



La indústria audiovisual a Catalunya: una nova etapa

S'entén com indústria de l'audiovisual aquella que comprèn els negocis que tenen com a finestra al públic el cinema, la televisió en totes les seves alternatives, el vídeo o altres suports de reproducció basats en el so i la imatge com el CD Rom o els sistemes "on line". Tanmateix, i degut a la seva especificitat, s'ha exclòs de l'anàlisi aquests dos darrers suports.

El present informe se centra en el negoci audiovisual que fa referència a l'oci o entreteniment, però cal tenir en compte que el negoci audiovisual també abasta continguts de tipus informatiu, formatiu-educatiu-cultural i comercial, i que les empreses que el lideren sovint estan lligades a negocis no estrictament audiovisuals, com els esports i els parcs temàtics.

Informe elaborat per la Direcció per a la Indústria de l'Audiovisual del Comissionat per a la Societat de la Informació, en compliment dels articles 6 i 8 del Decret 125/98 de creació del Comissionat.

INTRODUCCIÓ

Aquest informe tractarà de mostrar la nova realitat en què es mou el sector audiovisual, després dels recents canvis tecnològics i normatius. Per tant, analitzarà la diversa tipologia dels productes i les noves formes de gestió que estan apareixent.

A la producció cinematogràfica i de televisió analògica tradicional s'hi ha afegit una nombrosa presència de productes per a la televisió digital i l'emergent oferta en suports multimèdia. Aquesta diversitat ha obert noves àrees de negoci, a les que els corresponen tractaments diferenciats perquè els valors afegits dels seus respectius processos de producció no són idèntics. Paral·lelament els canvis normatius han trencat les barreres dels monopolis entrant en un mercat lliure, on la competència imaginarà noves formes de negoci.

Es pot assegurar que res és ja com era fa molt pocs anys i que, per tant, ens trobem davant d'una nova etapa totalment diferent.

Aquests decisius canvis donen un valor relatiu a les experiències acumulades en el passat, cosa que permet a qualsevol país europeu situar-se en un punt de sortida en què el seu historial no condicionarà gaire la seva evolució futura.

Com a conseqüència, cal precisar quines són les noves respostes a donar des de l'Administració de Catalunya a la canviant realitat de l'audiovisual. Es pot avançar que l'informe qualifica l'audiovisual com indústria de l'entreteniment i conclou que la consolidació de la seva presència a Catalunya és un objectiu estratègic i, alhora, assolible.

índex

01

Els quatre referents a tenir en compte

- 01.1 La indústria audiovisual, un sector en forta expansió, p.1
- 01.2 El fracàs de les polítiques europees enfront la invasió de l'audiovisual nord-americà, p. 7
- 01.3 La digitalització està multiplicant els canals i això accentua el valor del talent i, per tant, dels continguts, p. 11
- 01.4 No hi ha un únic negoci audiovisual sinó quatre i de característiques molt diferents, p. 15

02

El mercat de l'audiovisual a l'Estat espanyol, p. 17

03

Noves situacions necessiten noves respostes, p. 21

04

L'oportunitat de Catalunya davant la nova etapa, p. 27

- 04.1 L'oportunitat en el «continu-massiu», p. 28
- 04.2 L'oportunitat en el «continu-nínxol», p. 40
- 04.3 L'oportunitat en el «discontinu-massiu», p. 49
- 04.4 L'oportunitat en el «discontinu-nínxol», p. 76

05

Conclusions i propostes, p. 85

06

Annex

01.1. La indústria audiovisual, un sector en forta expansió

És prou coneguda la forta expansió que està experimentant el sector audiovisual. Des d'un punt de vista econòmic, que és el que aquí ens ocupa, el consum audiovisual forma part de la despesa domèstica destinada al lleure, que està augmentant arreu, si bé competeix amb altres ítems com l'hosteleria, els viatges o la lectura.

La demanda de lleure, és a dir, d'oci o d'entreteniment —espectacles, ensenyament i cultura, hosteleria i turisme—, està experimentant un continuat creixement, i ocupa ja el 25% de la despesa destinada al consum privat a la Unió Europea i prop del 32% a Espanya per la influència de l'hosteleria i el turisme.

