuente pérdida de *Artear* como principal cliente en manos de otras productoras independientes, explica que *Promofilm* haya bajado fuertemente su presencia en la televisión argentina a favor de la internacional. Este proceso se acompañó con una creciente flexibilización, resultado de una reducción de su planta permanente, manteniendo hoy en día una nómina de trabajadores acotada (para la trayectoria de la productora), sobre todo personal de soporte, administrativo, legal y comercial; la producción pura y dura, la empresa la contrata por proyecto.

No ajena a la progresiva concentración del sector en manos de grupos económicos nacionales e internacionales, la trayectoria de *Promofilm* en ese sentido incluyó una primera asociación (1996) con una empresa española, para años después pasar a integrar el grupo *Árbol* (2000), hasta llegar a su situación actual como empresa del grupo español *Imagina*⁵². Este nuevo escenario terminó de consolidar lo que empezó siendo una reorientación de la empresa hacia un *nicho* de mercado, la prestación de servicios técnicos en escenarios naturales, con un fuerte sostén en materia de logística e ingeniería técnica, ésta última hoy en manos de otra empresa del grupo *Imagina*, *PromTV*⁵³.

⁵² *Imagina* es un *holding* resultante de la integración de *Mediaprop* y el grupo *Árbol*, y una de las 3 primeras compañías de producción audiovisual independiente en Europa, tanto en la creación de contenidos como en la prestación de servicios técnicos de producción.

⁵³ Actualmente *Promofilm* está a cargo de la producción de un programa grabado enteramente en la selva de Misiones, que sale en vivo todos los días para la televisión de Hungría, para el cual *PromTV* fue

Pol-ka: reconocida desde los inicios

Una de las productoras más importantes a nivel nacional es sin duda *Pol-ka*, creada en el año 1994 por Adrián Suar y Fernando Blanco. La relevancia del caso radica en la prolífica trayectoria de la firma y en su carácter innovador, tanto en los contenidos como en sus modelos de negocios. También se basa en su capacidad de generar *formatos* nuevos y, a la vez, adaptar otros extranjeros para la pantalla local y diferentes destinos; en su consolidación como proveedora internacional de *formatos*, *latas* y servicios de producción televisiva; y en su participación en otros sectores, como el cine o la publicidad. A finales de los 90s, entró en la sociedad el principal comprador de sus productos en el mercado interno, el multimedios más importante del país, el *Grupo Clarín*. Actualmente, la productora emplea a más de 350 personas y tiene 6 estudios propios en el barrio de Colegiales.

La firma se creó con el *piloto* del programa *Poliladron*, por el cual ganó 5 premios Martín Fierro y hasta la actualidad son más de 40 los programas de ficción que realizó. Rápidamente la empresa se destacó por su programación con alto desarrollo tecnológico y contenido innovador para lo que era el estándar de la época. Fue una de las primeras empresas en incorporar la PNT (publicidad no tradicional) al modelo de negocios, incluyendo contenido publicitario en las tramas de los programas.

En su camino exportador la empresa tuvo algunas dificultades, como la colocación de *Gasoleros*, que por su marcada impronta localista no tuvo la aceptación esperada en otros países. Pero otros programas como *Son Amores*, *099 Central*, *22 El loco*, *Soy gitano*, *Campeones* y *Primicias*, se vendieron a varios destinos, como *lata* o *formato*, mayormente a través de la distribuidora de contenidos audiovisuales *Premium Media*. Una de sus telenovelas, *Padre Coraje*, recogió un éxito importante de ventas como *lata* y como *formato* a través de la distribución de *Telefé Internacional*.

Pol-ka generó varias asociaciones con grandes jugadores internacionales para la coproducción o la distribución internacional. En esa lista se destaca su vinculación con las empresas *100 Bares*, *Icónica* y *Telecinco* de España para la producción de

su asesor. Se montó un estudio completo en el medio de la selva, cámaras fijas que graban 24 horas diarias, una antena y un satélite, entre otras cosas.

Vientos de agua (2005), una miniserie filmada en España y Argentina. En 2005, se asoció con *Yair Dori International* para la comercialización de los derechos de la primer temporada de *Hombres de honor* y un año después, la empresa israelí compró los derechos de distribución de cualquier producto creado por *Pol-ka* durante un período de tiempo, lo que inyectó financiamiento a la firma⁵⁴. En 2007, el canal colombiano *RCN* coprodujo con *Pol-ka* la tira *Valentino, el argentino*.

Recientemente, aprovechando su experiencia en materia de *formatos* y provisión de servicios de producción, *Pol-ka* destinó una fuerte inversión de capital para la adaptación del *formato* extranjero de la serie *Amas de casa desesperadas* (en coproducción con *Buena Vista International*) para Argentina, Colombia, Ecuador y Brasil. A tal fin, construyó *sets* de grabación en la zona norte del Gran Buenos Aires.

Las ventas internacionales más resonantes de la productora fueron a *HBO Olé* por la producción de la miniserie de 13 capítulos del *thriller* *Epitafios* (2003) para la televisión americana y europea; la venta de los derechos para comercializar tanto la *lata* como el *formato* de *Por amor a vos* y *Mujeres de nadie* (primera temporada) a *Televisa Internacional*; y la comercialización a uno de los canales de *Fox* en Italia de la versión local del *formato* *Mujeres asesinas*.

Aprovechando su infraestructura, sus técnicos, sus vinculación con *Canal 13* (*Artear*) y los subsidios del INCAA, a partir de 1997 irrumpió en la industria del cine con títulos como *Comodines* (en coproducción con *Flehner Films* y *Artear*), *Cohen vs Rossi* (en coproducción con *Patagonik*), *Alma mía*, *Apariencias*, *El hijo de la novia* (nominado al premio Oscar), *El día que me amen*, *Luna de Avellaneda*, *El bonaerense*, *Déjala correr* y, en 2008, *High school musical* (en coproducción con *Disney* y otras empresas locales) y *Un novio para mi mujer*. También incursionó en el cine publicitario y contó con importantes clientes internacionales en su cartera.

En 1998 y como una posibilidad para expandirse y garantizar la colocación de sus programas, Blanco y Suar vendieron en una primera etapa el 30% de la empresa a *Artear* (empresa del Grupo *Clarín* y dueña de *Canal 13*) y diez años después, otro

⁵⁴ *Sos mi vida* fue comercializada de esta manera, aunque *Pol-ka* mantuvo sus derechos para vender la tira en Argentina, Uruguay y Paraguay. Esta adquisición redujo el riesgo empresarial de *Pol-ka*, porque fue anticipada y por un monto definido.

25%. En 2001 fue Suar mismo quien tomó la función de Gerente de Programación de *Canal 13*, adquiriendo así el doble carácter de comprador y vendedor de los productos de *Pol-ka*.

Los Roldán: un producto con diferente respuesta internacional

Un importante caso de exportación fue *Los Roldán*, tira argentina creada y realizada por *Ideas del Sur*⁵⁵, emitida en su primera temporada por *Telefé* (2004) y en su segunda etapa por *Canal 9* (2005). La primera edición del programa marcó increíbles índices de audiencia para la televisión argentina, basando su éxito en una historia que apostó fuertemente al humor, con un muy buen elenco de actores. Su temática -la idiosincrasia de la familia y las marcas sociales y culturales que de ella se desprenden- eran tratadas a partir del ir y venir entre dos grupos familiares de diferentes condiciones sociales, culturales y económicas, que encontrados circunstancialmente competían por un mismo objetivo.

No se puede precisar si el *formato* fue pensado en su origen para ser vendido al exterior⁵⁶; no obstante, la excelente recepción de la audiencia local y su comercialización a cargo de *Telefé Internacional*⁵⁷, le permitió abrirse paso en los mercados externos (tanto en su versión *lata* como *formato*) poco tiempo después de su emisión en el aire local. *Ideas del Sur*, creada por Marcelo Tinelli en 1996, ya había incursionado en los mercados externos con *Tumberos* (2002) y *Disputas* (2003) pero *Los Roldán* (2004) es considerado el producto a través del cual la empresa se posicionó en el ámbito internacional.

Es sabido que el programa, además de traspasar límites locales de *rating*, fue uno de los más vendidos a nivel internacional en esos años (se puede comparar con alcances de venta actuales como *Lalola* o *Los exitosos Pells*). El *formato* de *Los Roldán* fue colocado en México (*Los Sánchez* producido por *TV Azteca* en 2005), Colombia (*Los Reyes* producido por *RCN Televisión* en 2005), Rumania (*Om Sarac Om*), Rusia (*All mixed up*), Chile (*Fortunato* producido por *Megavisión* en 2007),

⁵⁵ Actualmente, la empresa cuenta con 250 empleados fijos, un edificio de 4.000 m², y alquila los estudios de *Canal 9*, para las grandes producciones.

⁵⁶ El fuerte contenido localista de la historia haría suponer que no fue concebida con la mirada puesta en los mercados externos.

⁵⁷ Actualmente, las ventas internacionales de *Ideas del Sur*, se canalizan a través de acuerdos específicos de coproducción y distribución (como el que firmó con *Televisa*), y por la presencia de agentes de ventas de la propia empresa en las ferias internacionales más importantes. Se estima que entre 20% y 25% de los ingresos totales de la productora proviene de sus operaciones en el exterior, principalmente de la venta de *latas*.

Turquía e Italia, entre otros. También se transmitió para los televidentes hispanohablantes de Estados Unidos a través de los satélites de *DirectTV*.

La venta del programa a tantos países diferentes, sin embargo, no garantiza un éxito comercial seguro; el caso de *Los Roldán*, en ese sentido, es de interés por las disímiles respuestas que encontró en los distintos mercados de destino. Por qué la historia logró adaptarse con éxito para algunas audiencias y no lo logró para otras, es al día de hoy, una pregunta que no halla una única respuesta.

Hay quienes sostienen, por un lado, que los malos resultados de ciertas adaptaciones del *formato* argentino (reconociendo bajo esta mirada algunas muy buenas, sobre todo en países sudamericanos), como por ejemplo la hecha para Rusia, respondió mayormente a haber concedido demasiados cambios a la historia original. Estos permisos fundados en la suposición de que los productores rusos conocían mejor lo que el público de ese país esperaba del programa, habrían terminado desvirtuando la historia misma. Esta visión pone énfasis en la importancia de saber establecer el límite, hasta dónde se puede modificar un contar sin perder la naturaleza de lo que se cuenta.

En contraposición a esta mirada, hay quienes piensan que ninguna adaptación de *Los Roldán* a los mercados de Eurasia podría haber funcionado, porque la esencia misma del *formato* no es universal. Aquí se le da una mayor importancia a la *naturaleza* de la historia, que provee o no las bases suficientes desde donde luego adaptar aspectos específicos a los distintos gustos locales, que al proceso de adaptación. Así, el alto grado de especialización de la *tira* argentina en tanto telecomedia para el mercado local, habría ido en contra de algunas características constitutivas de un *formato* exitoso, como conceptos universales, contenidos que trasciendan las fronteras y las culturas, flexibilidad tanto a nivel de la historia como económica, sumados a una estructura fuerte y creíble para todas las audiencias (Artopoulos, 2006).

Así, la experiencia parece mostrar que hay historias extraordinarias que funcionan con éxito en todos lados (*Yo soy Betty la fea*, *Muñeca brava*, etc.), y que hay otras buenas historias que sólo llegan a ciertos mercados en el momento justo (*Los Reyes* en Colombia).

Lalola: un éxito de distribución sin estrellas

Un producto de exportación que rompió récords en los mercados internacionales fue *Lalola*, programa de ficción producido por *Dori Media Group*, y creado por Sebastián Ortega para la productora *Underground*⁵⁸. Se trata de una comedia romántica, emitida en el aire local como una *tira* diaria de 150 capítulos⁵⁹, que cuenta la historia de un hombre que fue encerrado en el cuerpo de una mujer luego de haber sufrido una *brujería* de su última pareja.

El programa fue vendido a más de 60 países, abarcando buena parte de los territorios de Europa, Asia, África y Latinoamérica, y desembarcó en Estados Unidos, tanto para el mercado hispano como para la audiencia norteamericana. Algunos de los destinos destacados de *Lalola* –ya sea como *lata* o *formato*- fueron Francia, Italia, Alemania, Rusia, España, Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Colombia, México, El Salvador, Chile, Uruguay, Venezuela, Brasil y Panamá, pero también llegó a Moldavia, Filipinas, Ghana, Albania, Nigeria y Andorra. El reconocimiento al programa incluye una nominación a los *International Emmy Awards*, 7 premios de *Clarín Espectáculos*, el Martín Fierro de Oro, así como 8 nominaciones/premios en el *Seoul Drama Festival*, y en el *Banff World Television* de 2008.

En Estados Unidos, el acuerdo por los derechos de *Lalola* se firmó entre *Dori Media Group* y *Sony Pictures Television* a principios de 2008⁶⁰. En ese momento, la cadena norteamericana afirmó sentirse inmediatamente atraída por la realización, caracterización y guión del programa⁶¹. La adaptación del éxito argentino al mercado estadounidense intentará repetir la experiencia de *Yo soy Betty la fea*, cuya versión, *Ugly Betty*, fue transmitida con excelente nivel de audiencia por la *ABC*. El objetivo nuevamente será transformar una teleserie sudamericana en una serie semanal *prime time*, con temas adaptados a los gustos locales, con menos capítulos y mayor presupuesto⁶².

⁵⁸ Sebastián Ortega ya había participado como director creativo de la productora *Ideas del Sur* de otros éxitos, como *Los Roldán*.

⁵⁹ En Argentina, *Lalola* fue emitida desde el 28 de agosto de 2007 hasta el 29 de abril de 2008, en *América TV*, y fue protagonizada por Carla Peterson y Luciano Castro.

⁶⁰ La serie será producida por *Sony Pictures Television* para la cadena norteamericana *Fox Broadcasting Company*.

⁶¹ Estados Unidos sufría una huelga de guionistas en ese momento, lo cual implicaba menos contenido disponible en el mercado, y esto pudo haber actuado a favor del interés inicial por el *formato* de *Lalola*.

⁶² La tira se llamaría *Eva Adams*.

La modalidad de exportación de *Lalola* comprende tanto la venta de la *lata*, como la del *formato* original para su posterior adaptación. La primera vía ocurrió en el caso de *MVS* de *México*, que compró el producto argentino y lo dobló, y en el de *TV Azteca*, que lo adquirió y lo transmitió como estaba. Ejemplo de la colocación del *formato* es el acuerdo con *Televisa*, que compró los derechos y produjo la versión local. Desde *Dori Media Group* explican sobre el fenómeno de exportación en el que se convirtió *Lalola*, que el mismo confirma tanto la calidad del programa como la demanda que existe en el mercado internacional para este tipo de productos.

