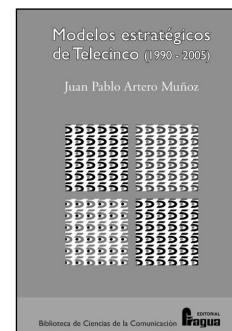


ARTERO MUÑOZ, J. P. *Modelos estratégicos de Telecinco (1990-2005)*. Madrid: Fragua, 2007 (Colección Biblioteca de Ciencias de la Comunicación; 10), 290 p. ISBN 978-84-7074-230-9.

**POR DAVID FERNÁNDEZ QUIJADA**

*Profesor ayudante doctor del Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat de la UAB.*



### Cómo llegar al éxito sin morir en el intento

El trabajo que firma el profesor de la Universidad de Navarra Juan Pablo Artero Muñoz ofrece un repaso a la historia de Telecinco desde sus orígenes hasta 2005, momento en el que la cadena ya se había situado tanto como líder de audiencia en España (22,3% de *share* según Sofres) como de beneficios, al alcanzar los 290,3 millones de euros de resultado neto que obtuvo en ese ejercicio (Telecinco 2006). Y lo hizo sin morir en el intento, tal como sucedió a La Cinq, la cadena francesa de Mediaset que, con una estrategia similar a Telecinco (calcada del Canale 5 italiano), sucumbió al cabo de pocos años.

Este tipo de trabajos bibliográficos preocupados por casos específicos no ha sido muy habitual hasta ahora en el ámbito académico sobre comunicación, aunque la multiplicación del número de actores del sector de la comunicación con seguridad los hará más habituales en el futuro. Éste en concreto parte de la tesis doctoral del autor, desarrollada en el Departamento de Empresa Informativa de la Universidad de Navarra, que aúna una doble tradición que bien recoge el presente volumen: en primer término, la que da nombre al departamento, su especialización en las empresas de comunicación, y en segundo, los estudios de caso, que han aplicado extensivamente en diferentes trabajos sobre otras compañías relevantes del ámbito comunicativo como Globo Media o Canal Plus, por citar algunos de los más recientes (Bardají, Gómez Amigo, 2004; Herrero, 2007). También enlaza con otras aportaciones como la que, centrada en la mercantilización del mercado televisivo español, mereció el Premi a la Investigació sobre Comunicació Audiovisual de 2005 del CAC, a cargo de la profesora de la UAB Laura Bergés (2005).

Los estudios de caso no permiten conocer la situación de un sector ni elaborar teorías o estados de la cuestión al respecto, pero aportan un conocimiento práctico sobre el objeto de estudio que puede ser de gran interés, no sólo para conocer el propio objeto sino también para estudiar su aplicabilidad a otros objetos de estudio similares.

El caso de Telecinco es interesante por ser uno de los principales actores del panorama audiovisual español. Hay que aclarar, no obstante, que el autor no se limita a estudiar solamente a Telecinco como 'emisora televisiva', sino también como grupo de comunicación, incluyendo divisiones como Publi-españa, que se encarga de la gestión publicitaria del grupo, o Estudios Picasso, su productora audiovisual, ahora denominada Telecinco Cinema. Además, aparecen con frecuencia referencias al contexto en el que la cadena se desenvuelve, con especial hincapié en sus competidoras directas, la privada Antena 3 TV y la pública TVE-1, sobre todo al hablar de la política de programación y de los resultados de audiencia.

Las casi 300 páginas de este volumen se dividen en tres grandes apartados, correspondientes a cada uno de los lustros que abarca el repaso histórico. Unos quinquenios que coinciden con los tres distintos consejeros delegados que ha tenido la cadena: Valerio Lazarov (1990-1994), Maurizio Carlotti (1995-1999) y Paolo Vasile (2000-2005).

Dentro de cada una de estas etapas se hace un repaso bastante completo de diferentes aspectos que intentan interrelacionarse a partir de cuatro grandes ejes: la estructura corporativa (accionistas), el modelo editorial (programático), el modelo comercial (explotación publicitaria) y el modelo financiero (las cuentas de la compañía).

En el primero de estos ejes se da cuenta de todo el movimiento de accionistas que tuvo la cadena en este período hasta que la italiana Mediaset consiguió el control mayoritario de la compañía y su entrada en el mercado de valores en 2004. Una historia no exenta de convulsiones y luchas intestinas, como la que propició la salida de la sociedad promotora de la cadena, la editorial Anaya, nada más iniciarse su andadura, o la incidencia de la quiebra del grupo alemán Kirch.