Dins del sector de l'entreteniment, la despesa en l'audiovisual va superar els 27 bilions de pessetes a tot el món el 1996. En aquesta quantitat s'inclouen les entrades de les sales de cinema, la publicitat a les televisions, les subscripcions a televisions de pagament i al cable, les quotes per llicència de televisió, el *pay per view* i la venda i lloguer de vídeos. No s'hi compten, en canvi, les derivacions econòmiques que acostuma a generar el sector, com per exemple les que són conseqüència de l'èxit d'una pel·lícula, cas de l'edició de la seva banda musical, que reporta ingressos a la indústria fonogràfica, o del *merchandising*, que en dóna a la indústria tèxtil o de les joguines.

Es calcula que de tota aquesta xifra de negoci de l'audiovisual un 22%, és a dir, més de 5 bilions de pessetes, prové del cinema, en les seves formes d'exhibició a sales i per televisió. Però si ens atenem a l'informe sobre la Indústria cinematogràfica a Europa, de la DG X (Direcció de Política Audiovisual, Cultura i Esports) de la Comissió de la Unió Europea, fet públic el 1997, només un 6,3% prové del cinema en sales. Tot plegat dóna idea del progressiu descens en importància d'aquesta concreta àrea de negoci en el volum global de la indústria audiovisual, on els ingressos procedents de les televisions van augmentant percentatge, sobretot amb les diverses fórmules de la televisió de pagament. Més encara, les previsions dels experts assenyalen que el cinema en sales tendirà a disminuir, malgrat l'augment de les "multisales", fins a suposar un 5% del total d'ingressos del negoci audiovisual l'any 2020.

Paral·lelament, ha aparegut un important mercat del vídeo, que representa un 16% del total de la xifra de negoci, considerant-hi tant el lloguer com les vendes; aquesta xifra a la llarga disminuirà, sobretot pel que fa al lloguer, a mida que vagi creixent el mercat de la televisió de pagament i del *pay per view*. El següent quadre reflecteix l'evolució del lloguer i la venda de vídeos a Espanya i a sis altres països de la Unió Europea en el període 1994-1996, quan encara la digitalització no havia introduït forts canvis en l'oferta televisiva, a través de la televisió de pagament.

**Evolució del lloguer i la venda de vídeos a Espanya
i a altres països de la Unió Europea (1994-1996)**

Dades en milions d'unitats

	Espanya		Alemanya		Dinamarca		França		G. Bretanya		Holanda		Itàlia	
	Llog.	Ven.	Llog.	Ven.	Llog.	Ven.	Llog.	Ven.	Llog.	Ven.	Llog.	Ven.	Llog.	Ven.
1994	43	11	161	35	18	5	48	50	216	66	28	7	42	29
1995	45	12	163	42	19	6	50	55	218	73	28	8	39	25
1996	39	13	173	44	20	6	51	55	226	79	28	8	40	28

Font: *Statistical Yearbook. Film, Television, Video and New Media in Europe. 1998 Edition.* European Audiovisual Observatory, 1997.

Finalment, ha emergit el sector dels nous suports, que està experimentant també un creixement progressiu. Segons dades de Data Monitor, l'any 1997 es van vendre a la Unió Europea 61 milions d'ECU en CD-Rom, equivalents a 10.150 milions de pessetes; i fins a 2.700 milions d'ECU, és a dir 449.242 milions de pessetes, si es fa el càlcul de les vendes de software interactiu, quantitat que va superar en xifra de negoci la del lloguer de vídeos de l'any anterior.

Aquesta situació, que anuncia un considerable augment del consum d'audiovisuals i, per tant, la necessitat d'incrementar el volum de l'oferta, és present en tot l'àmbit europeu.

En el darrer *World Communication Report* publicat per l'Organització de les Nacions Unides per a l'Educació, la Ciència i la Cultura (UNESCO) es confirma que la demanda d'informació augmenta de manera constant a tots els països

del món. El document estima que els tres sectors de la indústria de les comunicacions, telecomunicacions, informàtica i audiovisuals, van tenir el 1994 una xifra global de negoci de 1,43 bilions de dòlars, és a dir, lleugerament per damunt dels 200 bilions de pessetes, la qual cosa equival al 5,9% del producte brut mundial. Dit d'una altra manera, per cada 1.000 dòlars que es guanyen i es gasten al planeta, 59 són generats pels esmentats sectors de la comunicació.