Ahora bien, como caso de estudio para la comprensión de la evolución reciente de la industria argentina de contenidos audiovisuales en materia de exportación, la experiencia de *Lalola* pone de manifiesto al menos dos cuestiones. Por un lado, que la escasa capacidad de venta de muchas de las productoras independientes argentinas las obliga a buscar acuerdos con otros agentes de la cadena de valor que desembarcan en territorio argentino por razones muy variadas y no excluyentes, como la búsqueda de ideas originales y la disponibilidad de guiones para su propia realización, bajos costos de producción, muy buena calidad de recursos humanos y técnicos, y control de la distribución internacional de los productos argentinos, entre otros. Aun cuando para las firmas locales los acuerdos aseguran beneficios monetarios superiores a los que podrían obtener alcanzando por su cuenta un número más acotado de mercados, con inferior (o casi nulo) riesgo involucrado, y un fondeo para futuros proyectos, la reinversión en el país de lo que rinden estos productos argentinos en el exterior es marginal, porque la parte que corresponde a la distribución no reingresa a la Argentina. En el caso de *Lalola* se conoce que la productora de Sebastián Ortega, *Underground* salió a ofrecer el *piloto*, originalmente pensado para ser un programa unitario⁶³, y no logró colocarlo. Fue así como entró al juego *Dori Media Group*⁶⁴.

El otro aspecto importante de la experiencia de *Lalola* como fenómeno de exportación, es que el programa se vendió a varios países antes de haber sido emitido en Argentina, lo que es visto por un amplio sector de la industria como un claro ejemplo de que ya no se requiere probar un éxito en la pantalla local para venderlo bien en el exterior. La creación de productos pensados desde su origen

⁶³ A Chile le interesó el *piloto* original del programa unitario, el cual adaptó a la audiencia local y lo llamó *Lola* (como se nominaba originalmente).

⁶⁴ En el marco de una feria internacional la firma argentina le facilitó el *DVD* del *piloto* a *Dori Media Group* para que lo mostrase a los directivos de las principales cadenas extranjeras y evaluase su impacto. La empresa israelí modificó la idea original a un *formato* de telenovela.

para ser exportados, con ideas/conceptos cada vez más universales y con historias que no descansan en figuras destacadas del medio local, abre el juego a la posibilidad de prescindir del testeado interno (e incluso del recupero de los costos) antes de salir al exterior.

No obstante, en el caso particular de *Lalola* hay quienes sostienen que existieron otras cuestiones que favorecieron las ventas tempranas del producto a otros países, como por ejemplo que *Dori Media Group* poseyera muchos de los canales de Asia en los que fue emitido el programa, por lo que buena parte de las compras del producto quedó a cargo de empresas del mismo grupo económico; como también el haber establecido un precio de venta muy bajo para los países de América, apostando a que las mayores ganancias provinieran de la distribución hacia otros territorios.

Amanda O: nuevas plataformas

Las nuevas tecnologías habilitaron una apertura hacia otras plataformas desde las cuales emitir contenidos audiovisuales, que implicaron nuevos modos de relación con las audiencias y de adaptación de *formatos* tradicionales a los distintos medios. Principalmente, para los consumidores se abre la posibilidad de prescindir de las grillas y horarios de la televisión para acceder a sus programas y ficciones, mientras que la producción de contenidos, se beneficia con la multiplicación de los canales de exhibición (y eventualmente con mayores ingresos por publicidad). En el período reciente, distintas plataformas han sido exploradas por productoras de contenidos, o bien para complementar con productos derivados la exhibición en canales de aire, o para ampliar los modos de acceder a un mismo contenido audiovisual.

La ficción *Amanda O* es un caso pionero en el continente de utilización múltiple de plataformas para la emisión de telenovelas. Fue producida y distribuida con mucho éxito en el mercado internacional por *Dori Media Group*. *Amanda O* se estrenó en Argentina en noviembre de 2008 y fue presentada internacionalmente en la feria de contenidos y *formatos Napte 2009*, en sus tres versiones: TV, Internet y móvil. La particularidad del *formato* radicó en la flexibilidad de adaptación a las distintas plataformas, ya que de acuerdo al medio, variaron la cantidad y duración de los capítulos. Para televisión abierta, se emitieron 19 episodios de una hora

aproximadamente; en *Internet*, la *tira* se presentó en 120 episodios de 7 minutos; y para celulares, en 240 capítulos de hasta 3 minutos cada uno.

La novela se grabó en alta definición y se transmitió en la televisión local en horario central por el canal de aire *América 2*; también pudo ser vista en simultáneo para Argentina, Paraguay y Uruguay a través del portal *Novebox.com*, con récord de usuarios; y fue distribuida en capítulos por entrega a través de la empresa de telefonía móvil *Personal*. Para un producto que proponía una particular manera de llegar a su audiencia, también se dispuso de una estrategia de promoción poco común, ya que la campaña publicitaria incluyó originales intervenciones en vía pública en la Ciudad de Buenos Aires.

A poco tiempo de su estreno, la productora de origen israelí logró venderla a más de 20 países, muchos de ellos de Europa del Este y de Medio Oriente, en donde tiene una posición privilegiada de mercado. En este sentido, la elección de Natalia Oreiro como actriz principal fue central, porque ya otros productos que la tenían como protagonista habían sido resonantes en mercados internacionales, también de la mano de *Dori Media Group*. La figura masculina -Luciano Castro- había, a su vez, protagonizado *Lalola*, también distribuida por *Dori Media Group* y vendida con mucho éxito en todo el mundo. Algunos destinos internacionales donde llegó *Amanda O* fueron: Bulgaria, Rumania, Camboya, Georgia, Vietnam, Moldavia, Armenia, Filipinas, Azerbaiyán, Paraguay y Uruguay. En Argentina, la novela fue nominada por partida doble en los premios Martín Fierro 2009, en las categorías de mejor tele-comedia y mejor actriz protagónica.

Otro caso de utilización de *Internet* como plataforma de exhibición de contenidos es el portal *Mixplay.TV*, que asociado con grandes productoras, como es el caso de *Cuatro Cabezas*, ofrece contenidos *online* ya emitidos en los canales de aire o en la televisión paga. De este modo, los consumidores pueden acceder con más libertad a sus preferencias y en sus propios tiempos, independientemente de las grillas de los canales, mientras que los generadores de contenidos mantienen vivos sus productos (y con rendimiento económico) por más tiempo. Este tipo de experiencias se ha multiplicado en los últimos años, y sin bien la legislación actual no contempla a las nuevas tecnologías para emitir contenidos audiovisuales, muchas productoras ya las han utilizado para promocionar sus productos

transmitidos por aire, con contenidos complementarios, videos y foros, como también ocurrió con *Amanda O.*

El desarrollo futuro de la tecnología digital condicionará los nuevos modos en que se podrá acceder a contenidos audiovisuales de aquí en adelante. De todos modos, aún negado por la legislación actual, *Internet* se convertirá más temprano que tarde en otra plataforma fuerte desde la cual se transmitan contenidos audiovisuales -incluso en vivo-, y el desarrollo de la tecnología digital será un paso necesario para brindar los mismos servicios a través de la telefonía móvil. En todos los casos, la producción de contenidos local se verá reforzada por estas nuevas modalidades y plataformas de emisión (la televisión digital habilita incluso la posibilidad de capturar señales de TV abierta desde los celulares).

CQC: el caso exitoso de no-ficción

Otra de las productoras que iniciaron tempranamente la venta al exterior de *formatos* propios fue *Cuatro Cabezas*, empresa independiente creada en el año 1993 por Mario Pergolini y Diego Guebel. El *formato* original de *Caiga quien caiga* (*CQC*), programa con una muy buena recepción por parte de la audiencia argentina, fue vendido tempranamente a España (1996), luego de una temporada en el aire local. La idea que fue concebida para ser producida puertas adentro, resultó ser de naturaleza universal, convirtiéndose en un formato de probada adaptabilidad a realidades locales diversas, llegando a realizarse en países como Francia, Italia, Israel, España, Chile y Brasil⁶⁵. Según la propia empresa, la venta de *CQC* a España fue producto de un interés directo desde el extranjero por un *formato* fuerte, llamativo e innovador.

Hoy en día la productora es reconocida y buscada por la forma distintiva de filmación, por su experimentación en *formatos* innovadores, el toque y la calidad como marca propia y un contar y mostrar distintos. Su inserción internacional fue y sigue siendo a través de la venta de *formatos* originales y por la prestación de servicios de producción (esta productora no comercializa *latas*). Ejemplos de *formatos* originales colocados en el exterior son *El rayo*, *E24*, *Punto doc* y *SuperM*, entre otros. Las actividades de la empresa abarcan, además, lo que se conoce como *custom production*, el trabajo directamente por encargo de los clientes, siendo éstos cadenas internacionales como *HBO* (para la cual produjo *Sexo*

⁶⁵ Se vendieron además opciones a otros territorios.

urbano), *History Channel (Historia secreta de las ciudades)*, *TNT (Proyecto 48)* y *Cartoon Network*. Adicionalmente, *Cuatro Cabezas* hace exportaciones temporarias de equipos para filmar fuera del país, es decir que integra verticalmente la cadena y es proveedor de equipamiento. Considerada desde hace años como una de las pocas productoras con capacidad de venta internacional propia, *Cuatro Cabezas* ha abierto filiales en España, Brasil y Chile, y cuenta con representaciones en Estados Unidos e Italia. Cada una de las oficinas maneja sus negocios en forma independiente, como entes autárquicos, pero ciertos aspectos de la formación del personal están centralizados.

Actualmente *Cuatro Cabezas* apunta a mantener su espacio como productora de contenidos de aire para la Argentina, aunque con una estrategia fuerte de inserción en los mercados externos. En ese sentido, el importante crecimiento que mostró la empresa desde 2004 se asocia, entre otras cosas, a una mayor agresividad en la búsqueda de mercados externos. Si bien la empresa viene canalizando su estrategia de comercio exterior a través de una división específica creada a ese fin en 1997, es en 2004 cuando tomó plena conciencia de que el camino no fortuito iniciado por *CQC* fronteras afuera, debía ser utilizado como la carta de presentación en el exterior, y ser acompañado con acciones específicas y planificadas (entre otras, la de intensificación de su participación en ferias internacionales).

Es en esta trayectoria hacia su internacionalización que debe entenderse la venta de parte del capital accionario a la empresa holandesa *Eyeworks*, decisión que según explican desde la productora argentina no descansa en razones financieras sino en una estrategia de expansión comercial, dada entre otras cosas por la mejor posibilidad de desarrollar *formatos* europeos para las pantallas locales y regionales. Desde su venta, la firma atraviesa un período de transición de 5 años, durante el cual los dueños anteriores se ocupan del gerenciamiento de la misma.

Cris Morena Group: negocios complementarios y acuerdos estratégicos

Un actor muy importante en la industria de la televisión argentina es la empresa *Cris Morena Group*, creada en 2002 y concebida desde su origen como una productora multiplataforma⁶⁶. La misma se caracteriza, entre otras cosas, por concebir proyectos integrales siguiendo un modelo de negocios en el que a partir

⁶⁶ Cris Morena trabaja en la industria audiovisual creando contenidos para televisión, teatro, cine y música desde principios de los años 90s.

del programa de televisión se comercializan productos derivados, y por establecer alianzas estratégicas con socios nacionales e internacionales para la producción, comercialización, y distribución de sus productos.

La empresa se especializa en *tiras* de ficción para el segmento de niños y jóvenes y logró posicionar una marca propia reconocida en el mundo. Su primer producto, *Rebelde way*, permaneció dos temporadas en el aire local, y se convirtió en un éxito entre la audiencia adolescente⁶⁷. A partir de allí, empezó a configurar lo que sería luego fundamental en la estructura de negocios de la empresa: las licencias para diferentes productos, como indumentaria, álbumes de figuritas, anteojos y relojes, entre otros. Otra fuente importante de recursos es la venta de discos y de entradas para los *shows* de la banda de música del programa, que en el caso de *Rebelde Way*, correspondió a la banda musical *Erreway*⁶⁸. La exportación de la *tira* a Israel y luego a gran parte de Europa del Este, repitió el modelo de ventas de la Argentina, abarcando todos los negocios asociados a la emisión del programa⁶⁹. Actualmente se está emitiendo en el aire local la segunda temporada de *Casi ángeles*, que se exporta siguiendo el mismo esquema que *Rebelde way*. Desde la concepción de la idea de una historia, explican sus directivos, la productora piensa en la derivación de ingresos adicionales (no por eso menos importantes que los del programa mismo) dentro y fuera del país⁷⁰.

Lo novedoso de este esquema no radica en que se vendan otros productos a partir de un programa (porque eso ocurre desde los inicios del cine), sino en que la misma productora diseñe integralmente el contenido televisivo y los bienes y servicios derivados y en su capacidad de generar ingresos por múltiples fuentes.

⁶⁷ En Argentina, la primera temporada de *Rebelde way* fue emitida por *Canal 9* (2002) y la segunda se vio por *America TV* (2003). El programa alcanzó un promedio de 28% de *share*.

⁶⁸ La banda musical *Erreway* vendió más de 300.000 discos en todo el mundo, con giras y presentaciones en Argentina, Ecuador, España, Israel, Perú, Paraguay, República Dominicana y Uruguay. De acuerdo con declaraciones de *Dori Media Group*, con la venta de *merchandising*, CDs y *shows* musicales de *Rebelde way*, se llegan a generar USD 10 por cada USD 1 que facturó por el producto televisivo. En el caso de las licencias de *Floricienta*, se vendieron en Argentina 300.000 pares de zapatillas en tres meses y 11 millones de *stickers*, al tiempo que se imprimieron 60.000 copias mensuales de la revista del programa.

⁶⁹ La *lata* de *Rebelde way* se vendió a más de 35 países (de Europa del Este, y de Centro y Sudamérica).

⁷⁰ Entre los ejemplos de alianzas estratégicas establecidas por *Cris Morena Group* para consolidar sus negocios complementarios en el mercado local y en el exterior se encuentran los acuerdos con *EMI* por la distribución de los discos de *Floricienta* desde el año 2005; con *Sony Music* por la venta de los discos de la banda *Erreway* en Argentina y en el mundo; con *Warner Bros. Consumer Products* para comercializar la licencia de la marca *Rebelde way* para ser utilizada en productos de gráfica, promoción y editorial; con *Panini* (Latinoamérica) en el comercio de figuritas; con *Cadbury Stani* y *Arcor* en los negocios de licencias de golosinas; y con *Editorial Atlántida* en el negocio de editorial gráfica.

