

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**



**Consecuencias en el modelo de negocio de los canales de  
televisión abierta, con la entrada e implementación de la  
televisión digital**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Arriagada Tapia, Jorge Antonio; Cárdenas Villarroel, Guillermo Rodrigo**

**Profesor Guía: Alex Iván Medina Giacomozzi.**

**2011**





UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO GESTIÓN EMPRESARIAL

Chillán, Noviembre 04 de 2011.


### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "Consecuencias en el modelo de negocio de los canales de televisión abierta, con la entrada e implementación de la televisión digital", de los alumnos Jorge Arriagada Tapia y Guillermo Cárdenas Villarroel.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 89 puntos (escala de 1 a 100).

Atentamente,

  
Alex Medina G.  
Profesor Guía

  
Juan Carlos Yévenes  
Profesor Informante

  
Omar Acuña M.  
Jefe de Carrera

CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial  
- Alumnos(as)  
- Archivo

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Consecuencias en el modelo de negocio de los canales de  
televisión abierta, con la entrada e implementación de la  
televisión digital**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Arriagada Tapia, Jorge Antonio; Cárdenas Villarroel, Guillermo Rodrigo**

**2011**

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**“Trabajo de titulación presentado en  
Conformidad a los requisitos para obtener el  
título de *Ingeniero Comercial*”**

**Profesor Guía: Alex Iván Medina Giacomozzi.**

**Arriagada Tapia, Jorge Antonio; Cárdenas Villarroel, Guillermo Rodrigo**

**2011**

**A Nuestros Padres**



# Agradecimientos

---

A mis queridos abuelitos:

Por haberme ofrecido una vida feliz y rica en experiencias, por haberme inculcado la importancia de valores como el respeto y el esfuerzo personal y por su apoyo constante. Sin ellos, nada de esto hubiese sido posible.

A todas aquellas personas que han seguido con interés y cariño cada uno de los pasos que he dado para lograr este tan importante logro.

Gracias

*Jorge A. Arriagada Tapia. Chillán, Marzo 2011*



---

Hoy en este momento tan especial e importante en mi vida, quiero detenerme un instante, observar el camino trazado y agradecer a todos aquellos que han dejado sus huellas junto a las mías.

Es por ello que quiero agradecer en primer lugar y de manera muy especial a mis padres, dos personas bellas e irremplazables, llenos de principios, valores y por sobre todo de amor; son ustedes quienes con su sacrificio, desvelo y preocupación han hecho posible este gran sueño, han sido ustedes mi motivo de inspiración, mi fuente de apoyo, nada borraré todo lo que ustedes me han enseñado, los principios y valores que me han entregado y han forjado mi ser. Los Amo.

A ti Christian, gracias por todo el apoyo que me has dado durante todos estos años, por apoyarme en mi etapa universitaria, de la cual tú también formaste parte, eres una gran persona y estoy seguro que Icha sabrá cuidarte y valorarte. Te deseo todo el éxito en cada uno de los proyectos que emprendas. Te Amo hermanito, estoy muy orgulloso de ti.

Andrea, una bella y delicada rosa que se esconde detrás de sus espinas para no mostrar cuán frágil es, mi gran compañera y pilar, gracias por todo el apoyo que me has brindado en estos más de tres años, gracias por confiar y creer en mí, por demostrarme de lo que soy capaz, por no dejarme caer; sin lugar a dudas llegaste a completar mi vida, gracias por enseñarme lo más bello del amor. Gran parte de este logro también es tuyo. Andreita, simplemente te Amo.

También quiero agradecer a mis amigos, a los que están en Punta Arenas y a los que conocí acá en Chillán, nombrarlos no es necesario, ustedes saben quiénes son y que están en mi corazón; hemos vivido grandes e inolvidables momentos juntos y en este momento de mi vida quiero agradecerles por su apoyo incondicional, por su cariño y comprensión, gracias por ayudarme a crecer, por compartir sus alegrías y sus tristezas conmigo. Los quiero mucho, que Dios los bendiga.

---

Jorge, amigo y compañero de memoria, gracias por emprender este desafío junto a mí, todo el éxito del mundo en lo que de aquí en adelante emprendas.

También quiero agradecer a cada uno de los profesores que han estado conmigo a lo largo de mi educación, son ustedes los pilares fundamentales en mi formación, gracias por la educación que me han entregado, son ustedes quienes con su sabiduría y generosa entrega, han hecho de mí no solo un estudiante sino también una persona con valores y principios; muchas gracias a todos, en especial a nuestro profesor guía, Sr. Alex Medina, por haber confiado en nosotros, gracias por todo su apoyo y comprensión.

A mi querida Universidad del Bío-Bío, gracias por cobijarme todos estos años, fue aquí donde tuve la oportunidad de conocer académicos, no académicos, compañeros y amigos muy valiosos, fue aquí donde conocí el amor, gracias por permitirme comenzar un largo sueño en tus aulas.

Por último, a ti Dios, primero que todo, pedirte perdón por todo los errores que pude haber cometido durante este largo camino, por todas las veces que te he fallado. Dios, junto a ti he podido concluir este tan esperado sueño, gracias por acompañarme día a día, por enseñarme a encontrar la felicidad en las cosas sencillas de la vida, por haber puesto en mi vida tanta gente maravillosa, por permitirme nacer en una bella tierra, donde no calienta el sol, pero el cariño de la gente se hace inmenso, gracias por darme una familia espectacular y una compañera muy especial.

Sin duda alguna, esta no es mi etapa final, sino el primer paso de mi vida para realizar mis grandes anhelos, y no puedo continuar mi travesía, sin antes agradecerles a cada uno de ustedes; que Dios los bendiga.

*Guillermo R. Cárdenas Villarroel. Chillán, Marzo 2011*

## Resumen

---

La TV digital es la evolución de las emisiones tradicionales al formato digital. Esta evolución permite una mejora de calidad de la imagen y sonido, un mayor número de canales y la introducción de numerosos servicios interactivos.

La introducción de la televisión digital llevará a la convergencia de múltiples plataformas las cuales permitirán optimizar de una mejor forma los procesos de desarrollo televisivo. La discusión de la adaptación tecnológica también se amplió a un plano de política pública, transformándose en un tema de agenda social y decisión política.

Sin embargo, el efecto con mayor impacto del proceso de digitalización de la televisión es la ampliación del número de canales, y por tanto de la oferta televisiva. Es necesario mencionar que el mercado televisivo nacional se financia fundamentalmente de los ingresos publicitarios, por lo que la aparición de nuevos agentes y nuevos canales, provocará una mayor competencia por la publicidad e impulsará nuevos modelos de negocio.

En el presente trabajo se analizará inicialmente la industria de la televisión en Chile, comenzando por conocer su origen y desarrollo a nivel nacional, posteriormente se analizará el sector en forma separada tanto la televisión abierta como la televisión de pago. Posteriormente se dará a conocer los elementos que marcan el desarrollo de la televisión digital en el mundo y su nivel de penetración en diferentes países. Junto con esto se analizan aquellos elementos más

---

destacables del modelo de estos países que en cierta medida han marcado la tendencia y desarrollo de la televisión digital.

Posteriormente, el análisis se centrará en el desarrollo de la industria de la televisión en Chile, comprendiendo para ello cuales son los modelos que operan, estableciendo de manera clara su operatividad y diferencias; para ello se profundiza en el rating que estos modelos presentan, además de los niveles de publicidad con los cuales cuentan en relación a otros medios de comunicación. Se busca caracterizar el modelo de negocio de los principales Canales de Televisión para posteriormente lograr plasmar el modelo de negocio imperativo en la Televisión abierta.

Por último, se plasmara los efectos que provocará la implementación de la televisión digital en las distintas estaciones de televisión; sin embargo, para ello, en primera instancia se estudiará la incidencia y efectos que provocará en el entorno de la industria, analizándolo desde el punto de vista económico, sociocultural, político legal y tecnológico, lo cual sumado a un análisis de los efectos en las fuerzas competitivas y en el mercado, permitirán determinar los distintos efectos que se producirán en los pilares fundamentales del modelo de negocio de cada uno de los canales de televisión. Posteriormente y para finalizar se dará a conocer las conclusiones del estudio.

# Índice General

---

Agradecimientos.....	I
Resumen .....	IV
Introducción.....	XII
Antecedentes Generales de la Investigación.....	XV
<b>Capítulo I: Marco Teórico .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.  Televisión en Chile.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 <i>Mercado TV abierta.....</i>	2
1.1.2 <i>Operadores de TV Abierta en Chile.....</i>	3
1.1.3 <i>Mercado TV de pago. ....</i>	8
1.1.4 <i>Tendencia Monopólica en el Mercado televisivo.....</i>	17
1.1.5 <i>Mercado Dual: Persistencia en el mercado de la TV abierta y TV de pago..</i>	18
1.1.6 <i>Normas y regulaciones de la televisión.....</i>	19
<b>1.2  ¿Qué es la Televisión Digital? .....</b>	<b>20</b>
1.2.1 <i>Ventajas y Desventajas de la TVD. ....</i>	22
1.2.2 <i>Situación actual y transición en Chile.....</i>	23
<b>1.3.  ¿Qué es el Modelo de Negocio? .....</b>	<b>24</b>
1.3.2. <i>Caracterización del Modelo de negocio.....</i>	24
1.3.3. <i>Lugar del Modelo de Negocio en la Empresa.....</i>	25
<b>Capitulo II: Televisión Digital en el Mundo.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.  Televisión Digital en el Mundo: .....</b>	<b>30</b>
2.1.1. <i>Nivel de Penetración de la Televisión Digital en el Mundo.....</i>	30

---

2.1.2. <i>Desarrollo de la Televisión Digital en algunos países</i> .....	32
<b>2.2. Elementos más destacables de los modelos de algunos países que ya han aplicado esta tecnología</b> .....	45
<b>2.3. Factores Críticos de Éxito de la Televisión Digital en el Mundo</b> .....	49
<b>Capítulo III: La Industria de la Televisión en Chile y sus Modelos de Negocios</b> .....	53
<b>3.1. El Modelo de Negocio Imperante en Chile</b> .....	53
3.1.1. <i>El modelo dominante: Free-To-Air o de Libre Recepción</i> .....	55
<b>3.2. Modelo de suscripción</b> .....	62
3.2.1. <i>Inversión Publicitaria</i> .....	66
<b>3.3. Actual modelo de negocio de los canales de TV abierta</b> .....	68
<b>3.4. Modelo General de la Televisión en Chile</b> .....	104
<b>Capítulo IV: Efectos de la Televisión Digital en el Mercado de la Televisión</b> .....	110
<b>4.1. La Televisión Digital</b> .....	110
4.1.1. <i>Efectos en el entorno de la industria de la televisión</i> .....	111
4.1.2. <i>Análisis de las Fuerzas Competitivas</i> .....	115
4.1.3. <i>Análisis de Mercado</i> .....	116
<b>4.2. Nuevas estrategias y métodos de desarrollo</b> .....	117
4.2.1. <i>Nuevas Estrategias:</i> .....	118
4.2.2. <i>Métodos de desarrollo</i> .....	119
<b>4.3. Reestructuración Y Efectos En Modelos De Negocio de los Canales de TV abierta</b> .....	120
<b>Conclusiones</b> .....	149
<b>Bibliografía</b> .....	162
<b>Anexos</b> .....	176

# Índice de figuras

---

## ➤ **Gráficos**

Grafico N° 1: Número de abonado a la televisión por cable, 1994-2005.....	9
Grafico N° 2: Participación de mercado de televisión por cable y satelital con relación al total de los hogares suscritos a televisión de pago.....	9
Grafico N° 3: Distribución del mercado de la televisión de pago.....	13
Grafico N° 4: Participación de mercado del segmento Televisión de pago, diciembre 2009.....	14
Grafico N° 5: Hogares que disponen de TVD en Europa.....	31
Grafico N° 6: Penetración de la TVDT en España.....	35
Grafico N° 7: Evolución en la Venta de sintonizadores.....	37
Grafico N° 8: Televisión en Italia.....	38
Grafico N° 9: Distribución Parrilla Programática Chilena.....	56
Grafico N° 10: Participación Canales en oferta Programática.....	58
Grafico N° 11: Consumo general por Canal.....	59
Grafico N° 12: Oferta Versus Consumo de Televisión.....	60
Grafico N° 13: Inversión Publicitaria por Medio Comunicacional.....	61
Grafico N° 14 Penetración de la TV de Pago.....	63
Grafico N° 15: Rating principales audiencias V/S TV pago.....	64
Grafico N° 16: Rating Audiencias Bajas V/S TV Pago.....	65

---

Grafico N° 17: Inversión Publicitaria en la TV de Pago.....	67
Grafico N° 18: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 TVN.....	71
Grafico N° 19: Ingresos promedio, periodo 2006-2009 Canal13.....	78
Grafico N° 20: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 Chilevisión.....	83
Grafico N° 21: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 Mega.....	88
Grafico N° 22: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 La Red.....	92
Grafico N° 23: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 Mega.....	97
Grafico N° 24: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 UCV-TV.....	101
Gráfico N° 25: Distribución de la Oferta de Tv Abierta por Género Televisivo....	105
Grafico N° 26: Ingresos promedio de los medios de comunicación, periodo 2000-2010.....	107
Gráfico N° 27: Inversión publicitaria en los medios de comunicación.....	107

➤ **Esquemas**

Esquema N° 1: Pilares del modelo de negocio.....	26
Esquema N° 2: Estrategia y modelo de negocio.....	27
Esquema N° 3: Estructura y modelo de negocio.....	28
Esquema N° 4: Procesos y sistemas de información.....	29
Esquema N° 5: Mercado de la TV en Chile.....	54
Esquema N° 6: Cadena de valor del sector televisivo.....	55
Esquema N° 7: Cadena de Valor Modelo de Suscripción.....	63
Esquema N° 8: Análisis de Mercado.....	117



# Índice de cuadros

---

## ➤ Tablas

Tabla N° 1: Participación a nivel nacional en el mercado televisivo de pago.....	11
Tabla N° 2: Distribución a nivel nacional plataformas de televisión de pago.....	12
Tabla N° 3: N° de abonados a internet y participación regional año 2009.....	16
Tabla N° 4: Síntesis Comparativa: Emisión Audiencia.....	57
Tabla N° 5: Rating Hogar Anual por Canal.....	57
Tabla N° 6: inversión Publicitaria.....	62
Tabla N° 7: Rating Hogar Anual por Canal.....	64
Tabla N° 8: Rating Promedio.....	66
Tabla N° 9: Inversión Publicitaria TV Paga.....	68
Tabla N° 10: Público Objetivo.....	69
Tabla N° 11: Ingresos TVN.....	72
Tabla N° 12: Índices de Rentabilidad.....	73
Tabla N° 13: Público Objetivo.....	77
Tabla N° 14: Ingresos Canal 13.....	79
Tabla N° 15: Indicadores de Rentabilidad.....	80
Tabla N° 16: Público Objetivo.....	82
Tabla N° 17: Ingresos de Chilevisión.....	84
Tabla N° 18: Índices de Rentabilidad.....	85

---

Tabla N° 19: Público Objetivo.....	87
Tabla N° 20: Indicadores de Rentabilidad.....	89
Tabla N° 21: Indicadores de Rentabilidad.....	89
Tabla N° 22: Público Objetivo.....	92
Tabla N° 23: Ingresos La Red.....	93
Tabla N° 24: Índices de Rentabilidad.....	94
Tabla N° 25: Público Objetivo.....	96
Tabla N° 26: Ingresos Telecanal.....	97
Tabla N° 27: Índices de Rentabilidad.....	98
Tabla N° 28: Público Objetivo.....	100
Tabla N° 29: Ingresos UCV.....	101
Tabla N° 30: Índices de Rentabilidad.....	102
Tabla N° 31: Oferta Público Objetivo.....	104

➤ **Cuadros**

Cuadro N° 1: Penetración de las distintas plataformas de televisión en Italia.....	36
Cuadro N° 2: Reestructuración y efectos modelo de negocio de TVN.....	124
Cuadro N° 3: Reestructuración y efectos modelo de negocio de Canal 13.....	129
Cuadro N° 4: Reestructuración y efectos modelo de negocio de Chilevisión.....	135
Cuadro N° 5: Reestructuración y efectos modelo de negocio de Mega.....	138
Cuadro N° 6: Reestructuración y efectos modelo de negocio De Red TV.....	143
Cuadro N° 7: Reestructuración y efectos modelo de negocio de Telecanal.....	145
Cuadro N° 8: Reestructuración y efectos modelo de negocio de UCV-TV.....	148

# Introducción

---

La presente memoria de título hace referencia a las consecuencias que se producirán en el modelo de negocio de los canales de televisión abierta, con la entrada e implementación de la televisión digital, entendiendo esta como el nuevo estándar que reemplazará el actual estándar análogo.

La característica principal de esta nueva forma de televisión, es el mejor aprovechamiento del espectro radioeléctrico, lo cual permite aumentar el número de programas transmitidos por una señal televisiva; por otro lado la TVD trae consigo una serie de ventajas para la industria, primero, proporcionando una mejor calidad tanto en imagen como sonido, por medio de prestaciones más avanzadas; segundo, por los menores costos de transmisión, pues si bien en su fase inicial las estaciones de televisión deberán asumir el costo de modernizar e implementar equipos de alta tecnología, en el largo plazo permite hacer uso de manera más eficiente de los recursos lo que reduce en gran medida los costos; y tercero, por la posibilidad de prestar servicios interactivos, otorgando a cada uno de los usuarios la capacidad de influir en la programación y hacer uso de los servicios a los cuales podrán acceder.

El desarrollo de este tema surge por el interés e importancia de analizar los efectos y cambios que se producirán en el modelo de negocio de los canales de TV abierta, luego que a mediados del año 2009 el gobierno de Chile definiera la norma digital que se utilizará para la transmisión de las señales de televisión de libre recepción, lo cual dada las características que esta nueva tecnología trae

---

consigo, deberán reenfocar sus estrategias, lo que repercute de manera directa en el modelo de negocio de los canales de televisión.

Para el desarrollo de esta memoria se debió recopilar información que permita conocer el escenario actual de la televisión abierta en el país, recurriendo para ello a información proveniente principalmente del sitio web de: Subsecretaría de televisión (SUBTEL) y de los propios canales de televisión, entre otros; adicional a esto se analizan los canales de televisión y posteriormente se caracteriza su modelo de negocio actual. Para lograr determinar cuáles serán los efectos que se producirán en el modelo de negocio de los canales de televisión fue necesario analizar previamente los resultados obtenidos en otros países en los cuales ya se ha implementado la TVD, para así identificar los posibles cambios que se producirán en el modelo de negocio de los canales de televisión del país.

De este modo el desarrollo de la memoria se estructurara de la siguiente manera:

En el capítulo I, “Marco Teórico”; se estipulan aquellos elementos esenciales para el desarrollo y comprensión de la presente memoria, dando a conocer brevemente el desarrollo que ha tenido la televisión en el país, comprendiendo para ello los dos mercados existentes en la industria; posteriormente se dará a conocer de manera teórica que es la televisión digital y lo que la implementación de ella comprende; para culminar con una breve explicación de que es modelo de negocio y la importancia que tiene para las distintas instituciones.

En el capítulo II, “Televisión Digital en el Mundo”; se analizara el nivel de penetración alcanzado por la TVD en el mundo, para posteriormente comprender y analizar el desarrollo que ésta ha presentado de manera particular en distintos países.

En el capítulo III, “La Industria de la Televisión en Chile y sus Modelos de Negocios”; se procederá a analizar cómo se desenvuelve la industria televisiva en el país comprendiendo para ello cuales son los modelos que operan, lo que será muy importante para permitir caracterizar el modelo de negocio de los canales objeto de estudio, lo que a su vez permitirá determinar el Modelo de Negocio general de la Televisión abierta.

En el capítulo IV, “Efectos de la Televisión Digital en el Mercado de la Televisión”; se analizará cuáles son los efectos que provocará la implementación de la TVD en el entorno de la industria, para posteriormente comprender los efectos que ésta tendrá en el modelo de negocio de los distintos canales de televisión y de la industria en general.

# Antecedentes Generales de la Investigación

---

En esta sección se podrá apreciar aquellos elementos que fundamentan esta memoria, con el objeto de lograr comprender de mejor manera, la orientación y rumbo que irá tomando la memoria. Para ello se dará a conocer los distintos antecedentes que justifican la memoria, siendo importante para ello considerar además los objetivos que busca memoria, junto con esto también se dará a conocer la metodología mediante la cual se buscara dar cumplimiento a cada uno de los objetivos.

➤ ***Justificación de la Memoria:***

A mediados del año 2009 el gobierno de Chile definió finalmente cual sería la norma digital que se utilizará para la transmisión de las señales de televisión de libre recepción. Esta modificación básicamente permitirá la mejora en la calidad de la imagen, de sonido, de oferta, etc., lo cual provocará una verdadera revolución no sólo en este medio de comunicación, sino que también en las organizaciones que se encuentran inmersas en este sector. Con esto, los canales de televisión deberán realizar nuevas inversiones para lograr emitir sus señales bajo esta nueva norma, lo cual puede tardar algunos años más.

Este cambio traerá consigo mayor poder negociador a los usuarios, por lo cual, las empresas de televisión deberán reenfocar sus estrategias y fundamentalmente sus modelos de negocios, en donde claramente no actuarán de igual manera, lo cual hace interesante los efectos que traerá consigo la implementación de la televisión digital.

Un punto importante en este proceso está dado por el cambio que se va a dar en los modelos de negocios, fundamentalmente producto de la publicidad, puesto que esta dejaría de ser la única forma de recaudación de ingresos, de hecho, actualmente cobra día a día más relevancia los ingresos por concepto de concursos telefónicos; y en segundo lugar, la publicidad será más enfocada a un determinado segmento, a diferencia de hoy en día en donde es más general. Todo esto dentro del marco de una promesa de una televisión mucho más interactiva, en donde será posible tener un real conocimiento del rating, elemento que será esencial para la publicidad.

Por otro lado será posible contar con una mayor parrilla programática, en donde será común que un mismo canal emita varias señales diferenciales, como podría ser una señal infantil, una cultural, una familiar, etc., como es posible ver actualmente en algunos canales de televisión pagada, como Movie City, la cual cuenta con Cityvibe, Citymix, Cityfamily y Citystars. Esto permitirá que la publicidad pueda ser enfocada a un determinado segmento en particular.

➤ **Objetivos de la Memoria:**

**a. General:**

- i. “Analizar el impacto que tendrá la televisión digital en el actual modelo de negocio de las empresas de televisión abierta”.

**b. Específico:**

- i. Determinar el actual modelo de negocio de la televisión abierta.
- ii. Analizar los aspectos regulatorios de la televisión digital.
- iii. Establecer las posibles tendencias en el modelo de negocio que rodean la televisión digital.
- iv. Estudiar los niveles de competencias que surgirán entre los canales de televisión a raíz de su implementación.
- v. Evaluar el impacto que tendrá la televisión digital en las agencias de publicidad y empresas en general.

➤ **Aspectos Fundamentales De La Metodología A Utilizar:**

Esta memoria se desarrollará mediante un enfoque, tanto de corte analítico como cualitativo; para ello será necesaria la recopilación de información que nos permita conocer el escenario actual en el cual se desenvuelven las empresas ligadas a la televisión, como son los propios canales de televisión (ya sea de envergadura nacional como regional), el Consejo Nacional de Televisión, productoras de televisión, empresas de publicidad, empresas proveedoras de servicios de interactividad (concursos telefónicos y vía SMS), etc.

Para la obtención y recopilación de dicha información, se recurrirá a publicaciones en el sitio web de: subsecretaria de televisión (SUBTEL), de los propios canales de televisión, sitio web [chiletelevisióndigital.cl](http://chiletelevisióndigital.cl), de cable operadores, además de otros sitios y medios, los cuales se podrán apreciar más adelante.

Adicional a esto será necesario identificar los canales de televisión existentes en el país, para posteriormente escoger una muestra de los canales más representativos a nivel nacional o de mayor relevancia, a lo cual se sumará un canal de menor relevancia como son los canales regionales de tal manera que permita realizar un análisis más amplio y realista de los cambios que se producirán en el modelo de negocio de las empresas de televisión. Para esto se considerarán solo los canales de televisión abierta.

Posteriormente se procederá a analizar la actual caracterización del modelo de negocio de los canales de televisión abierta del país, de tal manera de lograr determinar cómo crean valor a sus clientes, y de qué manera, se verá afectada por el uso de esta nueva tecnología, para ello se realizara un análisis de la información financiera y así medir que tan fuerte será el impacto con respecto a su estructura de costos y como estos afectarán las utilidades de cada uno de los canales de



---

televisión abierta del país, lo cual de una u otra manera repercutirá en la actual manera de hacer televisión.

En esta misma línea será necesario evaluar el impacto, que tendrá en las agencias de publicidad con la entrada de esta nueva forma de hacer televisión, para esto se analizará principalmente los requerimientos de nuevas tecnologías, personal idóneo si realmente se encuentra presente y principalmente su capacidad financiera de afrontar estos nuevos cambios.

Paralelo a esto se deberá analizar que es en sí la televisión digital, en que consiste, cuáles son sus alcances y sus beneficios, lo cual incluirá además una breve descripción de las distintas normas existentes, para posteriormente ahondar en la norma ISDB-T con MPEG 4, la cual fue la escogida por el gobierno.

Por último, será necesario estudiar los resultados obtenidos en países donde esta tecnología ya se ha implementado, como podría ser el caso de España, México, Brasil, etc., estos resultados serán analizados desde un punto de vista cualitativo, de tal forma que nos permita establecer algunos patrones que nos permita identificar los posibles cambios que se producirán en los actuales modelos de negocios de los canales de televisión de Chile.

Es por esto que será necesario determinar el impacto real de la incorporación de esta nueva tecnología, desde el punto de vista del usuario el cual constara con una mayor cantidad de canales de televisión y una mejorada calidad técnica de la imagen y audio. Por otra parte el Estado que administra el espectro electromagnético el cual es un recurso escaso y valorado, que permite optimizar su uso: la Televisión Digital Terrestre, de ahora en adelante TVDT, requiere un quinto menos de ancho de banda para transmitir un canal de resolución equivalente en analógico.

Desde el punto de los oferentes y de los usuarios, la TVDT ofrece más flexibilidad para ofrecer diferentes servicios y, por ende, nuevos modelos de negocio y fuentes de ingreso. Por ejemplo, la TVDT tiene capacidad de transmitir datos asociados a aplicaciones mejoradas de TV y/o para servicios interactivos, además de esto permitirá una mayor interoperabilidad con las telecomunicaciones y la informática, lo que facilita la convergencia tecnológica e industrial.

Al igual que lo sucedido en países extranjeros será necesario determinar los problemas asociados a TVDT, dados principalmente por la interactividad.

# Capítulo I: Marco Teórico

---

En el presente capítulo, se dará a conocer aquellos elementos que son esenciales para el desarrollo y comprensión del presente trabajo; para ello en primera instancia se analiza la industria de la televisión en Chile, comenzando por conocer su origen y desarrollo a nivel nacional, para posteriormente analizar el sector en forma separada comprendiendo así lo que es la televisión abierta y la televisión de pago, para culminar con aquellas normas y regulaciones que rigen la televisión. Posteriormente se dará a conocer qué es la televisión digital desde un punto de vista teórico lo cual incluye además las distintas normas existentes y cuáles son las ventajas y desventajas de esta nueva tecnología.

Para finalizar se presenta el modelo de negocio desde un punto de vista netamente teórico, comprendiendo aquellos elementos que son fundamentales para el modelo, con el objeto de que nos ayude a tener claro conocimiento de este concepto, de manera que nos facilite el desarrollo y comprensión del presente trabajo.

## **1.1. Televisión en Chile**

Hace 52 años nace la televisión en Chile, pero no nació en la ciudad de Santiago, sino en la ciudad de Valparaíso, en las instalaciones del Departamento de Electrónica de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, un hecho inédito en la historia del país. La historia de la televisión en Chile se remonta a mediados de la década del 50. Nace como la extensión de las investigaciones iniciadas en los departamentos de ingeniería de las Universidades de Chile, Universidad Católica y Universidad Católica de Valparaíso, quienes fabricaron los

---

primeros equipos y transmisores con estudiantes y profesores, principalmente provenientes de los departamentos de física, electrónica y electricidad. La primera transmisión de televisión ocurrió el 5 de octubre de 1957. Este hecho fue considerado como la auténtica primera emisión de un programa televisivo planificado, ya que además de difundirse a través de la pantalla todas las alternativas del acto inaugural en forma directa, se ofreció a los espectadores, actualidad noticiosa. Ese día se televisó la inauguración del nuevo pabellón de laboratorios científicos y salas de clases de la PUCV, y contó con la presencia del Presidente de la República de la época, Carlos Ibáñez del Campo, ministros y altas autoridades. Como de aquí en adelante las emisiones fueron experimentales la televisión de la Universidad Católica de Valparaíso inicia el 27 de agosto de 1959 con la inauguración oficial del primer canal de Chile, a través del canal 8 (frecuencia que utilizó hasta 1968, cuando la UCV trasladó la frecuencia al canal 4), calculando que esta sería vista por unas 30.000 personas. Después se han ido creando los diversos canales de televisión de las distintas casas de estudios como la Universidad Católica de Chile en Santiago, el 21 de Agosto de 1959, el canal de la Universidad de Chile el 4 de Noviembre de 1960, y el primer canal estatal público de la televisión chilena el 18 de Septiembre de 1969.

Actualmente es posible diferenciar entre dos formas de acceso a canales de televisión, las cuales se pueden clasificar en TV abierta y TV de pago, las cuales se describen a continuación.

### *1.1.1 Mercado TV abierta.*

Dentro del mercado de la televisión abierta es posible encontrar varios operadores, los cuales se podrían clasificar en canales nacionales y regionales; para efecto del presente seminario de título, se considerara los principales operadores de TV abierta a nivel nacional, los cuales se presentan a continuación.

### 1.1.2 Operadores de TV Abierta en Chile

➤ *Televisión Nacional de Chile* 

Televisión Nacional de Chile, más conocida por su sigla TVN, es una de las principales cadenas de televisión de libre recepción de Chile, y pertenece en su totalidad al Estado Chileno. Adicionalmente cuenta con una señal internacional llamada TV Chile que tiene presencia en todo el mundo vía diversos cable operadores y también a través de Internet desde el sitio web de TVN para el territorio chileno y por el sitio de Internet JumpTV para el resto del mundo; además, desde el 4 de marzo de 2009, TVN cuenta con una señal de noticias del área de prensa, el Canal 24 Horas que se emite a través de varios cable operadores chilenos.

Este canal es asociado a ANATEL y a la Organización de Televisión Iberoamericana (OTI), y a diferencia de otras cadenas televisivas estatales del mundo, no recibe financiamiento total o parcial del Estado, por lo que debe autofinanciarse<sup>1</sup>.

➤ *Red Televisiva Megavisión S.A.* 

La Red Televisiva Megavisión es la primera red de televisión privada de Chile. Inició sus transmisiones el 23 de octubre de 1990 después de que su dueño pagara \$ 4.000.000.000 al gobierno, al ganar la licitación pública del extinto Canal 9 estatal, que en ese tiempo era la segunda señal de Televisión Nacional de Chile dedicada al deporte y cultura. El 23 de octubre de 1990, comienza la primera emisión de Megavisión. En 1993 Megavisión comienza su consolidación, incorporando programación extranjera la cual dio excelentes resultados en la parrilla nacional. De esta misma forma realizó reestructuraciones en sus áreas noticiosas, dramáticas y deportivas, logrando así el primer lugar del rating anual.

---

<sup>1</sup> En virtud de la ley 19132 de 1992

El 23 de marzo de 2010 la gerencia televisiva de Mega anuncia que el canal dará inicio a su proceso de transformación a alta definición, donde el canal privado comienza a realizar una gran inversión en la compra del nuevo equipamiento, pertinente para poner en marcha el proyecto, que en abril da sus primeros frutos, es así como el 30 del mismo mes se comienzan a realizar las señales de prueba, para el inicio de la Alta Definición en Chile, las cuales han sido satisfactorias.

➤ *Red de Televisión Chilevisión S.A.* 

Chilevisión, o también conocido en los medios escritos por su sigla CHV es la tercera red de televisión más antigua de Chile. Su nacimiento buscó el desarrollo científico, tecnológico y de la educación. Durante su primera noche transmisiones el 4 de noviembre de 1960 sólo pudo ser vista en un rango de 30 km. El equipo técnico de las primeras transmisiones de Canal 9 estuvo liderado por estudiantes de ingeniería civil electrónica de la Universidad de Chile.

En un proceso muy rápido, el 1 de octubre de 1993, Red Televisiva Universidad de Chile pasó a ser Chilevisión y logró tener cobertura nacional. El 18 de enero de 1995, la Universidad de Chile dejó de ser dueña mayoritaria de los derechos de transmisión de Chilevisión, traspasando a la nueva administración el 50% restante de sus acciones, a la compañía televisiva extranjera Venevisión. Entre 1995 y 1998 se inició la remodelación del edificio que albergaba al canal, la adquisición de equipos y una renovada apuesta en pantalla, lo que se tradujo en un aumento sostenido de los niveles de audiencia. En el área técnica, el canal mejoró considerablemente la calidad de imagen y sonido, y también la recepción de su señal en la capital. A finales de la década de los 90, Chilevisión comienza a destacar por su departamento de prensa con la aparición de Chilevisión Noticias, que se ha consagrado como el segundo noticiero más visto de la TV local y desde principios de 2000, por sus programas relativos a la farándula nacional.

Chilevisión siempre fue un canal alternativo, si bien la audiencia era más bien baja en relación a los "canales grandes", Chilevisión supo hacer un nicho muy

atractivo de televidentes fieles, que fue conservando e incrementando con el paso de los años, y que era muy rentable en términos comerciales. En el año 2005, el canal es vendido a Bancard. El dueño de Bancard es el actual Presidente de la República, Sebastián Piñera Echeñique. Desde ese entonces, Chilevisión comenzó un proceso donde la premisa era convertir al canal en un serio productor de ficción nacional, y convertirlo en una alternativa real y de calidad para los televidentes. Desde entonces se apuesta por mejorar la infraestructura de la estación, la adquisición de nuevos equipos, y preparar a la señal para la puesta en marcha de la televisión digital y en especial la de alta definición. Esto ha llevado a Chilevisión a ser el canal de TV abierta más rentable de toda la industria.

El presidente de la República, Sebastián Piñera, intentó vender el canal Chilevisión, debido a razones políticas y así el 25 de agosto de 2010 Bancard comunicó oficialmente que Chilevisión fue adquirida en un 100% por Turner Broadcasting System, propiedad de Time Warner.

➤ *Red Televisiva La Red S.A.* 

El 20 de enero de 1990, el Gobierno llamó a una licitación para que privados se adjudicaran la concesión y operación de diez emisoras a nivel nacional, la cual fue adjudicada a la sociedad conformada por Jaime Castro y Compañía (1%) y ChileFilms Artes y Comunicaciones S.A. (99%), que ofreció 1,2 millones de dólares.

Las transmisiones oficiales partieron el 12 de mayo de 1991, desde entonces, destacó por ser el primer canal en incorporar espacios de servicio público estables en su programación. En 1999 logra el mejor rating promedio anual de su historia, con un desempeño económico impecable. Pero han ido perdiendo lo ganado, ya que hoy La Red vive un lamentable momento económico y de audiencias, debido a que buena parte de su programación está formada por series, programas, telenovelas y películas "envasadas". Para revertir esta situación, a mediados de 2010, asume la dirección ejecutiva del canal Javier

Urrutia y así el 1 de octubre de 2010, La Red comienza a operar su señal experimental de televisión digital por la frecuencia 28 de la banda UHF. Por ahora su señal es solo en formato SDTV 4:3 720x480i, que es la máxima resolución en el formato clásico de televisión, semejante a la calidad del DVD, que puede ser vista en televisores que reciban la señal digital bajo la norma ISDB-T; ya sea televisores convencionales, LCDs, LEDs, o en dispositivos móviles. Por ahora, no está previsto que la señal emita producciones en alta definición, siendo que tienen los equipos necesarios para comenzar a emitir y/o grabar espacios en HD.

➤ *Corporación de Televisión de la Pontificia Universidad Católica*



Son más de 51 años de historia del canal pionero de la televisión chilena. El único en el mundo perteneciente a la Iglesia Católica, a la casa de estudios Universidad Católica y privados

La historia de Canal 13 comenzó el 21 de agosto de 1959, cuando un grupo de ingenieros de la Pontificia Universidad Católica de Chile inició oficialmente las transmisiones. Pero, sin duda, el hito más importante y que dio el verdadero puntapié inicial de este nuevo medio en el país lo constituyó el Mundial de Fútbol de 1962. Fue ése el primer gran desafío que Canal 13 asumió para llevar hasta los hogares chilenos, las alternativas de la más importante competencia deportiva que se haya realizado en el país. Además, posee desde 1995 una segunda señal en el cable, llamada 13C (antes Señal 3), con programación cultural, y tiene a su cargo Teleduc, creado en 1977, que es el centro de educación a distancia de la Universidad Católica.


Hasta 2010 era de total propiedad de la Pontificia Universidad Católica de Chile, mediante el holding Empresas UC. El 6 de agosto del pasado año, el Grupo Luksic suscribió un acuerdo con la Universidad para conformar una sociedad administradora del canal, en la que el 67% del canal pasó a manos de dicho grupo empresarial el 1 de noviembre de 2010.



➤ *Pontificia Universidad Católica de Valparaíso* 

Corporación de Televisión de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, también conocida como UCV Televisión o UCV TV es la red de televisión más antigua de Chile, y la única con cobertura nacional que se emite desde fuera de la capital chilena. En 1971, UCV TV instala una antena repetidora en La Serena, siendo ésta la primera ciudad fuera de la Región de Valparaíso en recibir la señal del canal porteño. El lunes 13 de noviembre de 2006 se dio inicio a la etapa de reformulación, que incluyó cambio de logo, directorio, transiciones, nuevos programas, nuevos noticieros y reordenamiento de la programación. Los cambios tuvieron efecto inmediato en la audiencia, la cual pese a seguir siendo modesta aumentó en un porcentaje notable.

UCV Televisión lanzó su señal en HDTV el viernes de 25 de Junio de 2010 con la transmisión en alta definición del partido Chile-España de la Copa Mundial desde Sudáfrica, estando disponible la señal de alta definición en Viña del Mar y Valparaíso por canal 26 UHF y pronto llegará a la Región Metropolitana.

➤ *Telecanal* 

Telecanal es el canal de televisión abierta más reciente y moderna de Chile. Inicia sus emisiones el 06 de diciembre de 2005 desde las modernas instalaciones, en pleno centro financiero de Santiago, donde se ubican las oficinas, estudios y transmisión de Telecanal. En sus inicios transmitía mayoritariamente material importado, como: Películas, series, teleseries y dibujos animados, en la medida que ha pasado el tiempo se han ido incorporando programación en vivo y de producción local. Telecanal es el primero en operar con equipos robóticos y alta tecnología, lo que ha permitido operar con menores costos de producción.

Desde sus inicios su cobertura se extendió más allá de la región metropolitana, cubriendo gran parte del territorio chileno. Telecanal ha sido persistente y consecuente en mantener una programación familiar, además es la

---

primera estación en innovar en el uso de equipamiento técnico de alta tecnología, la que permite hacer realizaciones y programas en vivo desde la casa matriz.

### *1.1.3 Mercado TV de pago.*

Sin lugar a dudas, la TV de pago ha generado un aumento considerable en la oferta televisiva del país, en primera instancia por medio de la señal por cable y posteriormente por medio de la señal satelital, las cuales se diferencian fundamentalmente por el número de señales nacionales e internacionales que recibe cada una, destacando así en la televisión por cable principalmente las señales nacionales, mientras que en la televisión satelital las señales internacionales.

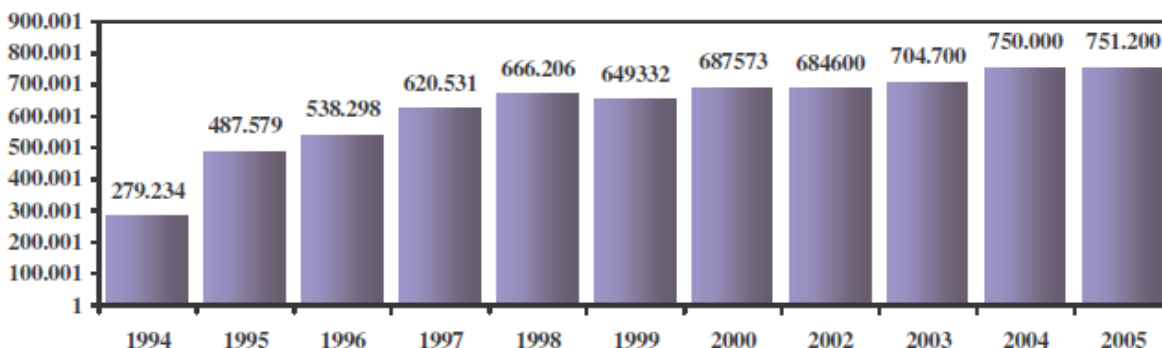
Por otro lado, desde el punto de vista tecnológico, éstas se diferencian por la forma de recepción de sus señales; el servicio de televisión por cable, previo un cargo fijo mensual, coloca a disposición de sus clientes un conjunto de canales de televisión y/o música por medio de un cable coaxial<sup>2</sup>, señal la cual no se puede redistribuir entre varios televisores. En el caso de la televisión satelital, esta presenta similares características a las mencionadas recientemente en el caso de la televisión por cable, salvo con la diferencia que en este caso, la señal se recibe por medio de un receptor satelital instalado en el domicilio del cliente, el cual se conecta directamente a un decodificador digital el cual se encuentra previamente conectado a la televisión, por lo que al igual que en el servicio anterior, la señal no se puede redistribuir.

La televisión por cable llega a Chile en la década de los ochenta; presentando en sus inicios un lento pero paulatino crecimiento, que ira tomando mayor fuerza con el correr de los años, llegando a crecer desde el año 1994 con 279.234 abonados a 666.206 en el año 1998; año en el cual se comienzan a estabilizar los niveles de crecimiento en el número de abonados como se puede apreciar claramente a continuación:

---

<sup>2</sup> Cable utilizado para transportar señales eléctricas de alta frecuencia

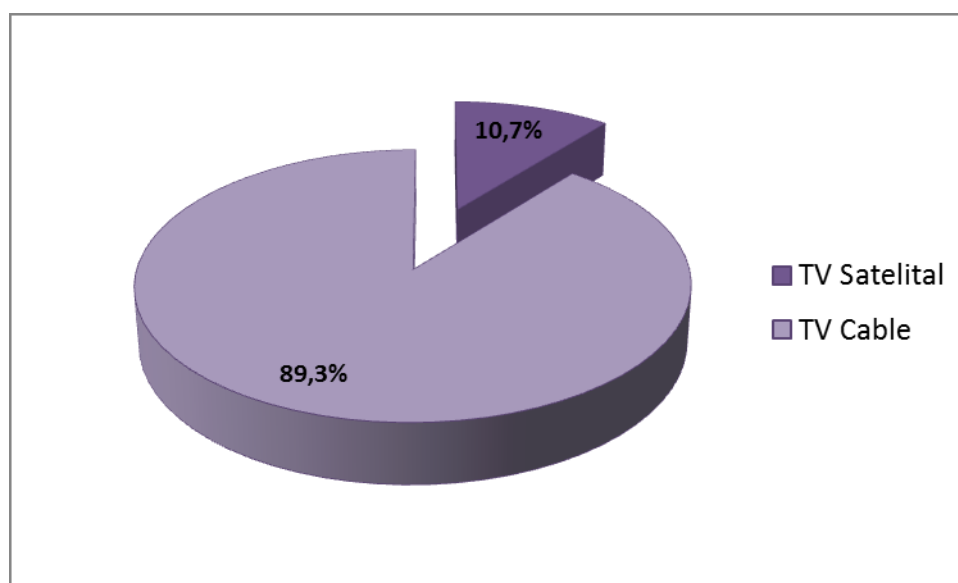
Grafico N° 1: Número de abonado a la televisión por cable, 1994-2005.



Fuente: El Desarrollo de la Televisión por Cable en Chile y su Impacto en la Oferta y el Consumo Televisivo. Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación

De esta manera en el año 2005 el total de abonados a la televisión de pago alcanza los 841.209, de los cuales tan solo 90.009 corresponde a abonados a televisión satelital.

Grafico N° 2: Participación de mercado de televisión por cable y satelital con relación al total de los hogares suscritos a televisión de pago



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de documento “El Desarrollo de la Televisión por Cable en Chile y su Impacto en la Oferta y el Consumo Televisivo”. Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

---

Si bien se puede apreciar una estabilización en el número de abonados a televisión por cable (grafico N° 1), y la participación de mercado de la televisión satelital es pequeña al año 2005 (grafico N° 2), los cuatro años siguientes se evidencia un cambio radical en esta tendencia, en donde según estudios realizados por la subsecretaria de transporte, al año 2009 se duplico el número de abonados a televisión de pago alcanzando la cifra de 1.664.032 abonados, permitiendo de esta manera que 4 de cada 10 casas cuenten con este servicio (37% de los hogares).

Este notorio incremento en la penetración de la TV de pago se debe en gran medida a una tendencia que se está viviendo a nivel mundial, en donde tiene principal incidencia la irrupción de la TV satelital, la cual en Chile, en tan solo junio de 2006 y junio de 2010, presento un incremento de abonados del 640%, mientras que en igual periodo la TV por cable presento tan solo un incremento del 28%.

En la siguiente tabla se puede apreciar el nivel de participación a nivel nacional en el mercado de la televisión de pago; en ella se logra apreciar que de los 1.664.032 abonados, el 44,4% se concentra en la región metropolitana, seguida posteriormente de la V región de Valparaíso con un 14%, mientras que en la otra cara de la moneda se encuentra la XI Región de Aysén y la XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena, con tan solo un 0,5% y un 0,3% respectivamente.

Tabla N° 1: Participación a nivel nacional en el mercado televisivo de pago.

Región	N° de Suscriptores a televisión pagada		Variación 12 meses de suscriptores a la TV pagada	Participación regional en el total de conexiones 2009
	Dic. 2008	Dic. 2009		
I	34.996	38.853	11,0%	2,3%
II	81.988	88.440	7,9%	5,3%
III	25.431	26.760	5,2%	1,6%
IV	48.456	60.446	24,7%	3,6%
V	213.595	233.277	9,2%	14,0%
VI	69.577	80.198	15,3%	4,8%
VII	49.369	61.043	23,6%	3,7%
VIII	131.370	157.204	19,7%	9,4%
IX	35.859	46.660	30,1%	2,8%
X	54.299	65.369	20,4%	3,9%
XI	8.307	8.795	5,9%	0,5%
XII	4.553	4.574	0,5%	0,3%
XIII	660.212	738.831	11,9%	44,4%
XIV	19.080	26.592	39,4%	1,6%
XV	24.398	26.990	10,6%	1,6%
<b>Total Nacional</b>	<b>1.461.490</b>	<b>1.664.032</b>	<b>13,9%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Informe anual de actividad del sector telecomunicaciones 2009. Subsecretaría de telecomunicaciones.

Así también según datos de la Subtel al mes de agosto del 2010, la región que presenta mayores niveles de penetración de TV de pago es la de Antofagasta, en donde casi el 70% de los hogares cuenta con este servicio, mientras que por el contrario, la región que presenta menor nivel de penetración es la de Magallanes donde tan solo el 11% de los hogares cuenta con este servicio; por otro lado la región Metropolitana presenta un 40%.

Así también en la siguiente tabla se puede observar cómo se encuentra distribuido el mercado de la TV de pago entre TV satelital y TV por cable a nivel nacional.

Tabla N° 2: Distribución a nivel nacional de las plataformas de televisión de pago.

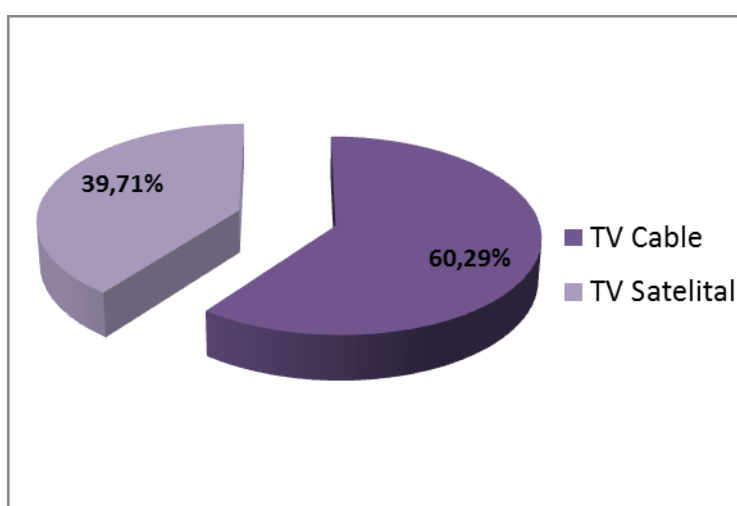
Región	Suscripción Satelital a Dic. 2009	Suscripción por Cable a Dic. 2009	Total Suscripciones	% Suscripción Satelital	% Suscripción por Cable
I	12.344	26.509	38.853	1,9%	2,6%
II	18.803	69.637	88.440	2,8%	6,9%
III	16.029	10.731	26.760	2,4%	1,1%
IV	32.840	27.606	60.446	5,0%	2,8%
V	70.844	162.433	233.277	10,7%	16,2%
VI	48.859	31.339	80.198	7,4%	3,1%
VII	35.490	25.553	61.043	5,4%	2,5%
VIII	55.216	101.988	157.204	8,4%	10,2%
IX	24.940	21.720	46.660	3,8%	2,2%
X	31.328	34.041	65.369	4,7%	3,4%
XI	5.144	3.651	8.795	0,8%	0,4%
XII	4.574		4.574	0,7%	
XIII	287.100	451.731	738.831	43,5%	45,0%
XIV	11.739	14.853	26.592	1,8%	1,5%
XV	5.467	21.523	26.990	0,8%	2,1%
<b>Total Nacional</b>	<b>660.717</b>	<b>1.003.315</b>	<b>1.664.032</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Informe anual de actividad del sector telecomunicaciones 2009. Subsecretaría de telecomunicaciones.

Si bien a primera vista podría apreciarse cierto dominio por parte de la televisión por cable, las cifra de abonados son bastantes parejas, de hecho en seis regiones es mayor el número de abonados a televisión satelital respecto de la televisión por cable, además se debe considerar como se mencionó anteriormente

que el servicio que ha presentado mayor crecimiento en los últimos cuatro años es el de TV Satelital, por lo que no es de sorprender si dentro de pocos años esta alcanza o supera la penetración de la televisión por cable; de hecho, si se observa el grafico N° 3, el cual hace referencia a la distribución del mercado de la televisión de pago al año 2009, y se compara con el grafico N° 2, se puede apreciar claramente el desarrollo y evolución que ha presentado este servicio en los últimos cuatro años a nivel nacional.

Grafico N° 3: Distribución del mercado de la televisión de pago

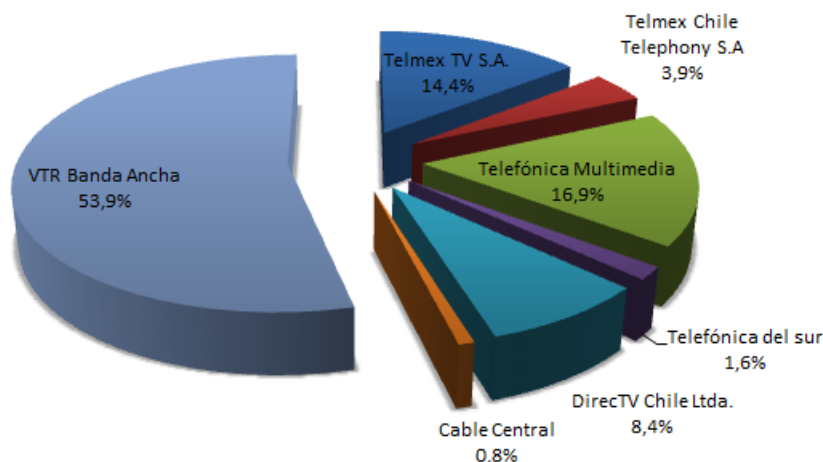


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Informe anual de actividad del sector telecomunicaciones 2009. Subsecretaría de telecomunicaciones.

Es así que se logra apreciar el fuerte crecimiento que ha presentado la televisión satelital en el mercado, pasando de una participación de mercado de un 10,7% a una de un 39,7%.

Así también, es importante mencionar que la participación de mercado de las empresas de televisión de pago al año 2009 se distribuye de la siguiente manera:

Grafico N° 4: Participación de mercado del segmento Televisión de pago, diciembre 2009.



Fuente: Elaboración propia en base a Informe anual de actividad del sector telecomunicaciones 2009. Subsecretaría de telecomunicaciones.