Com ja s'ha dit, el sector audiovisual es troba en una forta expansió, motivada, principalment, per la nova distribució d'imatges lligada al desenvolupament de la televisió digital, que ha introduït el pagament directe per part del telespectador. A Europa, segons el mateix informe de la UNESCO, el mercat audiovisual creix a un ritme sostingut de l'ordre del 10% anual. Cal advertir que l'informe, si bé publicat recentment en castellà, va ser redactat l'any 1997, per tant, la dinàmica desenvolupada per l'audiovisual aquests dos darrers anys haurà fet augmentar el percentatge. Aquest creixement mundial l'explica l'informe per tres factors: l'augment de les infraestructures del cable i del seu nombre d'abonats; l'increment de les inversions en publicitat a les televisions a través de diverses modalitats a més de la convencional dels espots, i el desenvolupament de les cadenes de pagament i del seu nombre d'abonats.

Naturalment, aquesta evolució tindrà conseqüències en els respectius llocs de treball. Ja ara s'observa una tendència a la creació de nous llocs de treball en el sector dels serveis que utilitzen les noves tecnologies de la informació més que a la mateixa indústria productora d'aquestes tecnologies. Entre el 1900 i el 1995 el cinema va generar als Estats Units d'Amèrica 127.000 llocs de treball, més que la indústria de l'automòbil, la farmacèutica i l'hotelera juntes. Si extrapolèssim aquesta dada a Catalunya suposaria la creació de gairebé 3.000 llocs de treball en cinc anys. Un potencial laboral que tindrà la millor expressió en les aplicacions d'Internet, que revolucionarà l'organització clàssica del treball donant pas al comerç electrònic amb la telecompria, i al teletreball.

Dades a l'Estat espanyol i Catalunya

Segons dades del passat gener proporcionades per la consultora Andersen Consulting, es calcula un creixement anual del mercat de les comunicacions

La indústria audiovisual a l'Estat espanyol

Dades en milions de pessetes

	1996 (a)	1997 (b)
Ingressos per publicitat TV oberta	250.894	242.751
Ingressos televisió de pagament	72.165	94.348
Ingressos vídeo	36.504	33.836
Ingressos cinema	55.286	57.000
TOTAL	414.849	427.935
% sobre el PIB	0,5%	0,51%
Importacions	97.507	109.947
Exportacions	4.015	3.299

Font: Media Research & Consultancy per la FAPAE, amb el permís d'aquesta última.

(a) i (b) Les dades originals van ser elaborades en US \$. El tipus de canvi aplicat ha estat de 140,4 pessetes/\$ vigent a la fi de 1997.

a l'Estat espanyol en un 12% global, si bé els serveis de telefonia mòbil i de televisió de pagament superaran àmpliament aquest ritme. La televisió de pagament, que fa dos anys suposava només el 6% del mercat total de les telecomunicacions, augmentarà la seva presència fins al 8% l'any 2000, amb uns ingressos superiors als 220.000 milions, i es col·locarà per damunt de l'11% el 2005, amb xifres properes al mig bilió de pessetes, cosa que suposarà creixements d'entre el 15% i el 20%.

Si ens referim només a la indústria audiovisual, aquesta va tenir a l'Estat espanyol un volum de negoci de 427.935 milions l'any 1997, representant un 0,51% del PIB. Per partides, la publicitat en televisió oberta suposava un 57% del total, seguida de la televisió de pagament amb un 21%. El cinema en sales i el vídeo eren negocis relativament petits en facturació, un 13% i un 8%, tot i suposar 57.000 i 34.000 milions respectivament.

El mercat de la televisió oberta procedent dels ingressos per publicitat ha superat ja la seva fase més expansiva i es troba en aquell punt en què se'l pot considerar com un mercat madur. El seu decreixement el 1997 respecte al 1996, quan va passar de 250.894 a 242.751 milions, confirma aquesta tendència i s'ha d'esperar que en els propers anys les taxes de creixement d'aquesta part del mercat audiovisual siguin més reduïdes, atès l'increment de la competència i la fragmentació de les audiències. La televisió de pagament, en canvi, és la partida més dinàmica i la que aporta més al creixement de la facturació, tot i que encara només representa un 21% del total. Es preveu que l'any 2000 experimenti un increment de 150.000 milions

**Evolució del nombre de sales de cinema i d'espectadors a Espanya*,
Catalunya i a altres sis països de la Unió Europea**