Desde sus inicios, Cris Morena, reconociendo las limitaciones de la empresa para llegar a los mercados externos en forma directa, dejó la distribución en manos de terceros, estableciendo acuerdos con firmas nacionales e internacionales. A través de la poderosa empresa israelí *Yair Dori Media* (hoy *Dori Media Group*), por ejemplo, logró abrir el camino de *Rebelde Way* hacia destinos hasta ese momento inexplorados para los productos argentinos.

En lo que respecta al desarrollo internacional de los productos desde 2004, *Cris Morena Group* trabaja en conjunto con *RGB Entertainment*⁷¹, productora argentina fundada por Gustavo Yankelevich y Víctor González en el año 2000, con el objetivo de crear, producir y comercializar contenidos audiovisuales en territorio nacional y en el extranjero. La división de tareas entre ambas firmas establece, bajo la órbita de *Cris Morena Group*, los aspectos artísticos, productivos y de desarrollo de marca, y bajo la de *RGB Entertainment*, la parte administrativa, de negocios y la venta internacional. Respecto de éste último punto, su rol es complementario al del distribuidor (*Telefé Internacional* hasta 2008), ya que realiza un seguimiento personal de los productos, con activa presencia en las ferias internacionales, de forma de lograr una atención más personalizada a sus potenciales clientes. Desde la empresa explican que esto es un aspecto fundamental de su estrategia comercial, por la naturaleza misma de los contenidos que venden, que más que un programa son conceptos globales que abarca lo audiovisual pero también los negocios derivados (musical, *shows*, licencias, etc.). Así, la promoción es una tarea exclusiva de *RGB Entertainment*: “el distribuidor no tiene las herramientas ni el tiempo para eso”, dice uno de sus directivos.

Entre las *tiras* producidas por *Cris Morena Group* y *RGB Entertainment* con trayectorias exportadoras importantes por la comercialización de sus *latas*, se encuentran: *Casi ángeles*, *Chiquititas*, *Alma pirata*, *Amor mío*, *Rebelde way*, y *Rincón de luz*. Todas ellas se pudieron ver en más de 35 países de Latinoamérica, Europa (Oriental y Occidental) y Asia⁷². Adicionalmente y desde el año 2005, comenzaron a vender los derechos por los *formatos* de los programas, entre los que se hallan: *Chiquititas* (Portugal y Rumania), *Amor mío* (México, Rusia y

⁷¹ Se establecieron a la fecha dos uniones transitorias de empresas entre *Cris Morena Group* y *RGB Entertainment*: la primera para la producción de *Floricienta*, *Alma pirata* y *Chiquititas*, y la segunda para *Amor mío*, *Bella y bestia* y *Casi ángeles*. Por su lado, *RGB Entertainment* produjo a Susana Giménez hasta 2009.

⁷² En algunas países, los *enlatados* se emitieron por canales de cable como *Disney Channel*, *Jetix* y *MTV*, entre otros.

Rumania), *Floricienta* (Brasil, Chile, Portugal, Colombia y México), *Rebelde way* (México, India, Chile y Portugal) y *Bella y bestia* (Grecia)⁷³.

⁷³ Dentro de la facturación total de la empresa, los mayores ingresos devienen de la exportación, seguido del teatro, el *merchandising* y por último la colocación en la TV local.

La televisión que se viene: televisión digital terrestre (TDT)

La televisión digital terrestre (TDT) es la tecnología que reemplaza a la televisión analógica y el cambio se está dando con distinta intensidad y plazos en casi todos los países del mundo. La utilización de la tecnología digital aplicada a la transmisión de señales promete cambiar por completo los hábitos de consumo de la televisión tradicional y las relaciones entre los productores y la audiencia, fundamentalmente a través de la multiplicación de canales y la posibilidad acrecentada para los usuarios de interacción con el medio. La TDT involucra y requiere de la participación del Estado en cuanto servicio público, mientras otras prestaciones de televisión digital (digitalización de las redes de operadores de cable y televisión satelital) son impulsados directamente por el mercado.

Actualmente, la TV por aire gratuita se transmite por señal analógica, que es irregular y depende de las condiciones geográficas para ser capturada. De esto se desprende que no existe una cobertura territorial total y que en muchas regiones del país las condiciones de acceso dependan de las empresas de cable, de TV satelital y en consecuencia, de la disponibilidad de recursos de las familias. Incluso en la Ciudad de Buenos Aires, los canales de aire no se reciben con facilidad, ya que la televisión analógica tiene graves problemas de interferencias, que se acentuaron en los últimos 15 años con la proliferación de las radios legales e ilegales que saturaron el espectro radioeléctrico, el que comparten. Con el desarrollo de la TDT se solucionarían estos dos problemas, ya que la señal digital permitiría una adecuada recepción de las señales, pudiéndose incluso capturarlas en movimiento, con un celular por ejemplo, mientras que en paralelo se liberaría el espectro radioeléctrico para otros fines.

Previo a la elección de la norma digital, el Gobierno autorizó por decreto un nuevo sistema de televisión satelital gratuita, posiblemente en funcionamiento a fines de 2009, que incluye a *Canal 7*, *Canal Encuentro*, potencialmente a la señal latinoamericana *Telesur* y a algunos otros canales educativos y culturales creados para tal fin. De este modo, cualquier hogar del país pagando el costo de una antena receptora (aproximadamente \$150), podría acceder a este paquete de señales satelitales y estatales. Algo similar se podría lograr con la TDT, incluyendo también a los privados y, eventualmente, a cualquier organización social o universitaria a la que se le otorgue la posibilidad de brindarla, ya que los canales de exhibición se

multiplicarían. Si bien esta señal satelital no excluye el desarrollo de la TDT, resulta poco probable que las familias se equipen con dos tecnologías diferentes: o bien los consumidores adquieren la antena para capturar la señal satelital, o se reequipan de televisores digitales o de conversores (*set top box*) que puedan tomar la señal digital y reproducirla en los mismos aparatos que se utilizan hoy.

El mayor beneficio de la migración digital es la digitalización misma de las redes y la liberación del espectro radioeléctrico. De esta liberación y digitalización se desprende: multiplicidad de canales que generar nuevas formas de audiencia y de publicidad; la posibilidad de brindar servicios interactivos al usuario (educación a distancia, concursos, horarios de aeropuertos, informaciones en general), una reacomodación del espectro radioeléctrico en beneficio de otros medios de comunicación (radios) o de nuevos servicios de telecomunicaciones para empresas y particulares; y la posibilidad de desarrollar industrias locales de contenidos y de provisión tecnológica de equipos para una mayor cantidad de canales y usuarios.

Las experiencias internacionales contemplaron en la planificación de la migración digital, además de la elección de la norma, la provisión de equipos digitales y la subvención para los sectores desfavorecidos, campañas nacionales de información y asesoramiento, la utilización del espectro liberado para nuevos fines, una legislación que la incluya, la resolución del problema ambiental que supone el descarte masivo de equipos analógicos y, finalmente, el establecimiento de un plazo prudencial para realizar gradualmente el *apagón analógico* (la desactivación definitiva de la señal analógica de televisión). Del éxito de la migración digital, depende que todas las ventajas potenciales de la TDT se puedan apreciar en su totalidad. Entre ellas, la mejora sustancial en la calidad de sonido e imagen de las transmisiones, la multiplicidad de canales y la posibilidad de una cobertura territorial total y sin interferencias.

Al cierre de este informe, se eligió la norma japonesa, entre las tres opciones que existían, que permite capturar la señal en tiempo real y en movimiento, por lo que también puede verse desde los equipos celulares. Esta norma cobró especial importancia en la región a raíz de la decisión de Brasil de adoptarla, aunque con algunas modificaciones técnicas⁷⁴.

⁷⁴ Las tres normas son: la norteamericana ATSC que privilegia la transmisión en alta definición y que fue adoptada por Argentina en 1998, aunque rápidamente quedó sin efecto (el único canal argentino que

Los agentes de la industria

A continuación se presentan los agentes que intervienen en la cadena de valor de la industria de la televisión y las formas de acuerdo más frecuentes que se establecen entre ellos. La segmentación es sólo a fines analíticos, dado que el grado de integración vertical, horizontal y conglomeral entre las empresas, es alto. Se mencionarán primero los agentes cuya actividad se centra en la emisión, luego las distribuidoras y finalmente los proveedores de servicios.

Compañías operadoras de TV cable y TV satelital

Son las empresas que brindan el servicio de televisión paga en los hogares a través del tendido de cables o por medio de antenas satelitales. Los proveedores más relevantes de televisión por cable en Argentina son *Cablevisión*, *Multicanal*, *Supercanal*, *Telecentro* y *Red Intercable*⁷⁵.

En cuanto a la televisión satelital, hay un único operador, *Direct TV*, que utiliza el sistema DBS. Como no requiere tendido de cables, llega a lugares donde la televisión por cable no lo logra, especialmente zonas rurales y de baja densidad de población. Una de las limitaciones de este tipo de emisiones es que como se efectúan desde un único punto, no se pueden incluir dentro de la grilla canales con contenido local.

Estas compañías de televisión paga ofrecen paquetes básicos, con un número determinado de señales codificadas -canales *premium*- que pueden verse mediante el pago de adicionales, como así también cierta programación de películas, eventos deportivos y espectáculos bajo el sistema *pay per view*.

Así como los ingresos del sistema de televisión abierta argentina se originan fundamentalmente en la venta de publicidad, en el de TV paga (por cable y satelital) provienen mayoritariamente de la suscripción al servicio⁷⁶.

realizó transmisiones en alta definición fue *Canal 13*); la europea DVB-T, que privilegia la multiplicidad de canales y, en la región, es la adoptada por Uruguay; y la japonesa ISDB-T.

⁷⁵ *Red Intercable* es una red de 450 operadores independientes de carácter local.

⁷⁶ Están por un lado los cableoperadores y por otro los proveedores de señales. Sin embargo, hay una integración vertical muy importante en Argentina, como lo señala Quevedo: *Cablevisión* y *Multicanal* son del mismo conglomerado que el proveedor de señales *Artear* y están integrados parcialmente con *TyC* (que controla *TyC Sports* y *TyC Max* y sus comercializadoras *Trisa* y *TSC*). Sólo *Telefé*, *Primer* y algunos proveedores internacionales (*Turner*, *HBO*, *ESPN*) están fuera de la distribución de programas a través de sistemas de TV paga.

Canales de televisión de aire

Son adjudicatarios de licencias otorgadas por el Estado a través del Comité Federal de Radiodifusión (COMFER). Los 5 canales que funcionan en la Ciudad de Buenos Aires abastecen aproximadamente más de la mitad de toda la programación en canales de aire a nivel nacional. A excepción de *Canal 7*, de gestión estatal, son financiados íntegramente mediante la venta de publicidad. El mayor o menor *rating* de los contenidos es la variable que determina qué producto audiovisual es atractivo para los anunciantes, y cuál es el costo del segundo de publicidad. En la actualidad, el *rating* se mide por secuencias de a minuto⁷⁷. En el interior del país, salvo excepcionalmente, la producción de contenidos es muy baja y de poca complejidad, y prácticamente no se produce ficción. Sólo un cuarto del total transmitido por los canales es de producción provincial (propia, en coproducción o tercerizada). Desde los inicios de la televisión privada, se mantuvo esta estructura de producción centrada en la Ciudad de Buenos Aires.

De acuerdo con el informe del Laboratorio de Industrias Creativas (2006), los canales de aire metropolitanos producían en 2006 la mitad de los contenidos que emitían (otro sexto se trataba de coproducciones) y sólo un cuarto correspondía a producciones de otras empresas, lo que pone en evidencia la baja disponibilidad de espacios en los canales de aire para las producciones independientes e incluso para las coproducciones⁷⁸.

Los dos canales de aire más importantes del país son el 11 y el 13, que están en manos de *Televisión Federal (Telefé, del Grupo Admira)* y *Artear (del Grupo Clarín)* respectivamente, conglomerados de empresas con intereses en distintos eslabones de la cadena de valor y en otros sectores, especialmente ligados a servicios de radiodifusión o a la prensa gráfica.

Telefé ha diversificado sus negocios en los últimos años y además de emitir y producir contenidos, comenzó a participar de los mercados de música (*Telefé Música*), *shows* en vivo (*Telefé Teatro*) y cine (*Telefé Cine*), y a crecer como distribuidora y señal internacional (*Telefé Internacional*). *Telefé* es la empresa con

⁷⁷ Argentina es uno de los pocos países en el mundo, donde el *rating* se da a conocer públicamente. En otros lugares, se trata de una información que sólo manejan los directivos de los canales para la toma de decisiones en función del desempeño de sus programas, *vis à vis* los de la competencia.

⁷⁸ *Telefé* es el canal de aire que más alta producción propia tiene, seguido de *Artear*.

mayor experiencia en la exportación de productos televisivos argentinos que incluso distribuye contenidos de otras productoras⁷⁹.

Por su parte, *Artear* cuenta con una estructura estable de 800 empleados, incluyendo todas sus señales y departamentos. Participa accionariamente en dos de las productoras más importantes del país, las que le proveen de casi todo el material que emite. *Artear* planea lanzar en el transcurso de 2009 su propia señal internacional y, a la par, abrir una división de comercio exterior para la venta de contenidos propios, gestiones que hasta el momento las realiza una empresa independiente del medio, *Premium Media*.

Por su parte, *Canal 9*, con una larga tradición en la producción de contenidos en la televisión argentina y una infraestructura muy importante, después de algunos traspasos, quedó en manos de un multimedio mexicano que también maneja varios canales en Latinoamérica. En la actualidad, *Canal 9* tiene la estrategia de emitir *latas* importadas de telenovelas provistas por *Televisa Internacional* para sus diferentes ventanas y filmes norteamericanos, con una producción propia mínima de acuerdo con las exigencias de la ley (sólo las ediciones del noticiero y un par de *magazines*). De esta manera, por entre USD 700 y USD 2.500 la hora, llena su grilla con programas que se reciben vía satélite o son traídos de Paraguay en discos de memoria que requieren una escasísima edición local. Esto le permite sostener una delicada situación financiera e incluso ostentar el tercer puesto del *rating*⁸⁰. A pesar de contar con 9 estudios de grabación propios y unos 640 técnicos, es el canal de Capital Federal con menor producción nacional en pantalla. Sus ingresos provienen de la publicidad (vendió espacios por USD 865M en 2007 y se estima que otros USD 1.000M en 2008) y del alquiler de su infraestructura y servicios técnicos a empresas productoras, como lo hizo a *Ideas del Sur*, *LC Acción* y *FreemantleMedia* para la versión de *American Idol* que se emite por *Sony*. El bajísimo coeficiente de producción nacional del canal motivó que la Asociación Argentina de Actores (AAA), el Sindicato Argentino de Televisión, Servicios Audiovisuales, Interactivos y de Datos (SATSAID) y otros agentes del medio, reclamen –sin éxito– por una mayor porción para las ficciones y artistas locales.