En el gráfico anterior se aprecia la destacada participación de mercado que presenta VTR con poco más del 50%, seguida muy por detrás por Telmex TV con un 14,4%, empresa que el 26 de octubre del año 2010 comenzó a funcionar en conjunto con Claro bajo el nombre de esta última, con el objeto de satisfacer de una manera más integral las necesidades de comunicación e información de sus clientes bajo el nombre de una marca bien posicionada como es la de claro por lo que no sería para nada raro que en los próximos años aumente considerablemente su participación de mercado.

Por último, es importante mencionar que gran parte del desarrollo alcanzado por la televisión de pago, se debe a una variedad de planes, que en cierta medida han permitido segmentar sus clientes, permitiendo diferenciar tanto a niños de adultos como a estudiantes de profesionales.

De esta manera se puede generalizar estos planes en:

- ✓ Planes Básicos o Light: los cuales presentan entre 30 y 50 canales.
- ✓ Planes Full: con alrededor de 50 y 70 canales.



- ✓ Planes complementarios: el cual corresponde a canales específicos que se integran a un plan ya contratado.
- ✓ Planes a la medida: el cual permite una gran variedad de planes, los cuales van de acuerdo a la preferencias y hábitos de consumo que presenta cada cliente y se conforma a partir de los planes bases delimitados por el prestador del servicio.

Por otro lado no se puede dejar de lado internet y su convergencia con la televisión. Hoy en día es posible no solo ver señales de televisión por este medio, sino que además, es posible encontrar un sinnúmero de páginas en las cuales se pueden hallar películas y series de televisión, con la ventaja para los usuarios de poder ver sus series en el horario y cantidad de capítulos que ellos estimen conveniente, a diferencia de la televisión. De esta manera el internet hoy en día también compite en el mercado de la televisión, por lo que es importante conocer el desarrollo actual que ha presentado dicho servicio.

Según datos de la Subtel en el año 2009, el número de abonados a este servicio alcanzo los 1.693.101 viendo aumentado así en tan solo 1 año un 17,7% de abonados; destacando en la distribución a nivel nacional la región metropolitana con un 53,5% y al igual que en el caso de la televisión de pago, en el lado opuesto se encuentran la XI y XII región con tan solo un 0,4% y un 0,9% respectivamente, lo cual se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla N° 3: N° de abonados a internet y participación regional año 2009.

Región	N° de Conexiones a Internet		Variación anual (%)	Participación regional en el total de conexiones 2009
	Dic. 2008	Dic. 2009		
I	30.493	34.076	11,8%	2,0%
II	70.838	77.262	9,1%	4,6%
III	19.015	22.285	17,2%	1,3%
IV	38.678	51.643	33,5%	3,1%
V	155.862	184.721	18,5%	10,9%
VI	38.539	46.473	20,6%	2,7%
VII	39.942	44.882	12,4%	2,7%
VIII	127.148	150.841	18,6%	8,9%
IX	42.913	50.994	18,8%	3,0%
X	51.546	56.884	10,4%	3,4%
XI	5.621	6.521	16,0%	0,4%
XII	12.259	14.724	20,1%	0,9%
XIII	765.930	905.037	18,2%	53,5%
XIV	21.915	25.631	17,0%	1,5%
XV	18.310	21.127	15,4%	1,2%
<b>Total Nacional</b>	<b>1.439.009</b>	<b>1.693.101</b>	<b>17,7%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Informe anual de actividad del sector telecomunicaciones 2009. Subsecretaría de telecomunicaciones.

Por otro lado, un factor muy importante y que ha favorecido en gran medida el desarrollo de esta industria es una tendencia que se ha impuesto en el sector de las telecomunicaciones, la cual es la paquetización de los servicios u ofertas de multiservicios por parte de las empresas de telefonía, en donde estas en los últimos años han comenzado a ofrecer paquetes en los cuales ofrecen no tan solo servicio de telefonía, sino además servicio de internet y televisión de pago, siempre de la mano precios más bajos en el servicio final. Es por ello que a partir

del año 2009, gran parte de las líneas están comercializadas en base a paquetes de servicio en donde hoy en día el eje central no es el servicio de telefonía, siendo posible encontrar packs dúos con el servicio de internet y televisión.

#### *1.1.4 Tendencia Monopólica en el Mercado televisivo.*

La legislación sobre la nueva tecnología digital abrió la posibilidad de un debate abierto sobre la democratización de la televisión abierta, que surgió en Chile a comienzos de los años 60 como actividad exclusiva de las universidades tradicionales. La nueva ley consolida el control de los actuales dueños privados del negocio de la TV, a juicio de los especialistas, vinculados al Observatorio Fucatel<sup>3</sup>, esta ley podría mejorar el escenario señalado, pero en vez de eso, lo empeora, el proyecto de TV digital se ha vuelto cada vez más beneficioso para los actuales grandes canales de televisión.

Aunque ya existen bastantes señales pagadas de canales de cable y satélite, la nueva ley faculta a los dueños de la TV a cobrar por la mitad de sus transmisiones. El boletín oficial de la Cámara de diputados anunció el recién 04 de abril, que en relación a la facultad de hacer nuevos negocios, se permitirá a los concesionarios destinar hasta el 50% del espectro de concesión para levantar señales de Televisión de Pago.

Los grandes operadores actuales de la TV no necesitarán concursar para obtener una concesión digital, según los artículos II y III transitorio de la ley aprobada por Diputados. Sin embargo los legisladores coincidieron en no otorgar este mismo derecho a los canales regionales, locales ni comunitarios que actualmente se encuentran funcionan y suman más de 100 estaciones en todo el país, lo que atenta gravemente contra el derecho de igualdad ante la ley, en este caso de los distintos modelos de televisión existentes en Chile. La ley da mayores

---

<sup>3</sup> El Observatorio de Medios FUCATEL es un centro de estudios independiente que tiene por objeto la reflexión sobre las transformaciones sociales y el impacto público de los medios de comunicación en la sociedad.

facilidades a los operadores más fuertes y pone más barreras de entrada a los más débiles, profundizando así la desigualdad dentro del sistema televisivo.

#### *1.1.5 Mercado Dual: Persistencia en el mercado de la TV abierta y TV de pago.*

Los chilenos ya no ven lo que ofrece la TV abierta, sino lo que quieren ver. Incluso están dispuestos a pagar por eso. Un ejemplo de esto es cómo la audiencia chilena ha modificado sus hábitos, hoy la TV pagada en su totalidad tiene mayor audiencia que cada uno de los canales de TV abierta, en todos los segmentos. Sin embargo, desde el ámbito de la variedad de la oferta actual, la entrada al mercado de la TV pagada, de manos de Movistar, Claro y TuVes HD, permitió una masificación del servicio. Con una penetración récord en Chile del 55%, la TV pagada aumentó un 56% en sólo dos años, ubicando a Chile como el tercer país en Latinoamérica con mayor penetración de la categoría, después de Colombia (76%) y Argentina (73%). Hoy la mayoría de los chilenos tiene acceso a toda la TV. Un 54% de ellos destina su tiempo a consumir TV paga y otro 46% lo hace a través de TV abierta.

Ahora bien, en la actualidad el proyecto de ley de Televisión Digital señala que cada concesión asignará al medio que la gane un bloque de frecuencia de seis megahertz (MHz). En TV analógica ese bloque equivale a una señal, pero en digital, de seis a ocho señales para un mismo canal. Por eso, se permitirá que quienes obtengan concesiones puedan cobrar por algunas de esas señales o arrendar a terceros aquella parte de la frecuencia que no usen, abriendo de esta forma la posibilidad cierta de poder cobrar por el 50% restante de las señales que podrán emitir los actuales operadores de televisión abierta Chilena.

Para que un medio pueda hacer TV de pago se establecieron dos requisitos: destinar como mínimo el 50% del bloque concesionado (tres MHz) a una o varias señales abiertas y gratuitas, y que al menos una de ellas sea de alta definición (HD). Sólo así, el restante 50% del espectro podría ser TV de pago. La

otra condición es que si el concesionario no usa el 50% restante, deberá ofrecerlo a un tercero en arriendo, no puede darlo en concesión o venderlo.

Por otro lado el proyecto de TV Digital estableció el concepto de transmisión consentida, según el cual las empresas de TV de pago (cableoperadores u operadores satelitales) deberán retribuir a los canales abiertos por llevarlos en su parrilla programática. En el consejo nacional de televisión, de ahora en adelante CNTV, estiman razonable regularlo, como pasa en otras partes (Argentina y EEUU, por ejemplo) y explican que cobra fuerza porque los canales locales son el ancla en la TV de pago, en especial por sus contenidos en noticias, y producción nacional, de esta forma se busca que la transmisión consentida hace un poco de justicia, porque mientras la industria de TV local genera ingresos de US\$ 450 millones a US\$ 500 millones, en 2010, los canales de pago facturaron una cifra similar sólo en publicidad.

En la industria de TV de pago el tema genera molestia, no sólo porque se les impone negociar con los canales abiertos, sino porque eso también desconoce que en muchos casos el incorporarlos en sus parrillas permite justamente a éstos tener una mayor cobertura a nivel nacional y de mejor calidad. Sin duda, que esto es solo el punto de partida entre las pugnas futuras que genera el actual proyecto de ley, por su parte las compañías de Televisión pagada buscan agruparse y poder revertir la situación antes del último paso de ser aprobada la ley ante la cámara alta del senado.

#### *1.1.6 Normas y regulaciones de la televisión*

Las normas y regulaciones de la televisión chilena son establecidas por el Consejo Nacional de Televisión, en adelante CNTV, el cual es el encargado de velar por su bienestar.

El CNTV es un organismo constitucional y autónomo el cual fue creado con el objeto de custodiar el adecuado ejercicio de los servicios de televisión. Así

también es importante mencionar que este organismo al ser autónomo cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio, manteniendo de tal manera una gestión financiera independiente y por ende responsabilidad propia. Su composición, organización y funciones se encuentran estipulados bajo la Ley 18.838 de 1989, modificada por ley 19.131 de 1992.

De esta manera dentro de las principales funciones del CNTV se puede mencionar:

- ❖ Velar por el apropiado funcionamiento de los servicios de televisión. Esto implica supervisar y fiscalizar el contenido y emisión de los canales lo cual puede se puede llevar a cabo por denuncias ciudadanas o por oficio.
- ❖ Fomentar tanto el desarrollo de programas de calidad y la investigación y discusión del impacto que genera la televisión en la sociedad chilena.
- ❖ Otorgar y modificar las concesiones de radio difusión televisiva de libre recepción.
- ❖ Financiar o subsidiar la instalación de antenas para la transmisión televisiva en aquellos lugares en los cuales no exista un interés comercial que incentive a concesionarias a llegar a lugares tales como zonas fronterizas, zonas extremas o simplemente zonas con escasa población.
- ❖ Subsidiar a canales de TV abierta por medio del fondo de discapacidad, para que estos puedan implementar en sus pantallas un sistema que permita integrar a la población sorda mediante lenguaje de señas.

De esta manera, se puede resumir que el rol del CNTV es velar por el apropiado ejercicio de la televisión, para lo cual debe orientar, estimular y regular a cada uno de los actores por medio diferentes políticas institucionales.

### ***1.2 ¿Qué es la Televisión Digital?***

La televisión Digital es una nueva técnica de difusión de las señales de televisión que sustituirá, paulatinamente en los próximos años a la actual televisión analógica. La norma elegida para Chile en septiembre 2009, conocida

---

técnicamente como ISDB-Tb, incluye nuevas prestaciones, como es la "movilidad" (el receptor de imagen o televisor y también un Notebook o Netbook con un pequeño receptor tipo Pendrive y conector USB pueden ir desplazándose en un vehículo) y la "portabilidad" (la imagen también puede verse en receptores portátiles tipo celular).

La recepción gratuita es la característica general de la oferta de canales de la Televisión Abierta. La TVD y la actual TV analógica, ambas gratuitas, seguirán funcionando en paralelo durante al menos 8 años. A este período se le llama "simulcasting" o de ocurrencia simultánea.

La televisión Chilena está a puertas de sufrir el cambio más importante desde su creación y es que el paso de transmisiones analógicas a digitales no solo supone dotar de mayor tecnología a la industria y a los usuarios, sino que implica importantes cambios en la forma en que hasta ahora se ha desarrollado, primero, porque ofrecerá la posibilidad de que un mismo canal emita más de un programa al mismo tiempo, pudiendo tener hasta cuatro transmisiones simultáneas, garantizando así una mayor oferta programática y de contenidos., segundo porque cambiar el formato implica inevitablemente una revisión de la regulación vigente sobre la televisión, especialmente en cuanto al actual sistema de concesiones de los canales de televisión abierta y el análisis del rol que le corresponde a los actores públicos y privados en el financiamiento y en la definición de contenidos. Esto implica además que se acabara con la concentración de unos pocos canales sobre el poder de comunicación y publicidad, posibilitando crear canales de todo tipo (regionales, culturales, noticiosos y deportivos, por dar algunos ejemplos) para un público cada vez más especializado y segmentado y tercero, porque se podrá ver contenidos con una mayor calidad de imagen, superando la calidad DVD, siendo estas más claras, nítidas y brillantes. En cuarto, se facilitará la interactividad, pudiendo acceder a información adicional sobre lo que se está viendo, brindando la opción de revisar su cuenta bancaria y su casilla de correo electrónico, o bien haciendo más fácil la

educación a distancia y facilitando el teletrabajo y las consultas de salud a distancia, entre otras múltiples aplicaciones y finalmente, porque permitirá que en el transcurso del tiempo la TV Digital sea actualizada para incorporar los avances que se vayan produciendo, adaptándose a las nuevas tecnologías y mejorando sus prestaciones.

### *1.2.1 Ventajas y Desventajas de la TVD.*

La incorporación de esta nueva tecnología permitirá un mejor aprovechamiento del espectro radioeléctrico, esto quiere decir, que se podrán aumentar el número de programas transmitidos por una señal televisiva. A la vez las técnicas de transmisión digital permitirá hacer un uso más eficiente del espectro radioeléctrico, que en sí es un bien escaso. Esa mayor eficiencia se debe, entre otras razones, a que la tecnología digital permite transmitir la misma información que se transmitiría con tecnología analógica, pero utilizando para ello menos recursos del espectro. Por otro lado, se elimina la vulnerabilidad a interferencias que tiene la señal analógica con los canales adyacentes. Por ello, en la actualidad existen frecuencias adyacentes a los canales de televisión que no pueden ser utilizadas, que deben mantenerse en desuso para servir de protección; por ejemplo, en el caso de la Región Metropolitana, no se pueden utilizar los canales N°s 3, 6, 8, 10 y 12, todas frecuencias que se mantienen en desuso para efectos de permitir la adecuada transmisión del resto de los canales. Esto es lo que se denomina ineficiencia interbanda. Otra de las ventajas del empleo de técnicas digitales de transmisión es la mayor robustez que tienen estos sistemas frente a interferencias. Aumenta así la posibilidad de emitir con mejores calidades de imagen y de sonido y con prestaciones más avanzadas. Resulta posible, por ejemplo, emitir en formatos de vídeo de calidad mejorada. En concreto, algunos canales se podrán preparar para transmitir en formato "16:9" en lugar de formato "4:3", aproximándose al formato empleado en las proyecciones cinematográficas. Por su parte, el sonido que acompaña a la señal de vídeo en la transmisión es recepcionada en estéreo, con sistema envolvente o en múltiples idiomas, y todo



ello con unos requisitos de ancho de banda muy inferiores a los de la televisión analógica.

Por otro lado, aunque en una fase inicial los canales de televisión deberán asumir el costo de modernizar sus equipos, a la larga la transmisión de programas empleando tecnología digital resulta menos costosa, ya que, entre otras razones, permite un uso más eficiente de la potencia de emisión de los transmisores. No obstante, la recepción de la televisión digital implicará costos por parte de los ciudadanos, como es la compra de un decodificador o de un televisor integrado.

La televisión digital permite desarrollar interactividad, lo cual, hace referencia a la capacidad del usuario de influir en los programas que va a recibir o en los servicios a los que va a acceder. En el caso de la publicidad, por ejemplo, los usuarios podrán acceder a información complementaria sobre los productos o servicios publicitados que les resulten de interés, e incluso podrán proceder a su compra on-line utilizando su teléfono o conexión a Internet. En los programas, se podrá, por ejemplo, votar en un concurso, o apostar sobre quién ganará un partido, o elegir el final de una serie de ficción, acceder al tiempo de su región, etc.

### *1.2.2 Situación actual y transición en Chile*

Gracias a un amplio consenso político alcanzado previamente entre el Ejecutivo y los parlamentarios de gobierno y oposición, el 10 de marzo de 2011 fue aprobada en la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados, el Proyecto de Ley de Televisión Digital que permitirá desplegar señales de TV Digital abierta y gratuita en todo el país. Entre las indicaciones más importantes recogidas por la Comisión, destaca que los actuales canales de televisión tendrán un plazo máximo de 5 años para replicar su cobertura actual en formato digital para todo el país y un máximo de 3 años para cubrir el 85% de las zonas. Con ello se garantiza que la TV Digital abierta y gratuita llegue de forma más acelerada a todas las regiones de Chile.

El paso siguiente en materia legislativa, será la ratificación del Proyecto de Ley aprobado en la Comisión de Cultura por el pleno de diputados. Posteriormente, pasará al Senado y, conforme al amplio apoyo político alcanzado, se espera concluir su tramitación durante el primer semestre de 2011.

### **1.3. ¿Qué es el Modelo de Negocio?**

Para lograr comprender la esencia de esta memoria, es necesario tener claro el concepto de que es un modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, de tal manera que nos permita visualizar cada uno de los cambios que se producirán en el negocio de la televisión chilena a raíz de la implementación de la TVD.

#### *1.3.1. Definición:*

Si bien, es posible encontrar una serie de definiciones para este concepto, para efectos del presente seminario por modelo de negocio se entenderá la planificación de cómo una empresa espera percibir ingresos y beneficios, pero lo más importante como espera crear valor, generar y mantener una ventaja competitiva, diferenciándolo de tal manera de la competencia, configurando así los recursos y la forma en la cual la empresa lleva a cabo su negocio. Actualmente, dada las características de un mercado tan dinámico y globalizado, es común ver a empresas innovar en sus modelos, más aún si el encontrar el modelo adecuado genera grandes ventajas competitivas.

#### *1.3.2. Caracterización del Modelo de negocio*

En un modelo de negocio se deben incluir aquellas características tanto operativas como estructurales de la empresa que le permiten adquirir sus beneficios; esto se puede apreciar claramente a la hora de establecer la caracterización del modelo, el cual se constituye a raíz de las siguientes preguntas:

- ¿A quién sirve?
- ¿Que proporciona?
- ¿Cómo gana dinero?
- ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?
- ¿Cómo proporciona su producto o servicio?
- ¿Cuáles son los recursos utilizados y distintivos?

Es así que por medio de estas interrogantes, se logra dar vida a la representación de la estructura, contenido y gestión del negocio mediante la cual se logra crear valor por medio del aprovechamiento de las oportunidades de negocio.

### 1.3.3. *Lugar del Modelo de Negocio en la Empresa*

Si se analiza detalladamente la caracterización del modelo de negocio, se puede apreciar que en ellas se concentran tres elementos esenciales los cuales constituyen los pilares fundamentales de un modelo de negocio:

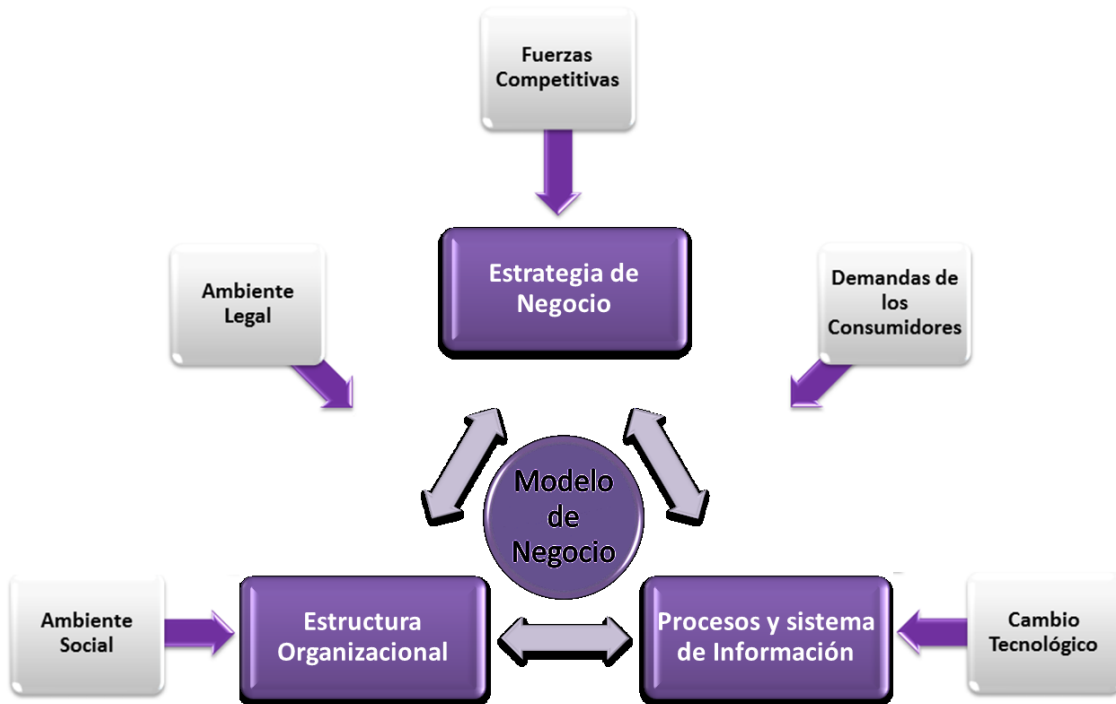
- Estrategias.
- Estructura Organizacional.
- Procesos y Sistemas de Información.

Si bien a primera vista puede parecer algo dificultoso relacionar estos tres elementos, esto es posible mediante el modelo de negocio, puesto que si bien cada uno de estos elementos nos muestra la empresa desde una perspectiva distinta, el modelo puede funcionar como un concepto lineal<sup>4</sup>, que nos permite dar forma a un triángulo entre estos tres elementos, los cuales se encuentran interrelacionados como se puede apreciar en la siguiente figura.

---

<sup>4</sup> Osterwalder A (2004). The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Universite de Lausanne.

Esquema N° 1: Pilares del modelo de negocio.



Fuente: Elaboración propia en base a diapositiva Dr. Alex Medina Giacomozzi, Unidad N° 3 Modelo de negocio, curso Política y Estrategia de negocios I.

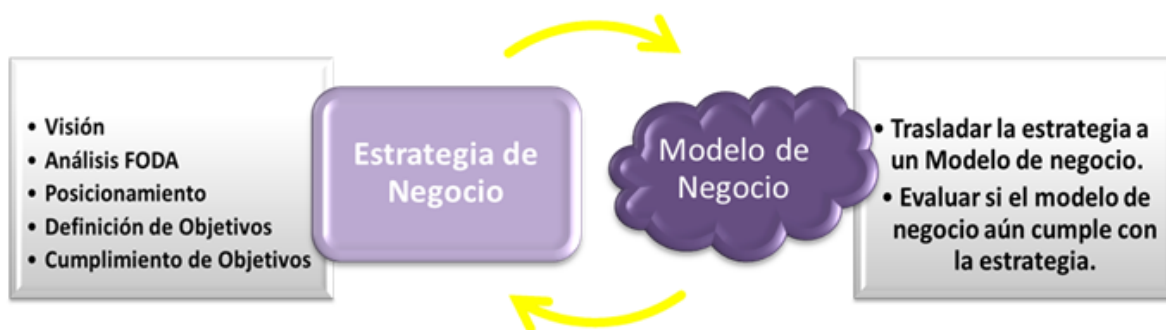
Esta figura refleja la interrelación existente entre estos elementos, en donde en primera instancia se fija la estrategia óptima, que permita a la empresa posicionarse en el mercado en el cual compite, para ello deberá diseñar e implementar procesos y sistemas que le permita llevar a cabo las decisiones tomadas anteriormente, además se debe considerar la estructura organizacional de la empresa, de manera que permita una comunicación óptima y adecuada de cada uno de los procesos y sistemas de manera que facilite y agilice todo este proceso. Por otro lado también es posible apreciar que cada uno de estos elementos que fundamentan el modelo de negocio, se ven afectados por otros elementos o fuerzas externas, las cuales presionan a cambios en el modelo de negocios, por lo que deben ser consideradas a la hora de la caracterización del mismo.

Teniendo claro esto, ahora se hace necesario conocer la relación existente entre cada uno de estos pilares y el modelo de negocio.

### 1.3.3.1. Estrategias y Modelo de Negocios

Si bien la estrategia y el modelo de negocio se encuentran en distintos niveles estas van dirigidas a un mismo punto; es importante tener presente que la estrategia es la base de toda organización, quien permite desplegar los lineamientos que puntualizarán la manera de hacer negocios, por lo que está estrechamente vinculado al modelo en sí, lo cual se puede apreciar de mejor forma en la siguiente figura.

Esquema N° 2: Estrategia y modelo de negocio.



Fuente: Elaboración propia en base a diapositiva Dr. Alex Medina Giacomozzi, Unidad N° 3 Modelo de negocio, curso Política y Estrategia de Negocios I.

Como se puede apreciar se hace necesario traducir la estrategia en acciones que puedan ser acoplarlas al modelo de tal manera que le apruebe a la empresa crear valor para sus stakeholders<sup>5</sup>.

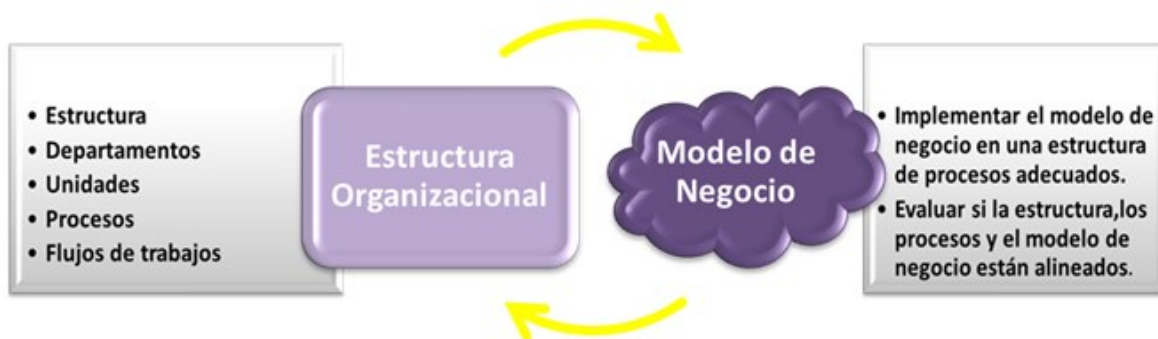
### 1.3.3.2. Estructura Organizacional y Modelo de Negocios

Como estructura organizacional se entenderá la manera en la cual se dividen, agrupan y coordinan las distintas actividades, flujos de trabajo y/o departamentos dentro de una organización, de tal manera que permita alcanzar de

<sup>5</sup> Grupos de interés internos y externos (entiéndase: clientes internos y externos, accionistas, comunidad, competencia, directivos, ONG's, gobierno y todos aquellos individuos u organizaciones que se ven relacionadas ya sea de manera directa o indirectas con la empresa).

mejor modo los objetivos. Es por esto que una vez que ya se ha diseñado la estrategia se requiere adecuar la estructura a ésta, de manera que de un sustento el modelo de negocio.

Esquema N° 3: Estructura y modelo de negocio.



Fuente: Elaboración propia en base a diapositiva Dr. Alex Medina Giacomozzi, Unidad N° 3 Modelo de negocio, curso Política y Estrategia de Negocios I.

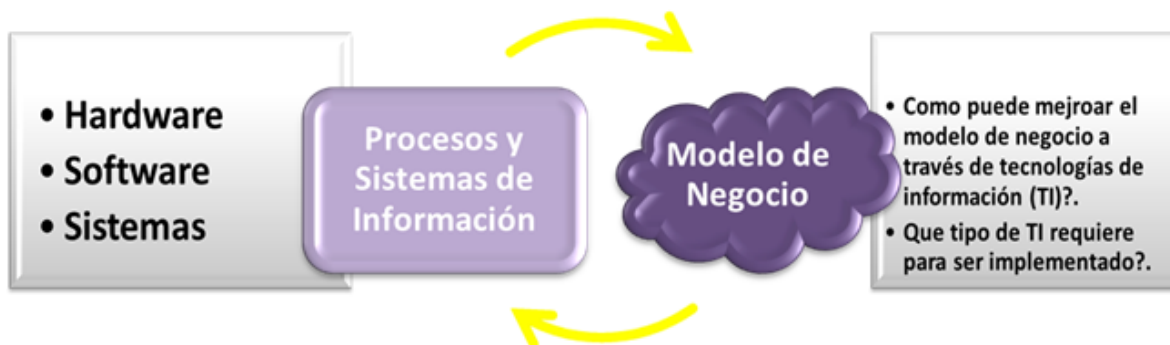
Como se aprecia en la figura anterior, es posible que en ciertas ocasiones al realizar algunos cambios o sencillamente implementar un nuevo modelo de negocio implique una reestructuración parcial o total de la estructura organizacional, con el objeto de lograr un óptimo funcionamiento de éste.

#### 1.3.3.3. *Procesos y Sistemas de Información*

Este punto hace especial énfasis a las tic's<sup>6</sup> que utiliza la empresa en todos sus procesos; es común que hoy en día muchas empresas se hayan visto en la obligación de reestructurar sus procesos producto de los constantes avances tecnológicos, por lo que de una u otra manera también se ve afectado el modelo de negocio; esto es común verlo en sectores industriales donde las tic's son fundamentales para el funcionamiento de la organización, como se puede ver reflejado en la siguiente figura.

<sup>6</sup> Tecnologías de información y Comunicación.

## Esquema N° 4: Procesos y sistemas de información.



Fuente: Elaboración propia en base a diapositiva Dr. Alex Medina Giacomozzi, Unidad N° 3 Modelo de negocio, curso Política y Estrategia de negocios I.

Es importante que las diferentes tic's que se implementen en una organización sean capaz de contribuir de manera sustancial al modelo de negocio, mejorándolo y potenciándolo teniendo presente las consecuencias y cambios que provocaran estas tecnologías en el modelo de negocio y por ende en la organización en sí.

En síntesis, se puede señalar que el modelo de negocio cumple un rol preponderante al interior de la empresa, permitiéndonos representar la lógica del negocio, concediendo además la posibilidad de su análisis y comparación de tal forma que permita su completa gestión, ayudando así a su diseño, estructuración o reestructuración y su implementación.

Por último es importante señalar que un modelo de negocio correctamente definido le permitirá a la organización reaccionar de mejor manera a los diferentes cambios que se puedan producir en el entorno.

## Capítulo II: Televisión Digital en el Mundo

---

En el siguiente capítulo se presenta algunos elementos que marcan el desarrollo de la televisión digital en el mundo, para ello en primera instancia se analizara el nivel de penetración que ha logrado esta tecnología desde un punto de vista más global, para posteriormente ahondar en el desarrollo que han presentado algunos países en esta materia. Junto con esto se analizan aquellos elementos más destacables del modelo de algunos países que en cierta medida han marcado la tendencia y desarrollo de la TVD para posteriormente culminar con la identificación de aquellos factores que desde un punto de vista más técnico tienen incidencia directa en el éxito que la TVD puede presentar en cada país.

### ***2.1. Televisión Digital en el Mundo:***

Para comprender de mejor manera el desarrollo que ha presentado la TVD en el mundo, en primera instancia se analiza desde un punto de vista global, para posteriormente ahondar en algunos países en particular, que de una u otra forma han presentado o marcado de una u otra manera su evolución.

#### *2.1.1. Nivel de Penetración de la Televisión Digital en el Mundo*

La televisión digital se avizora por primera vez en el mundo en 1996, siendo protagonista de este acontecimiento la Unión Europea, esta aparición lo hace en primera instancia por medio de señal satelital, posteriormente por señal por cable para culminar por medio de televisión terrestre. A raíz de esto es posible distinguir tres tipos de países, de acuerdo a la tecnología más utilizada, esto en cierta

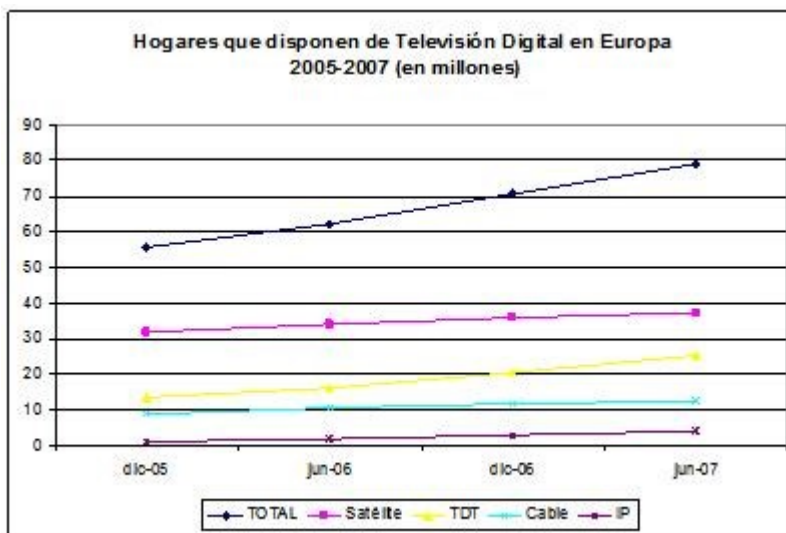


medida configura el desarrollo que la TVD pueda lograr (ver Anexo N° 1); esta distinción se señala a continuación:

- i. *Países de Cable:* El cual corresponde a países donde aproximadamente el 90% de los telespectadores acoge la TV por medio de cable.
- ii. *Países Híbridos:* Esta clasificación corre para países donde la señal por cable y vía satélite cubre más del 50% de los hogares.
- iii. *Países Terrestres:* Esta clasificación corresponde a países en los cuales la transmisión terrestre continua siendo la más utilizada.

Una vez claro esta clasificación es posible comprender de mejor manera el proceso y desarrollo que ha logrado la TVD en Europa; lo cual se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Grafico N° 5: Hogares que disponen de TVD en Europa



Fuente: e-Media Institute

Si se observa detalladamente el grafico anterior se puede apreciar que la plataforma que lidera la TVD al año 2007 es la señal vía satélite, aunque es importante destacar que aquella que presenta un mayor crecimiento es la

plataforma terrestre; por otro lado se puede apreciar que al año 2007 el porcentaje de hogares que contaban con TVD en sus hogares en Europa alcanza el 79,1%, lo cual indica el notorio crecimiento que ha tenido la TVD, más aún si se considera que a fines del año 2001 solo alcanzaba el 18,3%, sin embargo, es este proceso fue bastante lento y no exento de problema en algunos países, de hecho al año 2004 el nivel de penetración en Europa aún era bajo y según cifras de Forrester (ver anexo N° 2), reconocida empresa consultora, la penetración media alcanzada era de tan solo un 21%, por otro lado destacaban con los mayores porcentajes de penetración Reino Unido con un 57%, Irlanda con un 31% y Suecia con un 27%, mientras que en la otra cara de la moneda se encontraban Suiza con un 4% y Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Portugal y Grecia con un 7%.

Ya en el periodo 2006-2007 la TVD comienza a avanzar a pasos firmes, producto en gran medida a que el año 2005 la Comisión Europea recomienda el año 2012 como fecha para la adopción de la televisión digital; permitiendo de esta manera durante el 2006 alcanzar los 16,7 millones de hogares con TVD en Europa Occidental.

Respecto a los niveles de penetración de la TVD a nivel mundial, según cifras de Digital World Databook TV, esta paso de alrededor de un 19% en el año 2006 a un 42% a fines del año 2010, lo cual se traduce en cerca de 338 millones de hogares que se sumaron al servicio digital; junto con esto China y Estados Unidos fueron los primeros países por número de hogares con TVD en el mismo periodo con 109,5 millones y 99,8 millones respectivamente, mientras que respecto a nivel de penetración quienes lideran este proceso son Finlandia y España , con un 100% y un 99% respectivamente.

### *2.1.2. Desarrollo de la Televisión Digital en algunos países.*

Para comprender de mejor manera el desarrollo que ha logrado la TVD en el mundo es necesario no solo profundizar en el proceso y desarrollo que la TVD ha presentado en algunos países que ya han implementado esta tecnología sino

además en aquellos países que recién están comenzando a implementarla; para ello se comenzara analizando el desarrollo que ha logrado la TVD en algunos países de la Unión Europea, para posteriormente continuar con algunos países como Estados Unidos y Japón, los cuales juegan un rol fundamental en la implementación de la TVD en América.

➤ *Televisión Digital en España:*

España es uno de los primeros países en Europa en implementar esta tecnología, la cual asoma por primera vez en dicho país en octubre de 1998, fecha en la cual se da a conocer la legislación adecuada para dicha tecnología, además de su plan de cobertura y se establece como fecha de apagón analógico el 1 de enero del año 2012.

Es así que al año siguiente, entra en marcha la TVDT, mediante el otorgamiento de licencia de emisión a cada una de las cadenas existentes ya sean públicas o privadas. De esta manera se concede la primera licencia de explotación a Onda Digital S.A., la cual comienza sus emisiones el 5 de mayo del año 2000, bajo la modalidad de pago y el nombre de Quiero TV, con emisión de 14 programas; quien además debe cumplir el rol de promocionar la TVDT. Además en el mismo año, el gobierno otorga dos programas en abierto a Veo TV y Net TV los cuales inician sus transmisiones dos años más tarde.

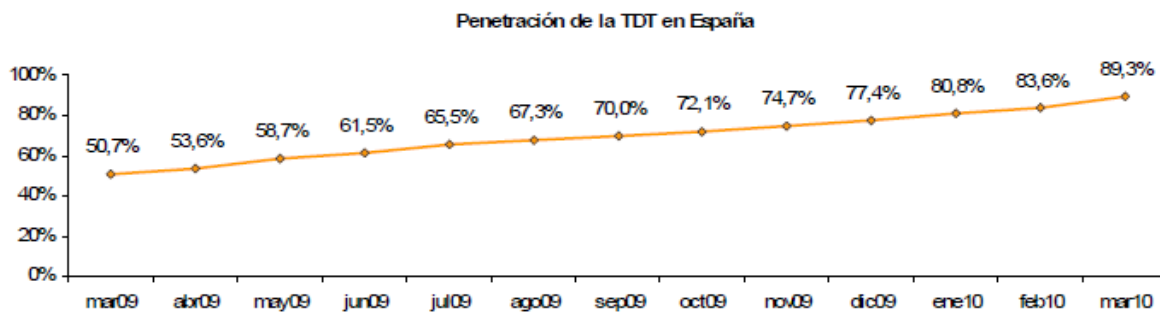
Este proceso no tuvo el éxito deseado, y a solo un par de años de funcionamiento, el 30 de junio del 2002 Quiero TV, tras no lograr la rentabilidad esperada y sufrir así un rotundo fracaso comercial, cesa sus emisiones, dejando de tal manera 18 espacios vacíos; esto hace necesario replantearse lo hecho hasta ese momento, y el gobierno se vio en la obligación de tomar una serie de medidas con suma urgencia, de manera que permitiera una efectiva transición a esta tecnología; es así que en el año 2003 se flexibilizan las condiciones de concesión que hasta ese momento se emitían de manera exclusiva por medio de Net TV y Veo TV. Además en junio de 2005 el gobierno aprueba un nuevo plan de

digitalización, el cual buscaba dar un nuevo impulso al proceso de transición a la TVD, el cual hasta ese momento se encontraba estancado, produciéndose así el 30 de noviembre del mismo año un relanzamiento de la TVDT; y se establece como nueva fecha para el apagón analógico el 3 de abril del año 2010.

Como se puede apreciar, este ha sido un proceso que no ha estado exento de problemas, y que ha presentado un transcurso bastante lento en sus diferentes aspectos; en el caso de las ventas de sintonizadores de TVDT, este presentó un aumento considerable principalmente durante los meses de marzo de 2003 y agosto de 2008, en donde su venta ascendió a la no despreciable cifra de 12.392.055.

Por otro lado, los niveles de penetración de la TVDT en España no eran muy auspiciosos; en el año 2007 el consumo de este tipo de tecnología no superaba el 6% a pesar que alrededor de un 17% de los hogares poseía un sintonizador de TVDT (Impulsa TDT, 2007), por lo que se hacía necesario acelerar el proceso de penetración. Por otro lado en el año 2009 se presenta un panorama completamente nuevo, comienza a percibirse un cambio en los hábitos de consumo de los telespectadores, producto principalmente de la oferta multicanal gratuita, lo cual ha contribuido en gran medida a la fragmentación de la audiencia. Los niveles de penetración se vieron incrementados mes a mes, logrando en el mes de marzo superar el 50%, para posteriormente permitir de esta manera culminar el año con un nivel de penetración del 77,4% a tan solo tres meses del apagón analógico según datos del Observatorio Impulsa TDT.

Grafico N° 6: Penetración de la TVDT en España



Fuente: Kantar Media

Fuente: Informe Mes de Abril Año 2010, Observatorio Impulsa TDT. España.

De esta manera la TVDT comienza el año 2010 prácticamente con el 53% del total de la audiencia televisiva; a fines del mes de marzo del año 2010 los hogares contaban con la capacidad para lograr sintonizar la señal de TVDT era de un 89,3%, Por otro lado la media de la cuota de pantalla durante el mes de marzo alcanzo un 67,5% presentando un incremento de 7,8 puntos durante el mes.

Es así que el día 3 de abril del mismo año siendo alrededor de las 12 y 12:30 horas del mediodía se da fin a las emisiones convencionales, dando así término al proceso de apagado analógico que ya se había iniciado de manera paulatina en junio del año 2009.

➤ *Televisión Digital en Italia:*

En el año 2001 Italia opta por cuál será la legislación más adecuada para TVD; junto con esto el gobierno anuncia que para el 31 de diciembre del año 2006 se completaría la transición del sistema analógico al sistema digital, produciéndose así el conocido apagón analógico.

Dos años más tarde Mediaset, empresa dedicada a la comunicación televisiva y principal operador, es la primera en utilizar dicha tecnología, seguido al año siguiente por la cadena RAI; siendo este el año de despegue de la TVDT llegando al mes de diciembre a cerca de un millón de decodificadores vendidos. Al año 2005 la TVDT había presentado un notorio crecimiento, contando con

veinticinco canales nacionales y cuarenta canales locales que emitían bajo tecnología de TVDT, la cual es recepcionada por cerca de tres millones de personas. En este notorio incremento el gobierno italiano ha tenido un rol fundamental mediante la implementación de una serie de incentivos, no solo a los proveedores sino que además para los usuarios, a quien el gobierno por la compra del decodificador interactivo contribuye con 75 euros, siendo a fines del año 2005 1.500.000 familias las que se vieron beneficiadas. A pesar de ello el nivel de penetración de la TVD aún es bajo en especial en la TVDT considerando además que se encuentra a tan solo un año del apagón analógico; de hecho en el cuadro N° 1 se puede apreciar número de usuarios distribuidos según plataformas en el año 2006.

Cuadro N° 1: Penetración de las distintas plataformas de televisión en Italia.

	% de penetración	n° de hogares (000)
Hogares con televisión	100	23907
Abonados a cable digital		
Abonados a satélite digital	16,9	4030
IPTV suscriptores	1,2	276
Receptores DVB-T instalados	16,7	4000
Total hogares con TV digital	34,7	8306

Fuente: OBS

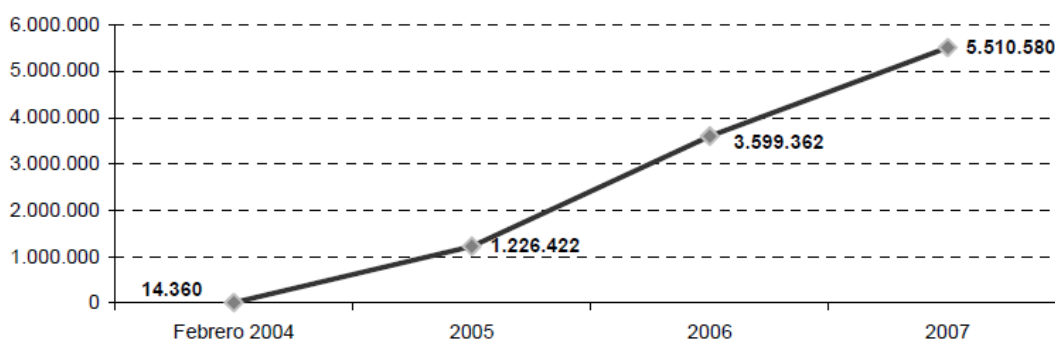
Fuente: Televisión Digital Terrestre En Europa Y Estados Unidos: Una Comparativa Entre Modelos De Negocio. Memoria para optar al grado de doctor. Raquel Urquiza García.

Si bien el subsidio implementado el año 2004, se mantuvo por dos años, este no tuvo el resultado esperado y poco a poco las ventas fueron disminuyendo al igual que lo hizo el presupuesto que el gobierno había asignado a dicho subsidio. Es así que ante tal escenario el gobierno se vio en la obligación de retrasar la fecha del apagón analógico en primera instancia para el año 2008 y posteriormente de manera definitiva para el año 2012, luego que la Unión Europea tras varios avisos hiciera llegar en julio del 2007 una solicitud de reajuste a su

legislación para que el nuevo impulso a la TVD se ajuste a los planes de la Unión respecto a las comunicaciones electrónicas, argumentando que las legislaciones de gobierno italiano no cumplía con todas sus obligaciones, imponiendo restricciones injustificada a la oferta de servicios de radiodifusión.

De esta manera la comisión Europea aprueba el subsidio que el gobierno pretendía dar al equipamiento digital, el cual fue presentado el 27 de diciembre del año 2006, el cual tenía por objeto subsidiar a aquellos clientes que compren ya sea un sintonizador integrado o descodificador digital durante el año 2007; evolución de venta que se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Grafico N° 7: Evolución en la Venta de sintonizadores.



Fuente: GFK

Fuente: Televisión Digital Terrestre En Europa Y Estados Unidos: Una Comparativa Entre Modelos De Negocio. Memoria para optar al grado de doctor. Raquel Urquiza García.

De esta manera a fines del año 2007, de total de sintonizadores vendidos, el 37,4% que incluían servicios interactivos, se vieron beneficiados con el subsidios.

Además, en octubre del mismo año, el gobierno aprobó un nuevo decreto, el cual tiene por objeto impulsar la transición a la TVD; para ello impedirá por ley la venta de televisores que no se encuentren adaptados para la TVDT a contar de junio de 2009; además a contar de abril del 2008 cada uno de los televisores

analógicos que estén a la venta, deberán contar con una etiqueta que advierta a los consumidores que mediante aquel artefacto no podrán recibir televisión digital.

De esta manera comienza a percibirse un nuevo impulso en esta materia, presentando un crecimiento notorio en materia de penetración y en el mes de octubre se da inicio de manera paulatina al proceso de apagado analógico (Ver Anexo N° 3), siendo la primera la isla de Cerdeña, iniciando de tal manera una serie de apagones que se irán dando de manera territorial. De esta manera a fines del año 2008 el nivel de penetración de la TVDT es de un 34%, estando presente de esta manera en 7,6 millones de hogares y por primera vez la TVDT supera a la TVD vía satélite, contando la primera con 6,6 millones de usuarios, mientras que el segundo con tan solo 4,5 millones de abonados.

Grafico N° 8: Televisión en Italia

Diciembre 2008 – ITALIA

Fuente: IT Media Consulting



Fuente: Televisión Digital Terrestre y Alta Definición en Italia. Sebastiano Trigila.

Es así que a comienzos del año 2011 la TVDT se estable como plataforma dominante con un 62%, además es importante mencionar que desde febrero de 2004 a mayo de 2011 el número acumulado de receptores vendidos es de 49.780.000, de los cuales el 43,5% corresponde a receptores integrados al televisor mientras que el 56,5% corresponde a receptores externos. Por último es importante mencionar que según estudios de DGTVi el uso de la TVDT ha crecido alrededor de un 66% en el último año, en desmedro de la TVD vía satélite la cual creció solo un 9%.



➤ *Televisión Digital en Inglaterra:*

Inglaterra opta por la legislación más adecuada para la TVDT en julio del año 1996, iniciando dos años más tarde su lanzamiento comercial, convirtiéndose de tal manera en el primer país en poner en marcha este servicio; además se estableció como fecha de apagón analógico el periodo comprendido entre el año 2006 y 2012.

Si bien hoy en día el modelo británico es el ejemplo a seguir, la TVDT no tuvo un inicio muy prometedor; el Grupo Audiovisual ITV puso en marcha el sistema de TVDT por pago, el cual producto del fracaso cerro al cabo de tres años. Aunque el golpe fue fuerte, Inglaterra fue capaz de asumirlo mediante la conformación de Freeview, alianza entre BSkyB, BBC y Crown Castle, el cual se lanzó finalmente el 30 de octubre de 2002, constituyéndose desde aquel momento como el eje de la TVD de dicho país.

Sin lugar a dudas el crecimiento que ha presentado la TVDT ha sido bastante importante, constituyéndose ya en septiembre del año 2003 en el país en el cual la TVD presenta mayor porcentaje de penetración según cifras de Office of Communications (OFCOM); siendo importante para ello mencionar que la oferta digital no solo está conformada por la TVDT, sino además por una oferta multicanal de treinta canales libres y diez canales de pago; de esta manera un su conjunto la TVD logra llegar al 55% de la población.

Por otro lado, si bien el desarrollo alcanzado por la TVD era bastante auspicioso fue necesario tomar algunas medidas, las cuales pasan por seguir los pasos que muchos países de Europa ya han tomado y que consisten fundamental en lograr reducir el impacto económico que trae consigo el proceso de transición para las familias, disminuyendo principalmente el precio de los decodificadores; de hecho el gran número de decodificadores vendidos a diciembre del año 2004 en gran medida se debe a la considerable disminución en su precio de £99 a £70, llegando inclusive a los £50, siendo este su valor actual; de esta manera a

diciembre del 2004 el número de decodificadores vendidos alcanza los 1,5 millones lo cual se traduce en más de 5 millones de hogares con TVDT.

Es así que la TVDT presenta un desarrollo bastante intenso lo cual permitió alcanzar al segundo trimestre del año 2007 un incremento del 13%, llegando de esta manera a un nivel de penetración del 84%, lo cual se traduce en poco más de 21,4 millones de hogares conectados; este incremento presentado a contar del año 2006, fue impulsado principalmente por la venta de cerca de 1,9 millones de decodificadores.

De esta manera Reino Unido se acerca a la etapa culmine del proceso de transición; en octubre del año 2010 según cifras de OFCOM el nivel de penetración de la TCD era de un 92,7 %, respecto las ventas de decodificadores esta alcanzo alrededor de 3,1 millones de unidades en el segundo trimestre del año; por último el número de hogares que albergan la TVDT como servicio principal alcanzó los 10,1 millones durante el segundo trimestre, lo cual equivale a un 39,3% del total de hogares.

➤ *Televisión Digital en Alemania:*

La televisión digital aparece por primera vez en Alemania a comienzos del año 2002, fecha en la cual se establece cual será la legislación que lo regulara; iniciando en el mes de noviembre del mismo año su lanzamiento y estipulando su apagón analógico para el año 2010.

La televisión Alemana se caracteriza por estar desde los años 80 dominada por la televisión por cable, por lo que en un comienzo se vio algo desfavorecido, sin embargo, el proceso de lanzamiento e impulso que llevo a cabo de una manera paciente permitió que la TVD se implementara mediante un proceso descentralizado, en donde tanto el gobierno como las autoridades locales desarrollaron una estrategia que permitirá llevar a cabo el proceso de apagado analógico de manera progresiva; además, Alemania se caracteriza por adoptar un

modelo gratuito, manteniendo una paridad entre los canales públicos y los canales privados .

➤ *Televisión Digital en Estados Unidos:*

El caso de estados unidos ha sido un completo fracaso en materia de internalización de la televisión digital, según los propios objetivos que el regulador norteamericano se fijó en sus inicios. Los usuarios no han adoptado la televisión digital pese a que casi la totalidad de los operadores ya emiten tanto en estándar digital como analógico convencional. En otras palabras, no hay contenidos nuevos que ofrecerle al público. El hecho que estas emisiones digitales sean en alta definición no es suficientemente atrayente como para motivar a los usuarios al cambio. Ante ello, la asociación de operadores televisivos ha hecho un intenso lobby para obligar a los fabricantes de receptores a que estos aparatos sean capaces de recibir tanto las señales analógicas como las digitales, algo que el regulador sí hizo en la década de los 60, cuando hizo obligatoria la venta de receptores con sintonizadores en la banda normal VHF y la entonces reciente banda UHF, concesionada a canales locales de la época.