1990-1993-1996

País/ Població 1997 (en milers)	Any	Nombre de sales	Nombre d'espectadors (en milions)	Assistència mitjana al cinema
Espanya 39.299	1990	1.773	79	2,02
	1993	1.791	88	2,25
	1996	2.372	104	2,65
	1997	2.565	105	2,68
Catalunya 6.090	1990	343	18	3,00
	1993	358	20	3,24
	1996	469	24	3,88
	1997	508	24	3,88
	1998	587	27	4,39
Alemanya 81.818	1990	3.754	102	1,64
	1993	3.709	130	1,61
	1996	4.035	133	1,62
Dinamarca 5.275	1990	347	10	1,87
	1993	309	10	1,97
	1996	322	10	1,87
França 58.494	1990	4.518	122	2,15
	1993	4.243	133	2,31
	1996	4.519	137	2,34
Gran Bretanya 58.861	1990	1.685	97	1,69
	1993	1.890	114	1,97
	1996	2.166	124	2,10
Holanda 15.567	1990	429	15	0,98
	1993	425	16	1,04
	1996	440	17	1,08
Itàlia 57.461	1990	2.276	91	1,60
	1993	2.154	92	1,62
	1996	2.289	97	1,68

Font: *Statistical Yearbook. Film, Television, Video and New Media in Europe. 1998 Edition.* European Audiovisual Observatory, 1997.

Cada sala equival a una pantalla. En el cas dels multicinemes es consideren tantes sales com pantalles hi ha a l'establiment.

* A Espanya s'hi han afegit les dades corresponents a 1997, i a Catalunya les corresponents a 1997 i 1998 subministrades pel Departament de Cultura de la Generalitat. Es comprova com a la majoria de països ha augmentat el nombre de sales durant la dècada dels 90, cas d'Alemanya, Gran Bretanya, Holanda i Itàlia, però l'increment és considerable a Espanya, on s'ha passat de 1.773 sales l'any 1990 a 2.565 l'any 1997, i sobretot a Catalunya, on les 343 pantalles de 1990 s'han convertit en 587 l'any 1998, més d'un 70% de creixement en vuit anys. Malgrat tot, en ambdós casos s'adverteix que hi ha una estabilització del nombre d'espectadors els anys 1996 i 1997, que en el cas de Catalunya torna a enlairar-se el 1998. Una dada d'interès és que Catalunya registra la més alta assistència mitjana al cinema, superior a la de la resta de països examinats i, per tant, a la mitjana europea. A més, el creixement és notable aquests darrers anys per tal com s'igualava a la mitjana dels EUA. Per tant, cal suposar que ens trobem en el sostre d'espectadors.

de pessetes, xifra que equival a un creixement del 30%, sumant el desenvolupament de la televisió digital, per satèl·lit i terrestre, del cable i de la facturació del *pay per view*.

Pel que fa el nombre de sales de cinema i d'espectadors, el quadre de la plana anterior descriu l'evolució a Espanya i a Catalunya, comparant-la amb la de sis altres països de la Unió Europea.

Per altra banda, s'estima que el mercat de l'entreteniment audiovisual, pel que fa estrictament a Catalunya, va ser de 97.000 milions de pessetes l'any 1997, uns 45.000 milions dels quals són servits per empreses radicades a Catalunya, xifra que representa un 46% del negoci.

Al punt 2 d'aquest informe es fa una valoració del mercat potencial que pot acollir l'Estat espanyol, a partir de la situació del seu actual mercat real. La previsió se situa prop del 64% de creixement.

01.2. El fracàs de les polítiques europees enfront la invasió de l'audiovisual nord-americà.

Un altre referent comprovat a tot Europa és la invasió de l'audiovisual de producció nord-americana, amb una molt alta quota de mercat a les sales de cinema i a les televisions. Fa ja molts anys que cap país europeu consumeix en primer lloc la seva pròpia producció cinematogràfica. La presència del cinema dels EUA ocupa els nivells més alts de l'acceptació del públic sense cap excepció.

El quadre següent mostra l'any en què, per primera vegada els ingressos provinents de l'exhibició de pel·lícules dels EUA van superar els de les pel·lícules autòctones:

Tant el cinema propi com el de la resta de països europeus sumen percentatges

Gran Bretanya	abans de 1950
República Federal d'Alemanya	1965
Espanya	1977
Itàlia	1983
França	1988

molt allunyats de la majoria d'espectadors. Malgrat que cada país ha desenvolupat una política d'ajuts dirigits expressament a la producció cinematogràfica, no han aconseguit desequilibrar la balança al seu favor. Les diverses polítiques europees han fracassat enfront la invasió de l'audiovisual nord-americà.