⁷⁹ Se ampliará la información sobre *Telefé Internacional* en el siguiente apartado.

⁸⁰ Desde inicios de 2008, *Canal 9* superó en *rating* a su competidor directo, *América TV*.

*América TV*⁸¹ ocupa la señal de canal 2 en el AMBA, y en los últimos tiempos asumió el riesgo de emitir varias ficciones de producción local, algunas de ellas muy innovadoras, como *Todos contra Juan, Amanda O y Lalola*. Desde hace varios años, también es el canal de aire que con más producciones periodísticas llena su grilla.

Finalmente, *Canal 7* es estatal y también emite material de varias productoras locales, de señales de cable (*Canal Encuentro*) y, recientemente, de la señal de noticias latinoamericana *Telesur*. En general, este canal tiene un perfil cultural-informativo, que incluye programación ausente en las demás señales de aire, dado que no maneja los mismo criterios de rentabilidad ni de éxito en audiencia.

Señales y distribuidoras de señales de TV paga

Las señales son emisoras de televisión paga para cableoperadores locales o internacionales, y las distribuidoras se ocupan de su comercialización en forma individual o conjunta. En algunos casos, las señales integran la producción –parcial o total- de sus contenidos, en tanto que en otros, los adquieren de terceros.

Cuando la señal es de origen local o está radicada en el país de negocios, las grillas se llenan con contenidos íntegramente producidos en el país, con *latas* de series o películas extranjeras o con una combinación de ambos. En el primer caso, una modalidad es la venta por un precio fijo de espacios de las señales de cable a pequeñas productoras que promueven sus propios contenidos, las que se ocupan de interesar a anunciantes para financiar el emprendimiento. Otras veces, la señal adquiere derechos de emisión de contenidos de otras productoras y vende ella misma los espacios de publicidad de cuyo éxito depende la rentabilidad del programa. Es común que una misma señal se provea de contenidos bajo diferentes modalidades, diversificando su riesgo.

Los acuerdos entre los cableoperadores y las señales se realizan, en general, mediante un convenio por cantidad de suscriptos al servicio. Es decir, el precio que los operadores de televisión pagan por las señales se basa fundamentalmente en la cantidad de abonados: se trata de una *cápita*. Sólo en algunos casos (de cableoperadores pequeños), se paga un precio fijo por la señal. En ocasiones, las señales locales se vinculan directamente con los cableoperadores y otras veces lo hacen por intermedio de una comercializadora de señales, a quienes les ceden los

⁸¹ De Francisco de Narváez -socio mayoritario-, *Grupo 1* de Vila y Manzano, y Avila Nogal.

derechos de distribución. En cambio, las señales internacionales más importantes (*Fox, ESPN, HBO, etc.*) suelen acordar directamente con los cableoperadores a través de sus filiales locales o regionales.

Cabe desatacar que Argentina tiene el número más alto de suscriptores de TV paga de América Latina en relación con su población, comparable a las naciones con mayor incidencia del cable en el mundo⁸². De acuerdo con información de la Asociación Argentina de Televisión por Cable (ATVC), en 2008 el 54% de los hogares argentinos tenía TV paga, con guarismos superiores al 70% en las provincias patagónicas. Esto convirtió al país en la plataforma para proyectos regionales de señales y distribuidoras. En Argentina, empresas como *Pramer*⁸³ (*Grupo Liberty Global Inc.*, de distribución de contenidos y financiero) y *Claxon* (*Grupo Cisneros* de Venezuela, *HMT&F* y otros), producen, comercializan (a anunciantes y cableoperadores) y distribuyen internacionalmente señales -y paquetes de señales- de televisión paga, algunas de ellas propias y otras representadas. *Pramer* por ejemplo, tiene las señales propias *El gourmet, Europa europa, Canal (a), Reality TV, Film & arts* y una señal representada (*Cosmopolitan TV*). Los contenidos que allí se emiten se realizan mayormente en Argentina.

A su vez, *Telefé Internacional*⁸⁴ y *Artear* participan como proveedores de señales en el exterior, comercializando además de sus canales de televisión abierta, otros especializados (de noticias, deportes, cine). En el caso de *Artear*, produce, comercializa y distribuye las señales *Canal 13 Satelital, Todo Noticias (TN), Volver, Magazine, Quiero música en mi idioma* y *Metro*. Esta última tiene como singularidad que está específicamente orientada a la difusión de contenidos realizados por productoras externas que mantienen sus derechos sobre el material para otros territorios. Sin embargo, *Artear* no deja de reservarse la exclusividad de comercialización de los espacios publicitarios y de la aprobación de ciertos parámetros de calidad de los contenidos, tal como sucede en el resto de sus canales.

⁸² Entre los países desarrollados que superan la tasa Argentina, se encuentran Canadá (72,1%), Estados Unidos (71%), Dinamarca (68,3%) y Reino Unido (60,3%).

⁸³ *Pramer* desarrolla otros negocios conexos, como la revista *El gourmet*, el portal *El club del buen beber* o la exposición especializada *Expoelgourmet*.

⁸⁴ *Telefé 24 hs*, la señal satelital de *Telefé* llega a 8 millones de abonados de América Latina, Estados Unidos, Europa, Nueva Zelanda, Australia, Malasia, Japón e Israel, entre otros.

Como señala Quevedo (2006) citando a Pablo Ava, la oferta de varios canales a través de una misma distribuidora de señales, da escala a los anunciantes y permite que focalicen mejor su estrategia publicitaria. Las distribuidoras tienen agentes de ventas de publicidad en diferentes países de la región para captar anunciantes de cada lugar donde se emite la señal y maximizar la facturación.

Otro caso que merece atención es el establecimiento en 2007 de la oficina comercial y creativa para Latinoamérica de *MTV Networks*. La inversión proyectada para 2010 es de USD 76M y se espera alcanzar 450 puestos de trabajo, la mitad en áreas de producción, programación, arte, tecnología y comunicación.

Es importante mencionar el caso de *Torneos y Competencias (TyC)*, que tiene su base regional en Argentina y es parte del conglomerado *Clarín*. Esta firma realiza el gerenciamiento integral de la señal *Fox Sports* para la región, produciendo casi la totalidad de su grilla y vendiendo espacios de publicidad a sus anunciantes.

A diferencia de los sistemas de cable en Estados Unidos donde las grandes programadoras conquistaron rápidamente el espectro del cable dejando limitado o nulo lugar para las productoras independientes, en América Latina, la oferta de programación fue originariamente inferior al número de canales disponibles. Esto permitió que pequeñas y medianas productoras, aún con pocos recursos, fueran accediendo a nuevas señales y ocupando diversos *nichos* -deportes, entretenimiento, cocina, etc.- (Waisbord, 2000). De esta manera, la experiencia local les permitió realizar un proceso de aprendizaje hacia públicos con demandas exigentes de calidad. Esa diversidad de contenidos se traduce, a su vez, en diversidad de señales, lo que significa una amplia oferta exportable. De acuerdo con Ava, citado en el informe del LIC (2006), las señales argentinas representan casi un tercio de la oferta disponible en el mercado latinoamericano.

Productoras de servicios y contenidos audiovisuales

Las productoras se ocupan de la realización de los contenidos y, bajo la dirección de profesionales de distintas áreas, se conforman grupos (de productores, editores, asistentes, iluminadores, maquilladores, guionistas, escenógrafos, vestuaristas, peinadores, diseñadores, actores, entre otros) en torno a un proyecto, de similar manera que ocurre en la producción audiovisual de publicidad y cine. De esta

manera, las firmas tienden a expandirse o a achicarse con velocidad, en respuesta a las demandas que tengan en cada momento.

De acuerdo con López, Ramos y Torres (2009), una de las primeras cadenas de actividades productoras de servicios en reticularse en Argentina a principios de los años 90s fue el de las productoras y canales de televisión, que reúne dentro de sí a un conjunto de empresas que brindan servicios a la producción y postproducción, y a agencias de publicidad.

Algunas de estas proveedoras de canales de aire y de cable son independientes, en tanto que otras son de su propiedad, como *Pol-ka* e *Ideas del Sur* (55% de *Artear* en el primer caso y 30% en el segundo). Se trata de empresas que además de elaborar contenidos terminados, brindan servicios de producción para clientes nacionales e internacionales. Cuando se asocian con los canales de aire, dividen con ellos los riesgos de producción y, en general, tienen acuerdos previos para ocupar diferentes espacios de las grillas de la televisión abierta.

En el mercado interno los ingresos principales de las productoras provienen de: a) la venta de los programas a los canales de aire o de cable (señales) o de la participación de los resultados por la coproducción con ellos; b) un porcentaje de la publicidad vendida por el canal en las tandas (siempre y cuando, el canal acuerde compartirlo); c) la venta directa de publicidad no tradicional (PNT)⁸⁵; y d) la venta de servicios de producción a otras productoras (trabajo a *façon*). Crece la relevancia de otros ingresos generados en la venta de licencias para productos, la participación en la producción de *shows* en vivo, las descargas de productos de la *web* (*wallpapers*, etc.) y los mensajes de texto del público (esto último, sólo dentro del país).

Cuando se trata de exportaciones, los ingresos se originan en: a) la venta de programas terminados (*latas*) realizada a través de un distribuidor nacional, internacional o, menos frecuentemente, por sí misma; b) la venta de *formatos* desarrollados por la empresa; c) la venta de servicios de producción desde

⁸⁵ La publicidad no tradicional (PNT) es una forma relativamente novedosa que tienen las productoras para financiarse. Se trata de la inclusión de publicidad dentro del espacio del programa (fuera de la *tanda*), en la que el canal puede tener alguna participación, según el acuerdo entre las partes. En las empresas independientes, la PNT tiende a tener una participación mayor dentro de sus ingresos totales, que en las pertenecientes al mismo grupo económico que el canal.

Argentina en locaciones escogidas para el programa o en el destino de la exportación.

Algunas de las productoras disponen de estudios de grabación (como *Endemol* que es dueña de *Estudio Mayor*, *Pol-ka*, *Ideas del Sur* y *LC Acción*) o de equipamiento propio (cámaras, islas de edición, etc.), integrando las actividades de los proveedores de insumos.

En la década de los 90s, las productoras tuvieron una expansión muy importante que les permitió, sobre todo a las más grandes, hacer su desembarco internacional, de cuyos ingresos financian ahora gran parte de la producción local. Sólo algunas de éstas han abierto, en los últimos años, oficinas comerciales en diferentes continentes para afianzar su presencia internacional, como por ejemplo *Cuatro Cabezas*, que está instalada en España y Chile.

Empresas de servicios técnicos

Asisten mediante estudios de grabación, laboratorios, equipos y maquinaria a la producción de los programas que realizan los canales y las productoras independientes. Algunos de los servicios que brindan, tanto para clientes locales como internacionales, son el alquiler de lugares de filmación (*Estudios Pampa*), cámaras, luces (*Cámaras y Luces*) y equipos de filmación integrales para cine, publicidad y televisión. Estas firmas son las que hicieron las inversiones más importantes tras la devaluación y sobre las que dependen la mayoría de las productoras para el uso de las tecnologías más recientes.

Empresas de servicios creativos

Se trata de guionistas, directores, productores, escenógrafos, vestuaristas, peinadores, diseñadores, editores, actores, etc. A veces, las productoras, según su tamaño y organización, integran algunas de estas actividades.

Distribuidoras de contenidos audiovisuales

Se trata de un eslabón muy importante en relación al posicionamiento de la Argentina en el exterior, actuando en muchos casos como nexo entre la producción local y el mercado audiovisual internacional. Hasta 2006, el rol más importante en cuanto a distribución de contenidos audiovisuales se concentró en *Telefé Internacional*, división que logró penetrar casi todos los territorios, con un vasto catálogo de productos argentinos. La entrada de otros actores (empresas

extranjeras como *Televisa*, *Dori Media Group*, entre otras) está cambiando la dinámica del sector y de este eslabón en particular, cubriendo entre otros aspectos el rol de distribuidores de productos argentinos. En este marco, existen algunas empresas nacionales (como *Flor Latina Entertainment Group* y *Resonant*) que están intentando posicionarse como referentes locales en esta materia.

Los ejecutivos que representan a las productoras argentinas en las ferias internacionales son generalmente profesionales muy bien formados que desarrollan, por su trabajo, una red de relaciones y una experiencia de negociación en este tipo de bienes y servicios que los habilita luego para crear su propia empresa independiente, ya sea de producción y/o de distribución. Tal es el caso de Gonzalo Cilley y Silvana D`Angelo, que después de representar a *Telefé Internacional* durante muchos años abrieron sus propias firmas⁸⁶.

Agentes capacitadores

El crecimiento de la industria audiovisual argentina en los últimos años tuvo su correlato en la oferta educativa -en particular desde el sector privado-, que respondió inicialmente con la creación de carreras que suplieran la necesidad de técnicos, realizadores y artistas. Un poco más tarde, surgieron estudios de grado y posgrado orientados a la gestión y comercialización de contenidos y medios, con la intención de formar profesionales en las habilidades y saberes que requiere el cambiante entorno de los medios, constantemente modificado por nuevas tecnologías y modelos de negocio.

Algunas de las instituciones centradas en la formación de recursos humanos técnico-artísticos presentan sus planes de estudio integrando las áreas de cine y de televisión (*Buenos Aires Comunicación*, con su carrera Producción y Realización de Cine y TV, por ejemplo), mientras que otras las diferencian claramente (*TEA Imagen* y su carrera Producción y Realización de Televisión); algunas refieren a las "artes audiovisuales" abarcando un universo más amplio (la *Escuela Profesional de Cine de Eliseo Subiela* y su carrera de Dirección y Realización en Cine y Artes Audiovisuales o la *Universidad Abierta Interamericana* y su Licenciatura en Producción y Realización Audiovisual).

⁸⁶ Se desarrolla con mayor profundidad el segmento de distribuidoras en el próximo apartado.