El otro aspecto que hace menos atrayente la televisión digital es la altísima penetración de la televisión pagada, que alcanza a casi el 90% de la población estadounidense (70% cable y 20% satélite). Los operadores de televisión pagada ofrecen entre 60 y 80 canales especializados más una amplia gama con contenidos diversos, esto hace que se incline la balanza por la TV pagada especializada. A ello se añade que alrededor del 20% de los cableoperadores cuentan con decodificadores digitales, estos aparatos le dan un atractivo adicional a la televisión pagada, porque pueden almacenar en un disco duro varias horas de programación, saltarse los anuncios comerciales y hacer sugerencias de programas, entre otras funciones. Finalmente, Estados Unidos es uno de los líderes mundiales en cuanto a penetración de internet, la cual también sustituye varias de las supuestas ventajas de la televisión digital. Dado el desinterés de los telespectadores, el corte analógico fijado para 2006 y luego para el 2009 no sólo

se postergó indefinidamente, sino que las esperanzas de penetración se habían recortado. Los diversos actores involucrados en la implementación de la televisión digital se recriminan entre sí por el fracaso de esta experiencia.

➤ *Televisión Digital en Brasil:*

Brasil fue el primer país latinoamericano en adoptar una norma de Televisión Digital, además fue también, el primer país en elegir, después de Japón, la norma ISDB-T. La elección de Brasil fue cuidadosa y tomada luego de rigurosos estudios. Las pruebas se realizaron entre 1999 y principios del año 2000, las cuales fueron llevadas a cabo en un instituto privado por parte de la ABERT -siglas para la Asociación Brasileña de Emisoras de Radio y Televisión. En este estudio se testeó el rendimiento de cada sistema, en un ambiente controlado y con la generación planificada de interferencias bajo condiciones múltiples para recepción y transmisión. Las pruebas de campo se llevaron a cabo en Sao Paulo, y se incluyeron test de cobertura al aire libre, recepción dentro de edificios y recepción desde aparatos móviles. Se concluyó que el sistema americano ATSC resultó inadecuado para Brasil, debido principalmente a deficiencias notorias en cuando a recepción móvil. Las normas japonesa y europea se desempeñaron con gran efectividad en áreas pobladas. Finalmente y por su mejor desempeño fue elegida la norma Japonesa, además por la posibilidad que brinda a los consumidores de navegar en forma gratuita por Internet desde sus dispositivos. También el gobierno Japonés brindó el apoyo en materia de financiamiento y asistencia técnica, esto fue lo que inclino la balanza por la norma ISDB-T nipona. Cabe destacar que Brasil realizó cambios importantes a la normativa, respecto a la compresión de imágenes, en cierta forma se puede decir que Brasil cuenta con su propia norma.

Con esta tecnología el gobierno brasilero pretende llegar en gran mayoría a los hogares de menores recursos, brindándoles una televisión de mayor calidad y acceso a internet desde sus dispositivos móviles de forma gratuita, desde su implementación el gobierno brasilero se ha impuesto eliminar la televisión

analógica para el 2016, dando de esta manera paso por completo a la televisión de alta definición.

➤ *Televisión Digital en México:*

A mediados de 1999, el gobierno mexicano creó el Comité Consultivo de Tecnologías Digitales para la Radiodifusión, integrado por tres representantes de la Secretaría de Comunicación y Transportes (SCT) y por tres de la Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión (CIRT), con el encargo de emitir recomendaciones acerca de qué tecnología se emplearía en México en materia de transmisiones digitales, así como de realizar pruebas con los tres sistemas vigentes (ATSC, DVB e ISDB-T). De esta evaluación fue seleccionada la norma ATSC de sus vecinos Estadounidenses, la cual fue adoptada en el año 2004, señalándose a México como un país a la vanguardia en la Televisión Digital latinoamericana. Esto luego de seis años de pruebas y producción experimental a cargo de Televisa, canal privado al cual el gobierno de Ernesto Zedillo había cedido en 1998 un permiso especial para transmitir programas en alta definición. Durante este mismo año el estado entregó en concesión más de 1.300 licencias en UHF, las que actualmente transmiten con tecnología compatible con el ATSC, norma Norteamericana.

Las principales operadoras comenzaron con las emisiones experimentales en 1999, concretamente el 4 de marzo de ese año, Televisa inició transmisiones regulares de prueba, a través del canal 48 de UHF, en el Distrito Federal utilizando el estándar ATSC. Dentro de las razones que fundamentarían la opción mexicana por el estándar técnico diseñado en Estados Unidos para la televisión digital. México presenta una histórica dependencia tecnológica de sus vecinos americanos, esto producto de la enorme y compleja frontera entre ambos países, zona donde operan estaciones de radio y televisión, cuyas señales se reciben a ambos lados de la línea divisoria; lo que ha derivado en una red de vínculos tecnológicos, económicos y políticos que hacen muy difícil la existencia de dos estándares técnicos distintos para la televisión.

En México existen 1.6 millones de hogares con recepción de televisión digital, lo que permite confirmar que aún es baja la penetración de este servicio, considerando que hay 26.5 millones de hogares con televisión, además existe un escaso conocimiento de los beneficios de la televisión digital entre la población y un mercado compartido para las transmisiones análogas y digitales. Esta baja penetración de la televisión digital ha llevado a implementar estrategias que estimulen la adquisición de televisores digitales en México, lo cual ha sido muy lento, actualmente el apagón tecnológico está planificado para el 31 de diciembre de 2021, sin mayores apuros conviven en la actualidad tecnología analógica y digital.

➤ *Televisión Digital en Japón:*

El sistema Japonés surgió desde la propia industria de medios como un desarrollo necesario para mejorar los servicios de cobertura de televisión abierta y gratuita en todo el territorio, desde las grandes concentraciones urbanas hasta cualquier habitante aislado en las montañas. La normativa quedó definida en 1999 y desde diciembre de 2003 se iniciaron las transmisiones en tres ciudades, llegando a 2006 con una cobertura del 90% del territorio.

En 1990, se inició la investigación y desarrollo de la transmisión digital en Japón, exactamente en la corporación de radiodifusión pública NHK, la cual lidera la investigación y desarrollo de la televisión de alta definición y a la vez para la televisión digital estándar. Para aquella época se fijó como parte del trabajo la compatibilización con el servicio de Internet, con el fin de soportar los servicios de interactividad como un nuevo servicio de transmisión, la transferencia de datos también se fijó como un requerimiento. Además, los servicios de movilidad y portabilidad, se reconocieron como una ventaja importante. Por tal motivo, la nueva tecnología de transmisión, se desarrolló para poder permitir los servicios de movilidad y portabilidad. Todas estas características se han visto realizadas en el sistema ISDB-T que ahora ya está en servicio.

El Gobierno Japonés ha anunciado que el servicio de TV análogo se va a suspender en Julio del 2011, esto será posible gracias a la alta penetración de los receptores digitales en los hogares, esto ha sido posible gracias al bajo costo de los decodificadores y subsidios que ha entregado el gobierno, con la finalidad de promover el uso de la televisión digital.

Como principales cualidades del sistema Japonés es la tecnología de avanzada que utilizada, tanto para la eliminación de interferencias como para la suavización de imagen y a la vez, la posibilidad que da a los usuarios de recibir señal de TV digital en sus teléfonos celulares, finalmente, brinda a los consumidores la posibilidad de navegar en forma gratuita por Internet desde sus dispositivos móviles.

### ***2.2. Elementos más destacables de los modelos de algunos países que ya han aplicado esta tecnología.***

Sin lugar a dudas es importante conocer aquellos elementos más destacables de los modelos de TVD existentes en el mundo de manera que permita identificar aquellos elementos que han marcado el desarrollo de la TVD en el Mundo, puesto que si bien en algunos países los niveles de penetración alcanzados por la TVD son bastante auspiciosos, muchos de estos no han estado exentos de problemas como se podrá ver a continuación.

#### **➤ Elementos más destacables del Modelo Español.**

Como se pudo apreciar anteriormente, el modelo español está fuertemente marcado por la presencia de Quiero TV como primera plataforma de TVDT y su rotundo fracaso; el acceso a esta plataforma era mediante pago, lo cual en gran medida contribuyó a que su camino fuera la quiebra, considerando su alto costo de producción y la impensada respuesta de los clientes potenciales, lo cual se refleja en el número de abonados a fines del año 200 en donde alcanzó los 210.000 suscritos, mientras que tan solo la TV Satelital llegaba al millón.

La oferta televisiva de Quiero TV se limitaba a tan solo 14 canales y si bien ofrecía una serie de otros servicios como un alto nivel de interactividad e internet, no logro competir con la gran gama de canales y contenidos que ofrecían la televisión tanto por cable como la televisión satelital; esto sumado a lo anterior lleva finalmente a la quiebra a Quiero TV a tan solo dos años de su lanzamiento. Este fracaso deja en mal pie a los nuevos concesionarios digitales Veo TV y Net TV, viéndose con el compromiso de transmitir para un mercado que prácticamente es inexistente y con pocas expectativas de crecimiento; esto ponía en jaque la posibilidad de cautivar inversión publicitaria que permita entregar contenidos de mayor calidad, esto imposibilitaba establecer un modelo de negocio sostenible; es por este motivo que ambos concesionarios solo se limitan a mantener sus transmisiones por medio de la emisión de canales temáticos especializados y videos musicales.

Tras este fracaso el gobierno toma medidas para relanzar la TVDT lo antes posible, de esta manera luego de una reasignación de las frecuencias el organismo de carácter público RTVE se emplaza como motor del nuevo impulso que se buscaba dar a la TVDT, además en el año 2004 se concretan una serie de legislaciones como son la ley 10/2005 y el real decreto 944/2005 en las cuales se establece tanto el lanzamiento de la TVDT como la fecha de apagón analógico para el año 2010.

➤ Elementos más destacables del modelo de Reino Unido.

Reino Unido se constituye como un referente en el desarrollo de la TVDT en Europa, siendo de este modo el modelo a seguir. No obstante, su desarrollo no estuvo exento de problemas, al igual que lo que paso en España, Reino Unido debió superar la quiebra de Ondigital, primera iniciativa de TVDT; esto lo logra mediante la alianza entre BSkyB, BBC y Crown Castle conformando de esta manera Freeview, constituyéndose desde aquel momento en el eje de desarrollo de la TVD en este país.



Este nuevo operador es lanzado oficialmente en octubre de 2002 alcanzando durante el primer año un promedio mensual de 109.000 conexiones, lo cual permite ratificar que la estrategia utilizada por Freeview contribuyó en gran medida al relanzamiento de la TVDT en Reino Unido.

Si bien un factor muy importante en el desarrollo de la TVD ha sido la expansión que ha presentado el sistema de TVD vía satélite, un factor fundamental ha sido lo generado por Freeview quien logró incrementar de manera sustancial el número de receptores de TVD, lo cual según Ofcom se debía a la oferta de manera gratuita de un servicio multicanal y en gran medida a la disminución en el precio de los decodificadores lo que hizo aumentar de manera considerable sus ventas.

En el éxito del modelo de TVDT que ha presentado Reino Unido ha tenido un rol fundamental la presencia de la cadena BBC en Freeview, BBC logró darle un gran impulso fundamentalmente por la credibilidad y su rol primordial en la implementación de las estrategias que han permitido generar un desarrollo óptimo, transmitiendo de tal forma confianza a cada uno de los consumidores lo cual se ha permitido invertir en decodificadores y ha fomentado la inversión en contenidos de servicios.

➤ Elementos más destacables del modelo italiano

El panorama televisivo en Italia se encuentra caracterizado por la alta presencia de la Radio Televisión Pública italiana (RAI), y MEDIASET. El trabajo de ambas ha sido pieza clave para el impulso y el rápido desarrollo de la televisión digital entre la población italiana, aunque cuestionadas ambas compañías en sus inicios por la concentración del mercado en las manos de estas dos.

Un hecho significativo que ha contribuido al rápido desarrollo de la televisión digital en Italia ha sido la subvención por parte del gobierno para la adquisición de los decodificadores necesarios para captar la televisión digital,

popularmente conocidos en Italia como topbox. Esta subvención del gobierno permitió que se adquirieran 1.3 millones de equipos, de esta manera se buscó un adelanto del apagón analógico para finales del 2006 el cual se prolongó hasta el 2010. Aunque en un principio el modelo televisivo italiano era gratuito, los canales comerciales han ido derivando hacia un modelo híbrido mediante la oferta de programación pagada. El modelo italiano enfatiza el papel de la televisión digital como una tecnología que proporciona acceso a los servicios de administración electrónica y de la Sociedad en general contribuyendo de esta manera a disminuir la brecha digital. El modelo de la televisión digital en Italia es un modelo mixto como se mencionó anteriormente, es decir, canales en abierto y contenidos de pago. La estrategia de lanzamiento adoptada por el Ejecutivo italiano es la más directa de entre sus pares europeos ya que ha destinado fondos por un valor de 120 millones de euros a la subvención de la compra de equipos receptores.

En lo relativo a los contenidos, Mediaset y Telecom Italia ofrecen fútbol en modalidad pago a partir de finales de enero de 2005. Se trata de un modelo basado, no en la suscripción, sino en prepago y en un modelo de recarga tanto en cajeros bancarios como en locales adheridos, el cual entrega un código que debe ser enviando por SMS, y cada partido de fútbol cuesta 3 euros. Por otro lado, la RAI está cooperando con numerosas administraciones públicas tanto de índole nacional, como regional con el fin de lanzar servicios de T-government, el cual busca acercar a la ciudadanía italiana a los beneficios de la digitalización y gestión de gobierno.

➤ Elementos más destacables del modelo Alemán

El caso de Alemania es muy particular debido a la situación de partida, caracterizada por una escasa penetración de la televisión analógica. Esto es debido a la alta penetración que se encuentra presente de la televisión de pago por parte de operadores satelitales y por cable. La televisión digital debió hacer frente a una participación de mercado por parte de los operadores de cable por un (55%) y de la recepción directa del satélite (35%), quedando una participación muy

baja de un solo (10%) para la televisión digital, y de éstos la mayoría se encuentran limitados a las regiones. El cable alemán ha sido tradicionalmente el sistema predominante de distribución de señal televisiva y guarda cierta semejanza con el modelo de cable norteamericano. La población recibe todos los contenidos de televisión a través del cable, tanto los canales de pago como los canales en abierto. Sin embargo, a pesar del gran número de canales existentes, las audiencias en Alemania están dominadas prácticamente por cuatro operadores de televisión en abierto (ARD, RTL, Prosieben Sat 1 y ZDF), que abarcan cerca del 89% de la audiencia. Por otro lado el mercado publicitario está dominado exclusivamente por dos de ellos: los operadores privados RTL y Prosieben Sat 1. La televisión pública alemana tiene limitado su acceso al mercado publicitario y esto es producto de la baja penetración que poseen. El modelo de televisión alemana se caracteriza por una considerable fragmentación de sus audiencias, consecuencia del elevado número de canales existentes compitiendo en el mismo mercado, donde el líder de audiencia alcanza sólo un 15% de audiencia. Los operadores de estos canales de televisión alcanzan rentabilizar esas cuotas de mercado debido a que la televisión pública tiene un papel prácticamente mínimo en el mercado publicitario. Sin embargo, el proceso de digitalización minucioso llevado a cabo en Alemania donde las prioridades se centraban en la portabilidad y la movilidad y no en la optimización del espectro, hizo que la televisión digital se implantara mediante un proceso descentralizado, donde las autoridades locales, y el país por su división en regiones, desarrolló una estrategia de apagado analógico progresivo. En este caso, el motivo que ha impulsado el proceso de migración a la tecnología digital terrestre parece ser exclusivamente el de liberar espectro radioeléctrico.

### ***2.3. Factores Críticos de Éxito de la Televisión Digital en el Mundo***

Existen diversos factores que pueden entorpecer la total integración de la tecnología digital, o bien no permitir que todas las posibilidades que se ofrecen sean aprovechadas por los usuarios. Uno de los puntos clave es el futuro de la convergencia de las principales plataformas, como lo son la televisión, el

computador y telefonía móvil. Se trata de un fenómeno similar a lo que actualmente está sucediendo entre el teléfono fijo y el móvil. En España a modo de ejemplo, hay más teléfonos móviles que personas, como sucede en algunos otros países, las líneas de telefonía fija no se incrementan desde hace años y la voz sobre IP tiene más de 200 millones de usuarios diarios en todo el mundo a través de Skype. Como siempre suele suceder la tecnología evoluciona mucho más rápido que el mercado, el propio conocimiento o uso de las personas revoluciona a sectores como el de los contenidos que de forma muy lenta reaccionan para adaptarse a estas nuevas formas de hablar o comunicarse o de ver películas. La convergencia o la nueva y necesaria convivencia de la televisión con internet aportaran un escenario de servicios interactivos los que pueden ser muy provechosos para la ciudadanía, pero que deben ser implantados de una forma adecuada para su éxito. Los siguientes puntos describen los principales factores de éxito que determinan un buen desarrollo de esta nueva tecnología.

➤ Elección de la mejor tecnología:

La tecnología a seleccionar debe ser aquella que de un mejor uso del espectro y se adapte a las realidades de transmisión de cada país, si bien todas presentan una alta calidad de imagen y sonido no todas se adaptan a las geografías propias de cada nación, es por esto que en caso de Chile se ha seleccionado la norma Japonesa, la cual entrega mayor flexibilidad al momento de adaptarla a la realidad nacional y es la cual ofrece un mayor desempeño y flexibilidad para explorar diferentes modelos de negocio.

➤ Plan de Canalización:

Es de vital importancia y así lo muestran las ejecuciones de la televisión Digital en algunos países, el gobierno, los organismos afines a la televisión, la industria, universidades y las empresas de software deben estar a la vanguardia o asesorados por referentes con experiencia en la aplicación de este cambio tecnológico. La experiencia de Estados Unidos, a modo de ejemplo, muestra como su transformación tecnológica televisiva ha sido un fracaso, donde el aspecto

cultural de la ciudadanía ha frenado el cambio de ver televisión abierta. Por otro lado las ofertas que plantean los desarrolladores de la tecnología no es menor, en Brasil el gobierno japonés comprometió el desarrollo de decodificadores a muy bajo costo y una alta capacitación a los operadores, como también instalación de empresas tecnológicas que presten el soporte adecuado.

- Complementación del plan técnico y diseño de un plan de comunicación para los ciudadanos:

El proyecto técnico debe entregar una cobertura nacional y una estabilidad en el sistema, es por eso que la evidencia demuestra que los inicios de prueba en los países ya implementados han sido sectorizados para medir intensidad y recepción y así luego aplicarla en su totalidad al país. Un ejemplo de esto fue España donde la alta definición no cubría completamente la zona geográfica, dificultando el proyecto tanto desde el punto de vista del operador tecnológico como de los empresarios televisivos y publicitarios.

- Mejoras de contenidos y servicios:

Este es un punto muy importante, ya que la aceptación de la televisión digital pasa por la calidad de sus contenidos y sus servicios anexos que esta incorpora. Hay países como es el caso de Estados Unidos donde el porcentaje de penetración de la televisión digital es bajísimo, producto de la poca oferta de canales especializados en áreas específicas, como por ejemplo ESPN, FOX, CNN, por nombrar algunos. Este consumidor es altamente demandante de estos productos y accede a ellos mediante la televisión pagada la cual posee por paquete básico no menos de doscientos canales de múltiples variedades. En Chile, la calidad de los contenidos de la televisión abierta deja mucho que desear, por este motivo y en busca de contenidos más educativos y de mayor calidad se ha hecho paso la televisión pagada con una alta demanda.

➤ Señalar la obligación de un calendario de apagado analógico:

El plan debe establecer un marco para el cese ordenado y coordinado de las emisiones analógicas de televisión, para así poner fin a la transmisión en paralelo de la televisión analógica y digital. El caso de Suecia indica que el apagado analógico se desarrolló en tres ciudades a modo de prueba, en el que hay destacar que en este país había una muy baja utilización de la televisión analógica durante el periodo de transferencia simultánea. Es por eso que cada caso debe ser estudiado de acuerdo a las realidades del país. De esta manera se podrá dar plena cabida a la digitalización de la televisión y a la incorporación de nuevas plataformas y desarrollo de nuevos modelos de negocios que permite desarrollar esta nueva tecnología.

## Capítulo III: La Industria de la Televisión en Chile y sus Modelos de Negocios

---

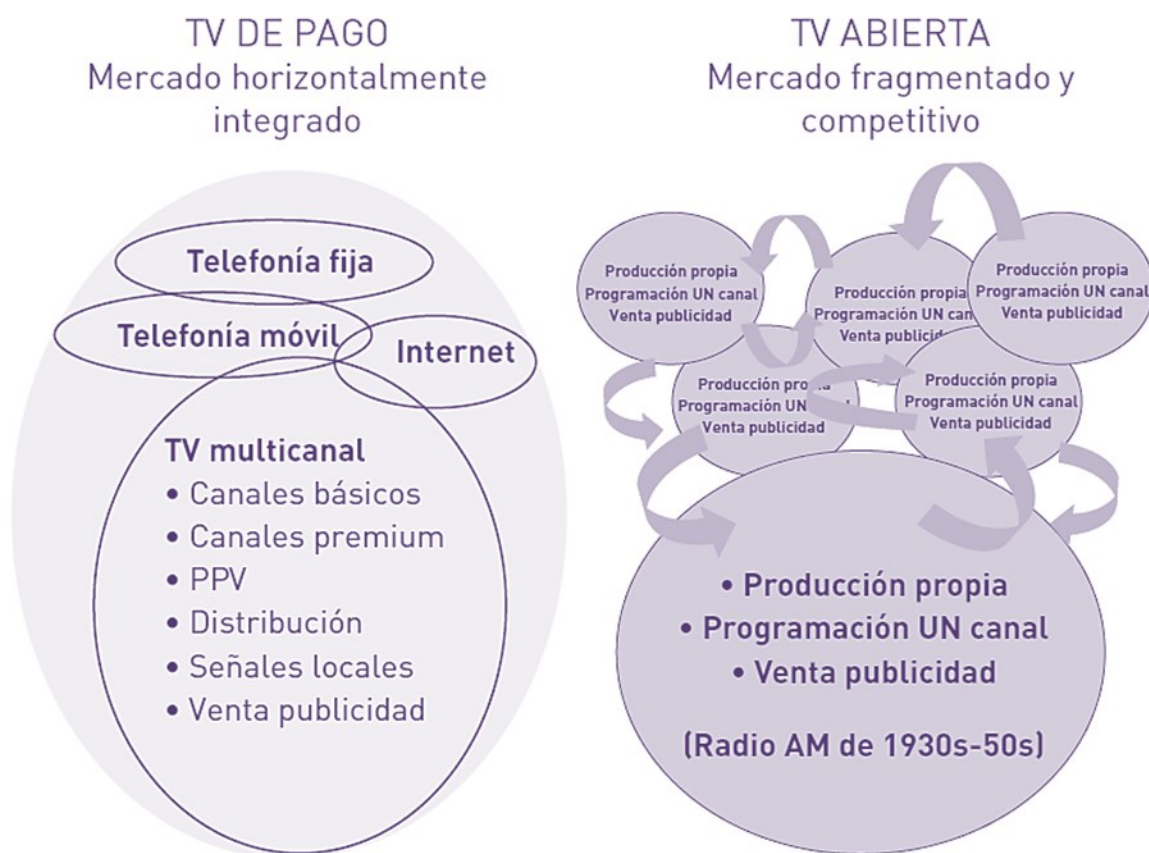
En el siguiente capítulo se analiza cómo se desarrolla la industria de la televisión en Chile, comprendiendo para ello cuales son los modelos que operan, estableciendo de manera clara su operatividad y diferencias; para ello se profundiza en el rating que estos modelos presentan, además de los niveles de publicidad con los cuales cuentan en relación a otros medios de comunicación, como diarios, radios, etc.

Estos elementos son importantes, puesto que estos nos permitirán caracterizar el modelo de negocio de los principales Canales de Televisión para posteriormente lograr plasmar el modelo de negocio imperativo en la Televisión abierta.

### ***3.1. El Modelo de Negocio Imperante en Chile***

La siguiente figura refleja el mercado televisivo dual presente en el país: por un lado, están los operadores de TV paga que ofrecen decenas de señales de TV, los cuales recaudan dinero por medio de las suscripciones y ofreciendo además telefonía e internet en algunos casos. Al mismo tiempo, existen siete operadores de TV abierta que compiten ferozmente entre sí por el mismo trozo de torta publicitaria, siendo esta su fuente principal de ingresos y armados cada uno con solo una señal que distribuye contenidos generalistas.

Esquema N° 5: Mercado de la TV en Chile



Fuente: Anatel

Este modelo de negocios se está volviendo más complejo y disperso pese a la tendencia a las fusiones y adquisiciones corporativas. Los canales actuales de TV abierta son muy parecidos a las radios AM de los años 40, las cuales producían gran parte de sus contenidos dentro de la casa y se orientaban a una única señal con un público generalista (Godoy 2006). Pero este modelo puede estar quedando obsoleto, expertos hablan, por ejemplo, del modelo de “producción en 360 grados”, en que los contenidos se explotan a través de vitrinas muy diversas, aprovechando ventanas complementarias como cines, DVDs, señales premium de TV paga, así como el apoyo de tecnologías con uso diferente como celulares e Internet.



### 3.1.1. El modelo dominante: Free-To-Air o de Libre Recepción

La característica principal de este modelo es que el cliente no paga nada por los contenidos que ve. Esto hace innecesario el uso de módulos de acceso condicional o bien conocidos como decodificadores, pudiendo los canales llevar la señal directamente al espectador. A la vez las compañías televisivas recaudan ingresos principalmente de la inversión publicitaria la cual es hecha en función de su participación con respecto a la audiencia, la cual las hace competir rudamente entre ellas, explotando fuertemente la inversión en desarrollo interno de material audiovisual y de marca propia.

La forma más sencilla de representar la cadena de valor del negocio televisivo es seguir el contenido desde su generación hasta su recepción por el equipo de televisión en el hogar de los consumidores.

Esquema N° 6: Cadena de valor del sector televisivo



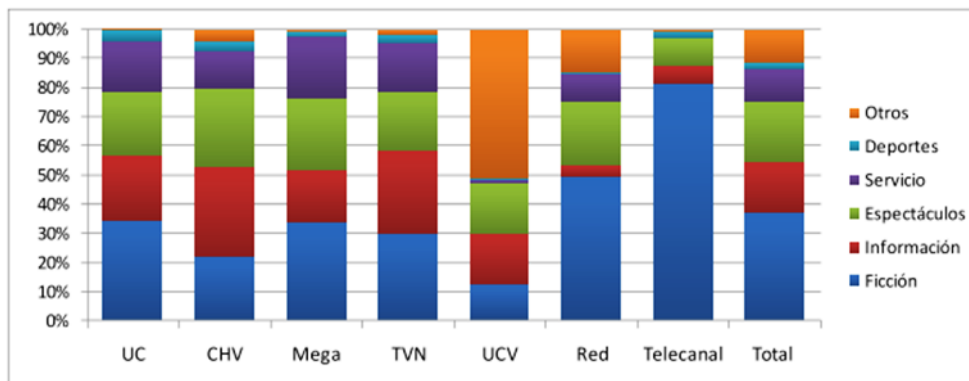
Fuente: Elaboración propia en base a: “La TDT: Oportunidades y retos del apagón analógico”, Informes Enter.

#### 3.1.1.1. Oferta de Televisión

Los canales de televisión abierta entregan contenidos de carácter generalistas y no especializados como lo realiza la televisión pagada, esta programación es una parrilla de espacios, que tiene como objetivo central acercarse al mayor número de espectadores y a la vez, retenerlos durante el mayor tiempo posible. Entre los cuatro canales de mayor audiencia, es posible detectar que su público presenta gustos similares con respecto al consumo de ficción, información, espectáculos y servicio. Por su parte TVN ofrece el mayor porcentaje de información, con un 28,8% del total de la información ofrecida por la

TV chilena. La Red y Telecanal muestran un perfil completamente diferentes, donde predomina la ficción y espectáculos, y declina la presencia de información.

Grafico N° 9: Distribución Parrilla Programática Chilena



Fuente: Consejo Nacional de Televisión

En el año 2010 continúa la tendencia del interés de la audiencia en información, repitiendo la tendencia del año anterior: un 40% de la sintonía al total de la programación es hacia programas del área de información, subiendo desde el 36,7% del año 2009. Si bien la oferta de información ha subido desde un 17,9% al 22,5% en el año 2010, la audiencia casi duplica esa oferta. En segundo lugar aparece la ficción que ha subido levemente en oferta de pantalla de 36,9% al 38,2% y ha crecido en rating por parte de la audiencia de 34,9 al 36,1.

Información y ficción en conjunto representan el 60,7% del tiempo de programación en pantalla y el 76,1% del consumo televisivo. El interés en la información televisiva se advierte también en el ranking de los canales de TV de pago, en donde el canal segmentado de información 24 Horas (producido por TVN) y el canal CNN Chile ocupan el octavo lugar y el décimo lugar respectivamente entre los canales de pago. El área de programación de Espectáculos continúa declinando tanto en oferta de pantalla como en la sintonía por parte de la audiencia.

Tabla N° 4: Síntesis Comparativa: Emisión Audiencia

Categoría	Programación Anual 2010			Programación Anual 2009		
	N° Horas	% Tiempo	% Audiencia	N° Horas	% Tiempo	% Audiencia
<b>Ficción</b>	20,260	38,2%	36,1%	19,640	36,9%	34,9%
<b>Información</b>	11,928	22,5%	40,0%	9,515	17,9%	36,7%
<b>Espectáculos</b>	9,038	17,0%	10,8%	10,847	20,4%	14,8%
<b>Servicio</b>	5,440	10,3%	8,0%	5,978	11,2%	8,6%
<b>Deportes</b>	1,149	2,2%	1,7%	1,097	2,1%	1,6%
<b>Otros</b>	5,234	9,9%	3,5%	6,128	11,5%	3,4%
<b>Total General</b>	<b>53,049</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>53,205</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Time Ibope y Obitel Chile

Los datos históricos muestran que TVN, el canal público se mantiene en primer lugar con un 7,6 de rating promedio anual en el año 2010. Mega y CHV ofrecen una fuerte competencia al canal público líder, mostrando una tendencia constante hacia el crecimiento. En cuarto lugar se encuentra la estación católica con 5,4 puntos promedio de rating. Entre los canales con menor sintonía se encuentra Red televisión con 2.0 puntos promedios anuales y en el último lugar compiten Telecanal y UCV televisión.

Tabla N° 5: Rating Hogar Anual por Canal

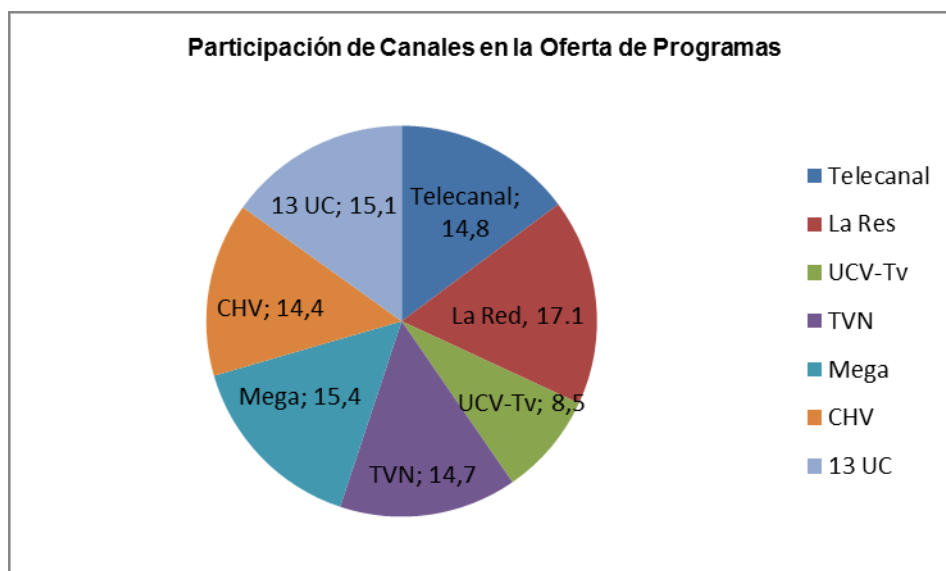
Periodo	Canal 13	CHV	Mega	TVN	UCV	Red	Telecanal
<b>2005</b>	9.0	5.4	8.3	8.9	0.5	4.5	0.2
<b>2006</b>	7.3	6.3	7.5	8.5	0.6	3.7	1.4
<b>2007</b>	7.1	5.9	7.5	8.3	0.6	3.4	1.1
<b>2008</b>	6.9	6.4	7.9	7.2	0.6	2.4	1.0
<b>2009</b>	6.9	6.6	7.4	7.7	0.6	1.8	0.6
<b>2010</b>	5.4	7.1	7.3	7.6	0.7	2.0	0.7

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ibope

### 3.1.1.2. Participación de Canales en la Oferta de Programas

La participación de los canales en la oferta neta de programas es bastante pareja, ubicándose en torno al 15%.

Grafico N° 10: Participación Canales en oferta Programática



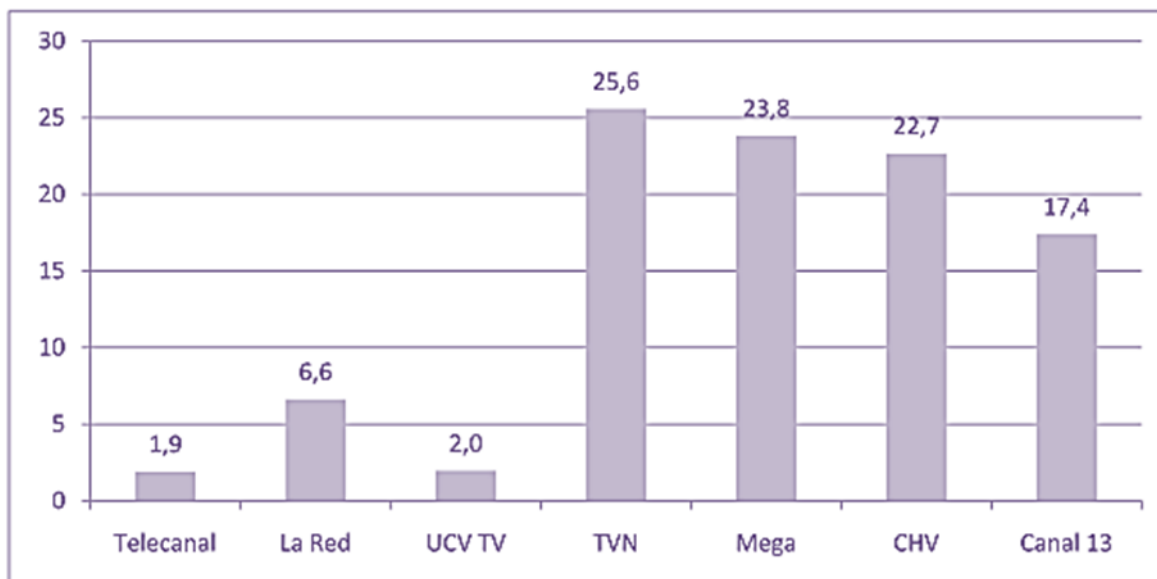
Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Achap 2011

El canal con más programación es La Red (17,1%), cuya programación se extiende hasta altas horas de la madrugada, principalmente misceláneos de concurso telefónico. Por el contrario, UCV-TV es el canal que emite menos tiempo de programación (8,5%), situación que se explica por la cantidad de publicidad que emite este canal.

#### ➤ Consumo General por Persona de Cada Canal de Televisión

Respecto al consumo general de TV abierta durante el 2010, se constata que en promedio se consumieron 944 horas por persona. En otras palabras, cada persona vio 944 horas en promedio de televisión durante el 2010, lo que equivale a 2,6 horas diarias.

Grafico N° 11: Consumo general por Canal



Fuente: Consejo Nacional de Televisión en base a datos de Rating 2010

La distribución de ese consumo, se distribuye inequitativamente entre los canales, a diferencia de lo que ocurre con la oferta. Así, TVN, Mega, CHV y Canal 13 concentran casi el 90% del consumo total, mientras que La Red, UCV-TV y Telecanal sólo un 10%.

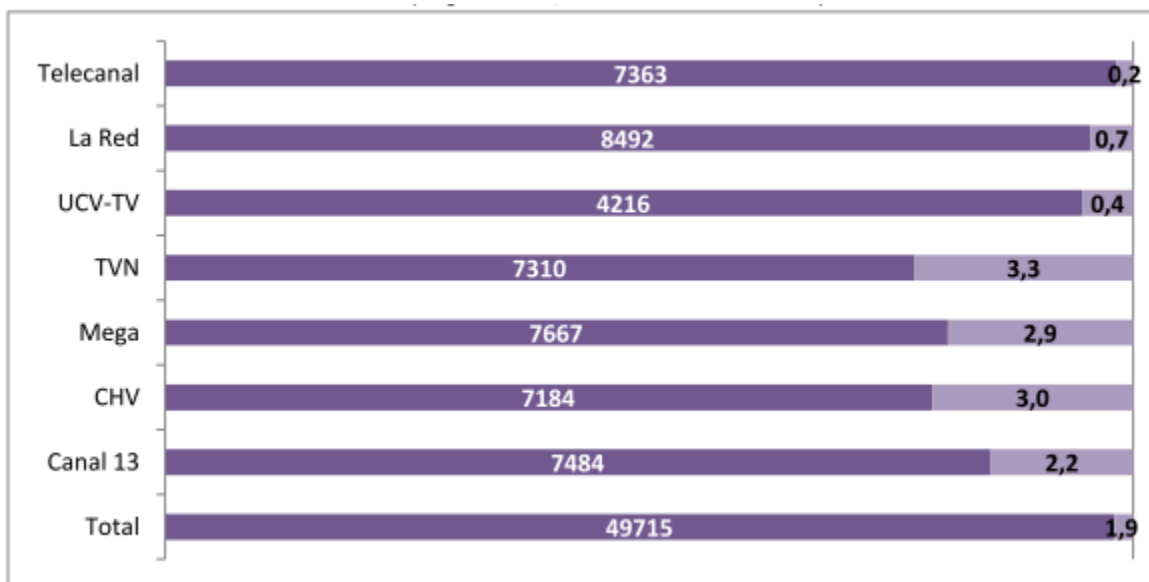
➤ Oferta de horas versus porcentaje de consumo por Canal

En el Gráfico Oferta versus consumo de televisión se muestra la relación entre horas de oferta y el porcentaje de consumo asociado a la programación de cada canal. Se aprecia que el consumo promedio por persona en cada canal es prácticamente marginal respecto a la cantidad de horas ofertadas. Del tiempo total ofertado por TVN en el 2010 (7.310 horas), se consumió en promedio 3,3% de dicha programación (241 horas promedio por persona).

De la misma manera, de las 7.667 horas que emitió Mega, se consumió un promedio de 225 horas por persona, lo que es igual al 2,9% de su oferta; o de las 7.363 horas que emitió Telecanal, en promedio se consumió un 0,2%, equivalente a 18 horas promedio por persona al año.

Grafico N° 12: Oferta Versus Consumo de Televisión

Base Oferta: 49.715 horas de programación / Base Consumo Promedio por Persona: 944 horas

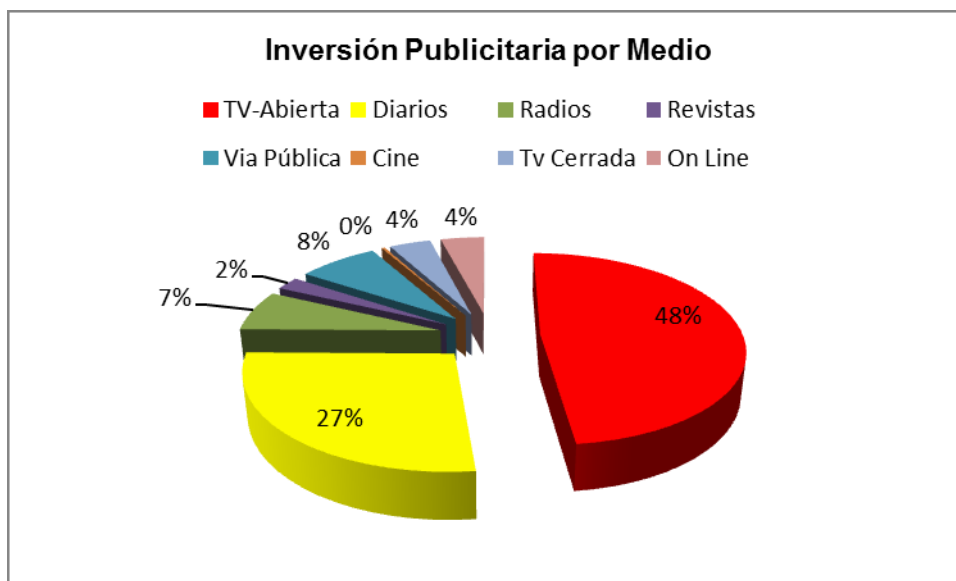


Fuente: Consejo Nacional de Televisión en base a datos de Rating 2010

3.1.1.3. *Inversión Publicitaria*

Según los datos entregados por la asociación chilena de agencias de publicidad ACHAP la inversión publicitaria alcanza un total de 570.175 millones de pesos durante el año 2010. Este valor incluye la inversión en televisión (abierta y de pago), radio, prensa (diarios y revistas), vía pública, cine y medios on line. Esta cifra es equivalente a 1.117 millones de dólares.

Grafico N° 13: Inversión Publicitaria por Medio Comunicacional.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Achap 2011

De este total la televisión abierta logra captar un 48% de inversión publicitaria, siendo estos tres puntos menos a lo registrado a igual fecha del año 2009, luego lo sigue los diarios con un 27% y la radio con un 7%, entre ambos representan 82% del total invertido en publicidad. El 18% restante lo capturan las revistas, los medios online, la Tv pagada, cines y Via pública.

➤ Inversión Publicitaria Periodo 2000 – 2010

Tras dos años de caída, la inversión publicitaria en medios en Chile creció un 13,1 por ciento en 2010, alcanzando los mil 117 millones de dólares, de acuerdo a un informe de la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad. Luego de un 2009 en el que la inversión publicitaria en términos reales cayó el 6% y un 2008 donde perdió el 5,2%, el crecimiento obtenido en 2010 representa una recuperación de los años anteriores, aunque comparado con 2007, el último positivo, la cifra del 2010 representa un crecimiento real de tan sólo el 4%, de lo conseguido hace 3 años.

Tabla N° 6: inversión Publicitaria.

	INVERSION PUBLICITARIA										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Televisión	181,334	190,753	207,769	210,481	221,115	232,355	245,666	263,920	248,138	250,379	274,984
Diarios	146,168	122,605	125,737	121,037	132,289	143,853	149,011	156,710	147,140	126,15	153,903
Radios	44,621	40,725	39,784	39,416	37,107	40,324	38,142	38,011	36,776	36,408	38,920
Revistas	21,377	18,07	17,408	16,434	15,579	15,675	15,828	17,061	14,812	11,386	12,263
Via Pública	28,454	26,91	26,784	28,136	34,336	41,235	45,19	51,831	44,338	37,139	42,636
Cine	1,786	1,690	1,483	1,47	1,497	1,536	1,456	1,464	1,146	1,411	1,892
Tv Cable				7,015	7,459	8,397	8,527	10,206	8,545	9,684	22,001
On Une				3,780	4,104	5,364	6,952	8,746	11,589	13,704	23,577
Total	423,740	400,753	418,965	427,769	453,486	488,739	510,772	547,949	512,484	486,261	570,175
Variación	1.60%	-5.40%	4.50%	2.10%	6.00%	7.80%	4.50%	7.30%	-6.50%	-5.10%	17.26%

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Televisión	42,8%	47,6%	49,6%	49,2%	48,8%	47,5%	48,1%	48,2%	48,4%	51,5%	48,2%
Diarios	34,5%	30,6%	30,0%	28,3%	29,2%	29,4%	29,2%	28,6%	28,7%	25,9%	27,0%
Radios	10,5%	10,2%	9,5%	9,2%	8,2%	8,3%	7,5%	6,9%	7,2%	7,5%	6,8%
Revistas	5,0%	4,5%	4,2%	3,8%	3,4%	3,2%	3,1%	3,1%	2,9%	2,3%	2,2%
Vía Pública	6,7%	6,7%	6,4%	6,6%	7,6%	8,4%	8,8%	9,5%	8,7%	7,6%	7,5%
Cine	0,4%	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%
Tv Cable				1,6%	1,6%	1,7%	1,7%	1,9%	1,7%	2,0%	3,9%
On Line				0,9%	0,9%	1,1%	1,4%	1,6%	2,3%	2,8%	4,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Achap 2011

La variación porcentual de la inversión publicitaria se explica principalmente por el crecimiento superior al 20% de los diarios, el cine, la TV de pago y los medios online. Uno de los datos destacados es que el medio que registra mayor crecimiento fue la TV de pago con el 37,2%, mientras que la radio fue el que mostró el menor crecimiento (6,9%). Por otro lado, la televisión tuvo un aumento del 8,3% en relación al año anterior, lo que se traduce en 539 millones de dólares. De esta manera, alcanza una participación del 48,2%, menor a la conseguida en 2009.

### 3.2. Modelo de suscripción

Presente en el país desde la década de los noventa, cuando dieron sus primeros pasos, los operadores de televisión pagada explotan este modelo principalmente mediante el cobro a sus suscriptores, quienes en función del pago



cuentan o no con el servicio de televisión. En algunos casos además del cobro por suscripción también prestan el servicio de telefonía e internet, siendo estas, dos fuentes más de ingreso para las compañías. Algunos operadores introducen la necesidad de poder controlar quién accede y quién no mediante un acceso condicionado, llamado decodificador. En este caso la cadena de valor se altera ligeramente en comparación al modelo anterior.

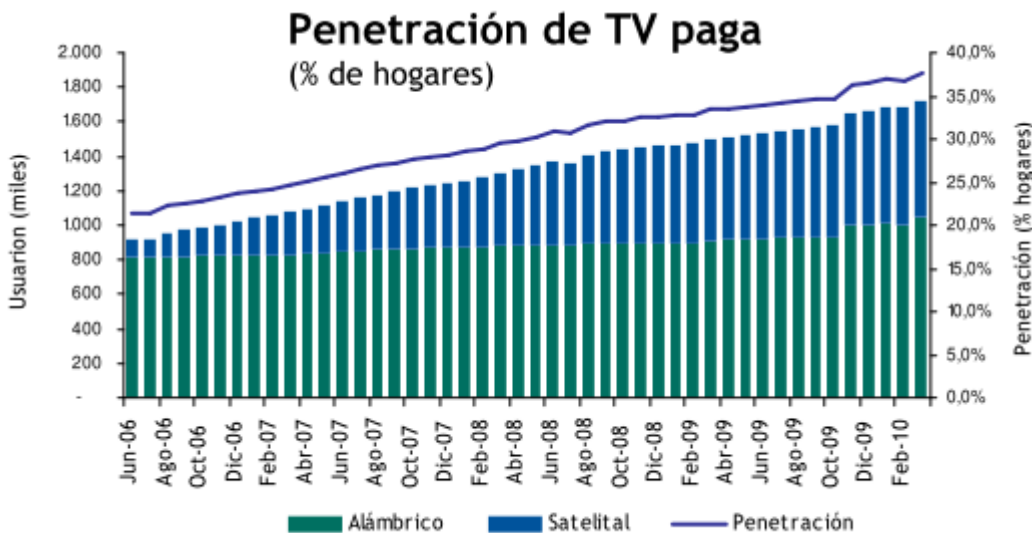
Esquema N° 7: Cadena de Valor Modelo de Suscripción.



Fuente: La TDT: Oportunidades y retos del apagón analógico, Informes Enter.

Desde inicios de la década, la TV paga en Chile recauda poco más que todos los canales abiertos juntos. Y es con apenas con un 37% de los hogares nacionales abonados, cifra que ha ido subiendo recientemente.

Grafico N° 14 Penetración de la TV de Pago.



Fuente: Subtel

Fuente: Subtel

Por otra parte, la televisión de pago presenta una importante evolución en su rating mostrando un importante crecimiento de la audiencia como se ve a continuación.

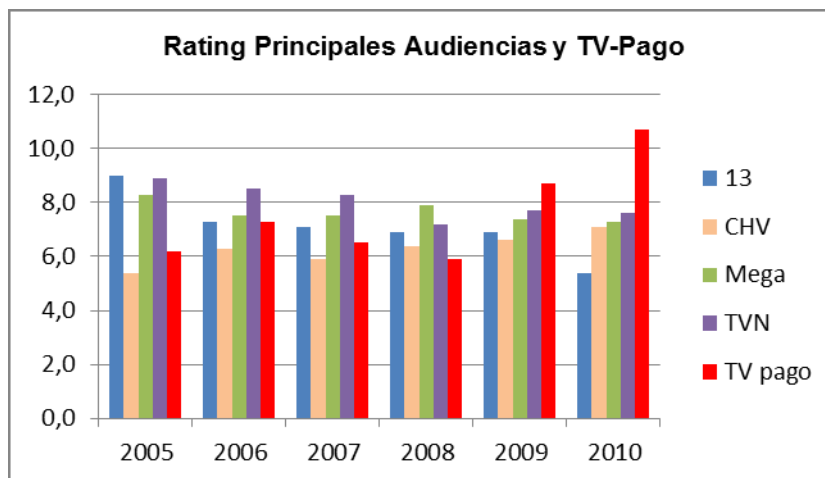
Tabla N° 7: Rating Hogar Anual por Canal

Periodo	C13	CHV	Mega	TVN	UCV-TV	La Red	Telecanal	TV Pago
2005	9.0	5.4	8.3	8.9	0.5	4.5	0.2	6.2
2006	7.3	6.3	7.5	8.5	0.6	3.7	1.4	7.3
2007	7.1	5.9	7.5	8.3	0.6	3.4	1.1	6.5
2008	6.9	6.4	7.9	7.2	0.6	2.4	1.0	5.9
2009	6.9	6.6	7.4	7.7	0.6	1.8	0.6	8.7
2010	5.4	7.1	7.3	7.6	0.7	2.0	0.7	10.7

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ibope

Este se ubica en el segundo lugar con respecto a los promedios anuales de sintonía en comparación a los canales de más vistos de la televisión abierta. Durante el año 2009 al 2010, la televisión de pago registro el más alto rating de sintonía.

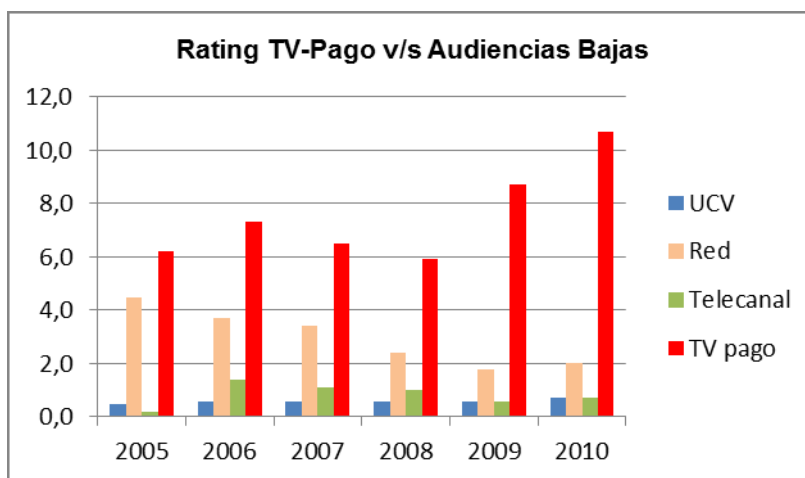
Grafico N° 15: Rating principales audiencias V/S TV pago



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ibope

Por otro lado al comparar la televisión pagada con los tres canales de menor audiencia televisiva, se puede ver las significativas diferencias que se producen en el rating, entre los canales de menor rendimiento se encuentra Universidad Católica de Valparaíso quién no logra sobrepasar el punto de sintonía.

Grafico N° 16: Rating Audiencias Bajas V/S TV Pago.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ibope

Similar panorama muestra su competencia directa Telecanal, la cual ha logrado durante el periodo 2006 al 2007 marcar sintonía entre 1.1 y 1.4, siendo estas sus más altos registros, pero en los otros años del periodo de evaluación siguen sin sobrepasar la barrera de un punto de rating. Red Tv marca entre 2.0 y 4.5 puntos logrando un mejor desempeño.

➤ Canales más Vistos en TV Pago

Durante el año 2010 los canales nacionales de libre recepción que se transmiten también por la televisión de pago son los que tienen mayor rating de audiencia, y luego los canales internacionales dirigidos a la audiencia infantil. Por lo tanto, aun cuando en la televisión pagada exista una variedad de canales con segmentación de contenidos, la audiencia privilegia en sintonía a los canales nacionales abiertos.

Tabla N° 8: Rating Promedio.