Segons l'informe del "Grup d'alt nivell de Política Audiovisual" de la Comissió de la Unió Europea, publicat el passat octubre, *el dèficit comercial entre la Unió Europea i els Estats Units d'Amèrica està augmentant ràpidament i ha passat de l'11% el 1995 al 18% el 1996. El saldo negatiu de la balança comercial de pel·lícules, programes de televisió i vídeo va arribar l'any 1996 a un total de 5.600 milions de dòlars (856.000 milions de pessetes) a favor dels Estats Units.*

Davant d'aquesta evident presència de l'audiovisual nord-americà a Europa s'han dissenyat diferents sistemes de protecció. El més conegut és el programa Media de la Unió Europea, que conté diverses mesures destinades a promoure

la formació, el desenvolupament de projectes europeus i una millor distribució de les obres cinematogràfiques europees entre els països de la Unió. Es va també aprovar la directiva "Televisió sense fronteres", d'aplicació als diferents països, amb el mateix objectiu de reforçar la indústria audiovisual europea. Recentment, la Comisión de Infraestructuras del Congreso de los Diputados ha aprovat una modificació a la normativa estatal de la Directiva, ja ratificada pel Senat, mitjançant la qual, a més d'obligar a tots els operadors de televisió a reservar el 51% del seu temps d'emissió anyal a la difusió d'obres audiovisuals europees, obliga a cada operador a destinar com a mínim el 5% de la xifra total dels seus ingressos al finançament de llargmetratges cinematogràfics i de pel·lícules per a la televisió que siguin de producció europea. Decisió que suposarà, si s'aprova, afegir 15.000 milions de pessetes al finançament de l'audiovisual europeu, que molt probablement es concentraran en les obres produïdes a Espanya.

També des de l'àmbit estrictament privat hi ha moviments destinats a frenar la invasió nord-americana. Almenys així es presenten les difícils negociacions cap a una possible aliança entre dues destacades operadores de televisió de pagament a Europa, la societat britànica BskyB, líder al Regne Unit amb 7 milions d'abonaments, i Canal+ França, que entre totes les seves empreses establertes en dotze països, entre ells Espanya, suma 11 milions d'abonaments. Segons manifestacions al diari La Repubblica del president de Canal+ França, Michel Thoulouze, *l'acord representa l'única possibilitat de frenar els americans*.

Un altre cas també recent són les negociacions entre el grup italià Mediaset, controlat per Silvio Berlusconi, i l'alemany Kirch, els quals tenen alhora contactes amb les cadenes franceses TF1 i M6 i amb l'espanyola Tele 5, de la qual són accionistes el Grupo Correo i Planeta. L'objectiu seria configurar la primera xarxa de televisió privada europea, a la qual també s'ha convidat al grup Murdoch del Regne Unit. En paraules del conseller delegat de Mediaset, Mauricio Carlotti, *la competència no és entre les televisions europees sinó entre Europa i els Estats Units: o seguim sent clients dels nord-americans i al final ens compraran a tots, o creem empreses*.

**Quota de mercat de les pel·lícules exhibides a Espanya
i a altres sis països de la Unió Europea, segons la seva procedència**
Durant el període 1992-1996. En el cas d'Espanya, a més, 1997 i 1998
Dades expressades en percentatge