Cabe destacar que algunas empresas del sector cuentan con capacitación permanente para sus empleados, que incluye viajes a otros países para aprender a utilizar nuevos equipos y luego difundir los conocimientos al interior de la empresa. Diferentes entrevistados coinciden en que el verdadero aprendizaje se produce en el trabajo cotidiano, en donde el oficio todavía conserva algunas características artesanales⁸⁷.

Trabajadores

Existe una variada gama de trabajadores ocupados de manera permanente o eventual en la industria de la televisión (actores, técnicos, periodistas, locutores, iluminadores, extras, etc.). Los sindicatos que los representan tienen establecidos convenios colectivos de trabajo que regulan las condiciones laborales y las remuneraciones, aunque algunos canales y productoras independientes superan los montos de estos convenios. El personal de televisión abierta y de cable (exceptuando puestos jerárquicos, actores y periodistas) se agrupa en el Sindicato Argentino de Televisión, Servicios Audiovisuales, Interactivos y de Datos (SATSAID)⁸⁸; los actores, en la Asociación Argentina de Actores (AAA); los locutores, en el Sindicato Argentino de Locutores (SAL); y los extras, en el Sindicato Único de Trabajadores del Espectáculo Público (SUTEP).

Agencias de medios y agencias publicitarias

Son empresas que compran espacios en forma mayorista en diferentes medios (ya sea televisión, radio, gráfica, *web* o instalaciones en espacio público), que luego comercializan entre agencias de publicidad y anunciantes individuales. También pueden negociar por encargo de sus clientes el precio y las condiciones de una pauta publicitaria, integrando en ese caso las funciones de una agencia publicitaria. Estas últimas se encargan de los aspectos técnicos, comunicativos y creativos de las piezas publicitarias que el cliente demanda para difundir un producto.

Medidoras de teleaudiencia

Son empresas que monitorean la audiencia de los canales mediante una determinada cantidad de medidores (*people meters*) ubicados en hogares seleccionados de acuerdo a criterios estadísticos. La medición se realiza minuto a

⁸⁷ En Argentina no hay experiencias de centros capacitadores al interior de las empresas, como hubo por ejemplo en *Televisión Azteca* de México, pero sí existen programas de pasantías en acuerdo con los institutos de formación.

⁸⁸ El SATSAID tiene aproximadamente 18.000 trabajadores asociados, de los cuales unos 7.500 trabajan en una de las grandes empresas proveedoras de cable.

minuto y registra la permanencia de cada familia frente al receptor. En Argentina, la única firma que brinda este servicio es *IBOPE*.

Modalidades de exportación de *latas, formatos y servicios*

Se presenta a continuación una breve caracterización de las distintas modalidades de exportación de *latas, formatos* y servicios de producción que utilizan hoy en día las empresas en la Argentina, siguiendo las tendencias mundiales.

Venta directa

En este caso las productoras optan por ser ellas mismas representantes y comercializadoras de sus productos. Esta modalidad requiere la presencia de los socios, gerentes comerciales o agentes de ventas en ferias internacionales (estrategia elegida por las firmas de mayor envergadura pero considerada restrictiva para empresas pequeñas), la realización de viajes o la participación en misiones comerciales y rondas de negocios. En las grandes productoras, la venta directa suele concentrarse en un área específica de la empresa, la división internacional, que sufrió un proceso de transformación en los últimos años, acompañando el cambio en los modelos de producción: fue reorientada hacia una búsqueda más agresiva de los mercados externos. En las productoras pequeñas, el rol específico (y los saberes asociados) de búsqueda y contacto con clientes internacionales es asumido mayormente por los socios o bien delegado a agentes especializados. Una forma de venta directa que han asumido algunas firmas argentinas es a través de un consorcio de exportación, experiencia novedosa por su orientación a la venta de servicios⁸⁹.

Las ferias internacionales de televisión de mayor interés para las firmas argentinas son las siguientes: NATPE (*National Association of TV Program Executives*) que se realiza en *Las Vegas* en enero de cada año; MIPTV (*Mercado Internacional de Programas de Televisión*), que se hace en abril en *Cannes* y a la que concurren productores y distribuidores independientes europeos; MIPCom que se realiza en septiembre u octubre en *Cannes*; LA Screenings, en mayo o junio en Los Ángeles, que si bien es organizada por los grandes estudios de *Hollywood* para mostrar sus productos a compradores de todo el mundo, es aprovechada por las productoras latinoamericanas para hacer contactos y ofrecer sus programas; y DiscopEast, que se hace en junio en Budapest, para la colocación de telenovelas en Europa del Este. Otras ferias de importancia mundial y en las que algunas firmas argentinas

⁸⁹ Se presenta una ampliación de la experiencia de CREAAR, el consorcio de exportación *Creatividad Audiovisual Argentina*, al final de la sección.

participan son: Montecarlo TV, que se realiza en febrero y es un ámbito para vincularse con mercados de Europa central y países nórdicos; Festival Dubai, que se hace en marzo y resulta importante para tomar comunicación con países árabes; y MIP-Asia, que se concreta en octubre y es relevante para contactar empresas del sudeste asiático. Cabe destacar que Buenos Aires es sede en julio de las *Jornadas de Cable de Buenos Aires*, ámbito en el que las firmas productoras se vinculan con señales y distribuidoras de cable de todo el mundo.

Es importante señalar que la participación en las ferias internacionales es muy costosa y por eso está prácticamente vedada para las pequeñas y medianas empresas. Además sólo resulta conveniente afrontar una inversión de esa magnitud si se cuenta con una oferta considerable (en términos de horas de contenido), ya que los clientes optan en general por centralizar los proveedores.

Venta a través de Telefé Internacional

El *boom* exportador posterior a la devaluación encontró, en la división internacional de *Telefé*, un agente clave en la distribución que se constituyó en la principal vía de exportación de productos televisivos argentinos al mundo –al menos hasta 2006–, en la tercera distribuidora de América Latina y en la primera en la venta de *formatos* de ficción⁹⁰. En sus comienzos, *Telefé Internacional*⁹¹ surgió para la colocación en el exterior de los programas de coproducción del canal, con una participación marginal dentro del esquema de negocios del mismo⁹². Con el advenimiento de la crisis en 2002 y la estrepitosa caída de la *torta publicitaria*, la empresa decidió reformular sus estrategias y dio un carácter fundamental a esta división internacional, que pasó a representar también a productoras independientes en sus negocios con el extranjero. Así, la división se hizo cargo de la distribución de contenidos propios y ajenos, incluyendo, entre otros, programas de *Artear*.

⁹⁰ Los productos distribuidos por *Telefé Internacional* han llegado a más de 100 países y se han visto en 30 idiomas. Posee más de 280 espacios de programación en el mundo (sin contabilizar la señal de cable), y está presente con adaptaciones en 25 mercados, a través de múltiples plataformas: TV abierta, TV paga, VOD, IPTV, *Home Video* y TV móvil. Lo anterior, resulta en más de 400.000 horas vendidas de programación a lo largo de 15 años de trabajo.

⁹¹ *Telefé Internacional* opera en tres áreas complementarias: *Telefé 24 hs*, señal satelital; venta de programación; y *Telefé Servicios y formatos*, que ofrece ideas y guiones, con asesoramiento integral y servicios de producción. En 2008, *Telefé Internacional* repartía sus ingresos en forma igual entre las tres áreas.

⁹² La división inició sus negocios en el exterior en 1993, mediante la venta de *latas*.

Telefé Internacional colocó productos no sólo en los mercados más tradicionales, sino también en Estados Unidos (para la población angloparlante)⁹³, aspecto destacable por tratarse de una plaza de muy difícil acceso para contenidos latinos. De acuerdo con información de prensa, en 2005 *Telefé Internacional* vendía más de 40.000 horas de televisión local, entre *latas*, *formatos* y servicios, más del doble que en 2002. La participación de esta división internacional es de aproximadamente el 25% en 2008, más de 10 veces superior a la que tenía en 1995.

No obstante, cabe destacar que en los últimos años *Telefé* perdió peso en la distribución de productos televisivos a manos de otras empresas extranjeras (*Televisa* y *Dori Media Group*), que si bien ampliaron el número de destinos para la colocación de *formatos*, servicios y *latas*, tienen menos interés en la promoción de una *marca* argentina⁹⁴.

Venta a través de otra distribuidora local

Adicionalmente al rol de *Telefé Internacional* en la industria de la televisión, existen otras distribuidoras locales que representan y comercializan productos audiovisuales argentinos: es el caso de *Premium Media* y *Flor Latina*, entre otras. En general, la distribuidora recibe un porcentaje que varía entre el 20% y el 30% del precio de venta y se hace cargo de los gastos de promoción, presencia en ferias, viajes, etc. El contrato entre las partes se establece por un período de tiempo determinado (que generalmente varía entre 3 y 5 años), y para un territorio específico, de manera tal de que no haya superposición entre empresas tratando de colocar un producto en un mismo mercado. La distribuidora puede negociar también una participación sobre los negocios derivados (música, teatro, *merchandising*, asociados mayormente a las *tiras* infanto-juveniles) y para el caso de venta de *formatos*, hasta un porcentaje por la futura venta de la *lata*.

Muchas de estas distribuidoras nacen por iniciativa de profesionales con trayectoria en empresas reconocidas de la industria. Así, *Flor Latina Entertainment Group*, que en sus inicios en 2008, se llamó *The Latin Flower Company*, es un emprendimiento de Silvana D'Angelo, con amplia trayectoria laboral en *Telefé Internacional* y *Dori Media Group*. La empresa cambió su nombre luego de formalizarse el vínculo

⁹³ Fueron pioneros en licenciar un *formato* de ficción latino a Hollywood: *Los Simuladores* a Sony y *Resistiré* a Fox. También colocaron productos en ABC y CBS, incluso antes de realizarlos en Argentina.

⁹⁴ *Telefé* hizo acuerdos con *Televisa* para ampliar el alcance mundial de algunos de los contenidos que produce.

societario entre D'Angelo y Pablo Bossi, ex presidente de *Patagonik Film Group* y poseedor de una vasta experiencia en producción cinematográfica. Actualmente, la firma representa a una veintena de productoras de diferente tamaño y tiene proyectos de producción propia. Para sus directivos la distribución internacional de las creaciones argentinas debería hacerse a través de empresas locales, de forma tal que el retorno de las ganancias vuelva al país, cosa que actualmente no ocurre.

Venta a través de una distribuidora extranjera

En este caso la productora local deja en manos de una empresa extranjera la comercialización y distribución de sus productos. Bajo esta modalidad se halla el acuerdo de *Pol-ka* con *Televisa*⁹⁵, por el cual la cadena mexicana se queda con los derechos de comercialización de todos los productos que la empresa argentina realice durante los próximos tres años en todo el mundo, con excepción de algunos países latinoamericanos.

Coproducción con una productora extranjera y/o distribuidora

En este caso, la empresa local y la extranjera comparten el costo de producción y el riesgo empresarial, y negocian los derechos de comercialización según territorio. Los contratos pueden ser por proyecto o por un conjunto de proyectos. Bajo esta modalidad se inscriben los acuerdos de la mexicana *Televisa* con las productoras argentinas *Cris Morena Group/RGB Entertainment* e *Ideas del Sur*.

La alianza con la productora de Marcelo Tinelli se estableció en 2007 por un período de 5 años, en el cual la empresa nacional se compromete a proveer al multimedia extranjero de 240 libros por año, o sea dos *tiras*, que en 2008 fueron *Patito Feo* y *Atracción por 4*. *Televisa* provee de dinero para la producción y a cambio recibe la *lata* y el *formato* (que guarda en su *librería* para cuando quiera desarrollarlo). Los derechos de distribución se reparten entre ambos. Así, hay territorios de exclusividad de *Televisa* y otros a los que sólo puede ingresar *Ideas del Sur*; para el resto de los países los ingresos se reparten en parte iguales.

El acuerdo de la compañía mexicana con las productoras *Cris Morena Group* y *RGB Entertainment*, se estableció por un período de 3 años y bajo condiciones similares al anterior. Es decir, el gigante mexicano participa con inversión en la producción y

⁹⁵ *Televisa* tiene emprendimientos que abarcan todas los eslabones de la cadena de valor de la industria de televisión y participa de negocios inmobiliarios y financieros. Exporta telenovelas a 260 países y es la primera distribuidora de Latinoamérica.

distribución de los proyectos que las firmas tienen planeados. Así, para 2009, se incluyen *Casi ángeles*, *Bella y bestia*, *Apretados* (un *formato* audiovisual que se transmitirá vía celular e *Internet*) y *Jake and Blake*, una comedia romántica seriada, de media hora, hecha en inglés. Esta alianza contempla, además, el compromiso de la empresa mexicana de realizar la versión local de las *tiras*⁹⁶, y mantiene la primera *opción* para otras nuevas producciones que las empresas argentinas decidieran encarar, es decir que todo nuevo proyecto no contemplado en el acuerdo con *Televisa*, debe ser ofrecido primero a la multimedia mexicana, la cual decidirá si le interesa participar o no como coproductora.

En lo que respecta específicamente a la tarea de distribución, y teniendo en cuenta que hasta antes de la entrada de *Televisa*, *Cris Morena Group/RBG Entertainment* canalizaba sus ventas externas a través de *Telefé Internacional*, los derechos se reparten de la siguiente forma: el catálogo de productos realizados antes de 2008 sigue en manos de *Telefé Internacional*, mientras que para las producciones de 2008 se establece una distribución conjunta entre *Telefé Internacional* y *Televisa Internacional*. A partir de 2009, la firma mexicana cuenta con la exclusividad para la venta de productos *enlatados* y *formatos* de sus socios.

El acuerdo con el gigante mexicano es visto, desde la perspectiva de las firmas argentinas, como una *inyección* de dinero capaz de solventar inversiones cada vez más importantes, en ausencia de mecanismos alternativos de financiación de terceros. En particular los productos de *Cris Morena Group/RGB Entertainment* se caracterizan por una fuerte y creciente inversión para mantener la calidad y así el *sello* reconocido internacionalmente, que se destinan tanto a la parte artística -escenografía, vestuario, musicalización-, como a atender aspectos técnicos y de recursos humanos. A la vez, es la oportunidad estratégica de aprovechar las mejores posibilidades de colocación que tiene esta fortísima distribuidora extranjera. Por su parte, desde *Televisa* los directivos afirman que su empresa busca hacer alianzas con personas que han demostrado tener una gran creatividad para poder satisfacer los requerimientos de la audiencia. Específicamente acerca del acuerdo con *Cris Morena*, hablan de una división de competencias, según la cual, la productora argentina se ocupa de la creación, en tanto que *Televisa* brinda el apoyo económico y de exportación.