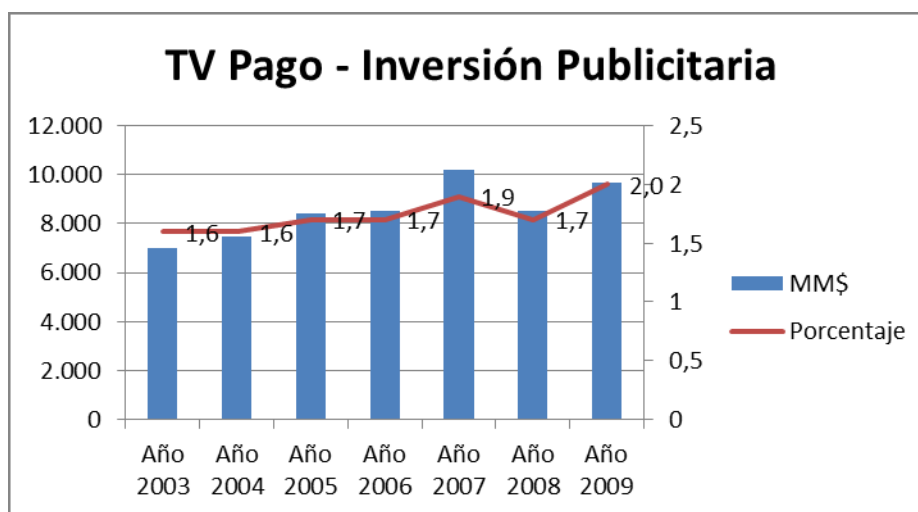
Canal	Rating hogar promedio	Tipo de Canal
1 TVN	6,6	Abierto
2 CHV	5,8	Abierto
3 Mega	4,8	Abierto
4 Canal 13	4,1	Abierto
5 Disney Channel	2,2	Pago
6 Discovery Kids	2,1	Pago
7 La Red	1,6	Abierto
8 Cartoon Network	1,4	Pago
9 Disney XD	1	Pago
10 Nickelodeon	0,8	Pago

Fuente: Time Ibope

### 3.2.1. Inversión Publicitaria

La televisión de pago representa un 3.9% del total de la torta publicitaria. Cabe destacar que los ingresos de la televisión de pago están dados por los pagos que realizan mensualmente los abonados a este servicio, siendo esta la fuente principal de los ingresos de las empresas.

Grafico N° 17: Inversión Publicitaria en la TV de Pago



Fuente: ACHAP

La tendencia de la inversión publicitaria en la televisión pagada en Chile muestra una tendencia creciente, solo durante el periodo 2008 se produce una contracción debido al escenario económico mundial, el cual afecto a todos los mercados.

Actualmente y desde el periodo 2009 a la fecha la inversiones en publicidad han crecido, registrando para el año 2009 \$ 9684 millones de pesos y según los datos informados por el Consejo Latinoamericano de Publicidad en Multicanales (LAMAC) durante el periodo 2010 se invirtieron \$ 18.373 millones de pesos, duplicando la inversión correspondiente al periodo anterior.

Tabla N° 9: Inversión Publicitaria TV  
Paga

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Televisión	42,8%	47,6%	49,6%	49,2%	48,8%	47,5%	48,1%	48,2%	48,4%	51,5%	48,2%
Diarios	34,5%	30,6%	30,0%	28,3%	29,2%	29,4%	29,2%	28,6%	28,7%	25,9%	27,0%
Radios	10,5%	10,2%	9,5%	9,2%	8,2%	8,3%	7,5%	6,9%	7,2%	7,5%	6,8%
Revistas	5,0%	4,5%	4,2%	3,8%	3,4%	3,2%	3,1%	3,1%	2,9%	2,3%	2,2%
Via Pública	6,7%	6,7%	6,4%	6,6%	7,6%	8,4%	8,8%	9,5%	8,7%	7,6%	7,5%
Cine	0,4%	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%
<b>Tv Cable</b>				1,6%	1,6%	1,7%	1,7%	1,9%	1,7%	2,0%	3,9%
On Line				0,9%	0,9%	1,1%	1,4%	1,6%	2,3%	2,8%	4,1%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Achap 2011

Estos mayores porcentajes de inversión son explicados por un aumento de la penetración de mercado que ha experimentado la televisión pagada y por otro lado el buen desempeño que ha mostrado en las mediciones de Rating lo cual refleja la migración de la preferencia desde la TV abierta hacia la TV de pagada. Entre otros factores también se encuentra la diversidad de contenidos, la afinidad que los programas generan con el televidente, y también la calidad de las señales.

### 3.3.

### Actual

#### modelo de negocio de los canales de TV abierta

Ya conocido como se desenvuelve la industria de la televisión en Chile, es necesario conocer cómo se despliegan los principales canales de TV abierta, ello es posible de manera más clara mediante la caracterización del modelo de negocio de los principales canales de TV abierta del país. Es importante mencionar que muchos de los canales al ser sociedades anónimas cerradas no proporcionan mucha información, por lo cual se utilizó aquella información que es posible ver en sus transmisiones diarias, además de sus sitios web, por otro lado en el caso de TVN, Canal 13 y CHV se cuenta con su respectiva guía editorial a diferencia de Mega, La Red, Telecanal y UCV la cuales no la publican de manera abierta, por último se utilizó la información financiera proporcionada de manera física por la SVS, la cual se puede apreciar en el Anexo N° 4; En este punto es

importante señalar que en el caso de Canal 13, los resultados del periodo 2010 no fueron considerados, puesto que este periodo fue presentado por canal 13 como consolidado, a diferencia de los periodos anteriores los cuales fueron presentado de manera individual, por lo que considerar este periodo alteraría los resultados obtenidos no siendo realmente representativos de la realidad, por otro lado en el caso de Mega el año 2010 fue publicado bajo norma IFRS por lo cual solo se identificó aquellas cuentas necesarias para su uso.

➤ **TVN:**

**¿A quién sirve?**

TVN, como único canal estatal y con un claro rol social, busca servir a todos los chilenos sin distinción, estando presente no solo a lo largo del territorio nacional, sino además por medio de su señal internacional se encuentra presente en América, Europa y Oceanía.

De esta manera, como se puede apreciar en la siguiente tabla, TVN busca llegar fundamentalmente al grupo familiar, destinando gran parte de su oferta programática a este target.

Tabla N° 10: Público Objetivo

Oferta y consumo Por Público Objetivo %		
	Oferta	Consumo
Infantil 0-5	0,2	0,1
Infantil 6-12	4,4	1,7
Adolescente	7,1	6,4
Familiar/Adulto	88,4	91,8
Total	100	100

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de CNTV

Por último, TVN esta consiente del cambio que están sufriendo los espectadores, por lo cual están aventurando por lograr seducir a la población más joven.

### ***¿Que proporciona?***

TVN se caracteriza por proporcionar a sus televidentes una programación integradora y de calidad, teniendo como premisa el respeto al pluralismo y la diversidad, proveyendo a sus televidentes un equilibrio temático constante, como se pudo ver en anteriormente en el grafico N° 9; los cuales se encuentran distribuidos en bloques marcados por horarios.

Por otro lado, si se observa el anexo N° 5 es posible observar de mejor manera la oferta que proporciona TVN de manera porcentual respecto a las principales cadenas televisivas del país, destacando fundamentalmente los documentales y Reportajes, abarcando con el primer genero el 29,5% de la oferta de este género a través su bloque cultural los fines de semana “La Tarde de la Cultura Entretenida”, mientras que con el segundo el 31,3%, esto por medio de “Zona de Reportajes” la cual se caracteriza por la emisión principalmente de reportajes antiguos, dada la escasa producción actual de este género.

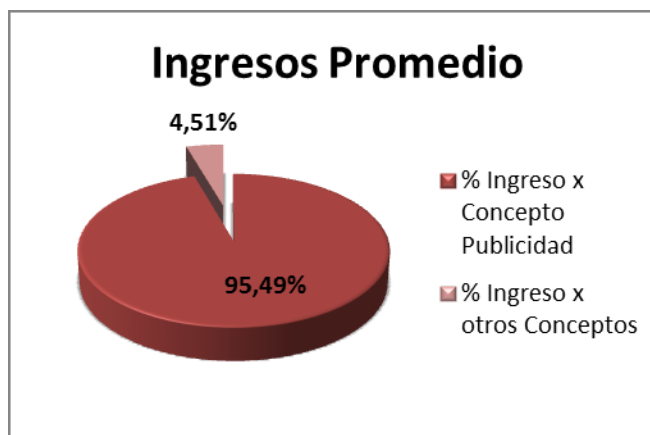
A esto se debe sumar el alto porcentaje que proporciona en géneros tales como eventos e informativos con una oferta que representa un 27,9% y 20,7% de la industria respectivamente; en el caso de la transmisión de eventos es posible destacar la reciente emisión del mundial de Fútbol Sudáfrica 2010 y juegos olímpicos, mientras que en el caso de informativos es posible mencionar programas como Informe Especial y noticieros, a lo cual se debe sumar el Canal 24 Horas lo cual incrementaría en gran medida la oferta informativa de la estación televisiva.

### ***¿Cómo gana dinero?***

La mayor parte de los ingresos de TVN está dada por concepto de publicidad, como se puede apreciar claramente en el grafico N° 18, en donde los ingresos por concepto de publicidad superan el 95%.



Gráfico N° 18: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 TVN



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de ACHAP.

Esta situación grafica claramente un modelo que depende en gran medida de la inversión publicitaria, la cual según propias palabras de Mauro Valdés, Director Ejecutivo, en entrevista a el Mostrador realizada el 16 de noviembre del año 2010, TVN busca responder a ella como medio masivo de comunicación, creando instancias de debate, ofreciendo espacios para la discusión y conversación, para lo cual es importante la credibilidad y cercanía con la audiencia.

Por otro lado es importante mencionar y como se puede apreciar en la tabla que se señala a continuación, que los ingresos por publicidad si bien han ido aumentando en los años, el porcentaje que estos representan de los ingresos totales han ido disminuyendo si bien no de manera muy significativa sí de manera paulatina.

Tabla N° 11: Ingresos TVN

Concepto	Ingresos TVN				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Ingresos por Publicidad</b>	57.902.285	65.699.851	64.556.231	70.271.250	77.362.620
<b>Otros Ingresos</b>	2.503.613	2.860.326	3.041.743	3.047.070	4.590.087
<b>Total Ingresos</b>	<b>60.405.898</b>	<b>68.560.177</b>	<b>67.597.974</b>	<b>73.318.320</b>	<b>81.952.707</b>

<b>% Ingreso x Concepto Publicidad</b>	95,86	95,83	95,50	95,84	94,40
<b>% Ingreso x otros Conceptos</b>	4,14	4,17	4,50	4,16	5,60

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de ACHAP.

Así también cabe señalar que las cifras por conceptos de otros ingresos han ido incrementando en especial en el último año; este incremento se debe en gran medida a los constantes cambios que han presentado la televisión y la sociedad y como TVN busca dar respuesta a esta nueva forma de hacer negocio. De esta manera gran parte de los ingresos por otros conceptos es producto de la venta de la señal internacional, sin embargo, TVN ha logrado desarrollar una serie de negocios paralelos al de la TV tradicional y que le han permitido descubrir nuevas formas de generar ingresos paralelos; es así que en los últimos años ha ido cobrando mayor relevancia los concursos vía sms, los cuales no son menor considerando la gran cantidad de programas de producción local con los cuales cuenta el canal y que de esta manera permite mantener un grado de interacción no menor con los televidentes.

Por otro lado, dentro de los remodelados modelos de negocios que configuran la industria de la TV abierta, TVN cuenta con servicios de arriendo de instalaciones y servicios profesionales de sus propios rostros para eventos especiales de empresas, en las cuales se realizan versiones especiales de algún programa de la estación, las cuales incluyen la presencia de los rostros que la

integran, constituyéndose de esta manera en uno de los negocios paralelos más llamativo.

Así también TVN ha sido uno de los precursores en ingresar al negocio del cine, estrenando en el año 2006 la película “Rojo” la cual hace alusión al exitoso programa de la estación televisiva. Otras formas de generar ingresos de TVN está dada por la exportación de licencias como en el caso del guión de telenovelas como en su caso fue “Amores de Mercado”, “Romane”, “Los Treinta”, entre otros, además de la venta de formatos de programas como lo fue en el caso de “Pasiones” y el emblemático programa “Rojo, fama contra fama”. La venta de producciones emblemáticas en DVD’s es otro de los proyectos con los cuales cuenta TVN y que ya ha materializado con la puesta en el mercado de la telenovela “Alguien te mira” la cual fue éxito en el año 2007; este proyecto busca lograr el éxito similar que ha alcanzado la venta de CD’s de música tanto de banda sonora de sus telenovelas como las derivadas del programa “Rojo”.

A todo esto, se debe agregar que en los últimos meses TVN estableció una tienda con los productos asociados a la marca, la cual funciona al interior del canal, buscando de tal manera explotar su marca.

Por otro lado, es importante destacar que TVN presenta en promedio indicadores de rentabilidad positivos.

Tabla N° 12: Índices de Rentabilidad

TVN						
Indicador	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio
ROA	3,83	5,04	1,99	5,59	6,03	4,50
ROE	7,70	10,21	4,07	10,43	10,19	8,52

Fuente: Elaboración Propia en base balances y estados de resultados.

Como es posible apreciar tanto la rentabilidad del patrimonio como la rentabilidad del activo presentan una fuerte baja en el año 2008, lo que se puede

atribuir en gran medida a la disminución en el resultado de explotación, que en gran medida se atribuye a la crisis subprime que aquejo a la economía mundial; por otro lado, es importante mencionar que en el año 2009 TVN logra superar este fuerte bajón, presentando un incremento de 3,6 puntos en el ROA, mientras que en el ROE logra repuntar 6,37 puntos.

### ***¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?***

TVN se diferencia fundamentalmente del resto por ser el único canal público, a pesar de ello TVN no recibe aporte alguno por parte del estado, por lo cual debe autofinanciarse. Su plana mayor está conformada por un director, el cual es nombrado por el presidente, mientras que su directorio es conformado por una terna la cual es nombrada por el ejecutivo y ratificada por el parlamento.

Dada esta característica, TVN debe cumplir un rol social, en busca del bien común para cada uno de los ciudadanos de este país, lo cual implica fomentar la educación y el enriquecimiento cultural de la sociedad, lo cual se dificulta por la importancia que tiene y cobra día a día el rating, producto de su estrecha relación con la inversión publicitaria y los ingresos que estos representan para TVN; a raíz de esto ofrece en su programación los días sábados “La tarde de la cultura entretenida” , buscando en cierta manera cumplir su rol social.

Así también TVN se caracteriza y diferencia por ser la estación televisiva que mayor producción nacional proporciona, la cual abarca el 86,6 % de su producción, lo cual puede ser ratificado en el anexo N° 6; esto sin lugar a dudas ha permitido tener un mayor porcentaje de sintonía nacional y una mejor captación de la inversión publicitaria.

Por otro lado, esta estación logra establecer una ventaja competitiva al contar con una variada red de negocios paralelos que si bien no representan un gran porcentaje del total de sus ingresos, es la estación que mejor ha desarrollado esta línea.

### ***¿Cómo proporciona su producto o servicio?***

Esta estación de televisión proporciona su servicio por medio de una programación temáticamente equilibrada, la cual es difundida por medio de una serie de vías como son su señal nacional en TV abierta y su señal internacional, la cual se difunde por medio de cable o señal satelital, además se debe considerar su portal de internet y el canal de noticias 24 hrs. en la televisión por cable.

Además TVN cuenta con nueve centrales locales:

- ✓ Red Antofagasta.
- ✓ Red Atacama.
- ✓ Red Coquimbo.
- ✓ Red Valparaíso.
- ✓ Red O'Higgins.
- ✓ Red Maule.
- ✓ Red Bío-Bío.
- ✓ Red Araucanía.
- ✓ Red Austral.

Estas centrales tienen como función producir programación a nivel local de manera exclusiva para la región, destacando fundamentalmente los noticieros, los cuales son emitidos posteriores al noticiero 24 hrs. en su bloque al medio día y su bloque central.

### ***¿Cuáles son los recursos utilizados y distintivos?***

TVN cuenta con una amplia infraestructura, que le permite desarrollar de manera óptima cada una de sus funciones en su casa matriz, ubicada en Avenida Bellavista 0990 en la Comuna de Providencia, Santiago. Además, ha avanzado en gran parte en el proyecto que pretende mejorar la infraestructura regional de cada una de sus redes con el objeto de entregar una mejor cobertura del acontecer nacional, además de fomentar la producción de calidad de cada una de estas estaciones regionales, siendo esto parte importante de su plan estratégico.

Por otro lado, a fines del año 2010 cuenta con 1.564 trabajadores, distribuidos a lo largo del país, concentrando la mayor parte de ellos en Santiago con el 88,94% (1.391 trabajadores); así también es importante mencionar que TVN, a lo largo de su historia se ha caracterizado por contar con lo que en el medio llaman rostros fuertes, como lo fueron Eli de Caso, Margot Kahl, Martín Cárcamo, Tonka Tomacic, Rafael Araneda, hoy lo son Felipe Camiroaga, Amaro Gómez Pablo, Julián Elfenbein y Karen Doggenweiler entre otros.

Así también es importante destacar que además de ser los primeros en transmitir en 3D y alta definición en Chile (partido disputado por las selecciones de Italia y Eslovaquia en el Mundial de Fútbol, el cual pudo ser visto en la Región Metropolitana), actualmente TVN ha iniciado un proceso para generar contenido nacional en 3D con el objeto de socializar dicha tecnología, de esta manera TVN ha producido en 3D el programa “Calle 7”, el cual está disponible mediante “on demand” para quienes adquieren un televisor LG habilitado para recepcionar dicho formato.

Actualmente es difícil que se llegue a producir contenido completamente en 3D, siendo posible solo grabar algunas escenas bajo este formato, dado los costos que esto tiene, además TVN cuenta con poca cámaras que permitan generar este tipo de contenido, adicional a esto se requiere capacitar al personal técnico para gestionar contenido bajo este formato.

Por último, uno de los recursos distintivos más importantes con los cuales cuenta TVN es su señal internacional, la cual como se mencionó anteriormente se encuentra presente en América, Europa y Oceanía.

➤ **Canal 13**

***¿A quién sirve?***

Canal 13 busca mantener una parrilla programática equilibrada en cuanto a género que le permita llegar a toda la comunidad, sin embargo, se puede destacar

que C13 busca servir fundamentalmente al público adulto y familiar, lo cual se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla N° 13: Público Objetivo

Oferta y consumo Por Público Objetivo %		
	Oferta	Consumo
Infantil 0-5	0,5	0,2
Infantil 6-12	6,9	6,1
Adolescente	1,4	1,3
Familiar/Adulto	91,1	92,4
Total	100	100

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de CNTV

Además, C13 busca por medio de su diferente oferta de señales atraer a quienes buscan mayor información, cultura e interactividad.

### ***¿Que proporciona?***

Canal 13 proporciona una parrilla programática por medio de bloques de horarios claramente marcados, los cuales se caracterizan por su calidad y contenidos, los cuales buscan informar y entretener a sus televidentes con servicios de excelencia inspirados fundamentalmente en valores cristianos; esto hasta el año 2010, fecha en la cual, tras la adquisición del grupo Luksic de la estación televisiva, este último ha replanteado a contar del año 2011 la línea editorial de C13, apostando por una mayor adaptación a los cambios que va sufriendo la sociedad en desmedro de la fuerte influencia católica que presentaba la institución.

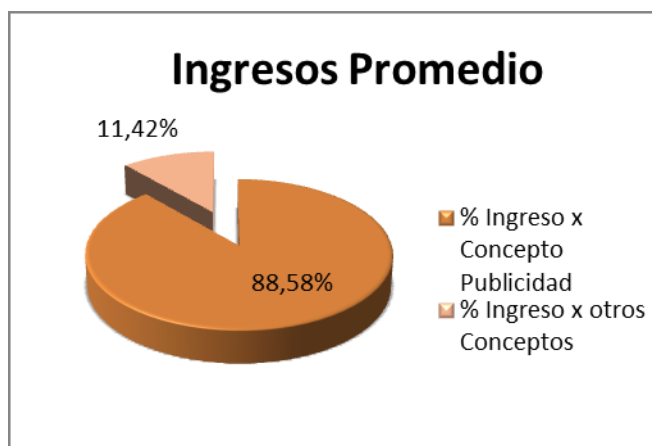
De esta manera Canal 13 proporciona por medio de sus diferentes programas y medios de difusión, información, actualidad y cultura, además de servicios interactivos y contenidos para celular lo cual permite proporcionar una experiencia más personalizada del acontecer diario. Es así que al observar el anexo N° 5 es posible apreciar que Canal 13 proporciona fundamentalmente géneros como reportajes, representando el 33,4 % de la oferta entregada por la industria, este género es emitido principalmente los fines de semana en el bloque

llamado “Sábado de Reportajes”; por otro lado también es posible apreciar que destacan los géneros de eventos e informativos proporcionando el 23,4% y el 22,5% respectivamente del total de la industria, esto por medio principalmente de eventos deportivos como en el año 2010 lo fueron los “Juegos Olímpicos de Vancouver”, mientras que en los informativos destacan principalmente los noticieros y programas como contacto.

### ¿Cómo gana dinero?

Canal 13 percibe la mayor parte de sus ingresos por conceptos de publicidad, representando estos en promedio el 88,58% de los ingresos en el periodo constituido en el periodo 2006-2009, lo cual se grafica a continuación.

Grafico N° 19: Ingresos promedio, periodo 2006-2009 Canal13.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de ACHAP.

De esta manera si se desglosa ambos conceptos, se puede apreciar que los ingresos por conceptos de publicidad se han visto relativamente estables, a excepción del año 2010, a diferencia de los ingresos por otros conceptos los cuales en el último periodo presentaron un incremento del casi cuatro puntos. Situaciones que se pueden apreciar en la tabla que se presenta a continuación.



Tabla N° 14: Ingresos Canal 13

Concepto	Ingresos C13			
	2006	2007	2008	2009
Ingresos por Publicidad	54.038.576	59.384.512	60.126.084	54.265.178
Otros Ingresos	6.016.798	7.270.417	6.979.650	9.091.703
<b>Total Ingresos</b>	<b>60.055.374</b>	<b>66.654.929</b>	<b>67.105.734</b>	<b>63.356.881</b>

% Ingreso x Concepto Publicidad	89,98	89,09	89,60	85,65
% Ingreso x otros Conceptos	10,02	10,91	10,40	14,35

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ACHAP

Profundizando un poco más se encontrara que los ingresos por otros conceptos está conformado principalmente por recaudación por concepto de ventas de entradas al “festival Internacional de la canción de Viña del Mar”, seguido por la prestación de servicios profesionales, en donde al igual que TVN cuenta con arriendo de infraestructura y servicios profesionales de sus propios rostros para eventos especiales de empresas. Además, en conjunto con TVN fue uno de los precursores en ingresar al negocio del cine con lanzando así en el año 2007 la película “Papelucho” y posteriormente la película de su serie animada “Los Pulentos”.

A raíz de las no despreciables cifras por concepto de otros ingresos, es importante mencionar que en el año 2003 C13, crea su área de negocios y derivados, producto de la cual canal 13 paulatinamente a logrado establecer nuevas e innovadoras formas de generar ingresos paralelos, dentro de los cuales se puede mencionar el desarrollo de merchandising, dentro de estos es posible destacar productos como muñecas de los personajes de la telenovela “Brujas”, además de venta de discos de series como “Amango” y la telenovela “Corazón Rebelde”.

Por otro lado es importante mencionar, que Canal 13 presenta indicadores de rentabilidad que van en declinación como se puede apreciar a continuación.

Tabla N° 15: Indicadores de Rentabilidad.

Canal 13					
Indicador	2006	2007	2008	2009	Promedio
ROA	5,24	4,81	2,30	-5,35	1,75
ROE	19,73	18,84	7,96	-21,67	6,21

Fuente: Elaboración Propia en Base a Balances y estados de resultados

Esta paulatina baja en sus indicadores de rentabilidad, se deben en gran medida a los malos resultados que ha venido presentando canal 13 en los últimos cuatro años, con una fuerte baja en el rating.

### ***¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?***

Hasta el año 2009 Canal 13 se caracterizó por la fuerte presencia de la Iglesia Católica en su línea programática, situación que se revirtió con la adquisición de cerca del 67% por parte del Grupo Luksic, con lo cual como se mencionó anteriormente dio un giro rotundo a la línea editorial de C13, privilegiando el rating en desmedro de la opinión de la iglesia.

Producto de esto en el presente año canal 13 adopto una estrategia que se enfoca en conformar un equipo con los mejores, para la cual trajo a su estación a los mejores directores y rostros reconocidos de las otras estaciones televisivas, con la cual espera tomar ventaja.

Por otro lado, Canal 13 producto de la fuerte influencia por parte de la iglesia católica, se logra diferenciar en gran medida de las otras estaciones a partir de su fuerte y permanente compromiso solidario, lo cual no es solo visible en sus diferentes vías de comunicación, sino además en la producción de eventos solidarios; de esta manera canal13 se hace participe en 12 fundaciones por medio de lanzamientos y apoyo de diversas campañas y eventos.

Por último, Canal 13 se diferencia y obtiene una ventaja competitiva al ser la primera estación de televisión chilena en concretarse como una casa editorial, puesto que su servicio y contenidos ya no solo se concentran en la televisión, sino que están en donde este su público y audiencia, por medio de su diversificado medios de comunicación como son Internet, revistas, radios, entre otros como se mencionó anteriormente.

### ***¿Cómo proporciona su producto o servicio?***

Canal 13 proporciona su servicio por medio de una parrilla programática equilibrada, como se puede apreciar anteriormente en el grafico N° 9.

Para proporcionar de mejor manera su servicio, canal 13 ha diversificado su oferta de señal, contando además de su señal abierta, con una señal de cable, llamada 13 Cable, la cual proporciona fundamentalmente programación cultural, y mediante su portal de internet proporciona contenidos para celular y noticiero online. Además canal 13 cuenta con dentro de su diversificación con radio Play y Radio Sonar, además de Revistas y Eventos 13.

### ***¿Cuáles son los recursos utilizados y distintivos?***

Canal 13 cuenta con una amplia y moderna infraestructura en Inés Matte Urrejola 0848 en Santiago, la cual le permite desarrollar cada una de sus funciones de manera óptima; por otra parte, Canal 13 cuenta además con una alta tecnología y equipamiento, la cual le permitido ser el primer canal nacional en ofrecer contenidos en HD; este equipamiento consta de dos estudios y cuarenta cámaras HD, además de dos switchs HD de última tecnología y una nueva cadena de emisión, edición postproducción y grafica HD.

Por otra parte, luego de la adquisición de la estación por parte el grupo Luksic, Canal 13 se ha caracterizado por querer formar un equipo con lo mejor de la industria, es por ello que actualmente la estación cuenta con David Belmar quien fuese director interino de TVN, con Patricio Ovando Editor del noticiero “24

Horas” y Pilar Rodríguez Editora de Reportajes; a lo cual se debe sumar el haber traído rostros fuertes de la competencia como Tonka Tomicic y Martín Cárcamo, los cuales se suman a los importantes rostros con los cuales cuenta el Canal como son Sergio Lagos y Diana Bolocco.

Por último, uno de los más distintivos de Canal 13 lo constituye el hecho de ser una Casa Editorial, puesto que a raíz de esto cuenta con diversos medios de comunicación como se vio anteriormente.

Es así que lograr consolidar un equipo con los mejores de la industria y contar con la más alta tecnología, sumado a los más de 51 años de experiencia constituyen los recursos más distintivos de Canal 13.

#### ➤ **CHV**

##### ***¿A quién sirve?***

Chilevisión cuenta con dos claros segmentos a los cuales busca servir, el primero de ellos apunta al público familiar y adulto, y el segundo a un público netamente juvenil como se puede apreciar a continuación.

Tabla N° 16: Público Objetivo

<b>Oferta y consumo Por Público Objetivo %</b>		
	<b>Oferta</b>	<b>Consumo</b>
Infantil 0-5	0	0
Infantil 6-12	0,1	0
Adolescente	15,9	13,4
Familiar/Adulto	84	86,6
Total	100	100

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de CNTV

Dentro del segmento familiar/adulto también como mercado llega a quienes gustan de una programación netamente para adulto, para quienes gustan de series y programas más subidos de tono.

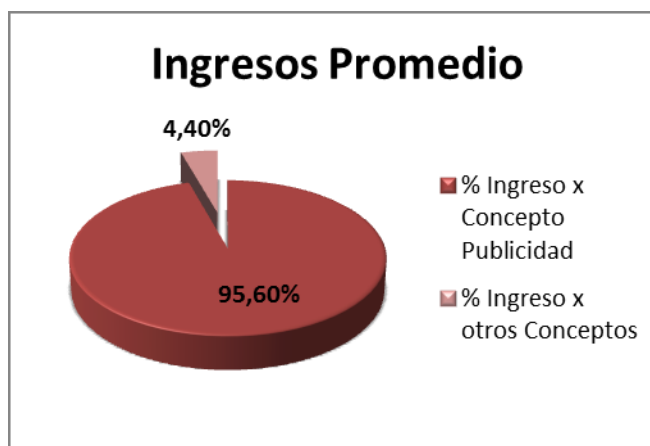
### ***¿Que proporciona?***

Esta cadena de televisión proporciona una programación apuntada en la actualidad, información y entretención de calidad, de manera pluralista y moderna, con una clara segmentación como se aprecia anteriormente. Por otro lado, si se observa el gráfico N° 9 en el punto 1.1.1 Oferta de Televisión, es posible apreciar que Chilevisión cuenta con una oferta temática equilibrada, pero en donde destaca fundamentalmente los programas informativos.

### ***¿Cómo gana dinero?***

Gran parte de los ingresos de Chilevisión corresponden a conceptos de publicidad, como se puede apreciar claramente en el grafico N° 20.

Grafico N° 20: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 Chilevisión.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de ACHAP.

Además como se puede apreciar en la tabla que a continuación se muestra, en los últimos dos años los ingresos por conceptos de publicidad se han duplicados; por otro lado también es posible apreciar la estabilidad que ha presentado el porcentaje de representatividad del total de ingresos ambos conceptos.

Tabla N° 17: Ingresos de Chilevisión

Concepto	Ingresos CHV				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Ingresos por Publicidad</b>	26.974.197	32.578.739	28.276.225	41.090.217	58.569.017
<b>Otros Ingresos</b>	1.123.924	1.535.124	1.332.388	1.936.188	2.759.797
<b>Total Ingresos</b>	<b>28.098.121</b>	<b>34.113.863</b>	<b>29.608.613</b>	<b>43.026.405</b>	<b>61.328.814</b>

<b>% Ingreso x Concepto Publicidad</b>	96,00	95,50	95,50	95,50	95,50
<b>% Ingreso x otros Conceptos</b>	4,00	4,50	4,50	4,50	4,50

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ACHAP

Es por ello que es importante mencionar que Chilevisión ha logrado registrar ganancias históricas para la televisión, lo cual le ha permitido liderar la industria durante el año 2010; este éxito se debe en gran medida al dinamismo del consumo y el fuerte efecto que presentó la inversión publicitaria, lo cual se ve beneficiado por el excelente 2010 en materia programática, en donde gran parte de los programas realizados tuvieron éxito, lo que permitió a su vez mejorar en gran medida el rating, lo cual sumado a una apropiada capacidad de recaudación y fundamentalmente de control de costos permitieron a Chilevisión liderar la industria de la TV respecto a ganancias.

Por último, es importante mencionar que dentro los ingresos por otros conceptos se encuentran los concursos vía sms, eventos y servicios especiales dentro de los cuales se puede mencionar los ingresos por conceptos de venta de entradas del festival del "Huaso de Olmue", a lo cual se debe sumar la venta de su señal internacional inaugurada tan solo hace un par de meses.

En otro punto, es importante destacar que Chilevisión, dentro de los cuatro canales llamados grandes, es el que presenta mayor rentabilidad.

Tabla N° 18: Índices de Rentabilidad

CHV						
Indicador	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio
ROA	16,11	15,64	9,42	13,89	27,69	16,55
ROE	26,66	21,72	12,89	18,08	59,14	27,70

Elaboración Propia en Base a balances y estados de resultados

Si se observa detenidamente la tabla anterior, es posible apreciar que al igual que el resto de los canales de TV abierta, Chilevisión se vio fuertemente afectado en el año 2008, viendo disminuido en 6,22 puntos el rendimiento de sus activos y en 8,84 puntos el rendimiento de sus patrimonios.

Por último es importante destacar el fuerte incremento que se vio en el año 2010, año en el cual el rendimiento de los activos presentó un incremento del 11,58 puntos, mientras que el rendimiento del patrimonio presenta un incremento de 32,48 puntos respecto al año 2006.

### ***¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?***

Chilevisión se caracteriza principalmente por ser de las estaciones grandes, la que realiza producciones audiovisuales de menor costo, sin grandes instalaciones ni movilizándolo sus equipos a regiones para grabar parte de sus producciones, sin embargo, presenta la misma calidad audio visual de cada uno de sus competidores.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, a diferencia de los canales mencionados anteriormente, Chilevisión se diferencia por el grupo de televidentes al cual apunta, presentando de esta manera una parrilla programática más segmentada y específica, dándole de esta manera mayor énfasis a los programas familiares, noticieros, reportajes, periodismo investigativo y series para adultos y destacando para su segmento juvenil programas de entretenimiento; esto se ha traducido como se mencionó anteriormente en una mejora considerable en el rating.

Por último es importante señalar que Chilevisión sostiene una importante ventaja competitiva, al contar con la licitación de dos de los festivales más importantes del país como son “El festival del Huaso de Olmué” y el “Festival Internacional de la Canción de Viña del Mar”, los cuales son grandes captadores de inversión publicitaria.

### ***¿Cómo proporciona su producto o servicio?***

Chilevisión proporciona sus servicios fundamentalmente por medio de su señal de televisión abierta, seguido de su recientemente inaugurada señal internacional, además de eventos y servicios especiales.

### ***¿Cuáles son los recursos utilizados y distintivos?***

Chilevisión en los últimos años ha presentado un fuerte crecimiento, logrando consolidarse como uno de los grandes dentro de la industria, consolidándose a base de farándula, programas de concursos y programación fundamentalmente para adultos, generando una programación altamente competitiva lo cual además de permitirle ser uno de los canales más visto, le ha permitido ser el canal más rentable.

Actualmente cuenta con una amplia y remodelada infraestructura, ubicada en Inés Matte Urrejola 0890, en la comuna de Providencia, la cual le permite desarrollar cada uno de sus servicios de manera óptima y de acuerdo a los requerimientos de sus consumidores. Además de contar con más de 800 profesionales los cuales se encuentran distribuidos en todas las áreas; Chilevisión cuenta con un remozado, moderno y tecnológico sitio web, el cual se encuentra rankeado como uno de los que ha presentado mayor crecimiento en Chile y que le ha permitido ser uno de los más visitados; sin dejar de mencionar que cuenta con una recientemente inaugurada señal internacional.

Así también es importante señalar que Chilevisión se encuentra bajo el cargo de un gigante de las comunicaciones estadounidenses como es Time



Warner, por medio de su filial latinoamericana lo cual augura un prometedor futuro, siendo uno de sus primeros grandes jugadas el traer a la estación a uno de los rostros más fuertes y consolidados de la televisión nacional como es Rafael Araneda.

Es así, que es posible señalar que uno de los recursos distintivos de Chilevisión y que influyen en gran medida en el éxito que ha presentado la estación en los últimos años pasa por el gobierno corporativo, un equipo ejecutivo que se caracteriza por su profesionalismo y su capacidad de realizar programas que son de agrado para su público objetivo y por ende para quienes publicitan; además de contar con personal altamente capacitado lo cual ha permitido dar estabilidad al canal; permitiendo concluir de esta manera que el principal recurso utilizado y distintivo se encuentra el factor humano, por sobre el factor tecnológico.

### **Mega**

#### **¿A quién sirve?**

Mega busca servir al público en general con programación para todo espectador, sin embargo en la tabla que se muestra más abajo, es posible vislumbrar que esta cadena busca servir principalmente al segmento familiar/Adulto y el infantil enfocándose en niños de 6 a 12 años.

Tabla N° 19: Público Objetivo.

<b>Oferta y consumo Por Público Objetivo %</b>		
	<b>Oferta</b>	<b>Consumo</b>
Infantil 0-5	1	0,4
Infantil 6-12	9,1	7
Adolescente	1,9	2,1
Familiar/Adulto	88	90,5
Total	100	100

Fuente: Elaboración propia en datos de CNTV

### ***¿Que proporciona?***

Mega proporciona una oferta temática relativamente equilibrada, destacando principalmente la temática de ficción; adicional a esto, mega proporciona un amplio servicio mediante su portal de internet, la cual cuenta con una serie de videos en línea de sus principales programas, además de su señal en línea, paralelo a esto es posible encontrar un blog de actualidad y misceláneos, además de una sección exclusiva para el público femenino llamada megamujeres, la cual contiene tips de salud y belleza, moda y tendencias, además de recetas entre otras cosas.

### ***¿Cómo gana dinero?***

Mega obtiene la mayor parte de sus ingresos por conceptos de publicidad, representando estos en promedio el 96% del total de sus ingresos durante los últimos cuatro años, como se puede apreciar a continuación.

Grafico N° 21: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 Mega.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ACHAP

Por otro lado si se observa la tabla que se encuentra a continuación, es posible apreciar que los distintos porcentajes por conceptos de ingresos se han mantenidos en perfecto equilibrio en los últimos cuatro años.

Tabla N° 20: Indicadores de Rentabilidad

Concepto	Ingresos Mega				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Ingresos por Publicidad</b>	27.149.986	32.669.029	36.312.501	35.714.635	43.658.422
<b>Otros Ingresos</b>	1.131.249	1.361.210	1.513.021	1.488.110	1.819.101
<b>Total Ingresos</b>	<b>28.281.235</b>	<b>34.030.239</b>	<b>37.825.522</b>	<b>37.202.745</b>	<b>45.477.523</b>

<b>% Ingreso x Concepto Publicidad</b>	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00
<b>% Ingreso x otros Conceptos</b>	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ACHAP

Dentro de los ingresos por otros conceptos es posible encontrar la venta de algunas de sus producciones como son la serie infantil “BKN”, y la venta de productos asociados a sus series más exitosas en el último tiempo como son la ya menciona serie “BKN” además de la serie “Casado con hijos”; a esto también se deben sumar ingresos por conceptos de concursos sms asociados a sus diferentes programas.

Por otro lado, respecto a la rentabilidad de Mega, es posible apreciar que en promedio presenta rendimientos bastantes positivos.

Tabla N° 21: Indicadores de Rentabilidad

Indicador	Mega					Promedio
	2006	2007	2008	2009	2010	
<b>ROA</b>	1,80	7,26	10,83	9,09	10,47	<b>7,89</b>
<b>ROE</b>	2,80	10,00	13,44	12,07	15,01	<b>10,66</b>

Fuente: en base a información obtenida de balances y estados de resultados.

A diferencia del resto de los canales, Mega se vio afectado, presentado una disminución de su rentabilidad, ya sea del patrimonio o del activo en el año 2009, a pesar de ello es importante destacar el repunte que logro en el año 2010, en especial si se contrasta con el año 2006, respecto a los cuales presenta un incremento de 8,67 puntos en el ROA y de 12,21 puntos respecto en ROE.

### ***¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?***

Mega se diferencia principalmente por ser la primera red privada del país y ser además el primer canal nacional en crear su sitio web y en transmitir un programa online siendo este el Festival de la canción de Viña del Mar.

Así también Mega busca obtener ventaja competitiva mediante una oferta programática que pretende diferenciarse por el segmento al cual busca llegar, siendo su principal estrategia de programación la identificación de sus franjas horarias que llegan a todo público, dando de esta manera un giro hacia la entretención, lo cual le ha permitido captar una audiencia más popular; lo cual se refleja en sus programas, siendo su principal fuerte los Sitcom (situaciones cómicas), los cuales le han permitido llegar a toda la familia, con programas como “La Nany”, “Casados con hijos” y “La Colonia”, mientras que en el trasnoche destaca “Morandé con Compañía”, además de programas judiciales, de servicios y denuncia como “La Jueza”, “Caso Cerrado” y “133, atrapados por la realidad”; constituyendo de esta manera como principal ventaja competitiva su capacidad de reinventarse en programas de la misma línea.

Por otro lado, Mega busca diferenciarse por medio de tres blogs que se encuentra disponibles en su sitio web, los cuales son: Mega Web TV, el cual cuenta con videos tanto de sus programas como de entrevistas y videos del recuerdo; Meganoticias, el cual está completamente dedicado al acontecer noticioso; por último, el blog que más se destaca y diferencia es el Megamujer, el cual busca captar al público femenino con tips que van desde belleza y moda a cocina.

### ***¿Cómo proporciona su producto o servicio?***

Mega proporciona su servicio mediante su señal de televisión abierta y su portal de internet, buscando de esta manera responder a sus diferentes grupos de interés.

### ***¿Cuáles son los recursos utilizados y distintivos?***

Mega cuenta con una infraestructura idónea, ubicada en Avenida Vicuña Mackenna 1348, la cual le permite desarrollar y prestar de manera adecuada cada uno de sus servicios; adicional a esto, cuenta con la estación televisiva Etc. TV, la cual se encuentra ubicada en Los Conquistadores 2621, Providencia.

Por otro lado el principal recurso utilizado por mega está dado por el recurso humano, principalmente el de sus ejecutivos, puesto que al no contar con una línea de programación definida, estos se ven en la obligación de cambiar constantemente su parrilla, para lo cual deben tener la capacidad de innovar en programas de entretenimiento. Junto con esto, Mega cuenta dentro de sus principales rostros con personas que manifiestan claramente el perfil que muestra el canal como son José Miguel Viñuela, Kike Morandé y Fernando Godoy entre otros.

Además, es importante mencionar que tras una gran inversión, Mega cuenta con equipamiento y mobiliario adecuado para la puesta en marcha de la TVD. Actualmente cuenta con una sala de dirección habilitada con seis cámaras HD, un switcher y un generador de caracteres, entre otras cosas; respecto a su transmisión, adquirió una antena Kathrein, (considerada líder mundial en sistemas de Antena Digital), otra antena Ideal, un transmisor un enconder HD, entre otros productos. Por último, Mega inicia su señal de prueba de inicio de HD en abril del año 2010.

#### **➤ La Red**

##### ***¿A quién sirve?***

Sirve a las personas que buscan una red televisiva que provea material orientado principalmente al segmento femenino. Dentro de su parrilla programática destacan las telenovelas extranjeras y programas de conversación, el cual equivale a un 90,5% de la oferta, enfocado principalmente a las mujeres.

Tabla N° 22: Público Objetivo

Oferta y consumo Por Público Objetivo %		
	Oferta	Consumo
Infantil 0-5	1,4	0,3
Infantil 6-12	7,8	3,5
Adolescente	0,2	0,5
Familiar/Adulto	90,5	95,7
Total	100	100

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de CNTV

### ¿Que proporciona?

La Red proporciona contenido televisivo, en su mayoría de procedencia extranjera, el cual está compuesto de programas de ficción. Sus principales consumidores son los adultos quienes representan un 90,5% de sus televidentes, el 9,5% restante lo ocupan los niños con una programación infantil, la cual es transmitida en los horarios de menos competencia.

### ¿Cómo gana dinero?

Su principal fuente de ingreso está constituida por la venta de publicidad, la cual representa un 97% de los ingresos operacionales de la compañía. El 3% restante corresponde a otros ingresos.

Grafico N° 22: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 La Red.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de ACHAP.

Los ingresos por conceptos de publicidad van en franca caída desde el periodo 2007. Durante el año 2008 el rating sufre caídas significativas el cual es traducido como menos ingresos por concepto de publicidad.

Tabla N° 23: Ingresos La Red

Concepto	Ingresos la Red				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Ingresos por Publicidad</b>	11.959.736	11.714.415	9.636.331	5.410.345	7.889.278
<b>Otros Ingresos</b>	369.889	362.302	298.031	167.330	243.998
<b>Total Ingresos</b>	<b>12.329.625</b>	<b>12.076.717</b>	<b>9.934.362</b>	<b>5.577.675</b>	<b>8.133.276</b>

<b>% Ingreso x Concepto Publicidad</b>	97,00	97,00	97,00	97,00	97,00
<b>% Ingreso x otros Conceptos</b>	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Achap

Durante el año 2009, los ingresos continúan disminuyendo, producto en gran medida del declive en publicidad a raíz de la crisis económica que se vive a nivel mundial, la cual también afectó la industria televisiva. El periodo 2010 aumento 45,82% respecto del año anterior producto de las mayores inversiones publicitarias.

Así también es importante mencionar que el periodo 2006 y 2007 fueron los dos últimos años de utilidades de estación televisiva. Desde el 2008 y a la fecha ha experimentado un deterioro importante de sus ingresos, producto de las menores ventas de publicidad y la crisis económica reinante de aquella fecha. Situación similar se vivió durante el año 2009, pero en menor medida, producto de las reformas tomadas dentro de la empresa como: reducción y readecuación de su estructura organizacional, Obtención de préstamos de su accionista principal y evaluación de las gestiones de los negocios con sus clientes. Ya durante el periodo 2010 los ingresos por inversión publicitaria aumentaron un 45,82%

respecto del año anterior, lo que permitió reducir considerablemente las pérdidas arrastradas de los periodos pasados.

Por otro lado la rentabilidad del activo indica que los últimos tres años la capacidad de generación de recursos de los activos es negativa, -12% para el 2008 y -13% para el 2009, ya para el 2010, si bien continúa fuera de los márgenes positivos este ha disminuido considerablemente llegando a un -3%.

Tabla N° 24: Índices de Rentabilidad

La Red						
Indicador	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio
ROA	5,34	5,27	-11,79	-12,76	-2,65	-3,32
ROE	31,36	25,20	-120,51	725,01	58,73	143,96

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de balances y estados de resultados.

Con respecto a la rentabilidad del patrimonio este sigue la tendencia del indicador anterior, generando una rentabilidad negativa para los inversionistas desde el periodo 2008 por -121%, logrando su máximo para el periodo 2009 de un -725%. Ya para el 2010 este marco una baja considerable logrando un -59%, producto de las acciones de corrección de la administración, y de los mejores ingresos de explotación correspondientes a la venta de publicidad.

**¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?**

Principalmente orientando su programación al segmento adulto femenino, con programas de espectáculo y telenovelas. Por otro lado posee bajos costos de producción y no cuenta con un área dramática, las cuales necesitan de grandes inversiones y los futuros ingresos o buenos resultados del semestre dependen de ella.

Otro elemento característico de Red-Tv es que no cuenta con un noticiero a las 21:00 horas, sino que emite una síntesis noticiosa cada una hora por una



duración de alrededor de cinco minutos. En el horario en que todos los canales transmiten noticieros La Red emite telenovelas.

### ***¿Cómo proporciona su producto o servicio?***

Mediante la emisión de los programas a través de ondas electromagnéticas de libre recepción. La Red-Tv cuenta con cobertura nacional casi en su totalidad, los puntos de accesos más difíciles son cubiertos por la televisión pagada satelital, los cuales incorporan su señal dentro de su programación.

### ***¿Cuáles son los recursos utilizados y distintivos?***

Las instalaciones tecnológicas y sus puntos de producción local son bastantes reducidas, hay que dejar claro que Red-Tv es uno de los canales más pequeños de la industria y uno de los que posee peor desempeño. Actualmente la estación pertenece al holding Albavisión, del cual forman parte alguno de los canales y radios más importantes de América. Sus estudios se localizan en Manquehue Sur 1201, en la comuna de las Condes.

Actualmente uno de los recursos que ha presentado mayor cambio corresponde a su programación, luego de que asumiera la dirección ejecutiva del Canal Javier Urrutia quien fuese Gerente General de Frecuencia Latina en Perú, mientras que José Manuel Larraín asume la Presidencia del Directorio; puesto que ha aumentado la programación nacional dentro de la estación, sumando además a sus recursos tecnológicos, en agosto del presente año su señal online.

Así también es importante sumar a sus recursos tecnológicos la puesta en marcha de su señal de prueba de TVD , mediante un transmisor facilitado por la Subtel, actualmente esta señal alcanza una resolución semejante a la calidad de un DVD, la cual puede ser recepcionada por televisores que cumplan la norma escogida para el país.

Por últimos es posible añadir que actualmente La Red no cuenta con equipos que permitan ya sea transmitir o grabar espacios en HD, por lo que no está previsto por el momento que su señal emita producciones bajo este formato.

### ➤ **Telecanal**

#### ***¿A quién sirve?***

Sirve a todas aquellas personas que buscan un canal con programación basada principalmente en series extranjeras.

Tabla N° 25: Público Objetivo

Oferta y consumo Por Público Objetivo %		
	Oferta	Consumo
Infantil 0-5	8,7	7,9
Infantil 6-12	38,1	48,4
Adolescente	2,1	1,8
Familiar/Adulto	51,1	42
Total	100	100

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de CNTV

Su público objetivo son principalmente el segmento adulto familiar, que gusta de series extranjeras antiguas y modernas y el pre-adolescente que busca material extranjero como animación Japonesa y Norteamericana.

#### ***¿Que proporciona?***

Telecanal proporciona principalmente películas de origen extranjero, siendo este el principal recurso de su parrilla programática, el cual representa un 80% del total. El 20% restante lo cubre el noticiero de elaboración propia y un programa de espectáculo de muy baja audiencia.

#### ***¿Cómo gana dinero?***

Su única fuente de ingreso está constituida por la publicidad, la cual representa el 100% de los ingresos del canal. Estos ingresos son muy bajos, producto de la mala audiencia que posee.

Grafico N° 23: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 Mega



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de ACHAP.

Cabe destacar que este canal tiene una muy corta trayectoria y a diferencia de los otros participantes de la industria no posee rostros televisivos de interés nacional y menos una parrilla programática equilibrada que se oriente a múltiples grupos de interés.

Tabla N° 26: Ingresos Telecanal

Concepto	Ingresos Telecanal				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Ingresos por Publicidad</b>	681.353	1.454.740	1.674.862	1.712.020	1.101.226
<b>Otros Ingresos</b>	0	0	0	0	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>681.353</b>	<b>1.454.740</b>	<b>1.674.862</b>	<b>1.712.020</b>	<b>1.101.226</b>

<b>% Ingreso x Concepto Publicidad</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>% Ingreso x otros Conceptos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Achap

Durante el periodo 2006 al 2008 Telecanal reporto perdidas en los ejercicios, dado que los ingresos no cubren los costos de explotación y gastos de administración y venta. Este es un canal muy joven que tiene poco tiempo al aire y que aún mantiene parte de las deudas de su puesta en marcha.

La baja sintonía que registra no le ha permitido operar con mayores ingresos ya que estos son adquiridos en función del rating marcado por la casa televisiva. Solo durante el periodo 2009 se reportó utilidad del ejercicio, producto de la eliminación de algunos programas de malos resultados y la reestructuración de su programación. Esto permitió mejorar la audiencia y captar mayores ingresos por concepto de publicidad.

Así también es importante mencionar que durante el periodo 2010 los ingresos caen un 35,7% respecto del año anterior, lo que repercutió directamente sobre el resultado del ejercicio negativo. Por otro lado, el indicador de rentabilidad del activo, al igual que el de rentabilidad del patrimonio, indica claras pérdidas de valor, tanto en la generación de dinero por parte del activo, como para el inversionista, esto es producto de la baja audiencia del canal y del poco andar que tiene en la industria televisiva.

Tabla N° 27: Índices de Rentabilidad.

Telecanal						
Indicador	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio
ROA	-74,41	-35,62	-71,39	9,58	-0,26	<b>-34,42</b>
ROE	385,44	63,42	54,47	-7,45	0,18	<b>99,21</b>

Fuente: Elaboración propia en base a balances y estados de resultados.

La tendencia que muestran ambos indicadores es a la estabilización, para así cumplir con lo visionado por la administración en el corto plazo de sanear las finanzas de la compañía.

### ***¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?***

La diferenciación de Telecanal pasa por la transmisión constante de películas y series animadas de culto y de gusto por una audiencia específica.

Con respecto al material de producción local este es de muy bajo costo de elaboración y de baja participación dentro de la parrilla programática.

### ***¿Cómo proporciona su producto o servicio?***

La principal formada de entregar el servicio de Telecanal es mediante los operadores de Televisión pagada y mediante la red de libre recepción que posee, principalmente en el norte chileno, la cual perteneció antiguamente a Tele Norte de propiedad de UCV-TV.

### ***¿Cuáles son los recursos utilizados y distintivos?***

Por ser una institución nueva en la industria de las telecomunicaciones, Telecanal posee instalaciones modernas y equipo tecnológico actualizado. Además es importante considerar que ésta ha sido la primera estación en innovar en el uso y equipamiento técnico de alta tecnología. Actualmente sus estudios cuentan con sistemas de cámaras robóticas digitales, además de iluminación de alta tecnología. A esto se debe sumar que cuenta con tecnología de punta, la cual les permite automatizar y obtener con eficiencia una señal Broadcasting de última generación; siendo destacable que para su operación solo cuenta con 40 personas.