	Any	Pròpies	Alemanya	França	Gran Bret.	Itàlia	Altres Europa	Total Europa (exc. pròpies)	EUA	Altres món
Espanya	1992	9,3	2,6	4,0	3,9	1,2	1,4	13,1	77,1	0,5
	1993	8,8	1,5	3,9	4,1	0,4	0,2	10,1	75,7	5,4
	1994	7,1	2,3	3,2	8,7	0,3	2,5	17,0	72,3	3,6
	1995	12,2	1,1	2,9	7,3	0,6	2,3	14,2	71,9	1,6
	1996	9,3	0,4	2,7	5,8	1,6	1,3	11,8	78,2	0,7
	1997	13,0	0,7	2,5	12,8	0,4			68,3	
	1998	11,9	0,3	0,9	5,8	0,3			78,6	
Alemanya	1992	9,5		2,7	2,5	0,2		5,4	82,8	2,3
	1993	7,2		2,0	1,1	0,1	0,2	3,4	87,8	1,6
	1994	10,1		1,5	4,8	0,1	0,2	6,6	81,6	1,7
	1995	6,3		1,7	2,2	0,1	1,1	5,1	87,1	1,5
	1996	15,3		1,0	7,0	0,1	0,8	8,9	75,1	0,7
Dinamarca	1992	15,3	0,0	1,2	1,3	0,1	0,9	3,5	77,7	3,6
	1993	15,9	0,2	2,1	1,4	0,2	1,4	5,3	74,1	4,8
	1994	21,5	0,0	2,6	5,6	0,0	1,3	9,5	66,5	2,5
	1995	8,3	0,4	2,6	3,3	0,2	0,9	7,4	81,1	3,1
	1996	17,2	0,0	2,7	8,3	1,4	2,9	15,3	67,1	0,4
França	1992	35,0	0,6		1,6	0,8	1,1	4,1	58,2	2,7
	1993	35,1	0,3		2,7	0,2	0,6	3,8	57,1	4,0
	1994	28,3	0,4		7,0	0,2	1,2	8,8	60,9	2,0
	1995	35,2	1,1		6,5	0,1	0,8	8,5	53,9	2,4
	1996	37,5	0,4		5,2	0,1	0,5	6,2	54,3	2,0
Gran Bretanya	1992	6,8							90,6	1,9
	1993	2,5	0,0	0,7		0,0		0,7	94,2	2,0
	1994	12,3	0,0	0,2		0,1	1,1	1,4	85,6	0,7
	1995	10,2	0,0	0,5		0,2	0,7	1,4	85,2	3,2
	1996	12,8	0,0	0,5		0,2	2,0	2,7	81,7	2,8
Holanda	1992	13,7							78,8	5,2
	1993	4,1							89,3	1,7
	1994	0,6	0,1	1,5	4,6	0,3	0,6	7,1	90,0	2,3
	1995	7,6	0,1	0,8	5,7	0,5	7,6	14,7	82,0	2,9
	1996	5,6	0,1	0,8	2,1	0,9	0,2	4,1	86,4	3,7
Itàlia	1992	24,4	0,2	4,5	6,1		3,4	14,2	59,4	2,0
	1993	17,3	1,0	3,4	4,7		0,8	9,9	70,0	2,8
	1994	23,7	1,8	3,2	6,7		1,5	13,2	61,1	1,7
	1995	21,1	0,7	4,0	6,4		2,7	13,8	63,2	1,9
	1996	24,9	0,1	2,5	5,9		4,0	12,5	59,7	2,9

Font: Statistical Yearbook. Film, Television, Video and New Media in Europe. 1998 Edition. European Audiovisual Observatory, 1997.

El quadre de la pàgina anterior explica amb cert deteniment la procedència geogràfica de les pel·lícules que s'exhibeixen a les sales de cinema de diversos països de la Unió Europea des de l'any 1992. Es confirma clarament la massiva presència del cinema dels Estats Units d'Amèrica, que es correspon a les caselles senyalades amb el fons gris més fort. En canvi, a molta distància es troba el segon nivell de presència, senyalat amb un fons violeta, que correspon en una majoria de països a la producció pròpia, excepte Holanda i Espanya, on encara la suma de la resta de produccions europees supera la pròpia del país. En els anys 1997 i 1998 la quota de cinema espanyol està aconseguint una millor classificació, dada que segurament facilitarà el fet que la producció pròpia passi al segon lloc, apropant-la als nivells dels països europeus.

Semblant resultat ofereixen les produccions que emeten les televisions d'Europa, com reflectit en el següent quadre. S'hi destaca en negreta la primera quota en percentatge.

Procedència dels programes de ficció importats difosos per cadenes de televisió d'Espanya i de sis països de la Unió Europea
1996
Inclou també les pel·lícules

País		Europa Hores %		EUA Hores %		Altres països Hores %		Total Hores
Espanya	Antena 3	173		3.411		652		4.236
	Canal Plus	1.107		2.617		434		4.159
	Tele 5	482		2.595		753		3.830
	TVE 1	254		1.580		1.570		3.405
	La 2	486		1.587		253		2.327
	Total	2.502	13,9	11.790	65,7	3.662	20,40	17.954
Alemanya		5.215	13,4	31.005	79,6	2.715	7,0	38.935
Dinamarca		2.264	17,7	9.314	72,7	1.233	9,6	12.811
França		5.972	28,8	13.344	64,4	1.407	6,8	20.723
Gran Bretanya		2.119	6,1	28.324	81,9	4.136	12,0	34.579
Holanda		1.145	13,5	4.495	69,9	787	12,2	6.427
Itàlia		4.053	14,4	19.911	70,8	4.155	14,8	28.119

Font: *Statistical Yearbook. Film, Television, Video and New Media in Europe. 1998 Edition.* European Audiovisual Observatory, 1997.

Les cadenes de televisió no espanyoles que s'inclouen són:

Alemanya: ARD1, Kabel Eins, Premiere, PRO 7, RTL 2, RTL, RTL Super, Sat 1, ZDF.