⁹⁶ No se cuenta con información precisa acerca de si existe la misma condición en el acuerdo con *Ideas del Sur*.

Claramente, y más allá de lo comentado por los directivos del multimedia extranjero, las razones del interés de *Televisa* por hacer negocios en territorio argentino radican principalmente en costos de producción más bajos, control de la distribución internacional de los productos argentinos, menor competencia con sus propios productos fuera del territorio mexicano, y disponibilidad de los guiones para realizarlos ella misma o revenderlos. Cabe mencionar que *Televisa* se caracteriza por poner en práctica estrategias comerciales muy agresivas en la búsqueda de mercados externos⁹⁷ y por tener recursos suficientemente grandes como para poder financiarlas, incluso para afrontar resultados negativos durante un tiempo si el territorio es de su interés. En los mercados internacionales de TV, el primer proveedor que llega con sus productos a un destino gana ventaja respecto a sus seguidores, fundamentalmente por el aprendizaje que adquiere sobre los gustos de la audiencias y porque ya efectuó gastos en promoción que sigue amortizando.

En la industria local, es ampliamente reconocido que la intención final de la cadena extranjera sería la de direccionar la expansión de los programas de TV argentinos en el exterior en función de la colocación de sus propias producciones, objetivo fácilmente puesto en práctica al manejar su distribución. En ese sentido, las versiones mexicanas de las *tiras* nacionales también podrían actuar como barrera a la colocación de las *latas* argentinas de esos mismos programas⁹⁸. Reconocerlo, no implica que las productoras argentinas puedan rechazar ofertas económicas inigualables⁹⁹, que les aseguran un ingreso superior con menos riesgos y un fondeo para los proyectos que ni los bancos ni las instituciones del Estado les brindan.

Otros riesgos asociados a este tipo de acuerdos son la pérdida de la marca distintiva a nivel mundial, tanto de la productora que crea la idea original como la del país de origen (los productos dejan de ser identificados como argentinos) y la escasa o nula reinversión en nuestro país de las ganancias por la venta de los productos argentinos en territorios exclusivos de *Televisa Internacional*.

⁹⁷ En algunos países conformados tras la caída de la URSS, *Televisa* usó la estrategia de regalar algunos programas de gran éxito internacional, para que el público conociera las telenovelas mexicanas, se sintiera atraído y pidiera más. Así lo hizo con *Los ricos también lloran*.

⁹⁸ Esto sucedió con la *lata* argentina de *Floricienta*, que habría dejado de venderse en el extranjero a partir de que *Televisa* realizó la versión mexicana. El éxito de la adaptación habría ayudado a que buena parte de la audiencia internacional creyera que Argentina *copio* al país del norte.

⁹⁹ En el caso de Enrique Estévez, él vendió una buena parte de los libros de sus novelas por un alto valor a *Televisa* y, por lo tanto, ya no tiene derecho a comercializarlas por sí mismo.

También como reflejo de la creciente importancia del multimedio mexicano en la industria de la televisión argentina aparece el acuerdo que firmó con la israelí *Dori Media Group*, que desde hace años produce e invierte en la Argentina para ampliar su presencia en la región. A partir de esta alianza, *Televisa*, además de adquirir las versiones originales y *formatos* de varias telenovelas (como *Lalola*), comprará un título anual a *Dori Media Group* durante 5 años (entre 2009 y 2013). Se espera que muchas de estas telenovelas, sino todas, se elaboren en nuestro país.

Una mención aparte merecen las modalidades de exportación de los servicios de producción y postproducción, que en general son percibidas por las mismas empresas (grandes y pequeñas) como más informales y más *artesanales* que las correspondientes a los contenidos. Un caso de interés en este sentido es el de *Promofilm*, que participa en muchas de las ferias internacionales del sector, a las cuales lleva todo tipo de material en video y escrito, detallando los servicios que brinda y las locaciones que utiliza. Otra parte importante de su estrategia se realiza *online*, a través de un catálogo con ingreso restringido para clientes, donde también pueden verse todos los trabajos de la firma. En relación a la apertura de oficinas comerciales en otros países, desde la empresa explican que por tratarse de servicios tan específicos, no siempre se justifica tener una sede abierta en forma permanente. En el caso particular de *Survivor*, *formato* para el cual *Promofilm* vende los servicios de producción, recién cuando el cliente extranjero adquiere los derechos de la obra, la productora comienza sus gestiones¹⁰⁰.

En el caso de las productoras de menor tamaño que venden servicios de producción para clientes extranjeros, muchas de ellas sostienen que no hay necesidad de seguir estrategias específicas, o bien que cuando las planifican e invierten en ellas los resultados no son los esperados. Algunas de las acciones emprendidas para mejorar su inserción internacional incluyen el diseño de una buena página *web*, un *reel* atractivo, figurar en buscadores o guías internacionales y *mailing*, entre otras. No obstante, la mayoría reconoce que la red de contactos y las buenas referencias de conocidos en el exterior vinculados al sector son las que brindan mejores resultados.

¹⁰⁰ En algunos casos, *Promofilm* le lleva el *formato* directamente al cliente, es decir compra la opción del *formato* extranjero para determinados territorios para asegurarse que, si se hace el programa en esos países, sea producido por la firma. La elección de los países para los cuales comprar la opción se sustenta en la capacidad comercial de la empresa en ese mercado y en la seguridad de que ese territorio puede producir y pagar el *formato*. Generalmente, cuando *Promofilm* compra la opción de un *formato* para Argentina, lo hace también para Chile y Colombia.

Algunas de estas firmas incursionaron en *nichos* específicos en mercados externos, en general bajo la forma de coproducciones. En la mayoría de los casos, el primer contacto también fue posible por terceros, recomendaciones y buenas referencias. Hoy en día, reconocen que la demanda de contenidos es alta y en crecimiento, lo cual las habilita, en algunos casos, a asumir el riesgo de generar el *piloto* de una idea original y tratar de colocarlo. A veces, la apuesta es hacia contenidos interactivos, aprovechando el espacio que brindan las nuevas plataformas para el género de documentales y hasta incluso de *reality shows*.

El primer consorcio de exportación: CREAAR

El grupo *Creatividad Audiovisual Argentina, CREAAR* es el primer consorcio exportador de la Argentina dedicado a la producción de contenidos audiovisuales y a la prestación de servicios técnicos en el medio. Oficialmente, el grupo comenzó a funcionar en octubre de 2008, integrado por 7 empresas que buscaron complementarse para brindar servicios integrales de televisión, creativos y técnicos. Su conformación fue promovida por la *Fundación Standard Bank* y la *Fundación Export.Ar*; que facilitaron el lugar de las reuniones y pusieron a su disposición una coordinadora que asesoró a los socios durante los primeros meses de funcionamiento. Las productoras que componen este grupo exportador son *Insomnia Films SH, SWL SRL (Magnetis), GAP Cine & Video, Sudestada Cine SRL, Alfa Vision SRL* y *Hook Up Animation*¹⁰¹.

Los consorcios de exportación son una herramienta de comercio internacional que, originalmente fueron concebidos para la venta de bienes. Como explica la coordinadora del grupo *CREAAR*, en general funcionan en defensa de intereses sectoriales y no para la persecución de objetivos comerciales particulares. El caso de *CREAAR* resulta innovador porque está destinado fundamentalmente a la venta de servicios, algo infrecuente para un consorcio -y más aún tratándose de los del tipo creativos- y porque se orienta a los objetivos particulares de las empresas que lo conforman. Por lo tanto, los desafíos para la constitución de este consorcio fueron dobles.

El plan de trabajo de *CREAAR* implica etapas de 6 meses, que finalizarán en 3 años. Terminado este plazo, se espera que las empresas hayan alcanzado un crecimiento

¹⁰¹ *Diva Producciones* también estuvo en los inicios del consorcio, pero luego se desvinculó.

que les permita continuar sus exportaciones en forma independiente. Durante el primer semestre de funcionamiento del consorcio, los honorarios de la coordinadora fueron financiados por ambas fundaciones, y en los períodos posteriores, el consorcio se hizo cargo gradualmente del total de los costos.

Todas las empresas que conforman *CREAAR* son pequeñas o medianas productoras de contenidos con alguna experiencia en el mercado internacional, sobre todo en lo referido a la prestación de servicios de televisión. Si bien la producción independiente ganó lugar en los medios durante los últimos años, por fuera de las grandes productoras sigue resultando dificultoso y costoso encontrar *aire* para los contenidos propios y, por las limitaciones del mercado, estas empresas terminan relegando la producción creativa en favor de la prestación de servicios, principalmente enfocadas al comercio internacional. También los altos costos que implica la realización de un *piloto*, que supone un alto riesgo en su realización ya que podría no venderse, desalientan la producción creativa. Algunos géneros, como la animación, resultan muy difíciles de colocar a nivel local porque el mercado es abastecido casi íntegramente por *enlatados* extranjeros. En torno a la dificultad de generar contenidos propios es que muchas de estas empresas se interesaron por participar de un consorcio de estas características.

Para el objetivo de proyección internacional, estas firmas, con actividades de producción complementarias, emprendieron una doble estrategia. Por un lado, presentarse de manera conjunta en el mercado internacional, conformando toda la cadena de valor de la producción televisiva y ofreciendo soluciones integrales a los potenciales clientes. Por otro, promocionar los servicios individuales de cada miembro e intentar vender sus contenidos ya producidos, atendiendo a las demandas que puedan detectarse. Una de las formas que el consorcio privilegió para abrirse al comercio internacional fue elegir destinos poco explorados por las firmas locales, para realizar allí un desembarco estratégico.

Ante estas dos formas de venta (de producción conjunta o individual), el grupo *CREAAR* acordó maneras de distribuir los resultados: en el caso de un contenido o la prestación de un servicio de manera conjunta, se establece un porcentaje para las firmas involucradas de acuerdo al proyecto y a la participación en su realización; y cuando se trata de colocaciones individuales, la empresa debe

destinar un porcentaje al funcionamiento del grupo. Así se buscó conciliar las expectativas individuales y grupales.

En la actualidad, el grupo *CREAAR* está analizando el ingreso de otras productoras con perfiles complementarios a las actuales, como las dedicadas a la postproducción de sonido y a la música en general. Además, lograron un acuerdo conjunto con clientes en Finlandia que supone dos etapas de trabajo, una en la Argentina y otra a realizarse en ese país escandinavo.

Resultados de la investigación

En esta sección se presentan los resultados de la investigación, distinguiendo en una primera parte, aquellos que se desprenden de la configuración del segmento de productoras pequeñas y, a continuación, los del segmento de productoras medianas y grandes. El criterio utilizado para separar las empresas por su tamaño está basado fundamentalmente en indicadores de trayectoria, personal estable y producción propia (por ejemplo, horas de televisión colocadas en la Argentina y en el exterior). Teniendo en cuenta lo anterior, las productoras con las que se mantuvo contacto directo para el desarrollo de este trabajo, comprendidas en el universo de medianas y grandes son: *Pol-ka*, *Cuatro Cabezas*, *Ideas del Sur*, *Artear*, *Promofilm*, *Cris Morena Group*, *RGB Entertainment* y *Telefé*.

Resultados para el universo de productoras pequeñas

Este segmento de la industria está constituido a partir de un conjunto numeroso de empresas, en general de estructura muy flexible, con un número acotado de empleados fijos y una pequeña dotación de equipamiento básico. Brindan servicios de producción y post-producción, y realizan contenidos terminados y casi terminados. En algunos casos trabajan bajo la modalidad *a façon*, por la cual reciben un anticipo por las tareas a realizar. Muchas de ellas han tenido experiencia previa en publicidad, pero se han ido alejando cada vez más de esta actividad para insertarse en el sector de televisión donde, según dicen, hay un mayor hincapié en lo creativo, más tiempo para el desarrollo de ideas y mejores *códigos* de trabajo.

En relación a los recursos humanos, las empresas cuentan con un plantel medio permanente que no supera las 10 personas y en general comprende a los socios fundadores (que muchas veces cubren puestos artísticos o técnicos, como por ejemplo los de director de arte, de animación o de edición, etc.), personal administrativo y una o dos personas para postproducción. El resto de las etapas de una producción se cubre con personal *freelance*, contratado por proyecto o en asociación con otras firmas. Para la contratación de terceros, los dueños, que frecuentemente tienen experiencia laboral previa en grandes empresas, recurren a su agenda personal, priorizando aquellos individuos formados en la misma empresa o en firmas de mayor envergadura con los que ya han trabajado.

En este segmento de la industria, es ampliamente reconocida la capacidad de los técnicos locales y en general la buena dotación de recursos humanos con los que cuenta el sector. Sólo se identificaron en algunas entrevistas, dificultades para contratar personas idóneas en el manejo de cámaras y en el rubro de edición. Parece relevante la pérdida de oficios, que es vista como una dificultad, resultante de una transformación estructural del sector. El personal técnico que antes tenía formación en oficios, ahora viene mayormente de escuelas, con interés principal en la dirección. En algunos casos la pérdida de oficios o de roles profesionales intermedios es entendida como una cuestión cultural (se prioriza el reconocimiento mediático).

En relación al equipamiento de las empresas, en su mayoría tienen islas de edición (más de una) y cámaras. Lo que no pueden resolver con equipos propios, lo subalquilan. Aunque se reconoce cierta estacionalidad y *cueros de botella*, las firmas coinciden en que la oferta de equipos en alquiler, conformada por una amplia red de empresas independientes, es suficiente y tecnológicamente actualizada. La decisión de invertir en nuevo equipamiento depende de pedidos concretos de trabajo; es así que, en general, cuando se arma una buena cartera de clientes para un servicio que implica el uso de un equipo que la productora no dispone, se intenta comprarlo. La falta de financiamiento externo a la empresa condiciona y pospone este tipo de inversiones, que por la rapidez con la que se actualiza la tecnología, suele no llegar a amortizarse.

La mayoría de las productoras pequeñas no tiene identificados a sus competidores directos, bien por propio desconocimiento del sector del que son parte, o bien porque no los consideran como tales sino como empresas a las que pueden recurrir ellos mismos para subcontratar o asociarse cuando requieren de equipamiento o recursos humanos para proyectos específicos. Entienden que en el sistema actual *pegar el salto* (mayor tamaño, mayor grado de formalización, *blanqueo* de personal), no necesariamente conviene, pues el negocio no deja suficiente margen de ganancia para tomar riesgos mayores. En muchos casos compiten con gente independiente que desde la casa (en forma individual) brinda el mismo servicio que las productoras ofrecen, pero sin costos fijos asociados y por ende a menores precios.