Su instalación consta de 600 metros cuadrados, distribuidos en dos estudios, los cuales se emplazan en el World Trade Center, principal centro de negocios de Santiago, ubicado en Nueva Tajamar 481, oficina 201. Desde sus instalaciones se derivan dos señales, de las cuales una alimenta la planta transmisora ubicada en el Cerro San Cristóbal en Santiago, mientras que la Otra distribuye a la señal UpLink (antenas que suben la señal al satélite), la cual permite bajar la señal vía satélite desde Canadá.

Por último, otro de los recursos distintivos está dado por la capacidad estratégica de sus directivos, la cual mediante una estrategia de programación que descansa fundamentalmente en contar con una fuerte franja infantil y programas con contenidos propios que tengan como pilar el cumplimiento de las normas vigentes, busca posicionarse en un mercado tan competitivo como el de la industria de la Televisión.

➤ **UCV**

**¿A quién sirve?**

A las personas jóvenes, adultos y niños que buscan una oferta programática distinta, fuera del horario tradicional, como el que presenta el resto de los competidores de la industria.

Tabla N° 28: Público Objetivo

Oferta y consumo Por Público Objetivo %		
	Oferta	Consumo
Infantil 0-5	4,6	0,9
Infantil 6-12	8,7	9,6
Adolescente	1,8	2,6
Familiar/Adulto	84,8	86,9
Total	100	100

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de CNTV

Su característica principal es la contraprogramación y está orientada principalmente al segmento familiar con un 84,8 % de oferta programática y el restante 15,2% para los segmentos infantiles y adolescentes.

**¿Que proporciona?**

Universidad Católica de Valparaíso entrega contenidos televisivos alternativos, con una programación distinta, basada en una parrilla programática que da énfasis a los contenidos de ficción, noticieros y espectáculos. En mayor porcentaje se encuentran los programas misceláneos, los cuales cubren un 51% de la programación. Cabe destacar que un 60% de programación es de origen externo, mientras el 40% restante es de elaboración propia.

**¿Cómo gana dinero?**

Su principal fuente de ingreso está constituida por la venta de publicidad, la cual representa un 97% de los ingresos operacionales de la compañía. El 3% restante corresponde a otros ingresos, los cuales no son especificados en mayor detalle dentro de su información financiera.

Grafico N° 24: Ingresos promedio, periodo 2006-2010 UCV-TV



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ACHAP

Cabe destacar que los ingresos están determinados en función del rating televisivo, el cual ha tenido crecimientos marginales, lo que no logra sobrepasar el punto porcentual, siendo ubicada en el último lugar de sintonía.

Tabla N° 29: Ingresos UCV

Concepto	Ingresos UCV				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Ingresos por Publicidad</b>	11.959.736	11.714.415	9.636.331	5.410.345	7.889.278
<b>Otros Ingresos</b>	369.889	362.302	298.031	167.330	243.998
<b>Total Ingresos</b>	<b>12.329.625</b>	<b>12.076.717</b>	<b>9.934.362</b>	<b>5.577.675</b>	<b>8.133.276</b>

<b>% Ingreso x Concepto Publicidad</b>	97,00	97,00	97,00	97,00	97,00
<b>% Ingreso x otros Conceptos</b>	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Achap

Con respecto a sus ingresos totales estos han tenido importantes variaciones, entre el 2007 y 2008 creció un 11,57%, en el periodo 2008-2009 aumento un 13,55% y su último periodo 2009-2010 creció un 17,47%. Estos aumentos son explicados principalmente por la mayor inversión publicitaria que se ha registrado en el sector televisivo.

Por otro lado el año 2006 mostró un bajo rendimiento producto de la baja sintonía del canal y la débil captura de recursos proveniente de los avisadores. Durante el periodo 2007 se realizó una reestructuración organizacional y modificaciones en la programación, lo cual trajo consigo mejores resultados producto de la mayor inversión publicitaria lograda. A finales de este año se adjudica la concesión de Pucón-Villarrica, para lo cual invierte fuertes sumas de dinero en material tecnológico durante el primer semestre del año 2008 para ampliar su cobertura, es por esto que se explica los resultados negativos de este periodo. Los periodos 2009 y 2010 muestran mejores resultados, los cuales son explicados por la mayor inversión publicitaria captada por la institución y una estricta política de reducción de costos.

Es por ello que para culminar es importante mencionar que UCV presenta indicadores financieros positivos como se aprecia a continuación.

Tabla N° 30: Índices de Rentabilidad

UCV						
Indicador	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio
ROA	-5,76	0,75	-7,45	10,86	14,04	2,49
ROE	-8,97	1,24	-16,68	20,23	23,25	3,81

Fuente: Elaboración propia en base a balances y estados de resultados.

De esta manera se puede apreciar que la rentabilidad del activo muestra un buen comportamiento los dos últimos años del periodo de evaluación, siendo el 2010 un 3,1% superior al anterior indicando una mejor capacidad del activo en la generación de las utilidades. Estas mayores utilidades son explicadas por las mayores inversiones publicitarias y una fuerte reestructuración en el canal para alivianar los altos costos de producción. Similar comportamiento muestra los resultados para los inversionistas el periodo 2009 y 2010, rentando un 23,2% el último año y un 20,2% el periodo 2010.



### ***¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?***

Sus principales elementos de diferenciación es la austeridad en el uso de los recursos, lo segundo, es la oferta de una programación competitiva con la lógica de contraprogramar, esto hace referencia a que cuando los canales dan telenovelas a las 8, UCV-TV está transmitiendo noticias, o cuando la competencia está en los noticieros a las 9, se transmite una franja infanto-juvenil.

Gracias a estos cambios programáticos en los horarios el rating ha tenido un buen desempeño duplicándolo con respecto al antiguo sistema. Otro punto a destacar es que apuntan a un público de nicho sin desviar su línea programática.

### ***¿Cómo proporciona su producto o servicio?***

UCV TV es la única red de televisión que se emite desde fuera de la capital Chilena. Posee cobertura nacional, pero esta es lograda mediante el uso de las redes de la televisión de pago y canales regionales asociados, los cuales transmiten sólo una parte de la programación del canal. Estas señales son:

- ✓ Canal Regional (Concepción-Talcahuano) Canal 9
- ✓ Canal 7 (Chillán), filial de Canal Regional
- ✓ Canal 4 (Los Ángeles), filial de Canal Regional
- ✓ Canal 5 (Linares)

Sus concesiones regionales se encuentran en las ciudades de: La Serena, La Ligua, Valparaíso, Puerto Montt, Coyhaique, Región Metropolitana, Villarrica y Pucón.

### ***¿Cuáles son los recursos utilizados y distintivos?***

Las actuales instalaciones de UCV son las mínimas necesarias para realizar las operaciones de transmisión. Actualmente tiene un plan de mejoramiento de sus instalaciones para así adecuarlas a la nueva norma digital.

Su red de transmisores y antenas repetidoras son las mínimas con respecto a sus competidores, dado que emite su señal mediante terceros en los lugares en

que no posee cobertura. Por otra parte, el principal recurso de la estación está dado por el carácter simbólico que tiene haber sido el primer canal del país, además de la libertad que presenta en cuanto a la manera en la cual realiza sus programas, teniendo solo como restricción la línea editorial de la iglesia, la cual se hace presente mayormente en las noticias.

Por último, la estación cuenta con una señal HD, la cual lanzó por medio de multiplexación<sup>7</sup> del canal porteño, transmitiendo el 25 de junio del 2010, el partido entre Chile y España por el mundial de Sudáfrica. Esta señal está disponible en Viña del Mar y Valparaíso, y se espera que pronto pueda llegar a Santiago.

### 3.4. Modelo General de la Televisión en Chile

Una vez conocido el modelo de negocio de los principales canales de TV Abierta, es posible dilucidar la manera en la cual opera el modelo de negocio general de la industria, para ello a continuación se procederá a caracterizarlo.

#### *¿A quién sirve?*

La televisión chilena por esencia busca servir a cada uno de los habitantes del país, sin distinción alguna, buscando satisfacer de mejor manera a cada grupo de interés.

Tabla N° 31: Oferta Público Objetivo

Segmento	TVN	Canal 13	CHV	Mega	La Red	Telecanal	UCV	Promedio
<b>Infantil 0-5</b>	0,2	0,5	0,0	1,0	1,4	8,7	4,6	<b>2,3</b>
<b>Infantil 6-12</b>	4,4	6,9	0,1	9,1	7,8	38,1	8,7	<b>10,7</b>
<b>Adolescente</b>	7,1	1,4	15,9	1,9	0,2	2,1	1,8	<b>4,3</b>
<b>Familiar/Adulto</b>	88,4	91,1	84,0	88,0	90,5	51,1	84,8	<b>82,6</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de CNTV

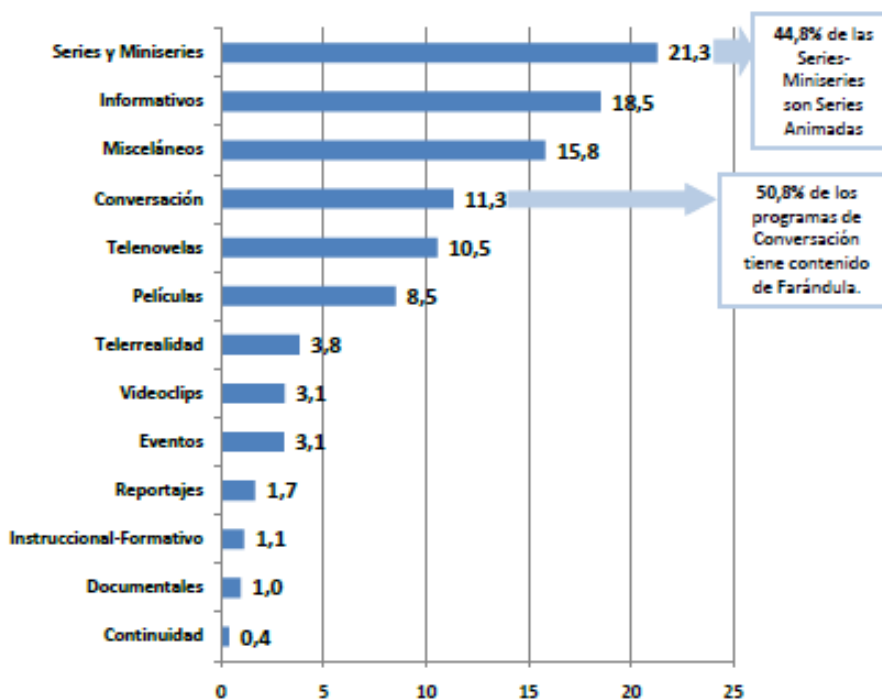
<sup>7</sup> Combinación de dos o más canales de información en un solo medio de transmisión

Sin embargo, si se observa la tabla N° 31 es posible observar que si bien cada canal apuesta por diferentes target, en promedio, considerando los canales analizados, es posible apreciar que en promedio la mayor parte de la oferta televisiva está enfocada en el público familiar/adulto, abarcando un 82,6% de la oferta, seguido muy por detrás del segmento infantil 6-12 con un 10,7%, abarcando entre ambos el 93,3% de la oferta programática.

### ¿Que proporciona?

Los canales de TV abierta se caracterizan por proporcionar programación de diferentes temáticas, acorde a las características de cada uno de los diferentes target, posibilitando de esta manera llegar a cada uno de los hogares.

Gráfico N° 25: Distribución De La Oferta De Tv Abierta Por Género Televisivo (%)  
 Base: 49.715 Horas De Programación



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos del Anuario Estadístico de Oferta y Consumo de la tv abierta 2010, CNTV.

Sin embargo, si se observa el gráfico anterior, es posible apreciar que si bien cada canal ofrece diferentes temáticas, al agrupar los canales estudiados, es

posible observar que el género que presenta mayor participación en la televisión chilena es la correspondiente a series y miniseries con una cobertura del 21,3%, sin embargo, es necesario mencionar que este gran porcentaje de participación se ve fuertemente influenciado por la programación que presenta Telecanal, la cual se basa en gran medida a este tipo de género.

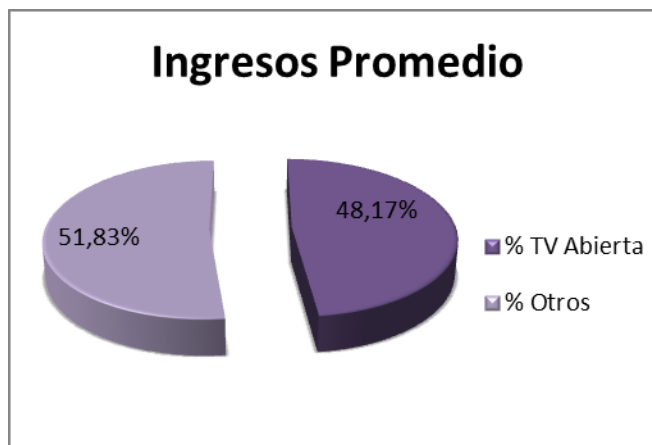
En segundo lugar, se presenta el género informativo con un 18,5%, porcentaje que ha ido aumentando paulatinamente en los últimos años, seguido de los programas misceláneos.

Por último, en cuarto lugar es posible encontrar los programas de conversación con un 11,3% de la oferta, dentro de lo cual es importante destacar que el 50,8% de este género presenta contenido correspondiente a farándula, lo cual sería equivalente al 5,5% del total de la oferta programática.

### ***¿Cómo gana dinero?***

La industria de la televisión está marcada por un modelo de autofinanciamiento, para lo cual las estaciones de televisión venden espacios publicitarios, los cuales no podrán contravenir los principios institucionales ni línea editorial de cada una de las estaciones. Dentro de la inversión publicitaria, si se observa el gráfico N° 26 es posible apreciar que la TV abierta abarca un gran porcentaje de ésta, de hecho, considerando los periodos 2000-2010 concentran en promedio alrededor de un 48% del total de inversión en los medios de comunicación.

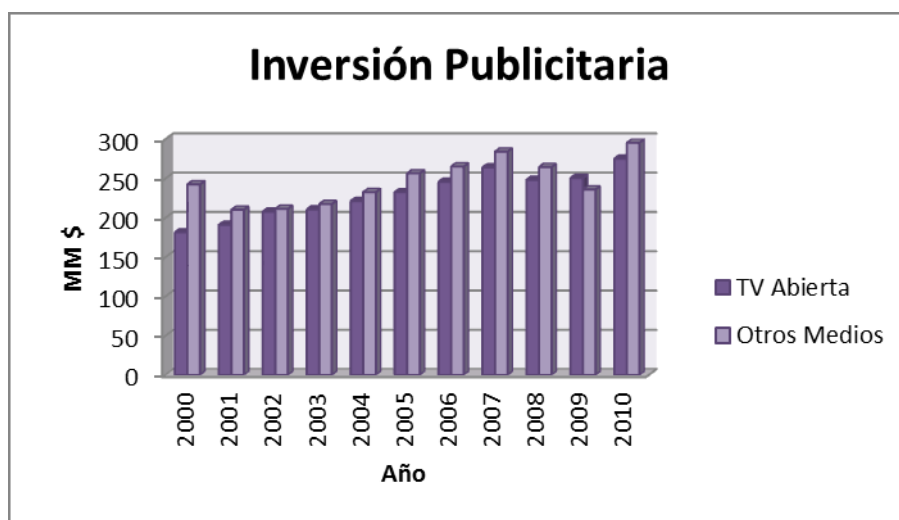
Grafico N° 26: Ingresos promedio de los medios de comunicación, periodo 2000-2010



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de ACHAP 2011.

Por otro lado, si se ahonda de manera más detallada en cada una de las cifras obtenidas durante este periodo es posible observar que la inversión publicitaria en la TV Abierta ha acaparado de manera paulatina gran parte de ella.

Gráfico N° 27: Inversión publicitaria en los medios de comunicación



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Achap 2011

Por último es importante destacar que la publicidad en TV abierta durante este periodo presenta un incremento que bordea los 5,43 puntos, reflejando su

mayor impulso en el año 2001, periodo en el cual presenta un incremento de 4,80 puntos respecto al año 2000 (Anexo N° 7.)

### ***¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?***

Las estaciones de televisión, sostienen una fuerte ventaja competitiva, al ser el único medio audiovisual, lo cual le permite proporcionar de mejor manera todo tipo de información; por otra parte esto le permite ser el principal medio de comunicación, lo cual lo establece como una poderosa fuente de influencia cultural para la población; a esto se puede sumar la alta cobertura geográfica con las cuales estas estaciones cuentan, permitiéndole además captar una no despreciable suma de público en un periodo mínimo de tiempo. Es por ello, que gran parte de su ventaja competitiva se basa en el gran impacto visual que logra generar, lo cual lo establece como un medio poderoso.

Así también, es importante mencionar que la televisión tiene la capacidad de segmentar en base a diferentes enfoques como son: geográfico; horario, considerando la preferencia horaria de cada grupo de televidentes; programación, ofreciendo diferentes tipos de programas de acuerdo al segmento al cual buscan llegar; etc.

Por último, desde el lado publicitario, el efecto que este permite lograr es considerablemente mayor en relación a los otros medios, considerando que es posible apelar a las emociones y empatía de los televidentes al tener una mejor recepción por parte de ellos al poder apreciar de mejor manera las emociones y mensajes que estos entregan, lo cual a su vez es valorado por quienes publicitan, lo cual quedo ratificado en la pregunta anterior, en donde fue posible apreciar que cerca del 50% de la inversión se centra en la televisión, mientras que el otro porcentaje se divide entre el resto de los medios de comunicación.

***¿Cómo proporciona su producto o servicio?***

Los canales de televisión proporcionan su producto o servicio principalmente por medio de su programación, la cual es entregada a su público objetivo fundamentalmente a través de su señal abierta y su sitio web, además de todas aquellas plataformas audiovisuales con las que cuenta o pueda contar en el futuro.

***¿Cuáles son los recursos utilizados y distintivos?***

Además de contar con infraestructuras adecuadas para el correcto desarrollo de su ejercicio, los canales de televisión cuentan con ondas de libre recepción, las cuales les permiten enviar su señal de cobertura nacional; a esto se debe sumar que su señal es transmitida mediante operadores de cable y de televisión satelital.

Por último es importante mencionar que los canales de televisión han comenzado un largo proceso de adaptación para lo que será la TVD, adaptando estudios con cámaras, switchs, y todo lo necesario para ofrecer contenido en alta definición la cual es posible apreciar en sus señales de prueba.

## Capítulo IV: Efectos de la Televisión Digital en el Mercado de la Televisión

---

En el siguiente capítulo se analizarán los efectos que provocará la implementación de la TVD en las distintas estaciones de televisión; sin embargo, para ello, en primera instancia se estudiara la incidencia y efectos que provocará en el entorno de la industria, analizándolo desde el punto de vista económico, sociocultural, político legal y tecnológico, lo cual sumado a un análisis de los efectos en las fuerzas competitivas y en el mercado, permitirán determinar los distintos efectos que se producirán en los pilares fundamentales del modelo de negocio de cada uno de los canales de televisión.

### **4.1. La Televisión Digital**

Las emisiones de televisión en Chile están dejando de ser analógicas y dan paso a la digitalización. En el corto plazo este innovador sistema podrá integrar múltiples plataformas de desarrollo brindando una mayor calidad de imagen, sonido, movilidad e interactividad. Todo esto gracias a la digitalización de la imagen, que además, al estar la señal codificada y comprimida se requiere menos espacio de transmisión y donde antes cabía un solo canal ahora podrán tener cuatro de estos, uno Full HD y los otros de calidad estándar siendo muy similares a la calidad de un DVD.

Por lo tanto la televisión digital aumenta el número de canales y también permite que el usuario no sea un simple espectador y pueda ser a la vez emisor de información. La televisión digital integrará nuevos servicios que facilitarán la interactividad entre los canales de Tv y los espectadores.



#### *4.1.1. Efectos en el entorno de la industria de la televisión*

La llegada de la televisión digital traerá consigo una serie de efectos, los cuales afectarán el entorno genérico en el cual ésta se desenvuelve, lo que repercutirá más tarde en las propias cadenas de televisión.

Para ello será importante en primera instancia analizar las diferentes perspectivas a partir de un análisis externo de las empresas del sector, considerando para ello cuatro factores, los cuales se analizan a continuación.

##### *4.1.1.1. El Factor económico:*

Al haber un aumento de canales, existe también un aumento de espacios publicitarios, de esta manera los anunciantes tienen más opciones donde elegir. La publicidad por lo tanto se desconcentrará de las cadenas más potente y se repartirá por los nuevos canales lo que supondrá una partición de la inversión publicitaria.

Por otra parte, los operadores de televisión estarán obligados a adaptarse a los requerimientos tecnológicos del medio, lo que conllevará una importante inversión económica.

##### ➤ *Transición y Costos de Inversión:*

El proyecto de televisión digital fija dos plazos para pasar de la TV analógica a digital. Cuando la ley entre en vigencia, los canales tendrán tres años para lograr una cobertura digital del 90% de la población de su zona de servicio y cinco años para llegar al 100%. Sin embargo, los operadores con una o más concesiones digitales, en casos justificados, podrán pedir ampliar el plazo de cinco años en una o más regiones. Actualmente la discusión se encuentra en la comisión de transportes y telecomunicaciones del Senado, la cual debiera ser aprobada antes del mes de septiembre del presente año.

A la vez, para el paso de TV análoga a digital se requiere que la Subtel emita el nuevo plan de radiodifusión televisiva, lo que anunció para el primer trimestre del año, pero no ocurrió, este plan permitirá a los canales conocer el número de frecuencias que se les asignará en cada zona y sus detalles técnicos, entre los que se encuentra una red de cobertura nacional con 250 estaciones, de las cuales las primeras 50 son para el 90% de la cobertura y las otras 200 para las zonas más complejas y así llegar al 10% faltante.

Según la información entregada por la Asociación Nacional de Televisión, Anatel, la inversión que los canales deberán hacer en antenas retransmisoras e infraestructura para llevar sus señales a los hogares alcanza a US\$ 60 millones. Este costo será asumido por los canales de televisión abierta de tal manera de asumirlo en forma conjunta. Con respecto a la tecnología de producción y edición deberán invertir otros US\$ 150 millones.

Por su parte el Ministerio de Telecomunicaciones y Transporte indicó que la industria completa demandará US\$ 350 millones en inversiones para la digitalización de la televisión.

#### 4.1.1.2. *El factor sociocultural:*

Este afectará en la medida en que el espectador pase a ser una parte activa en la televisión. La televisión digital fue pensada para que ofrezca servicios más allá de ver la televisión, es decir, cambiará la actitud que tradicionalmente ha tenido el espectador ante el medio. Actualmente y en fase de experimentación en la Unión Europea y planeado para un corto plazo, se podrán disponer de servicios como pedir horas para el médico, llamadas telefónicas, juegos de azar u operaciones bancarias.

Como parte de la digitalización y por un período de ocho años deberán convivir ambos formatos de televisión denominado Simulcasting, durante este período, se obligará a los canales de televisión a emitir la señal analógica y digital

en paralelo, de modo de permitir a los ciudadanos que no posean una Set Top Boxes o televisores digitales continuar recibiendo la señal abierta analógica.

Posterior a este plazo establecido en la ley de televisión digital se producirá el Apagón Análogo. Al cumplir el último año del plazo establecido ya debiera haberse cubierto el 100% del territorio Chileno.

Para el director ejecutivo de TVN, Mauro Valdés, (2011) indicó que “la *transición analógica-digital debiera ser rápida “incluso instantánea”, porque ofrecer simulcast resultará muy caro. “Ya hay un 85% de la población alcanzable con pocas antenas. Para el 15% restante, geográficamente disperso, veremos la posibilidad de otorgar a las familias facilidades para conseguir aparatos que permitan hacer el cambio”, afirma.*

Según Valdés, en el mediano plazo la TV digital significará una mayor segmentación en términos de audiencia, pero no una amenaza para conseguir mayores ingresos publicitarios.

#### 4.1.1.3. *El factor político Legal:*

El cambio de analógico a digital ha significado una re-orientación del sector en todos los sentidos y ha sido necesaria una adaptación normativa del sector, por una parte afecta a la manera de conceder las licencias de televisión, aspecto ampliamente debatido por los operadores de televisión actuales y futuros entrantes. Con este proyecto de ley los operadores de televisión no recibirán la licencia para un solo canal, sino que obtendrán un múltiplex, es decir un paquete de cuatro canales de televisión.

#### ➤ *Ley de Televisión Digital Chilena:*

Con la votación favorable de una gran mayoría de diputados, de todos los sectores políticos, fue aprobado en la Cámara baja el Proyecto de Ley de

Televisión Digital, que permitirá desplegar señales de TV Digital abierta y gratuita en todo el país durante los próximos años. Esta mayoría transversal se sustentó en un consenso político alcanzado entre el Ejecutivo y los parlamentarios de gobierno y oposición, que acordaron el perfeccionamiento de la Ley, junto a la voluntad de avanzar rápidamente en su aprobación, tras dos años y medio de tramitación legal.

El paso siguiente del Proyecto de Ley es su ingreso a la Comisión de Transportes y Telecomunicaciones del Senado, donde actualmente se encuentra, para su etapa final de tramitación.

- *Aspectos destacados del proyecto de Ley:*
- ✓ Acelera a tres años el plazo máximo para que los canales actuales de Televisión abierta repliquen su cobertura digital al 90% del país y a cinco años para cubrir el 10% restante.
- ✓ Introduce la obligación de transmitir cuatro horas de programación cultural a la semana, lo que cuadruplica la norma actual.
- ✓ Establece que el 40% de las concesiones asignables para la televisión digital serán destinadas a señales de radiodifusión televisiva de libre recepción, regionales, locales, comunitarias y aquellas nacionales o regionales que el CNTV califique como culturales o educativo-infantiles.
- ✓ Se instauran las campañas de utilidad pública.
- ✓ Introduce una serie de subsidios públicos para favorecer el desarrollo de canales de televisión que necesiten apoyo para entrar al mercado y para la creación de contenidos.
- ✓ Establece un plazo de veinte años de duración para las nuevas concesiones televisivas, que serán otorgadas por el CNTV.
- ✓ Abre nuevas oportunidades para los innovadores, los creadores de contenidos y aplicaciones, para el desarrollo de la TV móvil gratuita y de las aplicaciones interactivas.

➤ *Algunas Críticas al Proyecto de Ley:*

La propuesta de ley de TV digital aprobada por los diputados y que pasó al Senado está obsoleta antes de promulgarse. Además, es injusta.<sup>8</sup>

La propuesta que los Diputados discutieron estos últimos tres años supone que “televisión” equivale a TV abierta, ignorando la de pago (fija e inalámbrica) e internet, pese a que casi la mitad de los chilenos ven videos a través de estos otros medios. Otro punto a destacar es que los canales de TV abierta reciben concesiones automáticas de 6MHz sin concursos ni sorteos; el CNTV y la SUBTEL siguen existiendo, con personal y presupuesto intactos; el Senado aumenta su poder al fiscalizar al CNTV y a TVN, y TVN sigue existiendo por toda la eternidad, pese a que la vigencia de la BBC de Londres se evalúa cada diez años.

Esto es injusto. Se ha subsidiado con impuestos de todos los chilenos la redacción y discusión de un proyecto mediocre y obsoleto. Pero sobre todo no se recogen dos objetivos que jamás debieron extraviarse entre tanto tecnicismo y lobby feroz: más y mejor TV para los chilenos, y más y mejor producción chilena de contenidos.

*4.1.1.4. El factor tecnológico:*

Las cadenas de televisión tienen que renovar sus equipos de emisión para que su señal pueda ser transmitida, este costo será asumido en conjunto y la elaboración y puesta en marcha del plan de red de antenas repetidoras será externalizado a la compañía American Tower.

*4.1.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas*

Como ya es sabido, el análisis de las fuerzas competitivas, permite conocer de manera más completa la industria, en especial considerando que ofrece herramientas que permiten diseñar de mejor manera las estrategias para

---

<sup>8</sup> Entrevista a Sergio Godoy, doctor en comunicación y docente de la universidad católica de Chile  
[http://w2.df.cl/proyecto-de-ley-de-tv-digital-es-despachado-al-senado/prontus\\_df/2011-04-06/155907.html](http://w2.df.cl/proyecto-de-ley-de-tv-digital-es-despachado-al-senado/prontus_df/2011-04-06/155907.html)

aprovechar las oportunidades y lograr enfrentar las distintas amenazas que provienen del entorno. Es por ello que es importante tener presente que la TVD provocara una serie de cambios en el entorno, y que es posible apreciar en los cambios que se producirán en algunos elementos de las fuerzas competitivas, los cuales se presentan brevemente a continuación.

➤ Competidores Potenciales

Las cadenas generalistas ya existentes antes de la televisión digital, tienen experiencia en el sector y cuentan con reconocimiento y prestigio social.

Por otra parte, los nuevos canales que surgirán con el método digital deberán encontrar su espacio en el mercado y la imagen de marca que tienen las cadenas ya existentes, supondrá para ellos una barrera de entrada.

➤ Clientes

El surgimiento de nuevos canales de televisión implica un aumento de los espacios televisivos para la publicidad, por lo que los clientes de los canales, es decir, los anunciantes dispondrán de un mayor poder de negociación, además deberán replantear sus estrategias programáticas, puesto que la audiencia de los canales también se verá fragmentada y va estar más repartida entre el conjunto de canales.

➤ Proveedores

Al haber más espacios de televisión se requieren más productos para llenar esos espacios, por lo que las cadenas tendrán que comprar y producir más material para completar aquellos espacios que estarán disponibles.

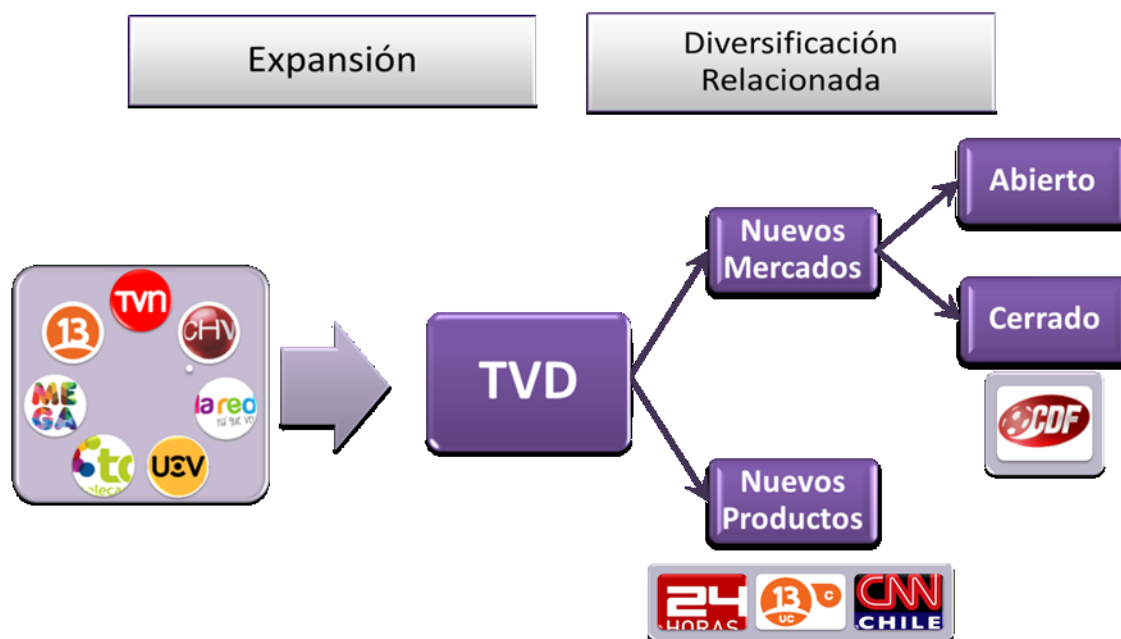
#### *4.1.3. Análisis de Mercado*

Los operadores existentes antes de la llegada de la televisión digital, deben hacer una expansión de sus productos de forma obligada, al crear nuevos canales existe una expansión de su negocio.

A partir de la implantación de la televisión digital las empresas realizarán una diversificación relacionada, puesto que continuarán operando en el mismo mercado, aunque entra en juego un nuevo factor, que es la posibilidad de ocupar una nueva franja de negocio, “el de la televisión digital de pago”.

Así mismo, los productos que ofrecerán serán los mismos en el caso de las cadenas consolidadas. Sin embargo nacen otros nuevos con la aparición de sus cadenas complementarias, como 24 horas, Canal 13 cable, etc.

Esquema N° 8: Análisis de Mercado



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2. Nuevas estrategias y métodos de desarrollo

La implementación de la TVD en el país traerá consigo una serie de efectos en la industria lo cual repercutirá de manera directa en el lineamiento estratégico que adopten las distintas estaciones; sin embargo, es importante mencionar

algunas de las estrategias que más destacan en aquellos países en los cuales ya se ha implementado la TVD y que de seguro será posible apreciar en alguno de los canales del país.

#### *4.2.1. Nuevas Estrategias:*

##### ➤ *Estrategia de Costos:*

Los operadores de televisión al disponer de más canales, necesitarán más productos y recursos, pero constarán con un presupuesto similar con el que disponían para financiar un solo canal. Por eso las diferentes cadenas llevarán a cabo diversas estrategias que tienen que ver con el diseño de la producción y su programación para reducir los costos.

Las cadenas de televisión que desarrollen varias señales de su propiedad podrán optar por el caso de hacer coincidir los cortes publicitarios de sus canales complementarios, en función de las pausas del canal mayoritario, de esta manera no les será necesario programar los cortes en cada una de las cadenas y hacerlos coincidir con los programas en emisión.

Por otra parte algunos canales de menores recursos deberán rentabilizar al máximo sus capacidades productivas para la realización de la mayoría de sus programas, mediante la utilización de los mismos rostros y materiales de puesta en escena. En general los nuevos espacios que cubran la programación de las nuevas cadenas complementarias serán productos que son diseñados para que su realización sea muy económica, reduciendo de esta manera los costos de producción.

##### ➤ *Estrategia de Diferenciación:*

Los canales como CNN Chile, ESPN, CARTON NETWORK, HBO, son canales de alta audiencia y de éxito probado en la televisión de pago. Estos son los posibles canales temáticos a ser puestos en la televisión digital en la modalidad de



pago. Este conjunto de canales ofrecerán una oferta alternativa diferenciada de los emitidos por los canales generalistas.

A todo esto surgirán nuevas estrategias para derivar y explotar nuevas formas de negocio. Es el caso del canal de fútbol CDF, que apostará por el desarrollo tecnológico y por la emisión de contenidos únicos que solo disponen ellos. El canal del fútbol establecerá su ventaja competitiva en la exclusividad.

#### *4.2.2. Métodos de desarrollo*

Dependiendo del tipo de operador que sea las estrategias para obtener una mayor parte de la torta publicitaria serán distintas.

Las cadenas consolidadas ya existentes antes de la llegada de la televisión digital, recurrirán a la imagen de marca y al prestigio que ya disponen como elemento potenciador ante el resto de canales que puedan aparecer. Al disponer de canales minoritarios complementarios los grandes los utilizarán para experimentar con nuevos programas y a la vez podrán rescatar de su librería de contenidos, series y programas de los que ya posee los derechos de emisión para rellenar espacios en las nuevas cadenas. Además recurrirán al renombre del canal principal para tener ingresos publicitarios, es decir, la venta de espacios publicitarios se podrá realizar por paquetes, como es el caso Europeo. A modo de ejemplo, si una marca invertirá en publicidad en TVN tendrá que hacerlos en 24 horas y sus canales complementarios.

Los nuevos operadores pretenderán ocupar el mercado sobrante de las cadenas ya establecidas de programación generalista, por eso enfocarán sus estrategias hacia la segmentación de la audiencia en búsqueda de un público específico. Buscarán además la sostenibilidad financiera y por último tendrán un menor riesgo de pérdida por la experimentación de sus contenidos.

#### ➤ *Crecimiento externo:*

Es otra opción que ya están barajando algunos operadores de televisión para aumentar la capacidad productiva, dando la posibilidad de integración de sus negocios, por ejemplo en aquellos de menores recursos y capacidades como lo son, La Red con UCV-TV y Telecanal, lo cual sería una fusión por absorción dando lugar a una nueva sociedad. Con esta fusión las cadenas buscarán aumentar su poder en el mercado televisivo. Sin embargo podrían existir dificultades a la hora de llegar a acuerdos definitivos, en otras razones por las líneas editoriales opuestas que posee cada una de las cadenas y lo propio que establezca la ley de televisión al respecto de fusiones. En la antigua ley esto no es permitido.

➤ *Tendencia Natural:*

La clave de la supervivencia radicará en la capacidad de adaptación a contenidos de multiformato y multiplataforma este es la principal característica de esta nueva televisión, donde podrán converger múltiples plataformas, entregando de esta forma contenidos por diferentes canales como lo son los celulares, el internet y tv en movimiento. La tendencia natural es que las cadenas se concentren de manera horizontal, la televisión digital contribuirá a la integración de grandes grupos multimedia.

#### **4.3. Reestructuración Y Efectos En Modelos De Negocio de los Canales de TV abierta.**

Debido a la implementación de la televisión digital en el sector de las telecomunicaciones chileno se requiere por parte de los canales de televisión una serie de cambios que afectan el modelo de operación de estos, de manera de permitir que la televisión digital funcione de acuerdo a la norma seleccionada. Es por ello que los canales de televisión del sector dependiendo de sus características propias ya sea enfoque estratégico, infraestructura y redes utilizadas para proporcionar sus servicios van a tener que realizar cambios e inversiones en mayor y menor medida dependiendo de su situación actual antes descrita en términos de modelo de negocio.

➤ *Reestructuración Y Efectos Del Modelo De Negocio De TVN:*

Como se pudo apreciar previamente a este capítulo, TVN es el actor principal de un sistema televisivo que se asume orientado al bien común y, por ende, de servicio público.

Actualmente con una señal generalista, como ocurre en el caso de televisión nacional, es muy difícil poder conciliar gustos e intereses del mercado masivo con las inquietudes de grupos específicos, es por eso que TVN tiene la opción técnica de transformarse en empresa multioperadora ofreciendo mayor calidad a la audiencia con una oferta de programaciones temáticas.

❖ *Estrategia*

En este momento, la revolución tecnológica que está en marcha en el campo de las telecomunicaciones deja entrever que el futuro del negocio del canal de televisión viene de la mano de la producción de contenidos y del servicio a audiencias altamente segmentadas.

Se cree que la segmentación podría ayudar a cobrar mejores precios por la publicidad a empresas que quieran atacar segmentos específicos del mercado, en este sentido TVN tiene un gran aval, el enorme prestigio de su imagen de marca, asociada a una programación de calidad, credibilidad, con valores familiares y de identidad nacional, que puede ser muy útil a la hora de negociar los precios de esa publicidad segmentada.

En TVN la convergencia plantea necesariamente la idea de generar diversos contenidos para distintas plataformas y así aspirar a llegar mediante todas las vías, y todos los conductos a la audiencia. En este sentido televisión nacional tiene camino adelantado y ya cuenta con una señal noticiosa, denominada 24 horas, la cual apunta a un público que busca estar siempre informado, tanto de la actualidad nacional como de la contingencia internacional.

Otra vía de acceso a la esquivada audiencia es el canal web por medio del cual buscará entregar contenidos de la señal generalista a aquellos que por diferentes motivos no cuenten con un televisor.

Otro medio multimedia de acceso serán los videos de la plataforma Youtube, la cual muestra resúmenes noticiosos del día de las más populares cadenas televisivas y noticiosas del mundo. Actualmente este medio es uno de los más vistos al momento de explorar la web. Como ya se mencionó la convergencia permitirá la unión de las plataformas televisivas con el internet y además con la telefonía, por lo cual este será un canal más de llegada al público.

Hay que considerar que en Chile la penetración celular es una de las más altas de Latinoamérica, por lo cual la forma de hacer publicidad a este importante medio también se verá afectada. Actualmente los comerciales segmentados a la televisión celular no duran más de un par de segundos. Esta fuente será un medio importante de ingresos ya que cada chileno cuenta con un dispositivo. En este punto es donde se verán alianzas estratégicas con operadores telefónicos, los cuales actualmente están entrando a la portabilidad numérica, lo que generará un escenario más competitivo dentro de ellos.

Como la televisión digital permitirá operar varias señales, los canales de televisión se verán obligados a recurrir a las productoras externas para la suministrar de contenido audiovisual. Si bien es cierto TVN es productor de contenidos por esencia, estos no serán suficientes para cubrir los espacios televisivos mayores con los cuales contará.

Esta mayor competitividad que se dará en el sector hará mover las audiencias y la lucha por captarla será feroz, desde múltiples puntos de vistas, sean estos por la torta publicitaria, los rostros principales de cada estación televisiva y así también su personal administrativo de alto nivel. Actualmente TVN sufre una fuga importante de sus gerentes hacia las estaciones privadas las

cuales son controladas por grandes grupos económicos como Turner Broadcasting System de Chilevisión y el grupo Luksic de Canal 13.

❖ *Estructura Organizacional:*

Con respecto a la estructura organizacional de TVN, es necesario continuar con la reestructuración de sus mandos medios la cual está estancada por presiones sindicales, lugar en el cual se generan los más altos tiempos muertos y faltas de creatividad e innovación, además es donde hay una alta concentración de trabajadores. Es necesario mencionar que las últimas desvinculaciones que generó la empresa fueron trabadas por los sindicatos de ésta, los cuales ejercieron mucha presión, deteniendo la reestructuración que se había programado para el año 2009 y 2010. La solución puede pasar por una progresiva renovación de estos cuadros intermedios y la introducción de mecanismos que favorezcan el desarrollo de comportamientos virtuosos asociados a la innovación, la creatividad, la mejora de la productividad entre todos los trabajadores de estas unidades.

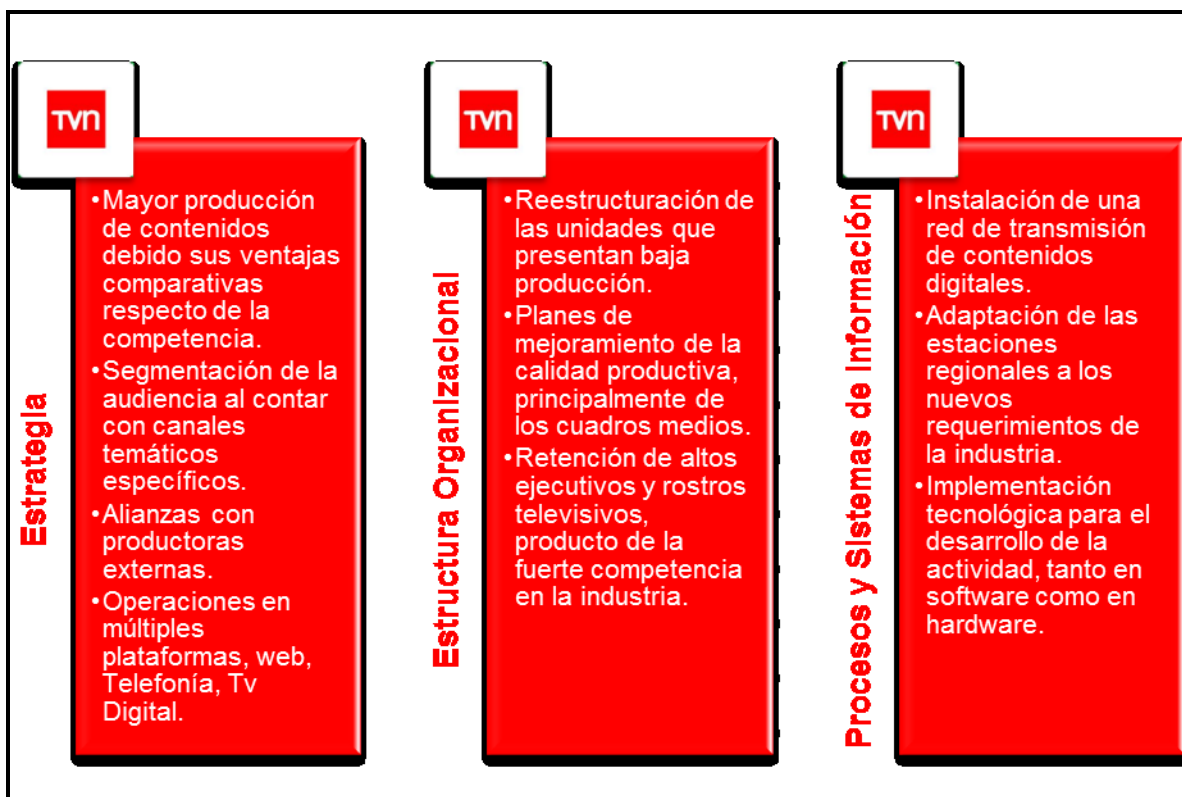
Los recursos humanos de TVN se caracterizan por su excelencia en la base de la pirámide organizativa y puestos técnicos, así como en la alta dirección, es por este motivo que se ha transformado en un semillero de altos ejecutivos para las cadenas privadas, las que quitan este capital humano a la estación nacional provocando la fuga no solo de un alto ejecutivo sino que además de una forma propia de hacer negocio y todo el conocimiento que esto conlleva.

❖ *Procesos y Sistemas de Información:*

Como se mencionó anteriormente TVN debe contar con una adecuada red de transmisión para asegurar la cobertura nacional y mantener los niveles con los cuales opera hoy en día, para esto la red estatal cuenta con adecuados recursos financieros los cuales han sido positivos los últimos años ubicándolos en el primer

lugar de la industria al ser líderes en audiencia e inversión publicitaria. Este buen escenario económico le permitirá invertir en la renovación y actualización de tecnología y equipamiento, así como en la construcción de nuevas sedes y unidades productivas.

Cuadro N° 2: Reestructuración y efectos en el Modelo de Negocio de TVN



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver, una de las características principales de TVN es la capacidad productiva de contenidos audiovisuales, esta característica será ampliamente potenciada ya que tiene la oportunidad de transformarse en una empresa multioperadora de señales segmentadas y de multiplataformas.

Con la incorporación de la televisión digital deberá actualizar sus recursos tecnológicos tanto de producción como de transmisión. Una de las características principales es que el costo de la red de cobertura nacional será asumido en conjunto por el resto de los actores de la industria televisiva, con el fin de reducir el alto costo que esta conlleva. Por su parte la estructura organizacional sufrirá

cambios, ya que es necesaria la optimización de los recursos y en TVN existe actualmente una reestructuración de la organización donde se han detectado tiempos muertos y falta de competencias, principalmente en los mandos medios de la organización.

TVN no solo es productor de material audiovisual, sino que además es un semillero de rostros televisivos y altos ejecutivos, los cuales han emigrado a canales de la competencia producto de mejores expectativas, cabe destacar que la entrada de dos grandes grupos económicos a la industria televisiva como luksic y Time Warner han generado una alta competencia en el sector.

➤ *Reestructuración Y Efectos Del Modelo De Negocio De Canal 13:*

Como lo se comentó anteriormente Canal 13 fue fundado con la finalidad de contribuir a la sociedad desde dos aspectos principalmente, uno era entregar valores cristianos y dos, el aporte educativo que realizaban por parte de la Universidad Católica mediante su programa Teleduc.

Este modelo en sus inicios funcionó, pero no pudo continuar adaptándose a los cambios propios del mercado en el cual se desarrollaba, principalmente por los choques que se producían con su línea editorial Católica. Esta no podía competir con todo, pues para ello debía usar armas y estrategias incompatibles con el carácter católico de la estación, y por otro lado no podía presentar una programación 100% coherente con la línea de la Iglesia Católica, pues esto le restaba competitividad.

❖ *Estrategia:*

Los pasos a seguir deberán ser principalmente la reinversión del negocio de Canal 13, para recuperar la audiencia y salir del cuarto lugar del rating y de la baja captación de inversión publicitaria. Otro aspecto importante a mejorar será su imagen frente al público, la cual se ha visto deteriorada producto de sus bajos

rendimientos. Con respecto a la línea editorial esta deberá tener un cambio rotundo y no ser una señal donde el mandato sea la difusión de los valores exclusivamente de la Iglesia, sino uno en que la línea editorial descansa en valores universales como el respeto a las personas o el derecho a una información objetiva, además deberá estar dirigida a católicos y no católicos.

Como una de sus primeras tareas deberá fortalecer la pantalla con programas de calidad, que salgan a disputar grandes audiencias, como también deberán priorizar la calidad e innovación. En este aspecto hay dos puntos importantes a destacar y es que la audiencia se disputa en entretención y espacios informativos, por lo cual deberán poner especial énfasis en estos puntos.

Actualmente canal 13 cuenta con otras plataformas, las cuales deberá potenciar con la entrada de la digitalización, como lo es su canal cultural 13 Cable que actualmente está en la señal de pago, de la misma manera tendrán que hacer lo propio con el portal de internet, área de eventos, señal de alta definición y las radios Play y Sonar. Otro aspecto a considerar es que la inteligencia no solamente está dentro del canal, sino que la nueva administración deberá considerar el potencial que entregarán las productoras externas y de esta forma establecer, fortalecer y profundizar las relaciones con los productores externos.

#### ❖ *Estructura Organizacional:*

La estructura organizacional de Canal 13 sufrirá fuertes cambios producto de la reestructuración que está realizando la nueva administración. Hay que destacar que esta nueva forma de gestionar incorporará profesionales capacitados de vasta experiencia, su directorio estará conformado por ejecutivos provenientes de uno de los grupos económicos más grande del país y los cuales se caracterizan por revivir empresas en periodo de quiebra para posteriormente hacerlas exitosas.



Para esto será necesario hacer levantamientos de ejecutivos de la competencia, los cuales inyectaran el conocimiento de experiencias exitosas, las principales fuentes serán TVN y Chilevisión. Actualmente el grupo Luksic está llevando a cabo fuertes inversiones con respecto a capital humano especializado.

Por otro lado las desvinculaciones serán parte de este proceso, de tal forma de hacer la estructura más apropiada con respecto a la estrategia de largo plazo que busca posicionar a la estación televisiva en los primeros lugares de sintonía y aprovechar un activo intangible de la compañía, ya que Canal 13 tiene una historia y una marca reconocida.

Esta migración de profesionales y rostros televisivos que proceden de las otras compañías ha generado un ambiente tenso dentro de la industria, lo que nos hace pensar que la competencia se pondrá más dura.

#### ❖ *Procesos y Sistemas de Información:*

Como se mencionó en el capítulo anterior la inversión tecnológica referente a la red de transmisión se asumirá de forma conjunta por parte de todos los canales de televisión, no sucederá así con la compra del material de transmisión y edición ya que algunos canales comenzaron a adaptar sus recursos con cierta anticipación, ejemplo de esto es el caso de Canal 13.

La adaptación completa a la digitalización para Canal 13 le significará adaptar el 30% restante de su material tecnológico, tanto de hardware como software, sean estos servidores de edición, cámaras full HD y adaptación de estudios.