Dinamarca: Kanal 2, DR, DR2, TV 2, TV 3.

França: Arte, Canal +, Cine Cinemas, Cine Cinefil, France 2, France 3, M6, TF1.

Gran Bretanya: BBC 1, BBC 2, Bravo, ITV, Channel 4, Movie Channel, Sky 1, Sky Movies Gold, Sky Movies, Super Channel, UK Gold.

Holanda: NOS 1, NOS 2, NOS 3, RTL 4, RTL 5.

Itàlia: Canale 5, Italia 1, Odeon, Rai 1, Rai 2, Rai 3, Rete 4, Tele +1, TMC Italia.

01.3. La digitalització està multiplicant els canals i això accentua el valor del talent i, per tant, dels continguts.

El tercer referent a tenir en compte és el més recent: el gran canvi que està experimentant l'audiovisual. La seva indústria protagonitza una important reorganització tecnològica, econòmica i normativa en un context europeu i mundial, caracteritzada per una visible transformació de les estratègies dels agents, de la seva organització i de les relacions de poder entre ells.

Aquesta reorganització és conseqüència de dos factors clau:

- a) El tècnic: la digitalització de les infraestructures de suport i comunicació, que fa possible la fragmentació de l'oferta i la interactivitat.
- b) El normatiu: la desaparició de les barreres legals, que trenca els tradicionals monopolis en propiciar l'entrada de nous socis a la indústria de la difusió audiovisual.

La coincidència d'aquests dos factors està afavorint a tot Europa l'obertura de nous canals de televisió, amb diversitat de programes, necessitats tots ells de continguts audiovisuals. Per tant, ens trobem en un sector clarament emergent, afavorit per l'increment de la demanda i les millores pel que fa a la producció de l'oferta.

Al marge de com es reparteixi finalment el mercat audiovisual en el proper segle, és evident la tendència al creixement que s'albira en tots els diferents negocis de l'audiovisual. Creixement en quantitat però, sobretot, en la qualitat derivada dels canvis que està experimentant, difícils fins i tot d'imaginar no fa gaires anys. Per això ens estem referint forçosament a una nova etapa que necessita nous tractaments.

Però entre totes aquestes novetats n'hi ha una que generarà els canvis més espectaculars. És el cas de la televisió digital, que, a part de millorar les condicions de recepció de la imatge i del so, ha multiplicitat els canals susceptibles de ser contemplats, i està a punt d'afegir el salt qualitatiu de la interactivitat i la programació a la carta.

Els experts prediuen que l'evolució de l'audiovisual girarà al voltant de tres tendències:

Primera:

Es multipliquen els canals d'accés que productor i distribuïdor tenen per arribar al ciutadà-consumidor. A unes sales de cinema reformades s'hi suma la forta aparició de nous canals de televisió.

A Europa s'ha passat de 10 canals per satèl·lit el 1996 a 400 el 1997.

Les sales de cinema estan canviant cap al format multiplex o multisales, més adient al ritus social i a l'entreteniment que implica el cinema. Les distribuïdores, especialment les nord-americanes, però també les europees, estan ampliant quota de mercat a base d'adquirir o construir sales de cinema en aquests formats per programar-hi les seves pròpies produccions.

Segona:

L'oferta es fragmenta en desaparèixer el monopoli o l'oligopoli dels tradicionals operadors de televisió. Per tant, esdevenen decisives les estratègies per captar l'atenció del ciutadà-consumidor, que té molt més on escollir.

S'han acabat les grans audiències en un sol canal de TV; les més altes audiències d'avui són un 50% més baixes que les obtingudes fa quinze anys. Això obliga a competir per l'especialització temàtica buscant comunitats d'interès, i proporciona un nou valor a marques com Disney o MTV, i també a les seves *brands extensions*, amb el naixement dels canals temàtics.

Augmenta la demanda de producte lligat al territori, que assenyali diferències amb els altres canals de televisió. Per tant, s'adverteix una major reticència de les cadenes europees a comprar els grans paquets de les majors americanes. La societat Eurodata, que estudia els índexs d'audiència de la televisió en diferents països, confirma que en el darrer any i mig les sèries dels EUA han perdut espectadors en favor de les produccions europees. L'any 1996 s'emportaven el 18% del mercat i ara només n'obtenen un 13%, mentre les europees han passat del 4% al 10%. Aquesta informació apunta a una possible disminució de la presència en massa de producte dels EUA a les televisions. Naturalment, fora de desanimar-se, les majors han canviat d'estratègia. Ara busquen consolidar la seva presència a Europa a base de coproduccions amb un soci local del territori on volen posicionar-se.