En particular, la actividad propia de prestación de servicios de producción y post-producción actúa como una reserva financiera para encarar proyectos propios, pues está considerada como un giro de divisas con bajo riesgo involucrado, a diferencia de cuando se afronta un proyecto integral por cuenta de la empresa. Además, en algunos casos, le permite a la firma, a partir de esa experiencia, abrir nuevas posibilidades de negocios con el cliente a la que le brindó el servicio. Es así como, *a priori*, la prestación de servicios, orientada tanto al mercado interno como al mercado externo, parece ser un paso obligado en el crecimiento de las productoras de este segmento.

Algunas de estas empresas, a medida que aumentan la generación de contenidos propios, disminuyen la cantidad de trabajos de prestación de servicios de producción. Se percibe que las pocas firmas en esta situación, estarían consolidando su presencia en un *nicho* de mercado específico, lo que implica un salto madurativo, con mayor riesgo asociado, pero también con beneficios esperados superiores. El resto, si bien tienen en carpeta muchas ideas para llevar a adelante en forma independiente, no tiene financiamiento para transformarlas en un *piloto*, elemento casi indispensable para despertar el interés de los gerentes de programación. La falta de recursos para generar *pilotos* de ideas originales es uno de los problemas más importantes de este segmento. Un riesgo frecuente es que cuenten sus ideas a los potenciales compradores o financistas y que éstas sean copiadas por la debilidad para hacer efectivos sus derechos de propiedad intelectual.

Respecto de su inserción internacional y, a diferencia de lo que acontece con las productoras más grandes, las firmas de este segmento se lanzaron a la exportación después de la devaluación, producto de las ventajas comparativas del tipo de cambio. Aunque en la actualidad muchas de ellas mantienen lazos más o menos regulares con clientes extranjeros, en general no se perciben a sí mismas como exportadoras. Esto se vincula con el hecho de que brindan servicios y que envían su material vía *Internet*, sin establecer demasiado contacto personal con las empresas que las contratan.

En general no cuentan con una división o área de comercio exterior y son los mismos socios quienes realizan la búsqueda y contacto con clientes internacionales. Para los casos en los cuales los directivos poseen escasa formación de negocios

orientados a la exportación, sería valorada una mayor oferta de capacitación disponible en materia de comercio internacional.

Para algunas de las productoras entrevistadas, las estrategias planificadas intencionalmente para lograr insertarse en el mercado de exportación, como la inversión y diseño de *página web, reel, mailing*, etc., rara vez les dieron resultado. En estos casos valoran mucho más su red de contactos, las buenas referencias de conocidos, y los viajes de exploración para identificar destinos potenciales y mostrar el material. La asistencia a las ferias internacionales del sector es para ellas casi imposible. No es puramente una restricción económica dada por los altos costos de la inscripción, pasaje, hospedaje, alquiler de *stands* y material promocional, sino porque no tienen suficiente producción propia para satisfacer las necesidades de horas de contenido que generalmente demandan las grandes cadenas.

Algunas de ellas exploran mercados en los que las grandes empresas audiovisuales no están interesadas, como por ejemplo Venezuela ó Perú, buscando territorios todavía no explotados. La primera firma en llegar cuenta con ventajas de aprendizaje respecto a sus competidores, pero les facilita su propio ingreso cuando genera reputación para la marca argentina. Se destaca, en lo que es generación de contenidos para exportación, el *nicho* de documentales, sobre todo para cadenas y/o señales del extranjero como *Discovery Channel* y *History Channel*, que en la mayoría de los casos adopta la forma de coproducciones o compra directa debido a la dificultad de las firmas locales para financiar un proyecto de ese tipo en forma totalmente independiente. Respecto de lo anterior, es factible que estas señales se interesen por un producto terminado de las empresas de menor envergadura y lo adquieran, pero es sensiblemente más difícil que las productoras pequeñas logren convertirse en proveedoras regulares de servicios para las señales extranjeras; en general son las empresas más grandes las que ocupan esos roles. Hay consenso en que para que los contenidos audiovisuales sean colocados en el exterior, deben cumplir con estándares tecnológicos más elevados que los requeridos por la pantalla local.

Aunque ninguna de las empresas de este segmento pertenece formalmente a una cámara que las represente (a diferencia de las firmas de mayor envergadura), se perciben grados de organización asociativa superiores que entre las productoras

grandes. Las experiencias abarcan desde la compra en conjunto de equipamiento, asociaciones de hecho (colaboración) para el arte, alianzas estratégicas y protocolos de representación mutuos (red de proveedores independientes asociados para proyectos de cierta envergadura), acuerdos de palabra con actores (cobro sujeto a la venta o realización del producto), hasta la del consorcio de exportación (Grupo *CREAAR*).

Algunas de las dificultades mencionadas para las empresas de este segmento son: la falta de financiamiento para *pilotos* y equipamiento, costos laborales muy elevados (los sindicatos fijan mínimos que sólo son convenientes para las productoras grandes), doble precio para un mismo servicio dependiendo de que se trate de un cliente local o uno internacional (que puede resultar beneficioso para una empresa pero es negativo para el sector en general) y dificultad de acceder a una entrevista con quienes deciden las adquisiciones en los canales de TV. Adicionalmente, todas coinciden en que faltan ventanas de exhibición en la televisión abierta, debido a un *Canal 9* prácticamente sin producción local y un *Canal 13* con casi la totalidad de su programación cubierta con programas de las empresas de las que *Artear* posee participación accionaria. Las firmas pequeñas tienen que ubicarse en el cable para conseguir aire, comprando espacios y saliendo a vender publicidad por su cuenta para hacer rentable el negocio.

Consultados acerca de posibles áreas de intervención y promoción estatal, las empresas de este subconjunto señalaron como importantes los siguientes puntos: una mayor defensa del producto nacional, no sólo desde un punto de vista económico (principalmente para la financiación de *pilotos*), sino y más importante, desde la perspectiva de la exhibición (mayor aire, por ejemplo en el *Canal de la Ciudad*, *Canal 9* y *Canal 7*); una política a largo plazo de exportación de bienes culturales; la creación de un ente estatal que brinde asesoramiento integral (legal, de comercio exterior, contable y de gestión) que acompañe iniciativas privadas en el exterior y que apoye mediante exenciones algunos gastos para poder planificar viajes comerciales, rondas de negocios en el exterior, participación en ferias y exposiciones; la promoción de convenios con productoras extranjeras para coproducciones; el logro del funcionamiento autónomo del sector, que implique que un porcentaje de lo que genere la industria se destine a créditos (ciclo de reinversión tipo INCAA); y la organización de eventos tipo el *Doc. Meeting*,

realizado por la distribuidora *Plano Latino* con el objetivo de acercar oferta y demanda de documentales, al cual los participantes asisten con una agenda previa.

Por último, entre las expectativas mencionadas por las empresas pequeñas se destacan poder generar sus propios contenidos, acrecentar el *stock* de productos propios (crear una *biblioteca*), aumentar el personal permanente de la empresa, darle más creatividad al trabajo y más tiempo para el desarrollo de ideas y mejorar su plan comunicacional.

Resultados para el universo de productoras medianas y grandes

Este segmento de la industria se estructura a partir de una progresiva concentración vertical de las empresas que lo componen en manos de grupos económicos nacionales (como *Grupo Clarín*) o extranjeros (como *Eyeworks*, *BBC*, *Dori Media Group* o *Endemol*). En menor o mayor medida y por razones varias, las productoras han vendido participación accionaria a poderosos grupos económicos, extranjeros o nacionales. Al interior de esta concentración hay razones de índole financiera y otras que pueden identificarse, *a priori*, como de planificación estratégica y expansión comercial.

La participación de capitales extranjeros en el sector adopta distintas formas, entre las más significativas: a) Adquisición: la estrategia es comprar empresas en funcionamiento que sirvan como generadoras de contenidos pero también como realizadoras de *formatos* para la *biblioteca* del grupo transnacional; el gerenciamiento queda en manos de los dueños anteriores (o minoritarios) por un tiempo determinado. b) Acuerdos de gerenciamiento: una firma deja en manos de otra el *management* de cierta señal de su propiedad; la producción de contenidos, así como la comercialización de la publicidad la realiza un tercero. c) Compra de una parte de un estudio de TV para producir o coproducir con otra/s productora/s local/es. d) Coproducción y distribución: esta forma de asociación se caracteriza por un aporte financiero del *holding* extranjero para la producción, quedándose con la distribución exclusiva de *latas* y *formatos*.

Las actividades principales de las empresas de este segmento comprenden un abanico tan amplio como la producción de programas terminados y de *formatos* originales a canales locales o extranjeros, la realización de *formatos* propios, la realización de *formatos* extranjeros, la producción de cine -aprovechando la

infraestructura, la asociación con canales y los subsidios del estado- e incluso de publicidad.

Algunas de estas firmas eran exportadoras desde antes de la devaluación doméstica, aunque siempre con una fuerte orientación hacia el mercado interno. La venta al exterior era vista, salvo en algunas excepciones, como un mero complemento y no estaba basada en la ventaja por precio. La reconfiguración de la industria en los últimos años alcanzó tal magnitud, que en la actualidad la mayoría de las firmas adoptan el modelo de producción para la exportación, con una fuerte orientación *hacia afuera*. Esta transformación está muy ligada a lo que es hoy un consenso entre los entrevistados: sin exportación no hay ganancia (algunos hasta afirman que sin ella no hay recuperación del costo). Manifiestan que, con el mercado local únicamente, no podrían mantener los actuales niveles de producción debido a una *torta publicitaria* relativamente pequeña. Así, todas las grandes productoras entrevistadas mantienen lazos con el exterior en forma regular, abarcando en muchos casos varias de las modalidades de exportación propias de la industria. Dentro de los ingresos totales de las empresas, la participación de la exportación varía entre un 20% y un 40% (muchas de las grandes empresas no suministraron información precisa sobre este punto).

Todas las firmas de este segmento tiene activa presencia en las ferias internacionales de televisión más importantes del mundo (vía sus directivos, con agentes de venta propios de la empresa o a través de un distribuidor), a las que asisten con una agenda previamente acordada. En general esta estrategia es vista como una de las más importantes (sino la más importante) de inserción internacional. No participar, para firmas de esta envergadura, implica claramente una desventaja frente al resto de los oferentes mundiales, con los que compiten para llenar las grillas de programación de otros países. Cuando los representantes de la industria local se identifican como argentinos, esta estrategia contribuye a la conformación de una *marca país* que puede generar externalidades positivas para todo el sector, e incluso para otros. Sin embargo, surge de las entrevistas que tal identificación es débil, en parte como resultado de un insuficiente involucramiento del Estado.

En las ferias es fundamental el contacto con los clientes y captar el interés de los directivos de cadenas y canales (la venta efectiva queda para otros espacios). Las 5

ferias más importantes son: NATPE en Las Vegas (fines de enero), MIPTV en Cannes (abril), LA Screenings en Los Ángeles (mayo o junio), DiscopEast en Budapest (junio), y MIPCom en Cannes (septiembre u octubre). Otra estrategia utilizada por las firmas de mayor envergadura es la apertura de sucursales en el exterior o agencias en asociación con otras empresas.

Como consecuencia de la transformación del modelo de negocios de las principales productoras, algunas de ellas sufrieron un proceso de reducción de su planta de personal permanente, flexibilizando la estructura de la firma. El resto mantiene un nivel más o menos constante, a excepción de una empresa que mencionó haber incrementado en un número fijo (30) la cantidad de empleados cada año. El plantel permanente de estas empresas varía entre 100 y 400 personas. Son frecuentes los contratos a plazo fijo con gran parte del personal técnico y artístico, pues responden a la duración de él/los proyecto/s para el/los cual/es se los vincula, y se caracterizan por tener un período de vigencia preestablecido en el cual se reconocen todos los derechos que determina la ley de contrato de trabajo, como licencias, indemnización y contribuciones a la seguridad social. El organigrama común de estas firmas contempla la existencia de una oficina comercial al interior de las mismas, que se ocupa de la colocación de publicidad en la *tanda* y durante la emisión del programa (PNT).

La actualización tecnológica en este subconjunto se está realizando muy lentamente, y las expectativas de lograr la renovación completa de su parque tecnológico a *High Definition* (HD) varían entre los 2 y 4 años. No obstante en la actualidad se valora como una ventaja competitiva contar con esta tecnología (o poder alquilarla), se trasformaría en una condición necesaria para competir en el exterior pasado ese plazo. Países como México y Brasil están más avanzados que la Argentina en este aspecto (en Brasil hay cupos de programación local que se deben cubrir con productos en HD), lo cual se relaciona directamente con la demora en la definición de la norma digital en nuestro país.

En ese sentido, los directivos entrevistados mencionan como una gran dificultad las escasas posibilidades de financiamiento para actualizar el equipamiento, considerando que los créditos bancarios disponibles y otras opciones tipo *leasing* son evaluadas como prohibitivas debido a las condiciones de plazos y tasas, y a las altas cargas arancelarias a la importación de equipamiento, considerado muchas

veces bien de consumo suntuario. A las trabas anteriores para la inversión, se suman la incertidumbre macroeconómica y jurídica.

En consecuencia, la aceleración de los plazos de renovación tecnológica y el cambio revolucionario en las formas de producción con el paso del filmico al digital, determinan la necesidad urgente de reequipamiento y de adecuación del Código Aduanero para bajar los costos.

Muchas de las empresas entrevistadas reconocen estar explorando el uso de nuevas plataformas (telenovelas para celulares, *tiras* para *Internet*, etc.) de forma de entrar en el negocio tempranamente. Se toman como apuestas y consideran prematuro evaluar ahora el éxito o el fracaso de estos productos.

Sobresale el rol de la mexicana *Televisa* en la dinámica actual de este segmento y por ende, de la industria misma. Los contratos que la cadena mexicana ha firmado con las distintas productoras locales, si bien no se dan a conocer en profundidad, son muy variados y van desde acuerdos de distribución (cesión de derechos de comercialización en determinados territorios), hasta coproducciones (riesgo, inversión y ganancias compartidas). Al igual que el fenómeno de creciente concentración del capital en la industria local, la asociación con *Televisa* por parte de las firmas argentinas responde al menos a dos razones no excluyentes. Una de índole económica, dada por la posibilidad de financiamiento para llevar a cabo proyectos de envergadura, en ausencia de otras fuentes locales. Otra más estratégica, que respondería a un interés comercial de las productoras nacionales de aprovechar las mejores oportunidades que brinda la gigantesca cadena mexicana para la colocación en otros mercados. Desde la perspectiva de *Televisa*, las principales razones de su desembarco en territorio argentino son: costos de producción más bajos, control de la distribución internacional de los productos argentinos, menor competencia de sus propios productos fuera del territorio mexicano y disponibilidad de los guiones para realizarlos ella misma o revenderlos.