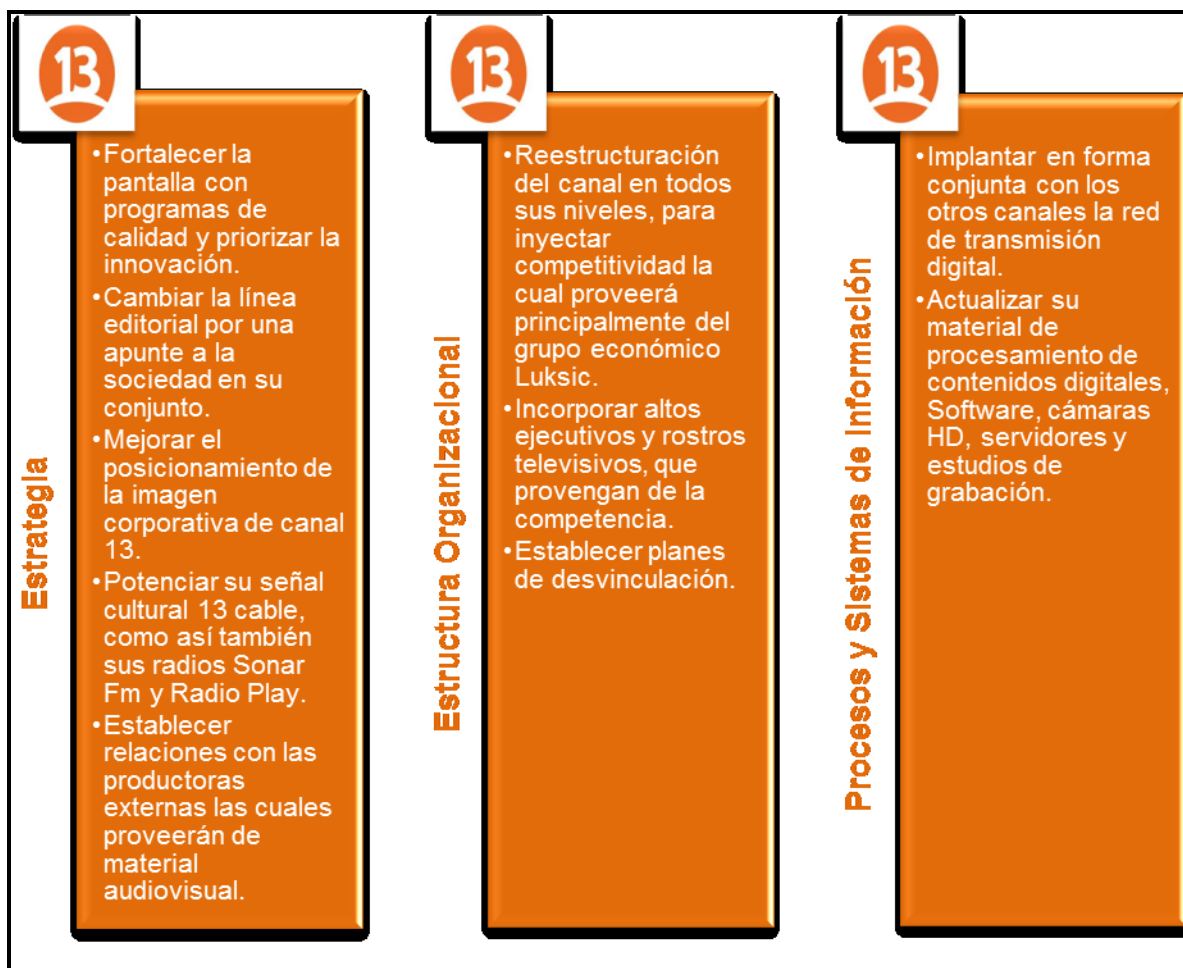
Otro punto importante a considerar serán las relaciones que se establezcan con las productoras externas, ya que canal 13 solo puede producir un 70% de sus contenidos, por lo cual la diferencia deberá externalizarse. Esto dependerá de la cantidad de señales que se emitan y la capacidad de la compañía de poder realizar la inversión necesaria para generar los contenidos y programación, y

probablemente en muchos casos le será más rentable adquirir los programas a las grandes empresas productoras.

Otro aspecto importante a desarrollar será continuar con la estrategia de seguir profundizando las plataformas que han trabajado hasta ahora, como las dos radios, los contenidos por internet, la señal de cable y la de alta definición (HD). Todo esto con el objetivo de encantar al cliente de múltiples plataformas y por sobre todo reforzar el vínculo emocional con contenidos audiovisuales innovadores.

Es claro que Canal 13 no debe replicar el modelo del líder de la industria, primero por una cuestión de competitividad ya que ofrecer algo muy similar a un canal que ya tiene una forma de hacer televisión no sorprenderá. A lo que deben dar énfasis es a la orientación programática, la que deberá surgir como parte de un proceso participativo, en el que la reflexión editorial se extienda a distintos estamentos del canal y no terminar en los problemas que presentaba la administración Católica anterior que presentaba choques editoriales al momento de querer ser competitivos en la industria.

Cuadro N° 3: Reestructuración y efectos en el Modelo de Negocio de Canal 13



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la reestructuración del modelo de negocio de Canal 13 lo más destacable es en términos de estrategia, ya que es en este punto donde se darán los principales cambios orientados al fortalecimiento de la pantalla donde la nueva línea editorial les permitirá desligarse del concepto católico que incorporaba este canal con la antigua administración por parte del clero sacerdotal y de la universidad católica. Pretenderán implantar un nuevo concepto televisivo que sea innovador y que abarque a la sociedad en su conjunto y no a un grupo en específico, con la nueva línea editorial podrán competir con el resto de los canales de la industria donde antes no podían producto de los valores y principios cristianos. El reposicionamiento de la imagen de Canal 13 y el fortalecimiento de sus señales complementarias serán parte clave de esta nueva forma de generar negocios.

Con respecto a la estructura organizacional esta vera la incorporación de altos ejecutivos captados de los canales más exitosos como así también de grandes rostros televisivos. Por su lado las tecnologías sufrirán cambios menores ya que Canal 13 cuenta ya con gran parte de sus equipos actualizados y la red de transmisión será asumida en forma conjunta por el resto de los operadores de la industria.

➤ *Reestructuración y efectos en el modelo de negocio de Chilevisión:*

Como se pudo apreciar anteriormente, Chilevisión se caracteriza fundamentalmente por el público objeto al cual busca llegar, para lo cual ofrecen principalmente una parrilla programática que logra conectarse de manera directa con el subconsciente del televidente y que muchos pueden tildar de populares.

Es Así que el actual modelo de negocio de Chilevisión se caracteriza fundamentalmente por el manejo del know how que ha logrado establecer en el tiempo, el cual les ha permitido producir productos que son del gusto de su público objeto, mas siempre manteniendo costos que sean recuperables pero que permitan a su vez mantener la calidad que el público espera obtener, lo cual se traduce en un manejo eficiente de cada uno de sus recursos.

Para lograr y analizar de mejor manera los diferentes efectos y cambios que la entrada en vigencia de la TVD provocara en Chilevisión se analizaran los pilares fundamentales del modelo de negocio, lo cual se presenta a continuación.

❖ *Estrategia:*

Chilevisión, un canal que nació como pequeño y que actualmente es considerado uno de los gigantes de la televisión, ha presentado un enorme crecimiento, producto principalmente de una fuerte estrategia que se centra básicamente en su programación; si bien muchos señalan que se basa fundamentalmente en contenido popular mediante programas con contenidos

acerca de farándula, concursos y series subidas de tonos, que buscan sustentar su éxito con violencia y sexo, el éxito que ha presentado la estación va mucho más allá de esto; Chilevisión ha logrado sustentar su éxito en el manejo del Know how, esto queda de manifiesto al aplicar una estrategia que tiene fortaleza en su gobierno corporativo y su equipo ejecutivo, que como se mencionó en el capítulo anterior ha sido el responsable de lograr realizar programas del gusto de la gente y por ende de los anunciantes.

Por otro lado, también es importante señalar que actualmente Chilevisión aplica una estrategia de costos, lo cual está fuertemente relacionado con su programación, puesto que el canal se caracteriza por lograr producir programas que son del gusto del público, pero que presentan costos recuperables, sin desmedro de la calidad y preferencias de su público.

Es así que se espera que Chilevisión mantenga su línea estratégica, la cual se encuentra marcada por una clara segmentación que quedo de manifiesto en su caracterización del modelo de negocio visto en el capítulo anterior, por lo que no sería de extrañar que lo potenciase aún más; sin embargo, esto no quiere decir que no lleve a cabo cambios o más bien sea posible implementar una nueva línea estratégica; de hecho, de boca de su propio gerente general Mario Conca, se ha hecho público que el canal está pensando en implementar una nueva estrategia, la cual iría enfocado en el espectro de la televisión de pago que se enmarca en la ley de la TVD.

En este punto es importante mencionar que esta nueva estrategia a aplicar, si bien se enmarca en un nuevo medio, esta se basa en el mismo lineamiento que ha presentado Chilevisión en el último tiempo, el cual consiste en ofrecer señales y/o programación que sean del interés del público, para lo cual en dicho espectro se ofrecerá contenidos tanto deportivos como películas y programación netamente infantil, teniendo presente que éstos presentan características de masividad.

Es por ello, que durante esta nueva era de la TVD, cobrará mayor relevancia la labor de los ejecutivos, quienes deberán tener la capacidad de lograr definir aquello que es posible transmitir en señal abierta y aquello que es posible transmitir en canales de pago, considerando además los costos que ello implica, lo cual será vital en la estrategia de Chilevisión.

Así también es importante mencionar, que dada la capacidad productiva que espera alcanzar la estación a raíz de su nueva sede (aspecto que se ahondará en el punto siguiente), es posible esperar que Chilevisión haga uso de alguna de sus señales con producción interna, siendo posible de esta manera que Chilevisión presente un espectro dedicado solo a documentales, programas de investigación u otra temática, de producción propia; por otro lado, también es de esperar que el canal haga uso de manera selectiva del resto de sus señales, siendo común poder encontrar en ellas producción de algunos de los otros canales que posee Time Warner, como podría ser Cartoon Network, CNN o de la cadena Argentina I Sat, entre otros.

Por último es de esperar que esta estación aplique alguna estrategia, la cual basada en su programación popular, y principalmente familiar, busque potenciar los ingresos concernientes a concursos producto de llamados telefónicos o sms's, considerando el fuerte incremento e importancia que irá tomando día a día la interactividad que los distintos canales tendrán con sus televidentes, lo cual va a su vez fuertemente ligado al gusto y necesidades de los patrocinadores.

❖ *Estructura:*

Chilevisión de una manera u otra se ha visto afectada en su estructura, luego de su adquisición por parte de uno de los grandes de las telecomunicaciones estadounidense como es Time Warner; la cual no solo cuenta con alrededor de 20 canales de televisión, sino además cuenta con revistas, estudios de cine y compañías de internet, entre otros medios de comunicación.

Actualmente, desde el punto de vista organizacional, Chilevisión forma parte de Turner Broadcasting System (TBS) Latin América, la cual forma parte Time Warner en la zona, quien tiene su centro para el mercado latinoamericano en Argentina, siendo éste el centro de operaciones más importante con 700 empleados.

Adicional a estos cambios que se están viendo en Chilevisión, luego de su adquisición por parte de Time Warner, es de esperar que le sucedan otros cambios estructurales de manera más interna, producto de los distintos cambios e incorporaciones que se producirán en su estrategia; de hecho será necesario la incorporación de nuevos procesos, para lo cual será muy importante la capacitación y adaptación de su personal técnico y en especial de sus ejecutivos, quienes han sido capaz de realizar y sostener una programación que ha sido clave en el éxito de los últimos años. Adicional a esto, se debe incorporar nuevas actividades y/o departamentos, los cuales tendrán relación con el espectro concerniente a la TV de pago.

❖ *Tecnología y sistemas de información:*

Para lograr adaptarse a esta nueva era en la televisión, Chilevisión deberá implementar una serie de cambios; actualmente, Chilevisión sostiene una pequeña área de prueba de su señal de alta definición, la cual cuenta con tan solo 1,5 Kw de potencia, lo que le permite ser vista solo dentro de un pequeño anillo de la circunvalación Américo Vespucio, esto se debe en gran medida a que Chilevisión junto a la Red son los únicos canales que aún no han cambiado su transmisor por uno de mayor potencia.

Es así que la llegada de la TVD al país, provocará una serie de cambios tanto en lo tecnológico como en los sistemas de información de Chilevisión; para ello la estación deberá contar con una mayor cantidad de estudios adaptados para transmisión en alta definición, puesto que actualmente cuenta con tan solo cinco estudios para sus programas transmitidos en HD para su señal de prueba; a esto

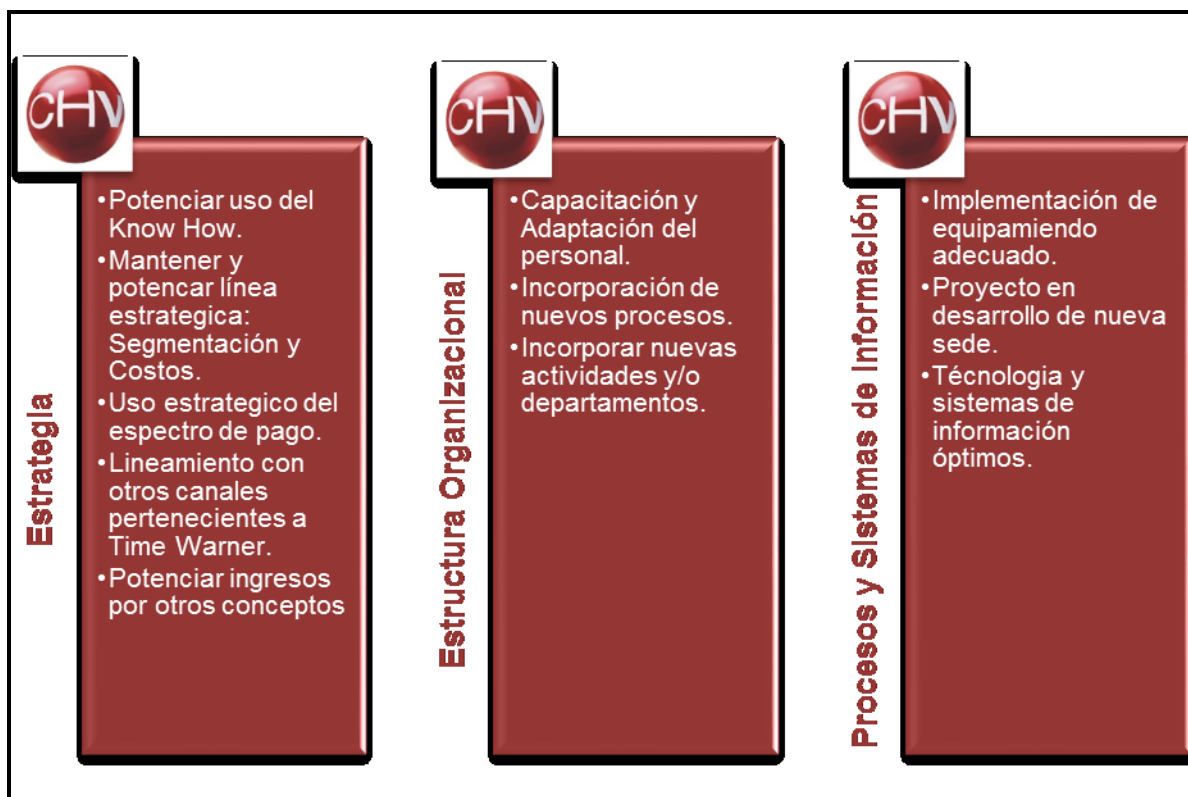
---

se debe sumar que cada estudio debe contar con cámaras HD, switchs, además de salas de dirección adaptadas, y transmisores, entre otras cosas, lo cual requiere de una gran inversión; en este punto es importante señalar que el proyecto que actualmente se encuentra desarrollando la estación y que consiste en trasladar todas sus instalaciones a una nueva sede ubicada en la antigua fábrica textil Machasa, lo cual le permitirá incrementar sus horas de producción y evitar el arriendo de estudios de TV.

De esta manera será necesario remodelar las oficinas existentes y adaptarlo de acuerdo a la nueva tecnología; por otro lado la nueva casa televisiva le permitirá contar con estudios ideales para cada área temática, lo cual permitirá tener una casa televisiva amplia y moderna, con tecnología y sistemas de información óptimos para dar paso a la TVD por parte de Chilevisión.

Cuadro N° 4: Reestructuración y efectos en el modelo de negocio de Chilevisión





Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, es posible apreciar que gran parte de los efectos de la TVD se darán a nivel estratégico, punto en el cual, al igual que en la actualidad, su éxito dependerá en gran medida del uso adecuado de su know how; por otro lado, la conducción y manejo por parte de Time Warner será fundamental, en especial en el uso que le dé a los diferentes espectros que poseerá Chilevisión, y la capacidad que tenga de generar nuevos ingresos.

Por último, es importante destacar que gran parte de la tarea para afrontar la era de la TVD se encuentra materializada en la construcción, remodelación y adaptación que está llevando a cabo de una nueva sede, la cual permitirá contar con una moderna y amplia infraestructura, la que contara con tecnología de punta, óptima para desarrollar cada uno de los desafíos que implica la TVD, sumado al amplio deseo de la estación por consolidarse y aumentar su capacidad productiva.

➤ *Reestructuración y efectos en el modelo de negocio de Mega:*

Como quedo de manifiesto en el capítulo anterior, mega se caracteriza por su estrategia de programación que se identifica por presentar franjas horarias definidas, las cuales buscan llegar a todo público, las que además se diferencian por el giro que estas han dado hacia la entretención; lo cual en gran medida depende y se ha constituido como su principal ventaja competitiva, la capacidad de sus ejecutivos para lograr reinventarse en programas manteniendo siempre la misma línea de entretención.

Sin embargo, de una u otra manera Mega vivirá una serie de cambios que se verán reflejados en los pilares de su modelo de negocio, los cuales se presentan a continuación.

❖ *Estrategia:*

La TVD provocará una serie de cambios desde el punto de vista estratégico, en el caso de la estación Mega quedo de manifiesto en el capítulo anterior, que busca diferenciarse mediante una programación basada en contenido básicamente de entretención, por lo que se espera que con la puesta en marcha de la TVD, ésta potencie aún más su perfil programático basado en aquella temática.

Por otro lado, es importante recordar que Mega cuenta con otra estación televisiva llamada etc. TV, la cual si bien en un comienzo presentaba programación exclusiva para captar a un público infantil, hoy en día llega además a preadolescentes y adolescentes en general, tanto con animaciones consideradas de culto, que han marcado la niñez de muchos adolescentes, como con miniseries de la propia estación Mega; es por ello estratégicamente se espera que Mega, utilice dicha estación en uno de sus espectros.

Por último, es importante que Mega logre adaptarse apropiadamente al alto grado de interactividad que ofrece la TVD y consiga sacar provecho de aquello, considerando el fuerte cambio que se puede producir en los ingresos por

conceptos de publicidad, considerando como se vio a inicio del capítulo como se redistribuirá ésta; es por ello que Mega debe contemplar una estrategia que le permita potenciar y/o generar ingresos por otros conceptos, siendo uno de los más importantes y el que ha presentado un crecimiento paulatino el concerniente a mensajes vía sms, por lo que es importante que Mega pueda plantar una estrategia programática que pueda sacar provecho de ello y de el gran grado de participación e interactividad con el público que esto genera.

❖ *Estructura:*

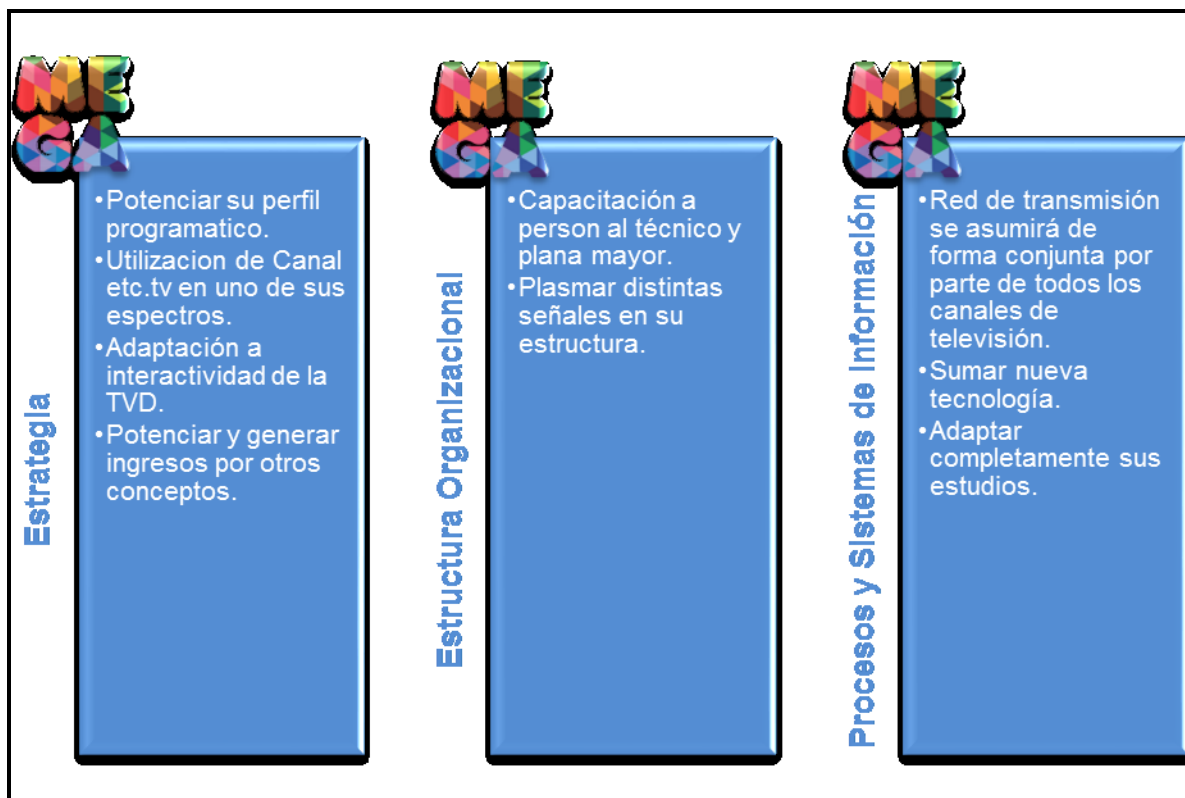
Desde el punto de vista organizacional, Mega no debería verse afectado en gran medida; por otra parte será necesario realizar una fuerte capacitación tanto al personal técnico como a su plana mayor, dado los fuertes cambios que traerá consigo la TVD y en especial en las preferencias y necesidades de los televidentes.

Además, mega deberá definir desde el punto de vista de la gestión, como plasmará en su estructura, cada una de las señales que podrá tener a su disposición, recordado que posiblemente, el canal Etc. TV sea uno de ellos.

❖ *Tecnología y sistemas de información:*

Si bien la TVD traerá consigo fuertes cambios tecnológicos, es importante recordar que la red de transmisión se asumirá de forma conjunta por parte de todos los canales de televisión, a esto se debe sumar que Mega ya ha dado sus primeros pasos en esta materia comenzando con la incorporación de nuevas tecnologías, como se pudo apreciar en el capítulo anterior; sin embargo, esto aún es insuficiente, considerando el nivel de producción propia que posee la estación, es por ello que será necesario sumar nueva tecnología, contemplando para ello tanto hardware como software, como cámaras HD, servidores de edición, switcher, entre otros de manera de adaptar completamente sus estudios.

Cuadro N° 5: Reestructuración y efectos en el modelo de negocio de Mega



Fuente: Elaboración Propia

A raíz de esto, es posible determinar que la importancia en esta nueva etapa para mega, radicara en las decisiones estratégicas que ésta tome, destacando en gran parte la capacidad para generar nuevos ingresos que esta logre, buscando siempre mantener su perfil como canal.

Junto con esto, será necesario que Mega logre adaptarse al alto nivel de interactividad que ofrecerá la TVD, mediante una fuerte capacitación a todo su personal, buscando de esta manera aprovechar al máximo los beneficios que la interactividad puede otorgar, en especial desde el punto de vista programático e ingresos.

➤ *Reestructuración Y Efectos Del Modelo De Negocio De Red TV:*

Como fue mencionado en el capítulo anterior Red TV es un canal con orientación programática destinada principalmente al segmento femenino. Consta de una parrilla programática estructurada principalmente de contenidos del área dramática y discusión de espectáculo.

Actualmente Red TV es uno de los canales que reporta pérdidas y es considerado como canal chico, no cuenta con departamento de prensa y menos con desarrollo de telenovelas, ambos productos parte de los más consumidos por la audiencia nacional.

El modelo de desarrollo de su negocio está basado principalmente en la emisión de contenido envasado de origen extranjero, el cual es adquirido a bajo costo. Inicialmente funcionó bien y mantuvo a la estación con resultados positivos, cabe destacar este buen andar hasta el periodo 2007, desde el siguiente año y hasta la fecha las pérdidas han sido considerablemente altas tendiendo a la estabilidad para el año 2010.

Si bien la situación actual del canal no es de las mejores su condición futura puede mejorar gracias a las oportunidades de negocio que brindará la digitalización de la televisión Chilena. Actualmente la estabilización está comenzando por parte de sus estados financieros los cuales han disminuido considerablemente sus pérdidas para este último periodo.

Cabe destacar que la Red TV pertenece al consorcio televisivo albavisión, el cual tiene una amplia experiencia en manejo del negocio televisivo en todo Sudamérica.

❖ *Estrategia:*

Por tal motivo, los cambios en el modelo de negocio se cree que serán más fáciles de ajustar, ya que la experiencia de estos cambios tecnológicos para la alta dirección indica que serán aprovechados y explotados al máximo. Actualmente la

---

experiencia previa fue adquirida de Perú donde la digitalización ya fue puesta en marcha como así también en México donde manejan operaciones televisivas el grupo Albavisión al cual pertenece Red TV.

Para Red TV los principales cambios se darán en la reestructuración de su parrilla programática la cual deberá agregar contenido visual moderno y más atractivo, principalmente de películas que es lo que más emite. Este es su foco principal de trabajo ya que no desarrolla un porcentaje significativo de su material al interior de sus estaciones. La evidencia mostrada por las operaciones en el extranjero hace presagiar que continuará con la misma tónica, bajos costos para conseguir el máximo de rentabilidad.

Las plataformas de acceso adicional como es el canal web deberá ser actualizado, ya que presenta continuas caídas y mala imagen de transmisión, esta podría ser utilizada como una vitrina de contenidos adicionales no necesariamente igual que su señal generalista.

Las relaciones que posee este conglomerado al negociar de forma directa con las compañías desarrolladoras de contenido como por ejemplo televisa y los principales estudios hollywoodenses deben ser explotadas al máximo ya que de la calidad de contenidos que presente será la audiencia que atraiga esta estación. Actualmente tiene la posibilidad de comprar productos a muy bajo costo ya que este puede ser dividido por los demás canales que posee.

Debe habilitar un departamento de prensa, ya que solo emitir una síntesis noticiosa cada una hora no basta y este es el producto más demandado. Podría continuar con su estrategia de bajo costo al incluir reportes noticiosos de las señales que posee en el resto de países del continente. Por tal motivo hay que aprovechar las sinergias que podrían generar trabajando en conjunto.

### ❖ *Estructura Organizacional*

El grupo Albavisión del cual forma parte Red TV cuenta con un total de 26 cadenas de televisión en toda Latinoamérica, de las cuales 21 son propias y el resto en asociación con otras compañías. Su presencia se encuentra en México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Ecuador, Perú, Paraguay, Chile y Argentina.

La estructura organizacional de Red TV no sufrirá grandes modificaciones ya que las decisiones estratégicas son tomadas de forma centralizada desde Miami, lugar donde se encuentra la presidencia del grupo Albavisión. Desde Estados Unidos y con un pequeño equipo, Ángel González, fundador de la compañía supervisará la programación de la estación televisiva, de igual forma como lo ha realizado con sus canales en Perú y México, los cuales ya adoptaron la digitalización de sus señales. En ambos casos las estructuras no han sufrido cambios, ya que ha continuado con una programación envasada y de bajo costo en programación elaborada.

Se cree que la estructura seguirá la estrategia implantada, de bajo costo, la cual no incorporara nuevas unidades productoras se material especializado como prensa. La movilidad de rostros televisivos no será la tónica de incorporación de personal al canal, ya que estos representan un alto costo de administración.

### ❖ *Procesos y Sistemas de Información:*

Actualmente Red TV cuenta con equipos de producción digital óptimos para la implementación de la televisión digital. Además, ha realizado pruebas exitosas en la ciudad de Santiago donde emite una señal de prueba con contenidos en alta definición.

Al igual que el resto de los operadores se encuentra a la espera de la aprobación de la ley de televisión digital, la cual permitirá dar inicio a implantación

---

de la red de transmisión de datos digitales. Como se mencionó anteriormente esta construcción de la red será asumida en forma conjunta para reducir los costos que al ser asumidos en forma individual serían muy altos, sobre todo para canales pequeños como Red TV.

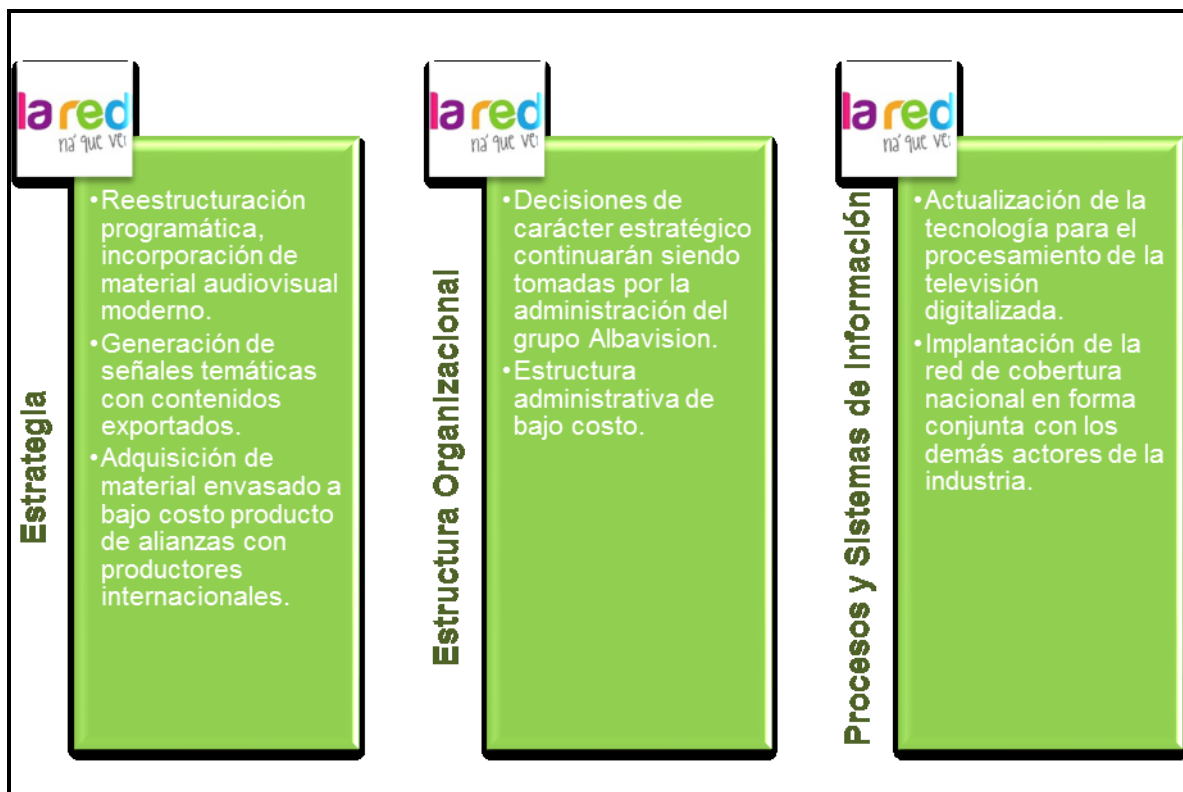
Si bien el canal cuenta con equipos de procesamiento de material digital, las inversiones en este aspecto serán considerablemente menores a las que realizaran canales como TVN, ya que ellos son fabricantes de material audiovisual y deben adaptar sus sets de producción, como así también contar con más personal calificado para desarrollar dichas funciones.

La estrategia de Red TV continuará siendo la transmisión de material envasado de bajo costo, por lo cual las inversiones en material de grabación, almacenamiento edición y distribución serán los mínimos necesarios para operar de forma óptima.

Actualmente Red TV cuenta con socios estratégicos que le proveen de material audiovisual como es la productora internacional Endemol, la cual desarrolla telenovelas para este canal de televisión, además el consorcio Albavisión del cual es mismo la Red TV, posee una compañía llamada Tepuy, la cual que actúa como socia estratégica de Red TV para comprar y vender sus productos envasados en la región, de esta manera tiene grandes beneficios en la reducción de costos al dividirlos entre los canales que forman parte del consorcio Albavisión que utilizan estos contenidos.



Cuadro N° 6: Reestructuración Y Efectos Del Modelo De Negocio De Red TV.



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar los cambios en el modelo de negocio de Red TV serán principalmente en términos de estrategia, donde su parrilla programática será la principal afectada, ya que la estrategia de bajos costos en la emisión de sus señales se mantendrá, priorizando el contenido adquirido en el extranjero a bajo costo. La experiencia en mercados internacionales del grupo Albavisión al cual pertenece la Red TV muestra que continúa con un alto porcentaje de emisión de contenido adquirido a terceros, centrándose con esto en canales temáticos.

➤ *Reestructuración y efectos en el modelo de negocio de Telecanal:*

Como quedo de manifiesto en el capítulo anterior, Telecanal presenta una parrilla programática que lo diferencia de su competencia, basándose en gran medida por proporcionar películas y series de origen extranjero, de las cuales muchas son consideradas de culto, centrándose de esta manera en un público

específico, mientras que la poca producción local es de un costo extremadamente bajo.

La llegada de la TVD al país provocará una serie de cambios, los cuales afectarán de manera directa el modelo de negocio de Telecanal, lo cual se analiza a continuación.

❖ *Estrategia:*

Desde el punto de vista estratégico, es poco probable que Telecanal sufra un gran cambio, considerando que es un canal pequeño y que su estrategia programática le entrega beneficios financieros apropiados; es por ello que se espera que Telecanal mediante una alianza estratégica pase a formar parte de una de las señales con las cuales contara la estación La Red, considerado el fuerte vínculo existente entre sus propietarios; de esta manera La Red aprovechará la línea programática con la cual cuenta Telecanal basada principalmente en series de culto, lo cual es ideal para La Red y sus señales secundarias, complementándose de tal manera ambas señales.

Por otro lado, Telecanal debe tener la capacidad para adaptarse a la nueva era en la televisión, para lo cual deberá adoptar una estrategia que permita hacer uso de la interactividad que esta nueva televisión ofrece con sus televidentes y por qué no, aprovechar de generar ingresos mediante este medio, pudiendo de esta manera generar concursos mediante sms o programación por medio de votaciones, entre otras cosas.

❖ *Estructura:*

Desde el punto de vista organizacional, Telecanal debe realizar una fuerte capacitación tanto a su personal técnico como plana mayor, entregándole las herramientas y conocimientos necesarios para afrontar este nuevo desafío. Por otra parte, desde el punto de vista estructural, Telecanal debería mantener su

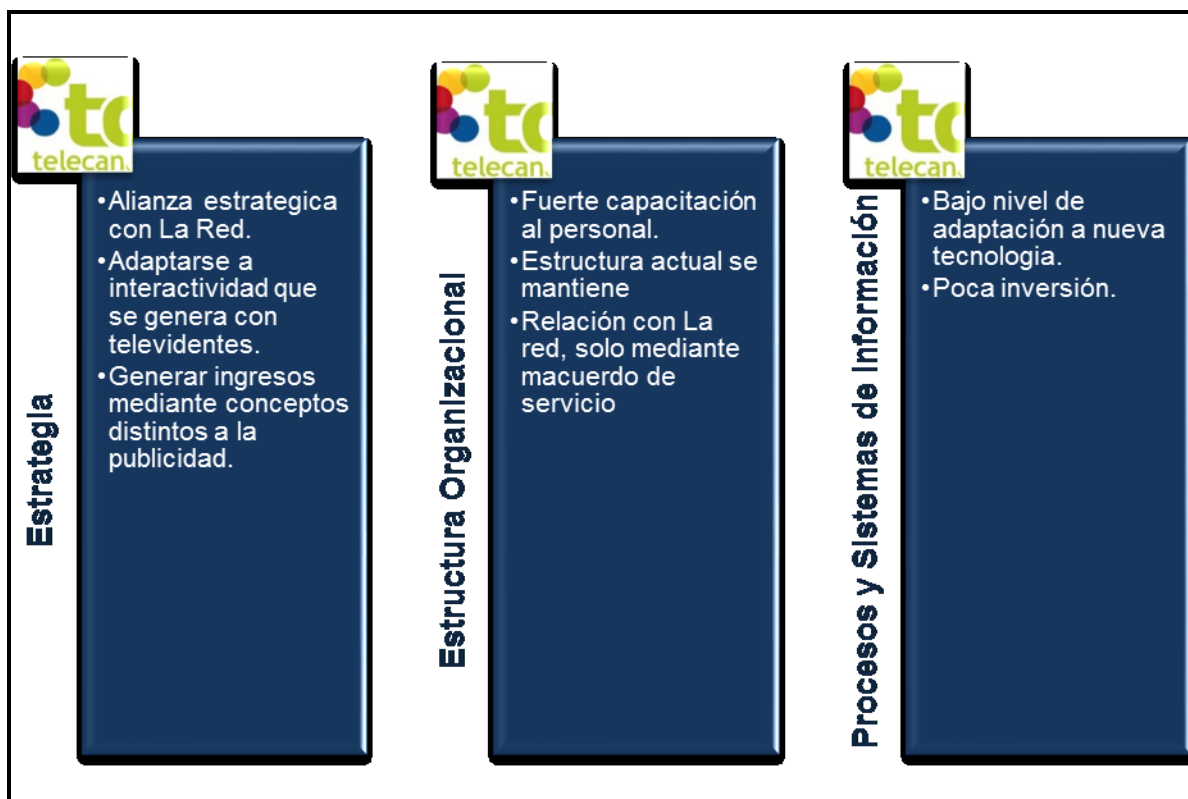
estructura actual; en caso de aliarse estratégicamente con La Red, esto no debería variar, puesto que se relacionarían solo mediante un acuerdo de servicio.

❖ *Tecnología y sistemas de información:*

Al igual que las otras estaciones, Telecanal deberá adaptarse a la nueva era de la televisión, sin embargo, si se considera el perfil y línea programática de Telecanal, la cual consta en un 80% en películas y series de origen extranjero y tan solo el 20 % restante corresponde a producción propia, la inversión en la cual debería recurrir no es alta en comparación a las demás.

De esta manera Telecanal debe adaptar sus actuales instalaciones con tecnología y sistemas de información adecuados, como switch's, sala de edición, sala de edición, etc., de manera que le permita satisfacer las nuevas inquietudes de sus televidentes.

Cuadro N° 7: Reestructuración y efectos en el modelo de negocio de Telecanal



Fuente: Elaboración Propia

Es así que es posible apreciar que la adaptación a esta nueva etapa en la industria televisiva, pasara fundamentalmente por las decisiones estratégicas que Telecanal tome, considerando en gran medida la capacidad tanto técnica como financiera que posee dicha estación; es por ello que una alianza estratégica es la mejor alternativa para una estación tan pequeña como Telecanal, considerando que ésta lo puede potenciar aún más como canal.

Por último, es importante que Telecanal sepa hacer uso de las nuevas herramientas que proporciona la TVD, para lo cual es vital que se haga una fuerte preparación a todo su personal, además es muy importante que Telecanal logre sacar provecho de la interactividad que ésta ofrece y sepa hacer uso correcto de ello.

➤ *Reestructuración y efectos en el modelo de negocio de UCV-TV:*

UCV-TV, la estación que se caracteriza por apostar por la contraprogramación y poseer una cobertura nacional que se basa en el uso de redes de televisión de pago y canales regionales asociados, es una de las estaciones que presentaran mayores cambios, lo cual se podrá apreciar a continuación considerando los tres pilares del modelo de negocio.

❖ *Estrategia:*

UCV-TV es la estación que presenta mayores posibilidades de crecer en el mercado televisivo, por lo que las opciones estratégicas son variables, pero es importante recordar que siempre estará limitada por la influencia de la Iglesia Católica; es por ello que al considerar el tamaño de la estación y los recursos con los que cuenta es la estación que menos preparada se encuentra para la puesta en marcha de la TVD.

Considerando estos elementos es de esperar que UCV-TV mantenga su actual perfil y línea programática, y considerando los pocos recursos con los cuales cuenta es bastante difícil que logre establecer señales paralelas para el

resto de los espectros cuales dispondrá, por lo que su única estrategia se debería abocar al arriendo de estos espacios y mediante ellos generar otros ingresos.

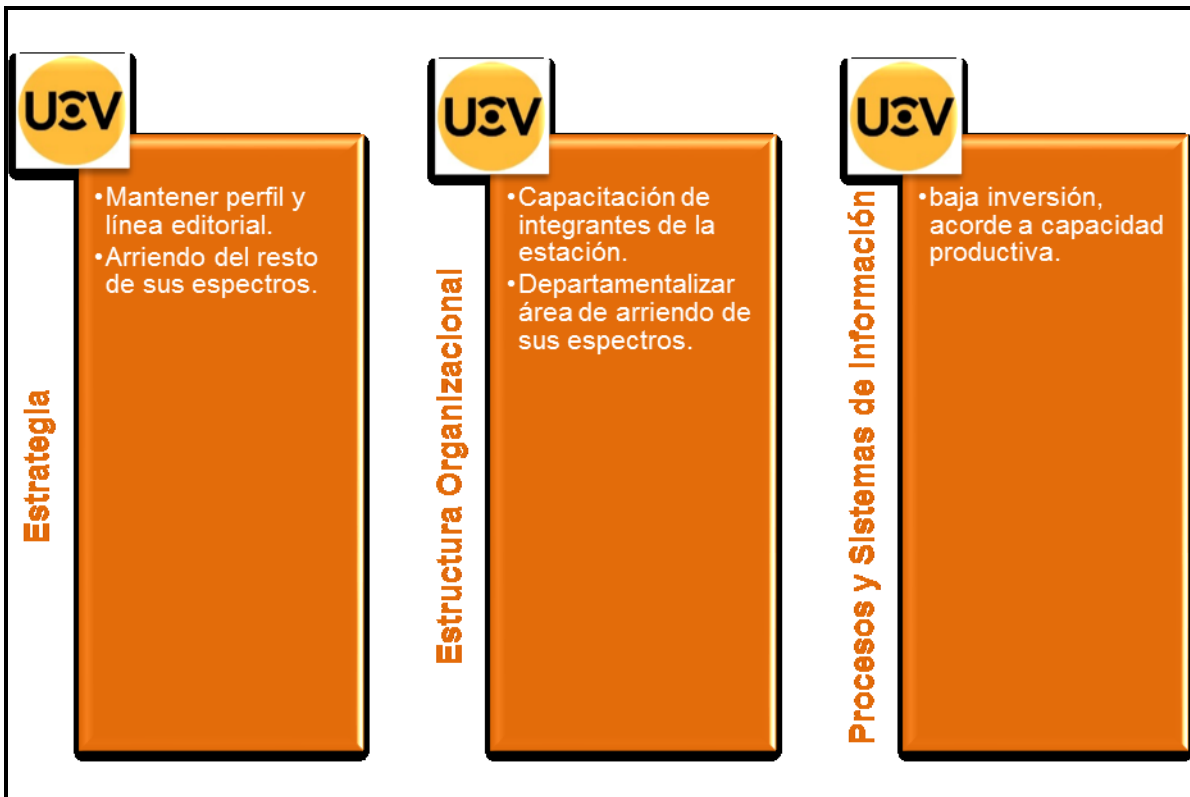
❖ *Estructura:*

Desde el punto de vista organizacional uno de los cambios debe pasar por la capacitación que se deberá dar a cada uno de los integrantes de la estación, entregándole las herramientas necesarias para lograr desarrollar sus actividades de mejor manera ante una nueva forma de hacer televisión. Por otra parte será necesario departamentalizar una nueva área, la cual debe estar encargada de los espectros que estarán destinados a su arriendo.

❖ *Tecnología y sistemas de información:*

Actualmente UCV-TV no cuenta con la tecnología adecuada para sobrellevar esta nueva etapa en la industria de la televisión, por lo que deberá realizar una fuerte inversión, equipándose con mobiliarios, estudios y sala de direcciones apropiadas, además de cámaras de alta definición, switcher's y transmisores adecuados entre otros equipos tecnológicos y sistemas de información, aunque es importante señalar que dada la baja producción interna, la cual bordea solo el 40% de su programación, la inversión será bastante menor en comparación al resto de los canales estudiados.

Cuadro N° 8: Reestructuración y efectos en el modelo de negocio de UCV-TV



Fuente: Elaboración Propia

De esta manera es posible determinar que si bien UCV-TV, es uno de los canales que menos preparados se encuentra para afrontar desde el punto de vista tecnológico y financiero la TVD, es uno de los canales que mediante una apropiada estrategia como puede ser el arrendamiento de sus demás señales, se puede ver fuertemente beneficiado financieramente, sin el desembolso de una fuerte inversión; por lo que el éxito que UCV-TV pueda alcanzar dependerá de manera exclusiva de la gestión estratégica de sus directivos.

## Conclusiones

---

Los mayores cambios en el modelo de negocio de los canales de televisión Chilena se darán en la variable Procesos y sistemas de información ya que la televisión digital hará reformular completamente la forma en la cual se elabora el material televisivo, el proceso de edición y transmisión de la señal televisiva hasta la llegada a los consumidores finales. Estos cambios afectaran fuertemente a los negocios que se encuentran en este sector industrial ya que la tecnología de la información es la base del desarrollo de la actividad.

Por otro lado, las estrategias también se verán afectadas, las cuales deberán ser reformuladas, en primera instancia por los ajustes de costos, los cuales inicialmente se verán fuertemente aumentados productos de la adaptación tecnológica; y por otro lado por la incertidumbre que se maneja con respecto a la inversión publicitaria, dado que se espera que con los mismos niveles de ingresos que maniobran actualmente para mantener una señal televisiva, ahora deberán sostener cuatro señales.

Si bien los procesos y sistemas de información se verán fuertemente alterados por los cambios tecnológicos, se puede reconocer también que la demanda de los consumidores por adquirir un producto de mejor calidad y variedad es toda una realidad, así lo demuestra la penetración que posee la televisión de pago, por lo que también será necesario integrar en los procesos, una mayor variedad de contenidos que estén acorde a los requerimientos de los televidentes. Estos cambios de tecnologías y procesos contribuirán a mejorar sustancialmente el modelo de negocio, dado que esta nueva tecnología, les

permitirá desarrollar nuevas formas de ingresos y negocios paralelos, mientras que aquellas empresas que no incorporen estos elementos en sus modelos quedaran expuestas a grandes desventajas frente al resto de los actores de la industria, las cuales presentarán un mejor posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

Si bien la televisión digital no producirá efectos en la estructura organizacional de las compañías, la industria nacional de televisión pasa por un proceso de cambios interno en dos grandes canales que han sido adquiridos por grupos económicos importantes, es el caso de Canal 13 y Chilevisión; sin embargo, el que en primera instancia, las estructuras organizacionales no se vean afectadas, no quiere decir que esto se mantenga en el tiempo, dado fundamentalmente por la tendencia corporativa que se puede comenzar a dar con el tiempo, en donde los canales en busca de maximizar sus beneficios lo más probable es que comiencen a llevar a cabo una serie de alianzas y fusiones, las cuales tornaran las estructuras organizacionales mucho más complejas.

Por otro lado los canales de televisión deberán centrar esfuerzos en la retención de sus espectadores ya que la mayor oferta de material audiovisual segmentara a los consumidores, es por ello que deberán buscar la forma de fidelizar la audiencia, ante la progresiva fragmentación que implicara la proliferación de los canales temáticos, lo que lleva a un cambio de estrategia, desde una ordenada por horario a una estrategia de nicho, altamente diferenciada, según el segmento de población al cual se dirige.

Es necesario mencionar otros cambios y efectos que provocará la televisión digital en el mercado chileno:



✓ *Ley de televisión digital:*

Actualmente se encuentra en el senado para su último proceso de aprobación. Se esperaban mayores cambios sobre todo en el proceso de asignación del espectro radiotelevisivo el cual debió haber sido licitado y no asignado directamente sin costo a los mismos actores del sector industrial. Solo dejó abierta la posibilidad de arriendo para aquellos canales que no tengan la capacidad de producción necesaria para utilizar el cien por ciento de su capacidad.

✓ *Interactividad:*

La televisión digital interactiva permitirá un cambio en el modo de ver la televisión. Por un lado, aumentará considerablemente la calidad de la señal audiovisual. Por otro lado, la proliferación de servicios interactivos permitirá el desarrollo de nuevos servicios sociales, profesionales y de ocio, al tiempo que posibilitará un mayor desarrollo en las comunicaciones: mayor transmisión de datos y posibilidad de videollamada, lo cual podría llevar a una mayor diversificación del negocio de la TV, particularmente hacia sectores relacionados.

✓ *Movilidad:*

La señal digital podrá ser captada por aparatos en movimiento, tanto por celulares como televisores portátiles en vehículos.

✓ *Mayor Oferta:*

Una de las mejoras en la televisión digital será el uso eficiente del espectro televisivo, el cual permitirá transmitir cuatro canales donde antes solo lo podía hacer uno. De esta manera los operadores tendrán la opción de proporcionar una mayor cantidad de canales temáticos, lo cual redundará en una estrategia altamente segmentada por canal.

✓ *Publicidad Segmentada:*

La publicidad sostiene la televisión. Con la llegada de la televisión digital, la torta publicitaria se disgregará producto de la incorporación de una mayor cantidad de canales, los cuales serán de carácter temático y no generalistas como lo son actualmente, por tal motivo será preciso saber qué publicidad quiere ver el usuario, cuándo y cómo. Se estima que la inversión publicitaria no aumentara significativamente, pero esta nueva televisión dará la opción de apuntar los contenidos a un público específico y a la vez cobrar un mayor valor por emitir la publicidad.

✓ *Productores de contenidos externos:*

La televisión digital permitirá la reaparición de las productoras de contenidos, estas jugarán un papel importante ya que no todos los canales tienen la capacidad suficiente para elaborar material audiovisual necesario para completar los nuevos espacios que generaran los canales que se incorporarán. De la misma forma sucederá con los desarrolladores de publicidad los cuales deberán incluir mayores capacidades creativas y personal capacitado para enfrentar las nuevas plataformas en las cuales deberán trabajar, lo cual les puede llevar a la incorporación con mayor fuerza de las alianzas estratégicas de carácter vertical, lo que es otro cambio que vendría aparejado con la entrada de la TV digital.

✓ *Generación de nuevos negocios:*

La nueva ley de televisión digital permite desarrollar la televisión de pago, la cual permitiría recaudar fondos de una manera alternativa. Mediante el trabajo en forma conjunta de todos los operadores de televisión estos podrán desarrollar un sistema similar al de la televisión de pago, con lo cual se produciría una diversificación en las fuentes de ingreso y en un cambio en la estrategia de financiación de estas compañías.

Otra posibilidad es el video bajo demanda, donde el usuario podrá ver una película específica bajo el cobro de una tarifa. Así como se mencionó

anteriormente la movilidad también puede ser vista como una oportunidad de negocio, siendo posible trabajar la televisión móvil mediante el pago de suscripción, lo cual generaría una nueva forma de ingreso monetario.

➤ **Aprendizajes para el caso chileno**

La implementación de la TVD es un proceso bastante complejo que puede no estar exento de problemas, por lo que es importante aprender de los aciertos y fundamentalmente de los errores que se han sucedidos en otros países en los cuales ya se ha implementado la TVD como se vio en el capítulo número dos.

✓ *Bajos índices de penetración:*

La TVD ha debido enfrentar un bajo nivel de penetración en mucho de los países en los cuales comienza a implementarse, esto se debe en gran medida a que la televisión de pago ofrece mejores contenidos y ha incorporado la TVD en los planes Premium.

✓ *Un modelo fallido:*

Algo que quedo claro de la aplicación de la TVD en otros países es que la puesta en marcha de esta nueva forma de hacer televisión, mediante la modalidad de pago es un modelo que fracaso, y que queda de manifiesto claramente en el modelo español, en los inicios del modelo de Reino Unido, entre otros.

La modalidad de pago se caracterizó en cada uno de estos países por ser un modelo insostenible, dado lo caro que resultaba en términos de competitividad, suministro de contenidos e infraestructura.

En este punto es importante mantener siempre presente el caso italiano, el cual se adecuó a un modelo mixto, en busca de lo mejor de la TVD de pago y la TVD abierta.

✓ *Expectativas de servicio:*

Las altas expectativas que entrega la TVD y el no cumplimiento de ellos, ha llevado a que ésta fracase en mucho de los países en los cuales se ha comenzado a implementar la TVD; en el caso español, en sus inicios ofrecía solo 14 canales y si bien ofrecía una serie de otros servicios como alto nivel de interactividad e internet, esto no fue suficiente para competir con la TV de pago, la cual ofrecía una amplia gama de canales y contenidos, lo mismo sucede en Estados Unidos, en donde las emisiones digitales en alta definición no fue suficiente para motivar a los usuarios, en gran medida por la falta de contenidos nuevos, lo que en comparación a los alrededores de 60 y 80 canales especializados, más una amplia gama de contenidos que oferta la TV de pago, hace que se incline notoriamente la balanza a la TV de pago especializada.

✓ *Improvisación:*

La implementación de la TVD es un proceso bastante complejo, por lo cual requiere de una serie de estudios e investigaciones, que den cuenta de la realidad sobre la cual se implementará, teniendo de esta manera presente los peligros y riesgos que se pueden suscitar.

La importancia en la realización de estos estudios es posible apreciarla en el caso Español, el cual uno de sus principales problemas radica en la falta de sustentabilidad financiera que no se previó con anterioridad. Por lo demás si bien se tomaron medidas de último minuto que buscaban resolver este problema, la improvisación de éstas solo llevo a que se vayan generando nuevos problemas como fue en el caso particular con el tema de la concentración de propiedad.