En cuanto al modelo editorial, se repasan las diferentes estrategias de programación seguidas, desde las *Mamachicho* a *Gran Hermano*. Aquí aparece una de las más valiosas aportaciones de este volumen, al mostrar cómo a mediados de los años 90 la cadena tuvo que cambiar un modelo programático agotado por otro más innovador, con las transformaciones que

ello produjo. Así, se pasó de un modelo basado en una programación ligera cargada de variedades y ficción externa, a otro en el que se refuerzan los informativos y gana peso la autonomía de la cadena para, por ejemplo, producir sus propios productos de ficción. Otros cambios relacionados con la parte administrativa y financiera de la compañía fueron más progresivos y también de ellos se da cuenta, así como de las relaciones que hubo para el desarrollo de contenidos con proveedores externos como las productoras independientes, los productores cinematográficos o las *majors* estadounidenses. El autor analiza el peso de cada uno de estos componentes en cada momento, derivado del modelo programático puesto en juego en cada etapa.

En el apartado dedicado al modelo comercial se analiza el caso de Publiespaña, primer caso de externalización de la gestión de publicidad en España ya desde el primer día. Las tensiones entre la estrategia comercial y la programática, controlada por diferentes manos, se ponen en evidencia, así como la resolución de las mismas a través de un difícil equilibrio logrado a través de una férrea estrategia directiva exhaustivamente descrita en esta obra. Resultan también de gran interés los datos que el autor ofrece sobre las tarifas publicitarias de la cadena y la política comercial en función de las franjas de emisión, normalmente lejos del alcance de los investigadores.

Finalmente, en el apartado financiero se analizan las cuentas de resultados y los balances de la compañía, incidiendo en aquellos aspectos más relevantes en cada momento, desde la descapitalización vivida a mediados de los años 90 a la alta rentabilidad conseguida a partir del cambio de siglo.

Estos cuatro ejes, presentes en los tres capítulos, ofrecen al lector las claves para entender el devenir de una cadena que desde la llegada de Maurizio Carlotti adoptó la máxima de "producir televisión para vender publicidad", que muy bien podría ser el resumen del contenido de esta monografía.

Para realizar este trabajo, el autor ha recurrido a una completa lista de fuentes documentales, tanto propias de Telecinco como generales del sector, así como a entrevistas en profundidad y una encuesta a algunos de los personajes determinantes del período analizado en la cadena de Mediaset, consiguiendo el estudio más completo existente actualmente sobre la cadena. Entre las virtudes de esta obra cabe señalar su transversalidad, al darnos una imagen de todos y cada uno de los aspectos que conforman una empresa de comunicación que es la referencia de televisión generalista en España. Así, el libro es útil desde distintas aproximaciones al objeto comunicativo, ya sea la programación, la estructura, la gestión de la empresa u, obviamente, la aproximación histórica. El completo volumen final consigue así sintetizar y hacer comprensible 15 años de una historia compleja que ha seguido su evolución hasta nuestros días y que, en el marco de transición a la TDT, promete seguir ofreciendo claves con las que interpretar las empresas de comunicación y el sector televisivo

## Bibliografía

BARDAJÍ, J.; GÓMEZ AMIGO, S. *La gestión de la creatividad en televisión: el caso de Globo Media*, Pamplona: EUNSA, 2004, 296 p.

BERGÉS, L. *Anàlisi econòmica i financera de TVE, Antena 3 TV, Telecinco i Canal Plus en el seu entorn industrial (1990-2000): la mercantilització de la televisió espanyola*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2005, 294 p.  
<[http://www.cac.cat/pfw\\_files/cma/premis\\_i\\_ajuts/treball\\_guanyador/XVII\\_Premi\\_CAC.pdf](http://www.cac.cat/pfw_files/cma/premis_i_ajuts/treball_guanyador/XVII_Premi_CAC.pdf)>.

HERRERO, M. *Mercado de la televisión de pago en España: Canal Plus (1990-2000)*. Pamplona: Ulzama Ediciones, 2007, 230 p.

TELECINCO: *Informe anual 2005*. Madrid: Gestevisión Telecinco, 2006, 79 p.  
<[http://www.inversores.telecinco.es/docs/INFORME\\_ANUAL\\_2005.pdf](http://www.inversores.telecinco.es/docs/INFORME_ANUAL_2005.pdf)>.