Cuando se consultó a los directivos de las empresas que han establecido contratos de alguna índole con *Televisa*, algunos sostuvieron que la principal razón por la cual la cadena mexicana decidió "fortalecer sus lazos con el país" va mucho más allá de las ventajas comerciales que puedan darle los productos que está adquiriendo o coproduciendo con las firmas argentinas; la intención sería para ellos frenarles la

posibilidad de ganar espacios en el exterior, para garantizarse así la colocación de sus productos hechos en México. En el extremo hay quienes afirman que *Televisa* está armando una *biblioteca* llena de *formatos* y *latas* argentinas que nunca va a emitir ni comercializar, pero que le asegura que nuestras empresas no compitan con ellos en esos segmentos. Cierran el círculo ofertas económicas casi imposibles de rechazar por las productoras locales que se garantizan un ingreso superior, con menos riesgos y fondeo para los proyectos, en ausencia de otros mecanismos. Vale destacar que el uso de esta estrategia por parte de *Televisa* para hacer a un lado a la competencia se da incluso al interior de México, con sus rivales locales de menos envergadura.

Los ejes problemáticos identificados por una o más empresas de este subconjunto abarcan los siguientes aspectos: la aduana implica largos plazos y mucha incertidumbre; el BASet consume tiempos demasiado prolongados para la dinámica del sector; el personal calificado, sobre todo con buen nivel de inglés y capacidad de asumir responsabilidades es difícil de conseguir; los costos laborales son muy elevados; el *cachet* de los actores principales no mantiene ninguna relación con la *torta publicitaria* local; la reinversión en equipamiento es muy poca (mala previsión de largo plazo); hay escasez de estudios bien equipados y de metraje adecuado para grandes producciones; y la incidencia de los aranceles aduaneros a la importación de equipamiento es muy elevada, entre otros.

Por último, y en relación a las perspectivas de éste segmento de productoras, los aspectos salientes de las entrevistas fueron: relativa pérdida de competitividad en los últimos años (por elevación de costos internos y apreciación cambiaria); consolidación de la marca y de los productos argentinos que atenúan la pérdida de las ventajas comparativas por el precio del dólar; ampliación del mercado audiovisual mundial de la mano de las nuevas tecnologías; espera de la decisión por la norma de televisión digital para la renovación del equipamiento; y crecimiento de las nuevas plataformas como telefonía celular e *Internet*, y a partir de ello la exploración permanente de nuevos negocios.

Resultados generales

A lo largo de la investigación se identificaron aspectos comunes a ambos segmentos de firmas, que resultan en generalizaciones que hacen a la industria de la televisión argentina en su conjunto. En principio, es ampliamente reconocido que

el crecimiento de las exportaciones argentinas de televisión en los últimos veinte años, se produjo por iniciativa de las productoras y de los canales, prácticamente sin ningún tipo de apoyo estatal. Muchas de las colocaciones en otros países se lograron por los individuos que estuvieron a cargo de las gestiones, sin disminuir la importancia de la calidad de los productos. Así, es importante destacar el rol que han jugado: los dueños de empresas familiares que muy temprano orientaron su mirada al mundo y modificaron la forma de concebir la industria; las personas especializadas que integraron las divisiones internacionales de algunas firmas y que fueron estableciendo relaciones interpersonales con los directivos de los más importantes canales y dueños de medios del mundo, logrando las primeras colocaciones de contenidos nacionales; y los argentinos vinculados al medio que viviendo en el exterior facilitaron o promovieron los acuerdos y el acercamiento con clientes, principalmente para la prestación de servicios de producción.

Existe amplia coincidencia en que la publicidad estableció elevados parámetros de precios (costos laborales, alquiler de equipamiento, permisos para filmar, etc.) que no responden a la realidad de la industria de la televisión y que actúan como un obstáculo muy importante para su desarrollo. Estos aspectos, sumados a las cargas impositivas (locales y nacionales, que se suman a las vigentes en los países de destino) y aduaneras, el alto *cachet* de las principales figuras y una *torta publicitaria* que resulta insuficiente para mantener tanta inversión, explican que, hoy en día, la exportación sea considerada como necesaria para la supervivencia del sector si se pretenden mantener los actuales niveles de producción y calidad de contenidos.

En relación a la progresiva pérdida de competitividad, si bien es una realidad de todas las productoras, afecta en mayor medida a aquellas que brindan servicios de producción (no así a las proveedoras de contenidos terminados), ya que comercializan productos menos diferenciados, lo que determina que el proveedor sea en algunos casos más fácilmente sustituible. Cuando además de la contratación de servicios, lo que se busca desde el exterior son los directores argentinos (muy valorados), o bien la contratación de locaciones, hay mayor margen para conservar los clientes a pesar de la pérdida de competitividad dentro de este segmento.

Respecto de los recursos humanos de la industria, si bien se destaca la calidad, tanto a nivel técnico como artístico, aparece como significativa la pérdida de oficios

y de roles profesionales intermedios en el sector. Sin embargo, en las áreas administrativo-contable, legal y comercial se ha desarrollado conocimiento específico, fruto de una estructura organizacional, una legislación impositiva aduanera y modelos de negocios particulares.

En la mayoría de los casos, los principales países identificados por las productoras como competidores directos de la Argentina cuentan con algún régimen de promoción de la industria (México, Colombia, Uruguay, etc.), algo inexistente a nivel nacional.

En general, todos los entrevistados coinciden en el alto grado de valoración de la televisión argentina en el mundo, producto fundamentalmente de: historias de ficción originales y bien narradas; actores-*estrella* (Natalia Oreiro, Andrea del Boca, Facundo Arana); bajos costos relativos; velocidad de trabajo de actores, técnicos y animadores; agilidad de los programas de no ficción por la forma en que están editados; alta calidad de los productos y en el caso de las tiras, la posibilidad de grabar un capítulo por día. Contrariamente, entre los aspectos que se critican de la televisión argentina se destacan: un acento que resulta poco atractivo en ciertos territorios, formas de hablar duras y groseras, historias idiosincráticas (como en el cine) y en el caso de la retransmisión en vivo, la impuntualidad.

Por último, y consultados sobre la existencia o no de una *marca país*, en la mayoría de los casos los entrevistados se inclinaron a pensar que la oportunidad de conformarla se está dejando pasar. Algunas de las razones evocadas fueron: la comercialización de *formatos* pensados cada vez más hacia afuera y por ende demasiado universales; la presentación individual de las empresas en las ferias sin ningún tipo de marco que refiera al país; la falta de promoción de autores argentinos en asociación con los productos ofrecidos, que junto con la distribución a manos de empresas extranjeras que ponen su propio *sello*, dejan a los productos argentinos desprovistos de toda posibilidad de ser identificados como tales.

Bibliografía consultada

Artopoulos, Alejandro: "Sistemas Emergentes De Innovación. Buenos Aires, Hub de producción audiovisual", en *Razón y palabra* número 54. México, Diciembre de 2006/Enero de 2007.

Artopoulos, Alejandro; Friel, Daniel; Hallak, Juan C.: "Challenges of exporting differentiated products to developed countries. The case of SME-dominated sectors in a semi-industrialized country" (informe preliminar). Componente del proyecto *The emergence of new successful export activities in Latin America*. BID. Enero de 2007.

Baltruschat, Doris: *Global media ecologies: network film and TV production and the interactive audience*. Working paper. Carlson University. 2009.

Comisión Nacional de Defensa de la Competencia: Problemas de competencia en el sector de distribución de programas de televisión en Argentina. Buenos Aires, Febrero de 2007.

Delfino, Silvia: *Argentina: Film and Television Sector Profile*. Embajada Canadiense en Argentina. Buenos Aires, Agosto de 2005.

Di Guglielmo, Hugo: *Vivir del aire. La programación televisiva vista por dentro*. Grupo Norma. Buenos Aires, 2002.

Getino, Octavio: *Industrias del audiovisual argentino en el mercado internacional*. CICCUS. Buenos Aires, 2007.

Getino, Octavio: *El capital de la cultura: las industrias culturales en la Argentina*. CICCUS. Buenos Aires, 2008.

Figaro, Roseli A.: "La telenovela brasileña en el mercado internacional", en Estudios sobre las culturas contemporáneas. Año/Vol.III, número 6. Páginas 33 a 47. Universidad de Colima, México. Colima, Diciembre de 1997.

Fuenzalida, Valerio F.: La TV como industria cultural en América Latina, en *Pharos*, Vol.8 número 1, páginas 3 a 45. Santiago de Chile, 2001.

Laboratorio de Industrias Culturales (LIC): *Qué ves cuando me ves. La televisión argentina desde distintas miradas*. Secretaría de Cultura, Presidencia de la Nación. Septiembre de 2006.

López, Andres; Ramos, Daniela; Torre, Iván: *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. CEPAL. Santiago de Chile, Marzo de 2009.

López Cantos, Francisco: *La televisión local en el contexto audiovisual. Análisis del sector en la provincia de Castellón*. Tesis Doctoral. Universidad Jaume. Departamento de Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual y Publicidad. Castellón, 2003.

Mastrini, Guillermo: "Políticas y medios en la Argentina: los orígenes de la televisión privada". Documento de la Cátedra de Políticas y Planificación de la Comunicación, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mastrini/textos.htm>

Mastrini, Guillermo (editor): *Mucho ruido, pocas leyes: Economía y políticas de comunicación en la Argentina (1920-2004)*. La Crujía ediciones. Buenos Aires, 2006.

Mato, Daniel: "Telenovelas: transnacionalización de la industria y transformaciones del género". En *Industrias culturales e integración latinoamericana* (Néstor García Canclini y Carlos Moneta, coords.). Páginas 229 a 257. Eudeba. Buenos Aires, 1999.

Mazziotti, Nora: "La expansión de la telenovela". En *Contratexto: revista de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima, N.º. 14*. Páginas 127-140. Lima, 2006.

Mignati, Szajnberg y Ciccolella: Clusters creativos en la Ciudad de Buenos Aires: Estudios de cine y televisión, moda y diseño en Palermo Hollywood y Palermo Soho. Presentado en el 41 Congreso ISoCARP 2005. Bilbao, Octubre 2005.

Observatorio de Industrias Creativas. *La economía creativa de la Ciudad de Buenos Aires. Delimitación y primeras estimaciones. Período 2003-2007*. Dirección General de Comercio Exterior e Industrias Creativas, Ministerio de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires, 2009.

Orgaz, Juan Antonio: "Aspectos económicos y jurídicos del sector audiovisual". En *Ekonomiaz* 51. Madrid, 3er cuatrimestre de 2002.

Oropeza: "Después de la transnacionalización: La industria latinoamericana de las telenovelas y el caso argentino". En *Revista de alumnos de Maestría en Análisis del discurso*. FF y FFyL – UBA Número 1. Buenos Aires, Diciembre de 2005.

Perelman, Pablo: "Industria de generación de contenidos y bienes culturales". Estudio 1.EG.33.6, componente de *Lineamientos para fortalecer las fuentes del crecimiento económico*. CEPAL, a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación. Buenos Aires, 2003.

Quevedo, Luis A.: *La industria televisiva argentina. Identificación y caracterización de la producción televisiva argentina. Identificación y análisis del mercado de exportación de la industria televisiva argentina*. Informe final. Programa BID de fortalecimiento institucional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio internacional y Culto. Buenos Aires, Agosto de 2006.

Sistema de Información Cultural de la Argentina (SinCA): *Coyuntura Cultural: Informe de Coyuntura Económica sobre la cultura argentina*. Número 1 Año 1. Secretaría de Cultura, Presidencia de la Nación. Boletín electrónico disponible en www.sinca.cultura.gov.ar. Buenos Aires, Junio de 2009.

Varela, Mirta: *La televisión criolla: desde sus inicios hasta la llegada del hombre a la luna (1951-1969)*. Edhasa. Buenos Aires, 2005.

Waisbord, Silvio: "Industria global, culturas y políticas locales: la internacionalización de la televisión latinoamericana", en *América latina Hoy*, número 25. Páginas 77 a 85. Salamanca, Agosto de 2000.

Listado de entrevistas realizadas¹⁰²

Guillermo Patiño Meyer - *Civisa S.A.*
Lucila Lehmann - *McFly Estudio*
Andrés Licastro - *Diva Producciones*
Manuel Contrera - *LC Acción*
Joana Dalessio - *Bastiana Films*
Victoria Pansini - *Cris Morena Group*
Florencia Stivelmaher - *Promofilm*
Federico Facello - *Ideas del Sur*
Alejandro Parra – *Telefé Internacional*
Betiana Aprile - *Grupo CREAAR*
Raul Borrás - *Video Dub*
Maximiliano Mastrangelo - *Del Gato Producciones*
José D'Amato - *Prom TV*
Roxana Castello - *Eyeworks Cuatro Cabezas*
Sergio Veiga - *TyC / Fox Sports*
Lucia Suárez - *Pramer*
Mario Stecher - *Magnetis*
Silvana D'Angelo - *Flor Latina*
Gabriela Aparici - *GAP*
Fernando Blanco y Víctor Tevah - *Pol-ka*
Emilio Cartoy Díaz - *TEA*
Sebastián Vibes - *RGB*
Guillermo Fatta - *ARTEAR*
Marcelo Bresca – *Televisa*
Ricardo Masanet – *Cámaras y Luces*
Horacio Arreceygor - Sindicato Argentino de TV, Servicios Audiovisuales,
Interactivos y de Datos

¹⁰² Los autores agradecen a los entrevistados por su contribución a la generación de este informe.

Listado de encuestas recibidas (en progreso)¹⁰³

Audiovisuales del Sur SRL

Aires Films (Del Gato Producciones)

Adart Producciones SRL

Bastiana Films

Hook Up Animation SRL

Pol-ka

Telefé Internacional

25P Films

Alta Definición Argentina SA

Eyeworks Cuatro Cabezas SA

De Acá Producciones

Lof Ten SRL

Pramer SCA

Insomnia Films SH

Magnetis

Matiz Arte Digital SA

Studio Chu

Ideas del Sur

Cris Morena Group/RGB Entertainment

¹⁰³ Los autores agradecen a los encuestados por el tiempo y la atención dedicados a responder el cuestionario.



**Dirección General de Comercio Exterior
e Industrias Creativas**
Ministerio de Desarrollo Económico