✓ *Propiedad y concentración:*

Este punto se encuentra fuertemente ligado al punto anterior, en el cual la improvisación de soluciones de último minuto han llevado a cometer otros errores que inclusive podrían ser peor, como podría ser que en la búsqueda de dar tiraje a la TVD se flexibilicen algunas normas y regulaciones, como en el caso español, en

donde se flexibilizó la concentración de propiedad, lo cual permitió que dos canales importantes, de contenidos generalistas y de alcance nacional se hayan fusionado, de manera que ahora una sola empresa cuente con ocho canales a su haber, por lo que es importante que en el caso de Chile, se establezca de manera anticipada como se resolverá el tema de las propiedades y concesiones.

✓ *Contraprestaciones:*

Es importante tener presente que la TVD se caracteriza por la incorporación de una mayor cantidad canales, sin embargo, esto no asegura la existencia de calidad, por lo que es importante que se establezcan de manera previa los criterios con los cuales se otorgarán las nuevas concesiones y el tipo de exigencias que planteará el estado a cambio del uso de este bien, evitando de tal manera que los canales llenen su parrilla programática con contenido de baja calidad, que solo buscan llenar un espacio existente, lo cual perjudica en sí la calidad de un sistema completo.

✓ *Tratamiento sectorial diferenciado:*

Es muy importante no caer en el contexto español, en donde se ha dado un notorio trato especial al sector privado-comercial según su afinidad con el gobernó de turno. En el medio televisivo es sabido que existen tres sectores de la comunicación, los cuales son: gubernamental, comercial y social. Estos tres sectores están orientados a satisfacer distintas facetas, por lo que es necesario que el gobierno adopte estrategias de impulso para su fortalecimiento en igualdad de condiciones de manera diferenciada, comprendiendo que forman parte de un mismo sistema televisivo pero que atienden a funciones sociales distintas.

✓ *Proceso de transición:*

El proceso de implementación de la TVD debe ser de manera paulatina, al igual que la incorporación de los servicios complementarios a ella; si bien la TVD trae consigo grandes beneficios, es necesario no bombardear de manera apresurada con ella a los usuarios, entendiendo que el proceso de transición

puede ser bastante complejo para algunos; para ello es importante no repetir el caso estadounidense en el cual implementaron la mayor cantidad de servicios complementarios posible a la TVD, de manera abrupta y no de manera progresiva, provocando así un rechazo en las personas, las cuales presentaban inseguridad y temor de realizar operaciones por este medio, considerando además que muchos están acostumbrado a realizar trámites de manera personal.

✓ *Aporte del gobierno:*

El apoyo de gobierno, mediante incentivos tanto para el sector televisivo como para la ciudadanía, es muy importante para el éxito que pueda lograr la TVD en los distintos países en los cuales se ha implementado. Un claro ejemplo es el caso italiano, en el cual el gobierno subsidio no solo a los proveedores sino además a la ciudadanía, lanzando una estrategia directa, destinando fondos para subsidiar la compra de equipos receptores, lo cual dio un gran impulso a la TVD en el dicho país, disminuyendo de tal manera el costo económico que trae para las personas la implementación de la TVD, costos que para muchos era motivo de rechazo a la TVD.

➤ **Modelo General de la Televisión Digital en Chile**

El modelo de Negocio de la TV abierta se verá afectado producto de la implementación de esta nueva forma de televisión, lo cual lleva a la televisión a un grado de convergencia que se basa en primera instancia al uso compartido del lenguaje digital entre industrias que tradicionalmente se encontraban distanciadas como son la informática, las telecomunicaciones y los medios de comunicación; y en segunda instancia producto de la tendencia corporativa, las cuales buscan maximizar sus economía de escala y poder de mercado mediante fusiones, alianzas y adquisiciones, lo cual lleva a que el modelo de negocio de las estaciones de televisión sean más complejos y disgregados.

Como se pudo apreciar en el capítulo tres, los actuales canales de televisión abierta se caracterizan en su mayoría, porque gran parte de su

programación corresponde a producción propia, la cual es emitida mediante una única señal, la cual está destinada a un público generalista; sin embargo, con la implementación de la TVD esta forma de hacer televisión quedará obsoleta, llevando a lo que los expertos llaman modelo de producción en 360°, lo cual se puede apreciar de manera esquemática en el anexo N° 8.

Este esquema permite apreciar un incremento en la variedad de contenido, las cuales serán ofrecidas por medio de distintas vitrinas y/o señales, lo cual le permitirá a las estaciones de televisión aprovechar de manera complementarias ventanas como cines, CD's, DVD's, TV Abierta, señales Premium, entre otros, además del uso de tecnologías complementarias como celulares, internet, etc.

Por otro lado, el incremento en la variedad de contenidos y vitrinas y/o señales, necesariamente requerirá de un aumento de contenidos, lo que conllevará a la clara necesidad de multiplicar la capacidad productiva y fuentes productoras; lo cual se puede apreciar de mejor manera en primera fase del Anexo N° 9, en la cual es posible apreciar que estas fuentes productivas alimentan el proceso productivo de la televisión, el cual día a día se torna más flexible y que al final del proceso productivo, estos contenidos son distribuidos en diferentes modalidades y señales; por otra parte es importante destacar que en cada una de las fases es posible integrar de manera más activa a la audiencia mediante las distintas herramientas interactivas; además es importante mencionar que son los operadores de TV abierta quienes presentan la mayor expertise para la creación de contenidos de atracción masiva en el país.

Todos estos acontecimientos provocarán una serie de cambios tanto en los requerimientos de los usuarios como en el funcionamiento de la industria televisiva, para ello se concluye de que manera debería constituirse el Modelo de Negocio de la TVD

➤ ***Caracterización del Modelo de Negocio de la TVD***

Los acontecimientos mencionados anteriormente, deberán llevar a un cambio en el modelo de negocio de la televisión abierta en el país, para ello se dará respuestas a cada una de las preguntas que constituyen un modelo de negocio, considerando para ello cada uno de los elementos mencionados a lo largo de la memoria buscando de tal modo plasmar la manera en como se espera que ésta se constituya.

***¿A quién sirve?***

La Televisión digital sirve a cada uno de los habitantes del país sin discriminación alguna, buscando por medio de nuevos servicios y tecnologías, satisfacer las necesidades y requerimientos particulares.

***¿Que proporciona?***

La TVD proporciona una nueva forma de ver televisión, con la capacidad de ofrecer imágenes en alta definición, con una programación mucho más temáticas, en muchas ocasiones con canales especializados, permitiendo de tal manera ofrecer una mayor variedad y contenido claramente segmentado, acorde a las características y requerimientos de cada grupo de televidentes.

Por otro lado, una de los principales atributos con los cuales cuenta la TVD, es la capacidad y el alto nivel de interactividad que puede ofrecer, constituyéndose ésta como principal característica, basada en el rol que tiene cada televidente, pasando a ser un actor activo en la programación de cada canal.

Es importante mencionar que las variantes de interactividad son bastantes amplias, las cuales con el tiempo se irán sumando de manera paulatina al servicio ofrecido, las cuales irán desde el pronóstico del tiempo, disponibilidad en línea de la programación disponible, hasta servicios de avisos de emergencias, compras vía televisión, etc.



### ***¿Cómo gana dinero?***

Si bien la publicidad, se mantiene como la principal fuente de ingreso, esta presenta un fuerte cambio, siendo más directa y segmentada, producto de los diferentes espectros existentes, lo cual lleva a que la torta publicitaria se reparta entre más actores.

Por otro lado, la TVD permitirá generar nuevas formas de financiamiento, potenciando de esta manera los ingresos por otros conceptos, destacando principalmente aquellos que son posibles generar a partir de la interactividad que tendrá el televidente, lo cual ya es posible apreciar en la importancia que cobra día a día los ingresos por conceptos de concursos telefónicos, sms, entre otros; lo cual se suma a la explotación del merchandising, el servicio de arriendo de instalaciones, servicios profesionales y eventos especiales para empresas, entre otros.

Así también, nuevas formas de ingresos estarán dadas por el arriendo de sus señales y espacios dentro de su programación, además los canales podrán generar ingresos por medio de su señal destinada a pago; por último, es importante mencionar que la venta de producción de contenido nacional a otras estaciones en Latino América presente un mayor crecimiento.

### ***¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?***

Los canales de televisión sostendrán su fuerte ventaja competitiva como único medio audiovisual y principal medio de comunicación; por otro lado, la segmentación se agudizará mucho más, ampliando de esta manera la variedad de contenidos.

También es importante mencionar que la TVD se diferencia por permitir un mejor aprovechamiento del espectro radioeléctrico, posibilitando de esta manera transmitir por medio de una una señal varios programas, por otro lado la implementación de la TVD, permite mejorar de manera considerable la calidad

tanto de imagen como de sonido, lo cual es valorado por los usuarios; por otro lado, si bien el costo de la implementación de nueva tecnología es elevada, en el largo plazo esta permite establecer una fuerte ventaja competitiva, a raíz del uso de tecnologías mucho más eficientes, lo cual resulta menos costoso.

Por último, es importante destacar que la principal diferencia y ventaja competitiva está dada por los niveles de interactividad que es capaz de ofrecer, permitiendo a cada televidente influir en la programación y en los servicios a los cuales espera acceder.

### ***¿Cómo proporciona su producto o servicio?***

Los canales de TV abierta, proporcionaran su producto básicamente por medio de tres plataformas, TVD abierta, TVD Móvil y vía Internet, las cuales presentaran como principal características la calidad de su imagen y sonido, producto del uso de nuevas tecnologías, las cuales eliminan las anomalías de transmisión, producto de una nueva y moderna red de transmisión, la que se desarrollara de manera conjunta entre todos los canales de TV.

Adicional a esto, los canales de televisión podrán ofrecer su producto por medio de su programación, la cual es ofrecida a través de las distintas señales con la cuales contarán las estaciones, la cual a raíz de esta nueva forma de hacer televisión será mucho más segmentada, directa e interactiva, lo que llevara a una completa reestructuración de las parrillas programáticas, estando orientadas a un público mucho más específico.

### ***¿Cuáles son los recursos utilizados y distintivos?***

La TVD abierta, utilizará una nueva y moderna red de transmisión, la cual será implementada de manera conjunta entre todos los actores de la industria de la TV abierta. Por otra parte los canales, deberán contar con nuevas tecnologías y recursos tales cámaras de alta definición, switch's, servidores de edición,

---

generadores de caracteres, hardware y software en general, estudios de televisión completamente equipado, entre otros.

Por otro lado, es importante hacer mención a la diferencia existente entre los canales llamados grandes y los llamados chicos; las estaciones grandes se caracterizan por el fuerte respaldo e inversión que les da la llegada de los grupos económicos a la industria de la televisión, lo cual le inyecta importancia, competitividad y recursos, permitiendo una mayor producción de contenido, etc., cambiando de esta manera los conceptos y reestructurando las estaciones de televisión; respecto a los canales llamados pequeños, estos utilizan como principal recurso materiales envasados como películas, series, miniseries y animaciones de origen extranjero, considerando la enorme reducción de costos que esto trae consigo.

Por último, el principal recurso utilizado y que distingue a la TVD de la antigua televisión y otros medios, está dado por el uso de las herramientas de interactividad que ésta proporciona, y de las cuales pueden sacar provecho tanto las estaciones como los televidentes y distintos grupos de interés.

## Bibliografía

---

**Álvarez, G. (2007)** *“Estrategia, planificación y control de gestión en la empresa”*.

Madrid: Ra-ma.

**Ansoff, I. (2008)** *“La Dirección Estratégica en la práctica empresarial”*, Editorial

Addison Wesley Longman, México.

**Aparicio, A. y Catejo, A.: (2009)** “Caracterización de los modelos de negocio

utilizados por las Isapres abiertas en Chile”, Memoria de título (Ingeniero

Comercial). Chillán, Chile. Universidad del Bío-Bío.

**Arias G., (2010)** *“Televisión Digital: cambio tecnológico o tecnología para el*

*cambio”*. Revista Académica de la Federación latinoamericana de Facultades de

Comunicación Social. [Documento en PDF],

<<http://www.dialogosfelafacs.net/77/articulos/pdf/77GerardoArias.pdf>>

[Consulta: 26 de abril, 2011]

**Azucena G., (2010)** *“Venta de Chilevisión despeja el camino a la TV digital”*,

El Mercurio. [En Línea]

<[http://diario.elmercurio.com/2010/08/29/economia\\_y\\_negocios/\\_portada/noticias/27BA6C2C-8CA3-480A-823E-E81F80FD3B2F.htm?id={27BA6C2C-8CA3-480A-](http://diario.elmercurio.com/2010/08/29/economia_y_negocios/_portada/noticias/27BA6C2C-8CA3-480A-823E-E81F80FD3B2F.htm?id={27BA6C2C-8CA3-480A-823E-E81F80FD3B2F})

[27BA6C2C-8CA3-480A-823E-E81F80FD3B2F}](http://diario.elmercurio.com/2010/08/29/economia_y_negocios/_portada/noticias/27BA6C2C-8CA3-480A-823E-E81F80FD3B2F.htm?id={27BA6C2C-8CA3-480A-823E-E81F80FD3B2F})

[823E-E81F80FD3B2F}](http://diario.elmercurio.com/2010/08/29/economia_y_negocios/_portada/noticias/27BA6C2C-8CA3-480A-823E-E81F80FD3B2F.htm?id={27BA6C2C-8CA3-480A-823E-E81F80FD3B2F})>

[Consulta: 22 de mayo, 2011]

**Arrieta, R (2011)**, “Tv Digital cada vez más Cerca”, [Documento en PDF], <<http://diario.latercera.com/2011/05/24/01/contenido/opinion/11-70193-9-tv-digital-cada-vez-mas-cerca.shtml>>

[Consulta: 14 de Agosto, 2011]

**Alcolea, G (2002)**, “Estrategias informativas y comerciales de la televisión digital por satélite” [Documento en PDF], <<http://www.ucm.es/BUCM/tesis/inf/ucm-t25972.pdf>>

[Consulta: 19 de Agosto, 2011]

**Alonso, D (2005)**, “TV Digital, diferentes estrategias de los operadores de telecomunicaciones”, [Documento en PDF], <[http://www.n-economia.com/notas\\_alerta/pdf/ALERTA\\_NE\\_10-2005.PDF](http://www.n-economia.com/notas_alerta/pdf/ALERTA_NE_10-2005.PDF)> ,

[Consulta: 19 de Agosto, 2011]

**Barriga, A (2010)**, “Estrategia Digital llamó a no comprar televisores de alta definición”, [Documento en PDF], <[http://www.cooperativa.cl/estrategia-digital-llamo-a-no-comprar-televisores-de-alta-definicion/prontus\\_notas/2010-04-16/124758.html](http://www.cooperativa.cl/estrategia-digital-llamo-a-no-comprar-televisores-de-alta-definicion/prontus_notas/2010-04-16/124758.html)>

[Consulta: 15 de Abril, 2011]

**Benavides S., (2010)** “*Director ejecutivo de TVN: “Podemos ofrecer una posición desvinculada de intereses particulares”*”, El Mostrador. [En Línea], <<http://www.elmostrador.cl/vida-en-linea/2010/11/16/%E2%80%9Cpodemos-ofrecer-una-posicion-desvinculada-de-intereses-particulares%E2%80%9D/>>

[Consulta: 22 de mayo, 2011]

**Blogtelecom, (2009)** “*Reino Unido: Crecimiento en uso de TV Digital*”. [En Línea]. <<http://www.blogtelecom.com/reino-unido-crecimiento-en-uso-de-tv-digital/>>

[Consulta: 06 de mayo, 2011]

**Bettati B. (2007)**, *“El Advenimiento de la TDT en Chile”*. [Documento en PDF], <<http://plataforma-audiovisual.blogspot.es/img/Advenimiento.pdf>>

[Consulta: 12 de abril, 2011]

**Baeza, H., Matus, P. (2010)** “Efectos en el modelo de negocios de las empresas de telefonía móvil y local a raíz de la implementación de la portabilidad numérica en Chile”. Seminario de título (Ingeniero Comercial). Chillán, Chile. Universidad del Bío-Bío.

**Busca C., (2007)** *“Televisión Digital Terrestre: en el 2010 acaba la televisión analógica”*, Madrid, España, Centro de Producción Económico. [En Línea]. <[http://www.n-economia.com/notas\\_alerta/pdf/ALERTA\\_NE\\_01-2008.PDF](http://www.n-economia.com/notas_alerta/pdf/ALERTA_NE_01-2008.PDF)>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**Canales, E (2006)** *“Marco legislativo de la Televisión digital en el extranjero”*

[Documento en PDF],

<[http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas\\_profundidad/temas\\_profundidad.2007-03-20.1999683923/Marco%20legislativo%20de%20la%20Televisión%20Digital%20en%20el%20extranjero.pdf](http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/temas_profundidad.2007-03-20.1999683923/Marco%20legislativo%20de%20la%20Televisión%20Digital%20en%20el%20extranjero.pdf)>

[Consulta: 11 de marzo, 2011]

**Cortés, R., Figueroa, H. y Gómez, J. (2008)** “La reputación de los bancos desde la perspectiva de los no clientes”. Seminario de título (Ingeniero Comercial). Santiago, Chile. Universidad de Chile.

**Consejo Nacional de Televisión, (2009)**, *“El consejo nacional de televisión y los cambios en la regulación televisiva”*. [Documento en PDF].

<<http://www.observatoriofucatel.cl/wp-content/uploads/2009/08/POSICIONAMIENTO-CENTRO-DE-REGULACION-TV-DIGITAL5.pdf>>

[Consulta: 12 de abril, 2011]

**Consejo Nacional de Televisión, (2007)** *“El CNTV y el actual escenario del sistema de televisión en Chile”*. [Documento en PDF],

<[http://www.cntv.cl/prontus\\_cntv/site/artic/20110317/asocfile/20110317170625/el\\_cntv\\_y\\_el\\_actual\\_escenario\\_del\\_sistema\\_de\\_television\\_en\\_chile.pdf](http://www.cntv.cl/prontus_cntv/site/artic/20110317/asocfile/20110317170625/el_cntv_y_el_actual_escenario_del_sistema_de_television_en_chile.pdf)>

[Consulta: 12 de abril, 2011]

**Cruz M., Rupin P., Valdivia A., (2007)** *“Situación de la televisión digital en el mundo e implicancia en Chile”*, Santiago, Chile, Consejo Nacional de Televisión.

[Documento en PDF] <[http://www.cceproyectos.cl/uvic/wp-content/docs/docs\\_pdf/libros\\_y\\_documentos/58.%20TVDigitalmundo052006DEF.pdf](http://www.cceproyectos.cl/uvic/wp-content/docs/docs_pdf/libros_y_documentos/58.%20TVDigitalmundo052006DEF.pdf)>

[Consulta: 04 de mayo, 2011]

**Crusafon C. (2009)** *“Informe de situación: televisión digital en Europa, Alemania, Francia, Gran Bretaña e Italia”*. Estudios MediaPark. [Documento en PDF],

<[http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/tv/mediapark/2002/mediapark\\_TVdigital-Europa.pdf](http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/tv/mediapark/2002/mediapark_TVdigital-Europa.pdf)>

[Consulta: 06 de mayo, 2011]

**Critica, (2008)** *“La Televisión Digital terrestre comienza en Inglaterra”*, [En Línea].

<<http://www.critica.com.pa/archivo/092298/cultu.html>>

[Consulta: 06 de mayo, 2011]

**CNTV (2006)**, *“Situación de la televisión digital en el mundo e implicancias en Chile”*, [Documento en PDF],

<[http://www.paisdigital.org/documentos/docstelecomunicaciones/2006/tv\\_digital\\_en\\_el\\_mundo.pdf](http://www.paisdigital.org/documentos/docstelecomunicaciones/2006/tv_digital_en_el_mundo.pdf)>

[Consulta: 01 de Agosto, 2011]

**Cypsela (2009)**, “Gestión de contenidos y estrategias de programación en TDT”, [Documento en PDF], <<http://www.cypsela.es/especiales/pdf216/tdt.pdf>>, [Consulta: 19 de Agosto, 2011]

**Consejo Nacional de Televisión. (2010)**, “Anuario estadístico de oferta y consumo de la tv abierta 2010”, Santiago Chile. [Documento en PDF], <[http://www.cntv.cl/prontus\\_cntv/site/artic/20110426/asocfile/20110426114702/ppt\\_anuario\\_estadistico\\_final\\_2010.pdf](http://www.cntv.cl/prontus_cntv/site/artic/20110426/asocfile/20110426114702/ppt_anuario_estadistico_final_2010.pdf)> [Consulta: 22 de mayo, 2011]

**Cambio121, (2010)** “Los grandes cambios que remecen a la industria televisiva. Canal 13, Chilevisión y TVN se “arman” para la guerra por el rating”. [En Línea], <<http://www.cambio21.cl/cambio21/site/artic/20101103/pags/20101103171118.html>> [Consulta: 22 de mayo, 2011]

**Cana13**, “Ficha estadística Codificada Uniforme”, SVS, 2006-2010. [En disco]

**Chilevisión**, “Ficha estadística Codificada Uniforme”, SVS, 2006-2010. [En disco]

**Demil, B. y Lecocq, X. (2009)** “Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica”, Universia Business Review.

**Donoso L., (2008)**, “TV Digital, Manual para el uso de legisladores”, Observatorio de medios Fucatel. [Documento en PDF]. <<http://www.observatorioducatel.cl/wp-content/uploads/2009/04/MANUAL-TV-DIGITAL.pdf>> [Consulta: 04 de mayo, 2011]

**DGTVI, (2009)** “News and data on digital terrestrial TV from Italy and Europe”. [En Línea]. <[http://www.dgtvi.it/upload/newsletter/DIGITA\\_n\\_21\\_english\\_version.pdf](http://www.dgtvi.it/upload/newsletter/DIGITA_n_21_english_version.pdf)> [Consulta: 06 de mayo, 2011]



**Digital Spy, (2008)** “UK digital TV penetration reaches 92.7%”, [En Línea].  
<<http://www.digitalspy.co.uk/digitaltv/news/a280866/uk-digital-tv-penetration-reaches-927-percent.html>>

[Consulta: 06 de mayo, 2011]

**Digital TV Group, (2009)** “Digital TV penetration grows to 84%—Ofcom”, [En Línea]

<<http://www.dtg.org.uk/news/news.php?id=2709>>

[Consulta: 06 de mayo, 2011]

**Digital Spy, (2008)** “84% of UK households have digital TV”, [En Línea].

<<http://www.digitalspy.co.uk/broadcasting/news/a76020/84-percent-of-uk-households-have-digital-tv.html>>

[Consulta: 06 de mayo, 2011]

**Deutsche (2009)** Welle, “German Television Enters the Digital Age”. [Documento en Línea], < <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,1011636,00.html>>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**DGTVI, (2010)** “Digital Terrestrial Television in Italy: The strategy of commercial broadcasters in the digital transition” [Documento en PDF]

<[http://www.dtt.ba/prezentacije/prezentacije\\_4/Viggiani\\_The%20transition%20to%20DTT%20in%20France.pdf](http://www.dtt.ba/prezentacije/prezentacije_4/Viggiani_The%20transition%20to%20DTT%20in%20France.pdf)>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**DitucUC (2006)**, “Análisis de los estándares de transmisión de televisión digital terrestre y su aplicabilidad al medio nacional”, [Documento en PDF],

<[http://www.tvd.cl/prontus\\_tvd/descargas/antecedentes\\_docs/estudios\\_mtt/estudio\\_uc.pdf](http://www.tvd.cl/prontus_tvd/descargas/antecedentes_docs/estudios_mtt/estudio_uc.pdf)>

[Consulta: 15 de Mayo, 2011]

**ElMundo.es, (2010)** “*Sofres mide la penetración de la TDT*”, Madrid, España. [En Línea]

<<http://www.elmundo.es/elmundo/2010/01/08/comunicacion/1262950793.html>>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**Elmundo.es., (2009)** “*Italia impedirá por Ley la venta de televisores no adaptados a la TDT*”. [En Línea],

<<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/10/02/comunicacion/1191325022.html>>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**Emol, (2010)** “*TVN comienza a producir contenidos en 3D y apuesta por la masificación del producto*”. [En Línea],

<<http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2011/05/26/483821/tvn-comienza-a-producir-contenidos-en-3d-y-apuesta-por-la-masificacion-del-producto.html>>

[Consulta: 22 de mayo, 2011]

**Estrategia, (2010)** “*Chilevisión Destinará Espectro Dedicado a TV de Pago al Fútbol y Entretenimiento*”, [En Línea],

<[http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=43681](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=43681)>

[Consulta: 22 de mayo, 2011]

**Estrategia (2010)**, “*Televisión Digital*”, [Documento en PDF],

<[http://www.estrategia.cl/especiales/2011/ESP\\_TV%20DIGITAL17032011.pdf](http://www.estrategia.cl/especiales/2011/ESP_TV%20DIGITAL17032011.pdf)> ,

[Consulta: 18 de junio, 2011]

**Estrategia (2010)**, “*CNTV Critica Normas de Ley de TV Digital que Afectarían su Independencia*”, [Documento en PDF],

<[http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=45534&sec=12](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=45534&sec=12)> ,

[Consulta: 18 de junio, 2011]

---

**Estrategia (2010)**, “Los Negocios que Estrenará la Televisión Digital” [Documento en PDF] <[http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=40119](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=40119)>  
[Consulta: 18 de Agosto, 2011]

**Fernández, P (2006)** “INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO, ESTADO DEL ARTE Y MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES”, [Documento en PDF], < <http://www.slideshare.net/gerardolw/innovacion-en-la-creacion-de-modelos-de-negocios>>  
[Consulta: 18 de mayo, 2011]

**Getino, O. (2009)** “*Cine y televisión en América Latina. Producción y mercados*”, LOM Editores, Santiago 1998.

**Godoy, S (2005)** “*Desafíos Regulatorios Para La Adopción De La Televisión Digital Terrestre En Chile*” [Documento en PDF],  
<<http://www.cntv.cl/medios/TVDigital/SergioGodoyTVdigital.pdf>>  
[Consulta: 10 de marzo, 2011]

**Godoy S., (2006)** “TV digital en Chile: Regulación y modelos de negocio”. Santiago, Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile. 2007. [Documento en PDF].  
<[http://comunicaciones.uc.cl/prontus\\_fcom/site/artic/20080321/asocfile/20080321230520/tv\\_digital\\_modelo\\_de\\_negocio\\_s\\_godoy\\_1\\_.pdf](http://comunicaciones.uc.cl/prontus_fcom/site/artic/20080321/asocfile/20080321230520/tv_digital_modelo_de_negocio_s_godoy_1_.pdf)>  
[Consulta: 27 de abril, 2011]

**Gómez R., (2008)** “*Llega la TDT*”, Madrid, España. Elpaís.com. [En Línea]  
<[http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Llega/TDT/elpporsoc/20051130elpepisoc\\_14/Tes](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Llega/TDT/elpporsoc/20051130elpepisoc_14/Tes)>  
[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**García A., (2009)** “*La implantación técnica de la televisión digital terrestre en España. Modelos europeos*”, Madrid, España. Universidad Antonio de Nebrija.  
[Documento en PDF] <<http://www.nebrija.com/jeanmonnet/pdf/garcia-garcia.pdf>>  
[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**Guisepe, R (2003)** “*La televisión digital terrestre en Europa. Un camino plagado de incertidumbres*”, [Documento en PDF].  
<<http://www.campusred.net/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=1>>  
[Consulta: 10 de marzo, 2011]

**Independent Television Commission, (2003)** “*Developments in the UK Television Market*”, [Documento en PDF].  
<[http://www.ofcom.org.uk/static/archive/itc/research/industry\\_info\\_march03.pdf](http://www.ofcom.org.uk/static/archive/itc/research/industry_info_march03.pdf)>  
> [Consulta: 06 de mayo, 2011]

**International Televisión Expert Group, (2009)** “*Digital TV in Germany & Europe 2009*”. [En Línea], < [http://www.international-television.org/tv\\_market\\_data/digital-tv-germany\\_2009.html](http://www.international-television.org/tv_market_data/digital-tv-germany_2009.html)>  
[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**López del Castillo F, (2009)** “*Estudio sobre la entrada de la TV digital en Reino Unido y su afectación al consumo de programas*”. [En Línea]  
<<http://flcwilderbeek.wordpress.com/2010/11/18/estudio-sobre-la-entrada-de-la-tv-digital-en-reino-unido-y-su-afectacion-al-consumo-de-programas/>>  
[Consulta: 06 de mayo, 2011]

**LyD, (2009)**, “*Televisión Digital, una Propuesta Incompleta*” [Documento en PDF].  
<[http://www.lyd.com/lyd/controls/neochannels/neo\\_ch3754/deploy/tp-902-television%20digital%20una%20propuesta%20incompleta-31-12-2008.pdf](http://www.lyd.com/lyd/controls/neochannels/neo_ch3754/deploy/tp-902-television%20digital%20una%20propuesta%20incompleta-31-12-2008.pdf)>  
[Consulta: 11 de marzo, 2010]

**Labhart N., (2009)** *"Digitales fernsehen in Deutschland"*, [Documento en PDF]

<[http://www.gagfactory.com/uni/PW\\_AM\\_Digitales\\_TV.pdf](http://www.gagfactory.com/uni/PW_AM_Digitales_TV.pdf)>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**Otero, E (2008)**, *"La Television Digital Terrestre"*, [Documento en PDF].

<<http://www.ceu.cl/archivos/tv-digital.pdf>>

[Consulta: 15 de marzo, 2011]

**Mega**, *"Ficha estadística Codificada Uniforme"*, SVS, 2006-2010. [En disco]

**Miranda, P (2009)**, *"Guerra por la TV Digital"*, [Documento en PDF],

<[http://206.49.219.106/medios/Revistas/CAVE\\_Agosto\\_2006.pdf](http://206.49.219.106/medios/Revistas/CAVE_Agosto_2006.pdf)>,

[Consulta: 15 de Mayo, 2011]

**Medina, A. (2010)** *"Modelo de Negocio"*; Unidad III, Política y Estrategia de Negocio I.

**Medina, A. (2003)** *"Gestión del valor en la empresa; de la estrategia al control"*.

**Marzal J., Casero A., (2003)** *"El desarrollo de la televisión digital en España"*. [Documento en Línea]

<[http://books.google.cl/books?id=CCYIDho2Q60C&pg=PA173&lpg=PA173&dq=evolucion+television+digital+en+espa%C3%B1a&source=bl&ots=ejgwWjPxEX&sig=nL9-CT1ivizX5QG0oC-wps\\_FIAA&hl=es&ei=6WPBTb6GN-bq0QHk99i3Cg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFgQ6AEwCQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cl/books?id=CCYIDho2Q60C&pg=PA173&lpg=PA173&dq=evolucion+television+digital+en+espa%C3%B1a&source=bl&ots=ejgwWjPxEX&sig=nL9-CT1ivizX5QG0oC-wps_FIAA&hl=es&ei=6WPBTb6GN-bq0QHk99i3Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFgQ6AEwCQ#v=onepage&q&f=false)>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**Núñez, C (2006)**, *"Que es la Televisión Digital Terrestre"*, [Documento en PDF],

<[http://www.tvd.cl/prontus\\_tvd/site/artic/20101228/asocfile/20101228103848/prestaretel\\_240806\\_final.pdf](http://www.tvd.cl/prontus_tvd/site/artic/20101228/asocfile/20101228103848/prestaretel_240806_final.pdf)>

[Consulta: 15 de Mayo, 2011]

**Núñez C., (2006)** “*¿Qué es la Televisión Digital Terrestre?, Una perspectiva Técnica-Regulatoria*”. Santiago, Chile. Subsecretaría de Telecomunicaciones. [Documento en PDF].

<[http://www.tvd.cl/prontus\\_tvd/site/artic/20101228/asocfile/20101228103848/prestaretel\\_240806\\_final.pdf](http://www.tvd.cl/prontus_tvd/site/artic/20101228/asocfile/20101228103848/prestaretel_240806_final.pdf)>

[Consulta: 27 de abril, 2011]

**Publico.es, (2009)** “*La penetración de la TDT en España se acerca al 40%*”, [En Línea]

<<http://www.publico.es/ciencias/132952/la-penetracion-de-la-tdt-en-espana-se-acerca-al-40>>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**Riesenberg S. (2009)** “*La televisión chilena: Medio siglo de historia*”, Santiago, Chile, Universidad UNIACC. 2007. [Documento en PDF]

<<http://crea.uniacc.cl/ArchivosSugeridos/publicaciones/TV%20CHILENA.pdf>>

[Consulta: 05 de abril, 2011]

**Ricart, J. (2010)** “*Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*”, Universia Business Review.

**SubTel, (2009)**, “*Análisis De Los Estándares De Transmisión De Televisión Digital Terrestre Y Su Aplicabilidad Al Medio Nacional*”. [Documento en PDF].

<[http://www.subtel.cl/prontus\\_tvd/site/artic/20070315/asocfile/20070315173311/estudio\\_uc.pdf](http://www.subtel.cl/prontus_tvd/site/artic/20070315/asocfile/20070315173311/estudio_uc.pdf)>

[Consulta: 11 de marzo, 2011]

**Sierra L., (2006)**, “*Hacia la TV digital en Chile: Historia y transición*”.

[Documento en PDF]

<[http://www.paisdigital.org/documentos/docstelecomunicaciones/2006/tv\\_digital\\_en\\_Chile\\_Lucas\\_Sierra.pdf](http://www.paisdigital.org/documentos/docstelecomunicaciones/2006/tv_digital_en_Chile_Lucas_Sierra.pdf)>

[Consulta: 14 de abril, 2011]

**Sáez C. (2009)** “*Conceptualización y contextualización del tercer sector de la comunicación: aportes al debate legislativo sobre televisión comunitaria en la transición digital chilena*”. [Documento en PDF].

<[http://www.cntv.cl/prontus\\_cntv/site/artic/20101129/asocfile/20101129112315/tvdigital\\_tsc\\_final.pdf](http://www.cntv.cl/prontus_cntv/site/artic/20101129/asocfile/20101129112315/tvdigital_tsc_final.pdf)>

[Consulta: 04 de mayo, 2011]

**Subtel, (2011)** “Series suscriptores televisión de pago”, [Planilla Excel]

<[http://www.subtel.gob.cl/prontus\\_subtel/site/artic/20070212/pags/20070212182348.html](http://www.subtel.gob.cl/prontus_subtel/site/artic/20070212/pags/20070212182348.html)>

[Consulta: 15 de junio, 2011]

**Sepúlveda, A (2007)** “Televisión Digital”, [Documento en PDF]

<[http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas\\_profundidad/temas\\_profundidad.2007-03-20.1999683923/TVdigital\\_bibliografia.pdf](http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/temas_profundidad.2007-03-20.1999683923/TVdigital_bibliografia.pdf)>

[Consulta: 20 de Abril, 2011]

**Satcesc., (2009)** “*La penetración de la TDT en Italia alcanza el 82%*”. [En Línea]

<<http://satcesc.com/web/2011/05/20/la-penetracion-de-la-tdt-en-italia-alcanza-el-82/>>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**Sigismondi A., (2009)** “*Analogue switch-off in Italy*”. [En Línea]

<[http://www.iese.edu/es/files/A%20sigismondi\\_IJA\\_tcm5-26404.pdf](http://www.iese.edu/es/files/A%20sigismondi_IJA_tcm5-26404.pdf)>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**Suarez M., (2008)** “*Análisis: Televisión digital terrestre, un modelo abocado al cambio*”. [En Línea], <<http://www.michelsuarez.com/columnas/2010/analisis-television-digital-terrestre-un-modelo-abocado-al-cambio>>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**TVN, (2008)** “*TVN inaugura nuevo edificio corporativo en Concepción*”. [En Línea]  
<<http://www.tvn.cl/corporativo/2010/saladeprensa/contenidos.aspx?id=117179>>  
[Consulta: 22 de mayo, 2011]

**Telecanal,** “*Ficha estadística Codificada Uniforme*”, SVS, 2006-2010. [En disco]

**TVN,** “*Ficha estadística Codificada Uniforme*”, SVS, 2006-2010. [En disco]

**Thompson, Jr., A. (1998)** “*Dirección y Administración Estratégicas*”. McGraw-Hill

**Televisión Digital Terrestre en la Región de Murcia, (2010)** “*Indicadores*”.

[En Línea]

<<http://www.tdtrm.es/servlet/s.SI?sit=c,778,m,3041>>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**TDT, (2009)** “*La TDT en España*”, [En Línea].

<<http://www.televisiondigital.es/Terrestre/TDTEspana/Paginas/TDTEnpana.aspx>>

[Consulta: 06 de mayo, 2011]

**Trigila S., (2009)** “*Televisión Digital Terrestre y Alta definición en Italia*”,

[En Línea].

<<http://www.slideshare.net/UIMP20/digitale-terrestre-italia-esp-rev10-sebastiano-trigila>>

[Consulta: 07 de mayo, 2011]

**UCV-TV,** “*Ficha estadística Codificada Uniforme*”, SVS, 2006-2010. [En disco]

**Universia, (2008)** “*TV digital y el desafío de los nuevos periodistas*”, [En Línea]

<<http://noticias.universia.cl/vida-universitaria/noticia/2011/04/12/810445/tv-digital-desafio-nuevos-periodistas.html>>

[Consulta: 22 de mayo, 2011]



---

**Urquiza R., (2009)** *“Televisión Digital Terrestre en Europa y Estados Unidos: una comparativa entre modelos de negocio”*. Seminario de título (Grado de Doctor). Madrid, España. Universidad Complutense de Madrid, 2009. [Documento en PDF]. <<http://eprints.ucm.es/9573/1/T30828.pdf>>  
[Consulta: 26 de abril, 2011]

**Urquiza R., (2008)** *“Televisión Digital Terrestre: Modelos de negocio en el mercado Europeo”*. Madrid, España. Centro Universitario Villanueva, Universidad Complutense de Madrid. [Documento en PDF]. <<http://gmje.mty.itesm.mx/TDT-Urquiza.pdf>>  
[Consulta: 26 de abril, 2011]

**Yagüe J., (2005)** “Indicadores Comparados de servicios de telecomunicación”, [Documento en PDF], < <http://www.mityc.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Telecomunicaciones/Sociedad%20de%20la%20informacion%20y%20Telecomunicaciones/5III%20Television.pdf>>  
[Consulta: 06 de mayo, 2011]

# Anexos

---

Anexo N° 1: Clasificación de países según plataforma dominante



Fuente: BIPE Consulting Study for the European Commission (Directorate General Information Society). (2002) Digital Switchover in Broadcasting

Anexo N° 2: Mercado de la TVD en Europa.

<b>Mercado de Televisión Digital en Europa a finales de 2004</b>		
Mercado	Hogares (en miles)	% de total de hogares con TV
<b>Grandes mercados</b>		
Reino Unido	14.435	57%
Alemania	5.414	14%
Francia	4.991	21%
Italia	2.759	12%
España	2.280	14%
<b>Países Nórdicos</b>		
Suecia	1.116	27%
Finlandia	511	22%
Noruega	478	23%
Dinamarca	355	14%
<b>Benelux</b>		
Holanda	480	7%
Bélgica	282	7%
Luxemburgo	12	7%
<b>Resto de Europa</b>		
Portugal	263	7%
Austria	378	10%
Suiza	148	4%
Grecia	267	7%
Irlanda	417	31%
<b>Total Europa</b>	<b>34.589</b>	<b>21%</b>

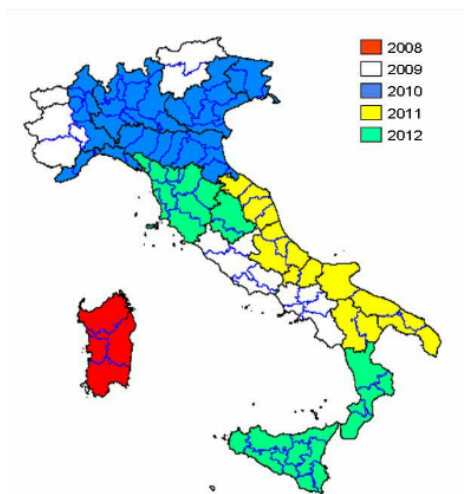
Fuente: Forrester Research, Inc Market Overview 2004

Anexo N° 3: Calendario de Apagón Analógico en Italia



## Calendario de la transición

Mappa Aree Tecniche



Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico e Comunicazioni

Aree Tecniche e Famiglie Coinvolte

Data di Switch-off	Aree Tecniche	Famiglie Coinvolte	% Famiglie digitali cumulate su totale Famiglie Italiane
2008	▶ Sardegna	0.66 Milioni	3%
2009	▶ Valle d'Aosta, Piemonte occidentale, Trentino e Alto Adige, Lazio, Campania	6.65 Milioni	30%
2010	▶ Piemonte orientale, Lombardia, Emilia Romagna, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Liguria	9.98 Milioni	68%
2011	▶ Marche, Abruzzo, Molise, Basilicata, Puglia	3.61 Milioni	81%
2012	▶ Toscana, Umbria, Sicilia, Calabria	4.94 Milioni	100%

Fuente: Televisión Digital Terrestre y Alta Definición en Italia. Sebastiano Trigila.

Anexo N° 4: Balances y estados de resultados actualizados acorde al IPC



Balance y estado de resultado TVN

	Nov. 2006	Nov. 2007	Nov. 2008	Nov. 2009	Nov. 2010
<b>IPC</b>	86.518	92.952	101.213	98.920	102.350
<b>Factor de Actualización</b>	<b>1,18299</b>	<b>1,10111</b>	<b>1,01123</b>	<b>1,03467</b>	<b>1</b>

<b>Activos</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>52.670.293</b>	<b>53.499.707</b>	<b>55.302.537</b>	<b>61.943.898</b>	<b>64.412.756</b>
Disponibles	512.593	569.641	1.048.469	1.512.135	286.086
Depósitos a plazo	14.587.796	14.799.342	5.140.546	11.349.149	11.443.228
Valores negociables (neto)	1.972.249	7.207.472	13.165.561	11.588.133	16.086.958
Deudores por venta (neto)	24.058.389	20.926.020	23.904.066	26.211.163	29.115.784
Documentos por cobrar (neto)	605.732	266.534	235.839	843.928	367.568
Deudores varios (neto)	928.431	542.379	767.864	613.216	859.926
Dctos. y ctas. por cobrar empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Existencias (neto)	76.195	95.052	87.422	139.436	90.620
Impuestos por recuperar	0	511.308	1.540.935	0	350.394
Gastos pagados por anticipado	286.045	179.304	221.030	192.698	70.080
Impuestos diferidos	1.429.311	1.650.681	1.489.241	1.695.512	1.639.759
Otros activos circulantes	8.213.553	6.751.974	7.701.562	7.798.528	4.102.353
Contratos de leasing (neto)	0	0	0	0	0
Activos para leasing (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>38.274.496</b>	<b>37.858.780</b>	<b>38.676.124</b>	<b>37.933.012</b>	<b>37.018.963</b>
Terrenos	1.527.065	1.526.534	1.526.710	1.902.154	2.067.893
Construcción y obras de infraestructura	6.881.713	7.088.083	7.138.598	7.475.344	7.254.097
Maquinarias y equipos	19.172.528	19.928.207	20.424.049	19.484.434	20.071.166
Otros activos fijos	28.165.890	28.263.980	27.621.398	27.775.377	26.755.573
Mayor valor por retasación técnica del activo fijo	0	0	0	0	0
Depreciación (menos)	-17.472.700	-18.948.025	-18.034.632	-18.704.297	-19.129.766
<b>Total Otros Activos</b>	<b>4.392.763</b>	<b>8.137.155</b>	<b>10.513.826</b>	<b>5.628.122</b>	<b>3.813.596</b>
Inversiones en empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Inversiones en otras sociedades	0	0	0	0	0
Menor valor de inversiones	0	0	0	0	0
Mayor valor de inversiones (menos)	0	0	0	0	0
Deudores a largo plazo	0	382.990	0	0	0
Documentos y cuentas por cobrar empresas relacionadas largo plazo	0	0	0	0	0
Impuestos diferidos a largo plazo	0	660.374	249.076	377.929	1.026.341
Intangibles	0	0	0	0	0
Amortización (menos)	0	0	0	0	0
Otros	4.392.763	7.093.791	10.264.750	5.250.193	2.787.255
Contratos de leasing largo plazo (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos</b>	<b>95.337.552</b>	<b>99.495.642</b>	<b>104.492.487</b>	<b>105.505.033</b>	<b>105.245.315</b>

<b>Pasivos</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>26.600.008</b>	<b>21.699.221</b>	<b>26.087.356</b>	<b>26.205.752</b>	<b>21.290.600</b>
Obligaciones con Bancos a corto plazo	13	562.723	266.440	248.247	12
Obligaciones con bancos largo plazo	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público (pagarés)	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público - porción corto plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Obligaciones largo plazo con vencimiento dentro un año	0	0	0	0	0
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	5.673.301	2.823.191	5.626.918	5.607.195	5.086.142
Documentos por pagar	1.466.840	2.210.850	4.362.442	2.410.205	1.208.166
Acreedores varios	987.234	1.262.056	1.095.408	985.703	938.244
Dctos y cuentas por pagar empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Provisiones	9.077.798	6.524.264	6.038.399	10.044.958	9.007.149
Retenciones	1.909.190	1.547.811	1.484.928	1.932.513	2.279.140
Impuesto a la renta	359.384	0	0	288.764	0
Ingresos percibidos por adelantado	7.015.929	6.661.212	7.005.962	4.480.824	2.683.667
Impuestos diferidos	0	0	0	0	0
Otros pasivos circulantes	110.317	107.113	206.859	207.342	88.080
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>21.310.555</b>	<b>28.717.593</b>	<b>27.239.958</b>	<b>22.775.856</b>	<b>21.608.939</b>
Obligaciones con bancos e instituciones financieras	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público largo plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Documentos por pagar largo plazo	412.192	2.249.936	3.936.770	1.427.779	730.098
Acreedores varios largo plazo	20.660.323	18.790.674	16.837.003	16.061.476	14.750.927
Documentos y cuentas por pagar empresas relacionadas largo plazo	0	0	0	0	0
Provisiones largo plazo	0	6.489.715	5.182.203	5.286.601	5.873.688
Impuestos diferidos a largo plazo	238.040	0	0	0	0
Otros pasivos a largo plazo	0	1.187.269	1.283.982	0	254.226
Interes Minoritario	0	0	0	0	0
<b>Total Patrimonio</b>	<b>47.426.989</b>	<b>49.078.828</b>	<b>51.165.173</b>	<b>56.523.425</b>	<b>62.345.776</b>
Capital pagado	10.552.110	10.548.516	10.549.737	10.546.016	10.447.408
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobrepeso en venta de acciones propias	0	0	0	0	0
Otras reservas	35.940.809	33.518.939	38.534.778	40.081.125	45.547.508
Utilidades retenidas	934.071	5.011.373	2.080.658	5.896.284	6.350.860
Reservas futuros dividendos	0	0	0	0	0
Utilidades acumuladas	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas (menos)	-2.719.320	0	0	0	0
Utilidad (pérdida) del ejercicio	3.653.390	5.011.373	2.080.658	5.896.284	6.350.860
Dividendos provisorios (menos)	0	0	0	0	0
Déficit acumulado periodo de desarrollo	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>95.337.552</b>	<b>99.495.642</b>	<b>104.492.487</b>	<b>105.505.033</b>	<b>105.245.315</b>

<b>Estado Resultado</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Resultado De Explotacion</b>	<b>5.500.816</b>	<b>6.668.355</b>	<b>2.433.736</b>	<b>6.815.642</b>	<b>7.655.471</b>
Margen De Explotacion	19.416.664	22.229.810	16.076.750	21.724.565	24.679.332
Ingresos de explotación	71.459.623	75.492.019	68.357.352	75.860.595	81.952.707
Costos de explotación (menos)	-52.042.959	-53.262.209	-52.280.602	-54.136.030	-57.273.375
Gastos de administración y ventas (menos)	-13.915.848	-15.561.455	-13.643.013	-14.908.923	-17.023.861
Resultado Fuera De Explotacion	-312.806	-685.253	342.455	-45.652	-417.440
Ingresos financieros	891.085	1.407.723	2.254.296	356.146	1.200.124
Utilidad inversiones empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Otros ingresos fuera de la explotación	228.581	146.432	186.773	56.111	86.867
Pérdida inversión empresas relacionadas (menos)	0	0	0	0	0
Amortización menor valor de inversiones (menos)	0	0	0	0	0
Gastos financieros (menos)	-995.302	-972.329	-709.739	-700.283	-720.753
Otros egresos fuera de la explotación (menos)	-107.701	-23.307	-161.053	-53.322	-105.476
Corrección monetaria	-373.994	-1.185.108	-1.250.094	397.979	-597.453
Diferencias de cambio	44.524	-58.664	22.273	-102.284	-280.749
Resultado Antes De Impuesto A La Renta E Itemes Extraordinarios	5.188.010	5.983.101	2.776.192	6.769.990	7.238.031
Impuesto A La Renta	-1.534.619	-971.728	-695.534	-873.706	-887.171
Itemes Extraordinarios	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Antes De Interes Minoritario	3.653.390	5.011.373	2.080.658	5.896.284	6.350.860
Interes Minoritario	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Liquida	3.653.390	5.011.373	2.080.658	5.896.284	6.350.860
Amortización mayor valor de inversiones	0	0	0	0	0
<b>Utilidad (Pérdida) Del Ejercicio</b>	<b>3.653.390</b>	<b>5.011.373</b>	<b>2.080.658</b>	<b>5.896.284</b>	<b>6.350.860</b>



### Balance y estado de resultado Canal 13

	Nov. 2006	Nov. 2007	Nov. 2008	Nov. 2009	Nov. 2010
IPC	86,518	92,952	101,213	98,920	102,350
<b>Factor de Actualización</b>	<b>1,18299</b>	<b>1,10111</b>	<b>1,01123</b>	<b>1,03467</b>	<b>1</b>

Activos					
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>35.426.792</b>	<b>46.244.798</b>	<b>40.856.126</b>	<b>35.862.210</b>	<b>30.903.041</b>
Disponible	629.594	270.945	156.019	590.923	1.230.982
Depósitos a plazo	0	0	0	0	0
Valores negociables (neto)	0	0	0	0	0
Deudores por venta (neto)	26.075.238	27.327.799	24.886.012	28.395.544	18.562.359
Documentos por cobrar (neto)	115.091	175.054	468.372	392.226	112.939
Deudores varios (neto)	1.084.238	553.776	501.322	501.669	1.511.319
Docos. y ctas. por cobrar empresas relacionadas	0	4.255.543	800.692	654.627	887.978
Existencias (neto)	156.456	129.012	122.734	108.087	0
Impuestos por recuperar	0	0	1.608.448	201.269	297.397
Gastos pagados por anticipado	318.644	257.701	467.832	415.895	504.562
Impuestos diferidos	0	0	0	0	3.090.061
Otros activos circulantes	7.047.531	13.274.969	11.844.694	4.601.968	4.705.444
Contratos de leasing (neto)	0	0	0	0	0
Activos para leasing (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>27.205.511</b>	<b>27.908.967</b>	<b>27.590.039</b>	<b>27.982.674</b>	<b>22.851.956</b>
Terrenos	2.291.603	2.291.599	2.291.578	2.291.585	2.270.158
Construcción y obras de infraestructura	23.270.449	23.968.459	23.962.473	24.065.101	12.308.508
Maquinarias y equipos	49.254.146	47.050.306	44.751.265	46.436.858	7.282.315
Otros activos fijos	8.697.451	9.074.484	8.910.932	10.689.690	2.084.358
Mayor valor por retasación técnica del activo fijo	0	0	0	0	0
Depreciación (menos)	-56.308.139	-54.475.880	-52.326.209	-55.500.559	-1.093.383
<b>Total Otros Activos</b>	<b>5.587.718</b>	<b>7.081.794</b>	<b>6.428.076</b>	<b>6.990.960</b>	<b>10.670.253</b>
Inversiones en empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Inversiones en otras sociedades	18.981	18.397	18.692	19.608	17.253
Menor valor de inversiones	0	0	0	0	0
Mayor valor de inversiones (menos)	0	0	0	0	0
Deudores a largo plazo	0	0	0	0	0
Documentos y cuentas por cobrar empresas relacionadas largo plazo	2.029.258	548.230	343.689	355.587	0
Impuestos diferidos a largo plazo	0	0	0	0	1.096.660
Intangibles	1.482.554	1.875.046	3.090.830	1.610.003	1.837.771
Amortización (menos)	-1.439.110	-1.807.766	-2.200.720	-1.535.870	-1.749.979
Otros	3.496.035	6.447.887	5.175.585	6.541.632	9.468.548
Contratos de leasing largo plazo (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos</b>	<b>68.220.020</b>	<b>81.235.559</b>	<b>74.874.241</b>	<b>70.835.844</b>	<b>64.425.250</b>

<b>Pasivos</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>41.802.089</b>	<b>42.792.374</b>	<b>43.787.060</b>	<b>36.654.652</b>	<b>49.020.172</b>
Obligaciones con Bancos a corto plazo	4.989.362	3.374.584	3.110.645	1.867.888	3.824.237
Obligaciones con bancos largo plazo	2.368.412	2.243.365	1.889.665	2.135.920	3.198.382
Obligaciones con el público (pagarés)	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público - porción corto plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Obligaciones largo plazo con vencimiento dentro un año	923.601	747.937	672.571	682.106	575.262
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	12.373.735	14.197.176	13.232.990	10.709.020	11.871.678
Documentos por pagar	292.455	313.727	420.659	305.240	361.830
Acreedores varios	2.368.229	3.798.417	4.212.565	4.684.783	2.501.651
Doctos y cuentas por pagar empresas relacionadas	73.480	1.573.137	6.121.756	5.224.442	11.347.041
Provisiones	3.976.140	3.832.378	3.661.872	3.793.136	9.485.165
Retenciones	1.545.011	1.262.223	1.435.212	1.394.247	547.126
Impuesto a la renta	0	0	0	0	68.543
Ingresos percibidos por adelantado	12.891.664	11.449.431	9.029.125	5.857.872	4.468.674
Impuestos diferidos	0	0	0	0	720.278
Otros pasivos circulantes	0	0	0	0	50.305
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>8.285.218</b>	<b>17.694.430</b>	<b>9.480.053</b>	<b>16.716.725</b>	<b>12.945.955</b>
Obligaciones con bancos e instituciones financieras	2.365.963	6.606.636	4.213.474	12.588.540	9.166.685
Obligaciones con el público largo plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Documentos por pagar largo plazo	312.396	13.350	14.283	633.162	39.472
Acreedores varios largo plazo	1.500.837	5.504.932	314.391	813.245	117.161
Documentos y cuentas por pagar empresas relacionadas largo plazo	80.235	949.489	874.024	709.747	700.686
Provisiones largo plazo	4.025.788	4.620.024	4.063.881	1.972.031	2.921.951
Impuestos diferidos a largo plazo	0	0	0	0	0
Otros pasivos a largo plazo	0	0	0	0	0
Interes Minoritario	0	0	-15.326	-18.441	-21.594
<b>Total Patrimonio</b>	<b>18.132.713</b>	<b>20.748.755</b>	<b>21.622.455</b>	<b>17.482.908</b>	<b>2.480.717</b>
Capital pagado	0	0	0	0	0
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobreprecio en venta de acciones propias	0	0	0	0	0
Otras reservas	14.554.807	16.840.104	19.901.752	21.271.845	16.457.821
Utilidades retenidas	3.577.906	3.908.651	1.720.702	-3.788.937	-13.977.104
Reservas futuros dividendos	0	0	0	0	0
Utilidades acumuladas	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas (menos)	0	0	0	0	0
Utilidad (pérdida) del ejercicio	3.577.906	3.908.651	1.720.702	-3.788.937	-13.977.104
Dividendos provisorios (menos)	0	0	0	0	0
Déficit acumulado período de desarrollo	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>68.220.020</b>	<b>81.235.559</b>	<b>74.874.241</b>	<b>70.835.844</b>	<b>64.425.250</b>

<b>Estado Resultado</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>RESULTADO DE EXELOTACION</b>	<b>4.253.376</b>	<b>4.036.892</b>	<b>1.646.261</b>	<b>2.596.582</b>	<b>13.093.625</b>
MARGEN DE EXPLOTACION	20.445.785	22.188.710	17.940.225	9.874.879	-2.660.653
Ingresos de Explotación	71.044.957	73.394.139	67.859.582	65.553.748	51.345.187
Costos de Explotación	-50.599.172	-51.205.429	-49.919.357	-55.678.869	-54.005.840
Costos de administración y venta	-16.192.409	-18.151.817	-16.293.964	-12.471.461	-10.432.972
<b>RESULTADO FUERA DE EXPLOTACION</b>	<b>-449.152</b>	<b>98.706</b>	<b>-18.379</b>	<b>-1.505.938</b>	<b>-4.644.265</b>
ingresos Financieros	489	7.375	7.872	5.344	56
Utilidad inversiones empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Otros Ingresos fuera de la explotacion	369.772	332.687	380.835	275.004	390.585
Perdida InversionEmpresas Relacionadas	0	0	0	0	0
Amortizacion Menor Valor de Inversiones	0	0	0	0	0
<b>Gastos Financieros(menos)</b>	<b>-1.159.926</b>	<b>-1.317.874</b>	<b>-2.081.312</b>	<b>-1.948.044</b>	<b>1.357.308</b>
Otros Egresos Fuera de la Explotacion	-19.758	-27.454	-45.050	-73.984	-3.787.989
Corrección monetaria.	454.853	1.137.262	1.258.662	-130.036	253.078
Diferencias de cambio	-94.581	-33.290	460.614	365.778	-142.687
Resultado Antes de Impuesto a la Renta	3.804.224	4.135.599	1.627.882	-4.102.520	-17.737.890
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>-226.318</b>	<b>-226.948</b>	<b>41.110</b>	<b>307.637</b>	<b>3.754.646</b>
Item Extraordinario	0	0	0	0	0
Utilidad o Perdida Antes de Interes Minoritario	3.577.906	3.908.651	1.668.992	-3.794.883	-13.983.244
INTERES MINORITARIO	0	0	51.710	5.946	6.140
<b>UTILIDAD o PERDIDA LIQUIDA</b>	<b>3.577.906</b>	<b>3.908.651</b>	<b>1.720.702</b>	<b>-3.788.937</b>	<b>-13.977.104</b>
Amortizacion mayor valor	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>3.577.906</b>	<b>3.908.651</b>	<b>1.720.702</b>	<b>-3.788.937</b>	<b>-13.977.104</b>





### Balance y estado de resultado Chilevisión

	Nov. 2006	Nov. 2007	Nov. 2008	Nov. 2009	Nov. 2010
IPC	86.518	92.952	101.213	98.920	102.350
Factor de Actualización	1,18299	1,10111	1,01123	1,03467	1

Activos					
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>23.408.681</b>	<b>25.587.444</b>	<b>30.884.621</b>	<b>41.538.906</b>	<b>46.896.492</b>
Disponible	256.375	493.488	366.594	739.895	945.784
Depósitos a plazo	0	0	0	26.935	26.346
Valores negociables (neto)	718.159	1.492.507	649.769	240.700	3.515.933
Deudores por venta (neto)	12.912.576	12.868.577	12.509.336	17.442.282	30.315.151
Documentos por cobrar (neto)	101.161	112.546	0	121.240	418.376
Deudores varios (neto)	177.438	232.394	653.037	379.696	229.317
Dctos. y ctas. por cobrar empresas relacionadas	4.137.076	5.335.371	9.609.160	15.315.440	176.393
Existencias (neto)	10.888	4.132	46.063	4.534	9.356
Impuestos por recuperar	23.758	91	1.106.734	1.760.469	2.549.489
Gastos pagados por anticipado	161.282	259.626	561.207	342.916	172.585
Impuestos diferidos	1.283.875	1.476.939	1.381.717	1.564.812	1.356.863
Otros activos circulantes	3.626.092	3.311.771	4.001.004	3.599.988	7.180.899
Contratos de leasing (neto)	0	0	0	0	0
Activos para leasing (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>9.823.523</b>	<b>10.653.383</b>	<b>10.109.115</b>	<b>10.105.120</b>	<b>9.141.839</b>
Terrenos	764.392	764.131	750.184	763.950	756.807
Construcción y obras de infraestructura	4.969.028	5.069.804	5.092.299	5.353.952	5.384.468
Maquinarias y equipos	9.850.252	11.258.787	11.423.006	12.037.584	13.409.227
Otros activos fijos	2.472.283	2.934.048	2.979.942	4.214.167	3.353.691
Mayor valor por retasación técnica del activo fijo	0	0	0	0	0
Depreciación (menos)	-8.232.432	-9.373.388	-10.136.317	-12.264.533	-13.762.354
<b>Total Otros Activos</b>	<b>4.961.318</b>	<b>4.701.084</b>	<b>4.471.534</b>	<b>5.006.234</b>	<b>4.608.327</b>
Inversiones en empresas relacionadas	175.968	176.611	151.977	154.478	180.661
Inversiones en otras sociedades	0	0	0	0	0
Menor valor de inversiones	0	0	0	0	0
Mayor valor de inversiones (menos)	0	0	0	0	0
Deudores a largo plazo	0	0	0	0	0
Documentos y cuentas por cobrar empresas relacionadas largo plazo	0	0	0	0	0
Impuestos diferidos a largo plazo	800.453	783.024	837.217	896.155	932.617
Intangibles	7.791.366	7.788.711	7.646.553	7.800.272	7.724.175
Amortización (menos)	-4.445.022	-4.719.276	-4.836.305	-5.271.503	-5.492.891
Otros	638.554	672.014	672.092	1.426.832	1.263.765
Contratos de leasing largo plazo (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos</b>	<b>38.193.521</b>	<b>40.941.910</b>	<b>45.465.270</b>	<b>56.650.260</b>	<b>60.646.658</b>

<b>Pasivos</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>TOTAL PASIVOS CIRCULANTES</b>	<b>13.248.494</b>	<b>9.977.319</b>	<b>10.744.629</b>	<b>11.576.782</b>	<b>18.838.479</b>
Obligaciones con bancos a corto plazo	158.114	0	27.271	0	3.573
Obligaciones con bancos largo plazo - porción corto plazo	568.413	0	0	0	0
Obligaciones con el público (pagarés)	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público - porción corto plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Obligaciones largo plazo con vencimiento dentro un año	0	0	0	0	0
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	3.086.131	3.324.348	3.366.512	3.046.568	2.684.997
Documentos por pagar	258.644	224.688	228.949	215.471	0
Acreedores varios	197.281	199.711	272.926	182.551	176.417
Documentos y cuentas por pagar empresas relacionadas	2.436.719	138.778	612.118	1.074.340	3.978.378
Provisiones	3.384.369	3.368.405	3.273.686	2.641.174	3.115.878
Retenciones	1.145.891	1.177.584	865.902	1.833.571	3.048.935
Impuesto a la renta	6.107	32.458	931.324	1.735.669	3.417.573
Ingresos percibidos por adelantado	1.932.573	1.438.829	1.102.854	806.553	2.347.894
Impuestos diferidos	0	0	0	0	0
Otros pasivos circulantes	74.253	72.517	63.087	40.886	64.834
<b>TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>1.866.956</b>	<b>1.491.977</b>	<b>1.502.943</b>	<b>1.574.155</b>	<b>13.410.958</b>
Obligaciones con bancos e instituciones financieras	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público largo plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Documentos por pagar largo plazo	0	0	0	0	0
Acreedores varios largo plazo	250.350	141.601	87.760	0	0
Dctos. y ctas. por pagar empresas relacionadas largo plazo	0	0	0	0	11.902.645
Provisiones largo plazo	928.379	674.759	784.342	930.115	883.981
Impuestos Diferidos a largo plazo	76.670	71.191	75.747	76.079	75.405
Otros pasivos a largo plazo	611.557	604.426	555.094	567.961	548.927
INTERES MINORITARIO	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>23.078.071</b>	<b>29.472.615</b>	<b>33.217.697</b>	<b>43.499.323</b>	<b>28.397.221</b>
Capital pagado	40.069.703	40.056.052	36.786.679	40.046.559	11.603.243
Reserva revalorización capital	0	0	2.538.281	0	0
Sobreprecio en venta de acciones propias	0	0	0	0	0
Otras reservas	0	0	0	0	0
Utilidades retenidas	-16.991.632	-10.583.437	-6.107.262	3.452.765	16.793.978
Reservas futuros dividendos	0	0	0	0	0
Utilidades acumuladas	0	0	0	0	3.337.054
Pérdidas acumuladas (menos)	-23.144.493	-16.985.843	-10.390.271	-4.413.982	0
Utilidad (pérdida) del ejercicio	6.152.861	6.402.406	4.283.009	7.866.747	16.793.978
Dividendos provisorios (menos)	0	0	0	0	-3.337.054
Déficit acumulado periodo de desarrollo	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>38.193.521</b>	<b>40.941.910</b>	<b>45.465.270</b>	<b>56.650.260</b>	<b>60.646.658</b>

<b>Estado Resultado</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>RESULTADO DE EXELOTACION</b>	<b>5.339.610</b>	<b>6.179.537</b>	<b>5.805.510</b>	<b>8.472.405</b>	<b>20.568.678</b>
MARGEN DE EXPLOTACION	12.803.073	11.693.623	10.145.440	14.323.123	28.820.569
Ingresos de Explotación	33.239.819	37.562.977	29.941.228	44.518.323	61.328.814
Costos de Explotación	-20.436.746	-25.869.354	-19.795.788	-30.195.200	-32.508.245
Costos de administración y venta	-7.463.463	-5.514.086	-4.339.930	-5.850.718	-8.251.891
<b>RESULTADO FUERA DE EXPLOTACION</b>	<b>138.719</b>	<b>-62.005</b>	<b>-747.100</b>	<b>855.556</b>	<b>-262.855</b>
ingresos Financieros	128.783	83.843	34.994	27.100	19.380
Utilidad inversiones empresas relacionadas	0	0	0	0	27.476
Otros Ingresos fuera de la explotación	197.237	351.172	114.755	347.368	322.454
Perdida InversionEmpresas Relacionadas	0	-1.663	0	0	0
Amortización Menor Valor de Inversiones	0	0	0	0	0
<b>Gastos Financieros(menos)</b>	<b>-97.680</b>	<b>-59.930</b>	<b>-33.216</b>	<b>-43.905</b>	<b>-363.371</b>
Otros Egresos Fuera de la Explotacion	-132.486	0	0	0	0
Corrección monetaria.	-53.728	-569.472	-623.820	326.177	-534.479
Diferencias de cambio	96.592	134.044	-239.813	198.816	265.685
Resultado Antes de Impuesto a la Renta	5.478.329	6.117.531	5.058.410	9.327.961	20.305.823
IMPUESTO A LA RENTA	-674.532	-284.875	-775.401	-1.461.214	-3.511.845
Item Extraordinario	0	0	0	0	0
Utilidad o Perdida Antes de Interes Minoritario	6.152.861	6.402.406	4.283.009	7.866.747	16.793.978
INTERES MINORITARIO	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD o PERDIDA LIQUIDA</b>	<b>6.152.861</b>	<b>6.402.406</b>	<b>4.283.009</b>	<b>7.866.747</b>	<b>16.793.978</b>
Amortización mayor valor	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>6.152.861</b>	<b>6.402.406</b>	<b>4.280.986</b>	<b>7.866.747</b>	<b>16.793.978</b>



### Balances y estado de resultado Mega

	Nov. 2006	Nov. 2007	Nov. 2008	Nov. 2009	Nov. 2010
<b>IPC</b>	86,518	92,952	101,213	98,920	102,350
<b>Factor de Actualización</b>	<b>1,18299</b>	<b>1,10111</b>	<b>1,01123</b>	<b>1,03467</b>	<b>1</b>

<b>Activos</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>20.850.666</b>	<b>24.047.548</b>	<b>26.863.002</b>	<b>35.756.429</b>	<b>0</b>
Disponible	115.339	185.328	535.028	111.722	0
Depósitos a plazo	5.375.477	5.814.555	11.846.461	15.816.670	0
Valores negociables (neto)	0	0	0	0	0
Deudores por venta (neto)	10.075.092	11.760.637	10.138.643	13.245.696	0
Documentos por cobrar (neto)	449.164	60.661	27.066	177.097	0
Deudores varios (neto)	124.449	138.954	135.209	80.703	0
Dctos. y ctas. por cobrar empresas relacionadas	0	26.469	305.505	864.306	0
Existencias (neto)	4.163.507	5.817.986	0	0	0
Impuestos por recuperar	11.309	15.180	17.870	3.957	0
Gastos pagados por anticipado	278.986	187.840	355.026	443.882	0
Impuestos diferidos	25.376	39.937	291.182	421.124	0
Otros activos circulantes	231.967	0	3.208.993	4.591.273	0
Contratos de leasing (neto)	0	0	0	0	0
Activos para leasing (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>8.261.065</b>	<b>7.941.813</b>	<b>7.948.908</b>	<b>7.844.520</b>	<b>0</b>
Terrenos	1.021.671	1.021.323	1.021.442	1.021.082	0
Construcción y obras de infraestructura	6.578.657	6.707.309	6.825.285	6.822.876	0
Maquinarias y equipos	20.065.315	20.209.090	18.082.592	18.918.009	0
Otros activos fijos	383.039	87.713	109.588	336.496	0
Mayor valor por retasación técnica del activo fijo	0	0	0	0	0
Depreciación (menos)	-19.787.618	-20.083.622	-18.090.000	-19.253.943	0
<b>Total Otros Activos</b>	<b>17.575.692</b>	<b>13.971.888</b>	<b>13.034.733</b>	<b>14.621.856</b>	<b>0</b>
Inversiones en empresas relacionadas	66.344	66.322	66.330	313.180	0
Inversiones en otras sociedades	0	0	0	0	0
Menor valor de inversiones	0	0	0	105.465	0
Mayor valor de inversiones (menos)	0	0	0	0	0
Deudores a largo plazo	0	0	0	0	0
Documentos y cuentas por cobrar empresas relacionadas largo plazo	0	0	0	0	0
Impuestos diferidos a largo plazo	577.762	350.779	265.383	0	0
Intangibles	13.057.184	13.052.737	13.054.249	13.049.644	0
Amortización (menos)	-1.910.807	-2.164.844	-2.435.731	-2.721.328	0
Otros	5.785.208	2.666.894	2.084.503	3.874.895	0
Contratos de leasing largo plazo (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos</b>	<b>46.687.424</b>	<b>45.961.249</b>	<b>47.846.643</b>	<b>58.222.805</b>	<b>63.297.874</b>

<b>Pasivos</b>					
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>TOTAL PASIVOS CIRCULANTES</b>	<b>12.476.326</b>	<b>10.692.064</b>	<b>9.046.564</b>	<b>11.741.676</b>	<b>0</b>
Obligaciones con bancos a corto plazo	107.002	0	0	0	0
Obligaciones con bancos largo plazo - porción corto plazo	1.282.857	156.927	0	0	0
Obligaciones con el público (pagarés)	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público - porción corto plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Obligaciones largo plazo con vencimiento dentro un año	0	0	0	0	0
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	3.690.871	4.154.874	2.932.595	4.606.939	0
Documentos por pagar	0	0	0	0	0
Acreedores varios	188.298	211.655	0	19.942	0
Documentos y cuentas por pagar empresas relacionadas	228.586	196.660	10.486	5.185	0
Provisiones	3.088.465	2.433.888	2.721.264	3.545.816	0
Retenciones	620.509	910.342	883.251	974.245	0
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0
Ingresos percibidos por adelantado	3.152.623	2.627.719	2.498.967	2.305.047	0
Impuestos diferidos	0	0	0	0	0
Otros pasivos circulantes	0	0	0	284.502	0
<b>TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>4.160.142</b>	<b>1.891.484</b>	<b>235.515</b>	<b>2.638.678</b>	<b>0</b>
Obligaciones con bancos e instituciones financieras	156.519	0	0	0	0
Obligaciones con el público largo plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Documentos por pagar largo plazo	0	0	0	0	0
Acreedores varios largo plazo	4.003.623	1.891.484	235.515	2.280.323	0
Dctos. y ctas. por pagar empresas relacionadas largo plazo	0	0	0	0	0
Provisiones largo plazo	0	0	0	0	0
Impuestos Diferidos a largo plazo	0	0	0	358.354	0
Otros pasivos a largo plazo	0	0	0	0	0
INTERES MINORITARIO	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>30.050.955</b>	<b>33.377.701</b>	<b>38.564.564</b>	<b>43.842.451</b>	<b>44.172.221</b>
Capital pagado	44.652.028	44.636.816	44.641.988	44.626.238	0
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobreprecio en venta de acciones propias	18.099	18.093	18.095	18.088	0
Otras reservas	0	0	0	0	0
Utilidades retenidas	-14.631.001	-11.277.208	-6.095.519	-801.875	0
Reservas futuros dividendos	0	0	0	0	0
Utilidades acumuladas	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas (menos)	-15.460.191	-14.614.191	-11.278.515	-6.093.369	0
Utilidad (pérdida) del ejercicio	841.020	3.336.983	5.182.997	5.291.494	0
Dividendos provisorios (menos)	0	0	0	0	0
Déficit acumulado periodo de desarrollo	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>46.687.424</b>	<b>45.961.249</b>	<b>47.846.643</b>	<b>58.222.805</b>	<b>0</b>

<b>Estado Resultado</b>					
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Resultado De Explotacion</b>	<b>-2.846.600</b>	<b>-1.795.687</b>	<b>-1.731.586</b>	<b>-763.784</b>	<b>-742.704</b>
Margen De Explotacion	-2.588.579	-580.403	-851.323	251.215	231.634
Ingresos de explotación	806.034	1.601.823	1.693.677	1.771.383	1.101.226
Costos de explotación (menos)	-3.394.613	-2.182.226	-2.545.000	-1.520.169	-869.592
Gastos de administración y ventas (menos)	-258.021	-1.215.284	-880.263	-1.014.999	-974.338
Resultado Fuera De Explotacion	-121.958	456.195	-818.697	1.088.054	736.508
Ingresos financieros	3.454	4.267	3.213	3.053	194
Utilidad inversiones empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Otros ingresos fuera de la explotación	28.076	17.381	24.705	50.958	293.770
Pérdida inversión empresas relacionadas (menos)	0	0	0	0	0
Amortización menor valor de inversiones (menos)	0	0	0	0	0
Gastos financieros (menos)	0	-3.888	-12.795	-4.468	0
Otros egresos fuera de la explotación (menos)	-187.704	0	-10.840	-4.717	-35.185
Corrección monetaria	47.945	230.534	288.927	-136.212	125.565
Diferencias de cambio	-13.730	207.901	-1.111.906	1.179.440	352.164
Resultado Antes De Impuesto A La Renta E Items Extraordinarios	-2.968.558	-1.339.492	-2.550.283	-136.212	-6.196
Impuesto A La Renta	-31.385	-9.439	5.131	-554	-1.475
Items Extraordinarios	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Antes De Interes Minoritario	-2.999.943	-1.348.931	-2.545.152	323.717	-7.671
Interes Minoritario	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Liquida	-2.999.943	-1.348.931	-2.545.152	323.717	-7.671
Amortización mayor valor de inversiones	0	0	0	0	0
<b>Utilidad (Pérdida) Del Ejercicio</b>	<b>-2.999.943</b>	<b>-1.348.931</b>	<b>-2.545.152</b>	<b>323.717</b>	<b>-7.671</b>



### Balance y estados de resultados La Red

	Nov. 2006	Nov. 2007	Nov. 2008	Nov. 2009	Nov. 2010
IPC	86.518	92.952	101.213	98.920	102.350
<b>Factor de Actualización</b>	<b>1,18299</b>	<b>1,10111</b>	<b>1,01123</b>	<b>1,03467</b>	<b>1</b>

Activos					
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>13.453.505</b>	<b>14.102.147</b>	<b>11.186.654</b>	<b>9.559.115</b>	<b>9.269.864</b>
Disponibles	339.058	121.184	240.444	255.997	189.996
Depósitos a plazo	0	0	0	0	0
Valores negociables (neto)	312.754	1.619.990	336.764	241.134	767.737
Deudores por venta (neto)	2.439.708	2.398.719	1.860.410	1.688.178	2.252.568
Documentos por cobrar (neto)	15.626	42.542	17.539	27.073	32.898
Deudores varios (neto)	256.766	67.284	37.070	132.447	238.870
Dctos. y ctas. por cobrar empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Existencias (neto)	0	0	0	0	0
Impuestos por recuperar	7.416	10.498	8.377	7.188	6.439
Gastos pagados por anticipado	319.502	424.469	276.888	702.212	593.800
Impuestos diferidos	0	0	0	0	0
Otros activos circulantes	9.762.674	9.417.461	8.409.162	6.504.887	5.187.562
Contratos de leasing (neto)	0	0	0	0	0
Activos para leasing (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>3.615.880</b>	<b>4.094.541</b>	<b>4.027.124</b>	<b>3.636.075</b>	<b>3.298.140</b>
Terrenos	2.021.913	2.021.225	2.021.459	2.020.746	2.001.851
Construcción y obras de infraestructura	523.190	835.720	948.384	960.918	949.178
Maquinarias y equipos	3.897.579	4.428.052	4.669.465	4.668.623	4.679.900
Otros activos fijos	312.107	322.740	324.867	314.548	324.170
Mayor valor por retasación técnica del activo fijo	0	0	0	0	0
Depreciación (menos)	-3.138.909	-3.513.196	-3.937.050	-4.328.760	-4.656.959
<b>Total Otros Activos</b>	<b>5.342.516</b>	<b>6.204.439</b>	<b>8.447.251</b>	<b>7.833.094</b>	<b>7.158.857</b>
Inversiones en empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Inversiones en otras sociedades	8.126	8.123	0	0	0
Menor valor de inversiones	0	0	0	0	0
Mayor valor de inversiones (menos)	0	0	0	0	0
Deudores a largo plazo	3.861.755	4.861.836	6.921.865	6.298.762	5.777.742
Documentos y cuentas por cobrar empresas relacionadas largo plazo	32.401	31.293	29.854	30.546	29.522
Impuestos diferidos a largo plazo	0	0	0	0	0
Intangibles	1.479.442	1.489.005	1.478.795	1.478.262	1.464.440
Amortización (menos)	-575.442	-634.029	-688.871	-745.130	-796.702
Otros	536.233	448.211	705.609	770.655	683.855
Contratos de leasing largo plazo (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos</b>	<b>22.411.901</b>	<b>24.401.127</b>	<b>23.661.029</b>	<b>21.028.284</b>	<b>19.726.861</b>

<b>Pasivos</b>					
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>15.762.223</b>	<b>16.588.443</b>	<b>18.495.875</b>	<b>18.698.842</b>	<b>17.268.366</b>
Obligaciones con Bancos a corto plazo	0	0	0	0	0
Obligaciones con bancos largo plazo	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público (pagarés)	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público - porción corto plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Obligaciones largo plazo con vencimiento dentro un año	0	0	0	0	0
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	7.091.233	8.340.647	9.383.088	9.354.120	8.742.480
Documentos por pagar	18.527	9.581	9.760	1.257.174	1.129.988
Acreedores varios	35.132	25.858	19.274	8.441	8.672
Dctos y cuentas por pagar empresas relacionadas	6.062.283	5.312.565	6.159.188	5.197.450	4.684.514
Provisiones	1.005.597	976.102	1.420.177	1.480.714	1.726.200
Retenciones	453.013	399.004	332.673	223.030	301.770
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0
Ingresos percibidos por adelantado	4.492	11.810	17.695	24.414	12.303
Impuestos diferidos	0	0	0	0	0
Otros pasivos circulantes	1.091.947	1.512.874	1.154.020	1.153.499	662.439
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>2.831.310</b>	<b>2.709.707</b>	<b>2.850.727</b>	<b>2.699.617</b>	<b>3.347.008</b>
Obligaciones con bancos e instituciones financieras	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público largo plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Documentos por pagar largo plazo	1.135.556	1.131.322	1.135.874	0	0
Acreedores varios largo plazo	0	0	0	0	0
Documentos y cuentas por pagar empresas relacionadas largo plazo	1.695.753	1.578.385	1.714.852	2.699.617	3.347.008
Provisiones largo plazo	0	0	0	0	0
Impuestos diferidos a largo plazo	0	0	0	0	0
Otros pasivos a largo plazo	0	0	0	0	0
Interes Minoritario	0	0	0	0	0
<b>Total Patrimonio</b>	<b>3.818.368</b>	<b>5.102.976</b>	<b>2.314.428</b>	<b>-370.174</b>	<b>-888.513</b>
Capital pagado	16.669.132	16.663.454	16.665.385	16.659.505	16.503.734
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobreprecio en venta de acciones propias	0	0	0	0	0
Otras reservas	0	0	0	0	0
Utilidades retenidas	-12.850.764	-11.560.477	-14.350.957	-17.029.679	-17.392.247
Reservas futuros dividendos	0	0	0	0	0
Utilidades acumuladas	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas (menos)	-14.048.040	-12.846.386	-11.561.817	-14.345.893	-16.870.448
Utilidad (pérdida) del ejercicio	1.197.275	1.285.909	-2.789.140	-2.683.786	-521.799
Dividendos provisorios (menos)	0	0	0	0	0
Déficit acumulado periodo de desarrollo	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>22.411.901</b>	<b>24.401.127</b>	<b>23.661.029</b>	<b>21.028.284</b>	<b>19.726.861</b>

<b>Estado Resultado</b>					
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>RESULTADO DE EXELOTACION</b>	<b>1.297.782</b>	<b>1.151.762</b>	<b>-2.468.112</b>	<b>-3.349.093</b>	<b>-1.099.014</b>
MARGEN DE EXPLOTACION	4.411.834	4.472.548	1.002.318	623.030	532.845
Ingresos de Explotación	14.585.833	13.297.745	10.045.962	5.771.078	8.133.276
Costos de Explotación	-10.173.999	-8.825.197	-9.043.644	-6.394.108	-7.600.431
Costos de administración y venta	-3.114.052	-3.320.786	-3.470.430	-2.726.063	-1.631.859
<b>RESULTADO FUERA DE EXPLOTACION</b>	<b>-100.507</b>	<b>134.147</b>	<b>-321.028</b>	<b>665.307</b>	<b>577.215</b>
Ingresos Financieros	22.922	44.361	32.189	6.433	4.400
Utilidad inversiones empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Otros Ingresos fuera de la explotacion	110.056	59.166	38.365	20.591	21.859
Perdida InversionEmpresas Relacionadas	0	0	0	0	0
Amortizacion Menor Valor de Inversiones	0	0	0	0	0
<b>Gastos Financieros(menos)</b>	<b>-28.944</b>	<b>-15.469</b>	<b>-17.323</b>	<b>-18.432</b>	<b>-1.188</b>
Otros Egresos Fuera de la Explotacion	-34.727	-15.120	-11.778	-1.435	-99.653
Corrección monetaria.	19.077	-35.822	-29.377	-74.956	99.179
Diferencias de cambio	-188.891	97.032	-333.103	733.106	552.618
Resultado Antes de Impuesto a la Renta	1.197.275	1.285.909	-2.789.140	-2.683.786	-521.799
IMPUESTO A LA RENTA	0	0	0	0	0
Item Extraordinario	0	0	0	0	0
Utilidad o Perdida Antes de Interes Minoritario	1.197.275	1.285.909	-2.789.140	-2.683.786	-521.799
INTERES MINORITARIO	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD o PERDIDA LIQUIDA</b>	<b>1.197.275</b>	<b>1.285.909</b>	<b>-2.789.140</b>	<b>-2.683.786</b>	<b>-521.799</b>
Amortizacion mayor valor	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>1.197.275</b>	<b>1.285.909</b>	<b>-2.789.140</b>	<b>-2.683.786</b>	<b>-521.799</b>



### Balance y estado de resultado Telecanal

	Nov. 2006	Nov. 2007	Nov. 2008	Nov. 2009	Nov. 2010
IPC	86.518	92.952	101.213	98.920	102.350
<b>Factor de Actualización</b>	<b>1,18299</b>	<b>1,10111</b>	<b>1,01123</b>	<b>1,03467</b>	<b>1</b>

Activos					
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>786.845</b>	<b>815.472</b>	<b>871.828</b>	<b>1.020.409</b>	<b>883.538</b>
Disponible	8.868	8.779	1.187	866	136.139
Depósitos a plazo	0	0	0	0	0
Valores negociables (neto)	88.774	93.744	6.067	41.427	0
Deudores por venta (neto)	392.618	508.015	670.396	751.110	479.611
Documentos por cobrar (neto)	0	0	131	26	0
Deudores varios (neto)	1.030	25.648	23.325	6.608	31.413
Dctos. y ctas. por cobrar empresas relacionadas	114.567	121.409	104.725	130.918	150.214
Existencias (neto)	0	0	0	0	0
Impuestos por recuperar	146.948	29.885	22.291	18.042	12.805
Gastos pagados por anticipado	28.995	1.572	7.149	16.132	19.928
Impuestos diferidos	5.045	26.420	36.555	55.281	53.428
Otros activos circulantes	0	0	0	0	0
Contratos de leasing (neto)	0	0	0	0	0
Activos para leasing (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>676.369</b>	<b>582.984</b>	<b>486.716</b>	<b>347.176</b>	<b>220.594</b>
Terrenos	0	0	0	0	0
Construcción y obras de infraestructura	76.761	0	0	0	0
Maquinarias y equipos	495.841	767.329	807.214	809.609	783.584
Otros activos fijos	162.248	20.835	30.809	31.924	26.136
Mayor valor por retasación técnica del activo fijo	0	0	0	0	0
Depreciación (menos)	-58.481	-205.180	-351.308	-494.357	-589.126
<b>Total Otros Activos</b>	<b>2.568.438</b>	<b>2.388.017</b>	<b>2.206.548</b>	<b>2.012.644</b>	<b>1.809.435</b>
Inversiones en empresas relacionadas	397.047	397.310	397.356	397.216	393.502
Inversiones en otras sociedades	0	0	0	0	0
Menor valor de inversiones	0	0	0	0	0
Mayor valor de inversiones (menos)	0	0	0	0	0
Deudores a largo plazo	0	0	0	0	0
Documentos y cuentas por cobrar empresas relacionadas largo plazo	0	0	0	0	0
Impuestos diferidos a largo plazo	666	1.027	1.492	0	0
Intangibles	3.742.726	3.749.149	3.757.631	3.754.756	3.719.466
Amortización (menos)	-1.572.002	-1.759.469	-1.949.931	-2.139.328	-2.303.533
Otros	0	0	0	0	0
Contratos de leasing largo plazo (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos</b>	<b>4.031.652</b>	<b>3.786.473</b>	<b>3.565.092</b>	<b>3.380.229</b>	<b>2.913.567</b>

<b>Pasivos</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>1.886.185</b>	<b>2.026.908</b>	<b>2.302.283</b>	<b>2.336.598</b>	<b>2.368.234</b>
Obligaciones con Bancos a corto plazo	0	0	0	0	0
Obligaciones con bancos largo plazo	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público (pagarés)	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público - porción corto plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Obligaciones largo plazo con vencimiento dentro un año	0	0	0	0	0
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	1.636.647	1.677.360	1.844.204	1.745.549	1.886.408
Documentos por pagar	0	0	0	0	0
Acreedores varios	0	0	0	0	0
Dctos y cuentas por pagar empresas relacionadas	0	50.292	69.001	76.292	73.561
Provisiones	68.738	123.778	87.615	167.796	48.680
Retenciones	10.569	10.720	47.144	34.064	43.969
Impuesto a la renta	0	159	0	0	0
Ingresos percibidos por adelantado	170.232	133.190	217.764	312.898	315.616
Impuestos diferidos	0	31.410	36.555	0	0
Otros pasivos circulantes	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>2.923.775</b>	<b>3.886.541</b>	<b>5.935.186</b>	<b>5.390.639</b>	<b>4.859.367</b>
Obligaciones con bancos e instituciones financieras	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público largo plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Documentos por pagar largo plazo	0	0	0	0	0
Acreedores varios largo plazo	2.322.786	3.327.150	5.381.003	4.769.856	4.257.915
Documentos y cuentas por pagar empresas relacionadas largo plazo	600.989	559.390	554.182	567.029	548.025
Provisiones largo plazo	0	0	0	0	0
Impuestos diferidos a largo plazo	0	0	0	53.754	53.427
Otros pasivos a largo plazo	0	0	0	0	0
Interes Minoritario	0	0	0	0	0
<b>Total Patrimonio</b>	<b>-778.309</b>	<b>-2.126.976</b>	<b>-4.672.376</b>	<b>-4.347.008</b>	<b>-4.314.034</b>
Capital pagado	7.672.247	7.669.632	7.670.521	7.848.327	7.774.943
Reserva revalorización capital	0	0	0	-180.511	-178.824
Sobreprecio en venta de acciones propias	21.632	21.625	21.624	21.620	21.417
Otras reservas	0	0	0	0	0
Utilidades retenidas	-8.472.188	-9.818.233	-12.364.522	-12.036.443	-11.931.570
Reservas futuros dividendos	0	0	0	0	0
Utilidades acumuladas	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas (menos)	-5.472.245	-8.469.302	-9.819.370	-12.360.159	-11.923.899
Utilidad (pérdida) del ejercicio	-2.999.943	-1.348.931	-2.545.152	323.717	-7.671
Dividendos provisorios (menos)	0	0	0	0	0
Déficit acumulado periodo de desarrollo	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>4.031.652</b>	<b>3.786.473</b>	<b>3.565.092</b>	<b>3.380.229</b>	<b>2.913.567</b>

<b>Estado Resultado</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Resultado De Explotacion</b>	<b>-2.846.600</b>	<b>-1.795.687</b>	<b>-1.731.586</b>	<b>-763.784</b>	<b>-742.704</b>
Margen De Explotacion	-2.588.579	-580.403	-851.323	251.215	231.634
Ingresos de explotación	806.034	1.601.823	1.693.677	1.771.383	1.101.226
Costos de explotación (menos)	-3.394.613	-2.182.226	-2.545.000	-1.520.169	-869.592
Gastos de administración y ventas (menos)	-258.021	-1.215.284	-880.263	-1.014.999	-974.338
Resultado Fuera De Explotacion	-121.958	456.195	-818.697	1.088.054	736.508
Ingresos financieros	3.454	4.267	3.213	3.053	194
Utilidad inversiones empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Otros ingresos fuera de la explotación	28.076	17.381	24.705	50.958	293.770
Pérdida inversión empresas relacionadas (menos)	0	0	0	0	0
Amortización menor valor de inversiones (menos)	0	0	0	0	0
Gastos financieros (menos)	0	-3.888	-12.795	-4.468	0
Otros egresos fuera de la explotación (menos)	-187.704	0	-10.840	-4.717	-35.185
Corrección monetaria	47.945	230.534	288.927	-136.212	125.565
Diferencias de cambio	-13.730	207.901	-1.111.906	1.179.440	352.164
Resultado Antes De Impuesto A La Renta E Itemes Extraordinarios	-2.968.558	-1.339.492	-2.550.283	-136.212	-6.196
Impuesto A La Renta	-31.385	-9.439	5.131	-554	-1.475
Itemes Extraordinarios	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Antes De Interes Minoritario	-2.999.943	-1.348.931	-2.545.152	323.717	-7.671
Interes Minoritario	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Liquida	-2.999.943	-1.348.931	-2.545.152	323.717	-7.671
Amortización mayor valor de inversiones	0	0	0	0	0
<b>Utilidad (Pérdida) Del Ejercicio</b>	<b>-2.999.943</b>	<b>-1.348.931</b>	<b>-2.545.152</b>	<b>323.717</b>	<b>-7.671</b>





### Balance y estado de resultado UCV-TV

Activos					
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>693.698</b>	<b>900.588</b>	<b>1.131.284</b>	<b>1.303.826</b>	<b>1.431.128</b>
Disponibles	32.318	24.630	46.160	80.131	211.812
Depósitos a plazo	0	0	0	263.092	106.640
Valores negociables (neto)	109.293	125.880	108.112	157.950	91.279
Deudores por venta (neto)	367.042	581.337	770.117	592.717	727.810
Documentos por cobrar (neto)	22.899	8.408	1.110	10.092	5.375
Deudores varios (neto)	22.019	10.293	7.471	16.103	13.208
Dctos. y ctas. por cobrar empresas relacionadas	0	0	3.297	9.089	3.165
Existencias (neto)	30.395	32.977	8.808	16.074	4.291
Impuestos por recuperar	29.514	22.324	19.468	19.371	20.443
Gastos pagados por anticipado	5.684	14.966	58.588	48.758	179.865
Impuestos diferidos	74.533	79.774	108.153	90.449	62.640
Otros activos circulantes	0	0	0	0	4.600
Contratos de leasing (neto)	0	0	0	0	0
Activos para leasing (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>623.732</b>	<b>545.776</b>	<b>537.483</b>	<b>474.985</b>	<b>629.973</b>
Terrenos	0	0	0	0	0
Construcción y obras de infraestructura	155.191	165.670	167.977	160.408	187.523
Maquinarias y equipos	1.254.257	1.236.976	1.333.963	1.315.989	882.772
Otros activos fijos	0	0	0	0	54.401
Mayor valor por retasación técnica del activo fijo	0	0	0	0	0
Depreciación (menos)	-785.715	-856.870	-964.457	-1.001.412	-494.723
<b>Total Otros Activos</b>	<b>103.083</b>	<b>103.077</b>	<b>140.843</b>	<b>106.680</b>	<b>102.932</b>
Inversiones en empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Inversiones en otras sociedades	0	0	0	0	0
Menor valor de inversiones	0	0	0	0	0
Mayor valor de inversiones (menos)	0	0	0	0	0
Deudores a largo plazo	0	0	0	0	0
Documentos y cuentas por cobrar empresas relacionadas largo plazo	0	0	0	0	0
Impuestos diferidos a largo plazo	102.963	102.927	102.939	102.903	101.941
Intangibles	0	0	0	0	0
Amortización (menos)	0	0	0	0	0
Otros	121	150	37.904	3.778	991
Contratos de leasing largo plazo (neto)	0	0	0	0	0
<b>Total Activos</b>	<b>1.420.513</b>	<b>1.549.441</b>	<b>1.809.610</b>	<b>1.885.491</b>	<b>2.164.033</b>

<b>Pasivos</b>					
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>509.410</b>	<b>606.593</b>	<b>946.765</b>	<b>857.897</b>	<b>838.410</b>
Obligaciones con Bancos a corto plazo	0	0	37.422	41.932	40.010
Obligaciones con bancos largo plazo	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público (pagarés)	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público - porción corto plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Obligaciones largo plazo con vencimiento dentro un año	0	0	0	0	0
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	64.603	90.352	129.865	83.033	165.768
Documentos por pagar	4.816	5.212	0	0	0
Acreedores varios	44.834	675	48.170	65.583	39.115
Docos y cuentas por pagar empresas relacionadas	61.055	56.328	51.731	52.930	51.156
Provisiones	280.223	315.630	380.033	423.823	357.202
Retenciones	53.878	64.387	71.599	69.787	71.729
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0
Ingresos percibidos por adelantado	0	74.009	227.945	120.810	113.430
Impuestos diferidos	0	0	0	0	0
Otros pasivos circulantes	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>54.658</b>	<b>14.846</b>	<b>18.427</b>
Obligaciones con bancos e instituciones financieras	0	0	54.658	14.846	18.427
Obligaciones con el público largo plazo (bonos)	0	0	0	0	0
Documentos por pagar largo plazo	0	0	0	0	0
Acreedores varios largo plazo	0	0	0	0	0
Documentos y cuentas por pagar empresas relacionadas largo plazo	0	0	0	0	0
Provisiones largo plazo	0	0	0	0	0
Impuestos diferidos a largo plazo	0	0	0	0	0
Otros pasivos a largo plazo	0	0	0	0	0
Interes Minoritario	0	0	0	0	0
<b>Total Patrimonio</b>	<b>911.103</b>	<b>942.848</b>	<b>808.187</b>	<b>1.012.749</b>	<b>1.307.196</b>
Capital pagado	5.089.255	5.107.804	5.108.396	5.106.593	5.058.845
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobreprecio en venta de acciones propias	0	0	0	0	0
Otras reservas	0	0	0	0	0
Utilidades retenidas	-4.178.152	-4.164.955	-4.300.209	-4.093.845	-3.751.649
Reservas futuros dividendos	0	0	0	0	0
Utilidades acumuladas	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas (menos)	-4.096.394	-4.176.637	-4.165.438	-4.298.691	-4.055.566
Utilidad (pérdida) del ejercicio	-81.758	11.682	-134.771	204.846	303.917
Dividendos provisorios (menos)	0	0	0	0	0
Déficit acumulado periodo de desarrollo	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>1.420.513</b>	<b>1.549.441</b>	<b>1.809.610</b>	<b>1.885.491</b>	<b>2.164.033</b>

<b>Estado Resultado</b>					
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Resultado De Explotacion</b>	<b>-186.334</b>	<b>-38.111</b>	<b>-250.759</b>	<b>212.338</b>	<b>261.743</b>
Margen De Explotacion	486.252	605.974	630.288	947.162	1.198.431
Ingresos de explotación	1.691.832	2.278.858	2.334.955	2.712.872	3.080.041
Costos de explotación (menos)	-1.205.580	-1.672.884	-1.704.667	-1.765.710	-1.881.610
Gastos de administración y ventas (menos)	-672.586	-644.085	-881.046	-734.824	-936.688
Resultado Fuera De Explotacion	105.608	44.527	87.618	10.174	69.137
Ingresos financieros	0	9.398	14.870	11.259	4.044
Utilidad inversiones empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Otros ingresos fuera de la explotación	113.960	56.849	98.947	82.473	110.367
Pérdida inversión empresas relacionadas (menos)	0	0	0	0	0
Amortización menor valor de inversiones (menos)	0	0	0	0	0
Gastos financieros (menos)	-5.397	-3.642	-11.966	-15.390	-15.270
Otros egresos fuera de la explotación (menos)	-1.801	-18.089	-15.151	-70.475	-20.286
Corrección monetaria	-1.155	11	918	2.306	-9.718
Diferencias de cambio	0	0	0	0	0
Resultado Antes De Impuesto A La Renta E Itemes Extraordinarios	-80.726	6.415	-163.140	222.512	330.880
Impuesto A La Renta	-1.032	5.267	28.369	-17.666	-26.963
Itemes Extraordinarios	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Antes De Interes Minoritario	-81.758	11.682	-134.771	204.846	303.917
Interes Minoritario	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Liquida	-81.758	11.682	-134.771	204.846	303.917
Amortización mayor valor de inversiones	0	0	0	0	0
<b>Utilidad (Pérdida) Del Ejercicio</b>	<b>-81.758</b>	<b>11.682</b>	<b>-134.771</b>	<b>204.846</b>	<b>303.917</b>

Anexo N° 5

DISTRIBUCIÓN DE LA OFERTA DE GÉNERO STELEVISIVOS POR CANAL (%)

BASE: 49.715 HORASDEPROGRAMACIÓN

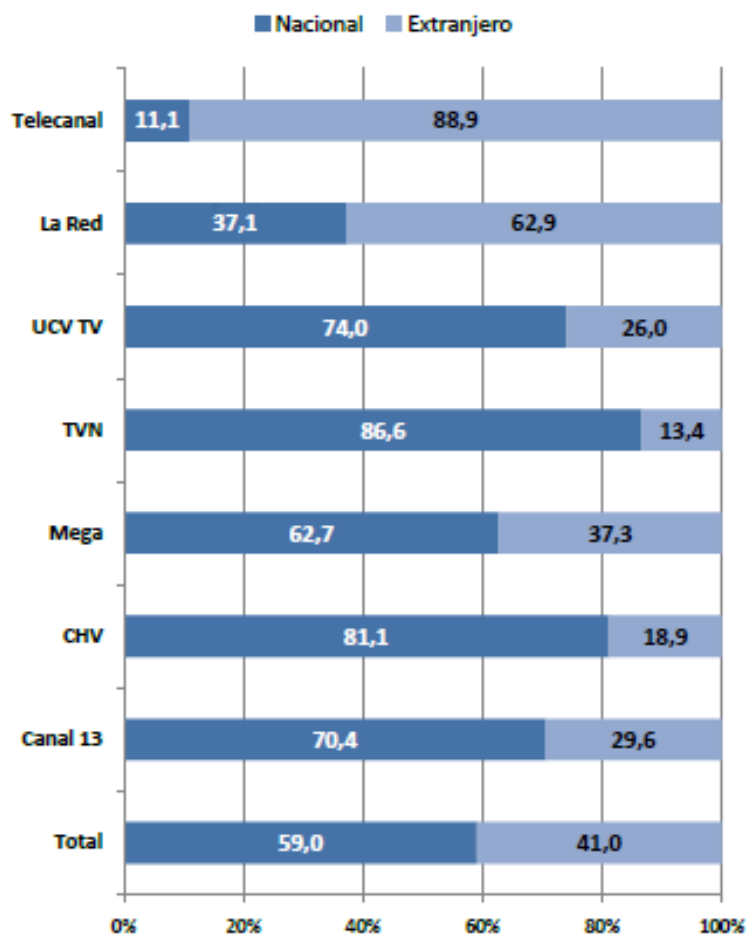
Género	Telecanal	La Red	UCV TV	TVN	Mega	CHV	Canal 13	Total
Continuidad	44,6	0,2	6,7	7,4	2,0	28,2	10,9	100
Conversación	2,6	20,0	18,2	4,2	18,9	21,4	14,8	100
Documentales	13,6	5,2	8,6	29,5	5,6	24,9	12,6	100
Eventos	16,1	7,9	4,1	27,9	9,4	11,2	23,4	100
Informativos	1,4	1,5	12,4	20,7	19,0	22,5	22,5	100
Instruccional- Formativo	61,9	16,6	2,2	2,1	14,3	0,2	2,7	100
Misceláneos	1,8	12,0	7,5	25,4	20,7	20,2	12,3	100
Películas	6,5	33,2	4,0	11,6	25,8	7,1	11,8	100
Reportajes	1,2	8,5	16,3	31,3	7,1	2,3	33,4	100
Tele realidad	6,3	25,7	7,6	19,7	9,0	19,9	11,8	100
Series y Miniseries	46,6	15,3	8,1	4,4	9,4	3,8	12,3	100
Telenovelas	5,3	30,7	0,0	18,9	12,1	16,5	16,5	100
Videoclips	39,5	55,7	2,3	0,0	1,0	1,5	0,0	100
<b>Total</b>	14,8	17,1	8,5	14,7	15,4	14,4	15,1	100

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos del Anuario Estadístico de Oferta y Consumo de la tv abierta 2010, CNTV.

Anexo N° 6

Distribución De La Oferta De Tv Abierta Según Canal Y Procedencia (%)

Base: 49.715 Horas de programación



Fuente: Anuario Estadístico de Oferta y Consumo de la tv abierta 2010, CNTV.

Anexo N° 7

Ingresos por conceptos Publicitarios en los medios de comunicación.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>TV Abierta</b>	181,334	190,753	207,769	210,481	221,115	232,355	245,666	263,920	248,138	250,379	274,984
<b>Otros Medios</b>	242,406	210	211,196	217,288	232,371	256,384	265,056	284,029	264,346	235,882	295,191
<b>Total</b>	<b>423,740</b>	<b>400,753</b>	<b>418,965</b>	<b>427,769</b>	<b>453,486</b>	<b>488,739</b>	<b>510,722</b>	<b>547,949</b>	<b>512,484</b>	<b>486,261</b>	<b>570,175</b>

\* Cifras en MM \$

<b>% TV Abierta</b>	42,79	47,60	49,59	49,20	48,76	47,54	48,10	48,17	48,42	51,49	48,23
<b>% Otros</b>	57,21	52,40	50,41	50,80	51,24	52,46	51,90	51,83	51,58	48,51	51,77

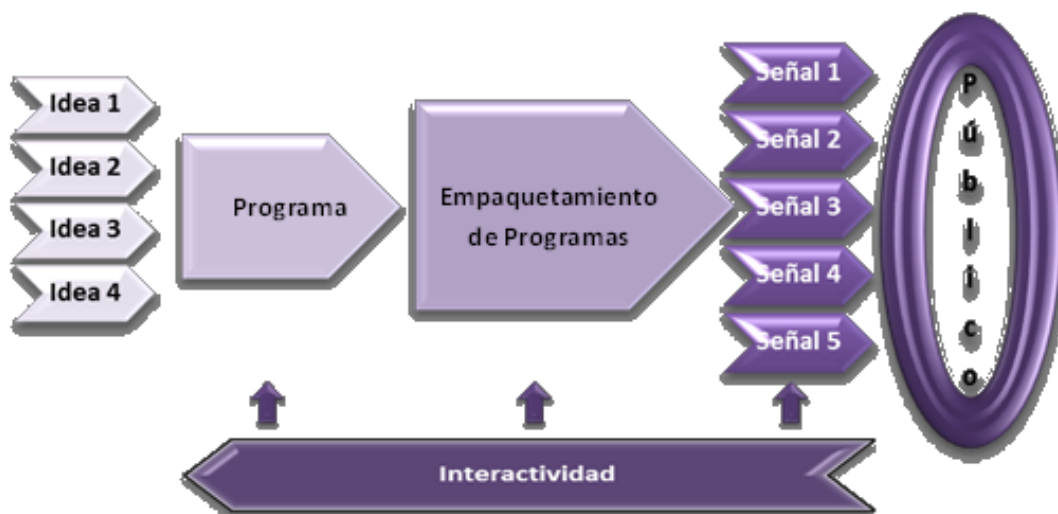
Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Achap 2011

Anexo N° 8: Explotación en 360°



Fuente: Elaboración propia en base a documento de Edgar Spielmann, BBC Enterprises.

Anexo N° 9: Sistema de broadcasting, fases “verticales” o secuenciales



Fuente: Elaboración propia en base a documento TVD en Chile: Regulación y modelos de negocio, Sergio Godoy, PUC de Chile, Santiago, Chile.