A més, la interactivitat que permet la digitalització obre nous camps per arribar a captar l'atenció del ciutadà-consumidor, en poder-se individualitzar les respostes. S'està posant en marxa tot un nou sistema per comunicar-se.

De totes maneres, les majors i les cadenes consolidades observen amb un cert escepticisme el negoci, tecnològicament ja possible, de fusionar el televisor i l'ordinador en un sol aparell. La seva estratègia actualment consisteix a parlar atenció als petits i innovadors programadors d'Internet per deduir si a la llarga, tenint-ne en compte el cost, generaran suficient negoci. L'aspecte que es mira amb més expectatives és el poder comercialitzar a través del televisor directament, la televenda, sense necessitat d'utilitzar posteriorment el telèfon tal com es fa ara.

Però l'evolució serà ràpida. La recent compra de l'empresa Broadcast.com, dedicada a la transmissió de vídeo a través d'Internet, per part de Yahoo, el portal i cercador informàtic més popular de la xarxa mundial, és un clar exemple de la imminent convergència entre informàtica, telecomunicacions i audiovisuals. Una operació valorada en 5.700 milions de dòlars (872.000 milions de pessetes) que s'ha realitzat mitjançant un intercanvi accionarial.

A nivell espanyol s'observa com aquestes darreres setmanes les companyies de telecomunicacions amb vocació de convertir-se en operadors globals multimèdia estan entrant en el camp d'Internet mitjançant l'adquisició de diferents portals. Telefónica va començar comprant Olé, el primer portal espanyol, i Retevisión ha seguit la mateixa línia establint un acord amb Excite, propietat de la multinacional nord-americana ATT, a fi d'elaborar-ne una versió en castellà que serveixi d'accés als 125.000 abonats del seu proveïdor exclusiu, Iddeo.

Finalment, cal esperar que aquesta fragmentació de l'oferta, evident en obrir-se nous canals en l'entorn digital de la televisió, serveixi d'aparador per a les petites productores independents, que difícilment tindran accés als circuits de les sales per més que augmenti el nombre de butaques. La qüestió fonamental serà el preu que els nous canals estaran disposats a pagar per emetre les obres dels independents.

Tercera:

S'accentua el valor del talent i per tant dels continguts que puguin atreure l'atenció del ciutadà-consumidor. Posseir els drets d'explotació d'un producte

es converteix en un fet cabdal: és l'actiu estratègic que fa cercar el talent de guionistes, directors i actors.

Ha d'ésser responsabilitat dels governs, que siguin sensibles al sector audiovisual, protegir aquests drets. I una forma de tutela serà contribuir a la formació d'especialistes en drets audiovisuals a les entitats bancàries perquè els productors d'audiovisuals puguin utilitzar-los com a garantia del finançament que precisin.

L'interès pel reconeixement del talent s'aprecia als festivals de cinema, on hi ha una major preocupació per fer-se amb aquest talent que no pas per les pel·lícules en sí mateixes, que en tot cas s'utilitzen com a mitjà per assegurar-se'l. Al darrer MIPCOM 98 es confirmà que els productes de televisió en augment eren els nous formats de baix cost però atractius per a les audiències, com les *docu-soaps* i els *serials locals* dels quals s'exporta el format per adaptar personatges i històries al corresponent mercat territorial. També s'incrementen les comèdies de mitja hora o *sitcoms*, les *TV movies* i l'important sector de l'animació.

01.4. No hi ha un únic negoci audiovisual sinó quatre i de característiques molt diferents.

Com a conseqüència dels canvis esmentats trobem el quart referent. La indústria de l'audiovisual es mostra avui a través de diversos negocis o segments estratègics, que no responen exactament al mateix procés de producció i presenten una evolució totalment diferent.

Per tant cal diferenciar-los si se'n vol analitzar amb rigor les respectives capacitats econòmiques i si es vol localitzar en cadascun d'ells quina fase del seu procés aporta major valor afegit.

Les dues variables escollides per fer la segmentació han estat l'orientació del mercat i la forma en què s'ofereix el producte.

D'aquesta manera obtenim:

Variable 1. Orientació del mercat:

Massiu, destinat a tot el públic en general.

Nínxol, destinat a una part del públic, que és homogeni quant a estil de vida, interès específic, edat, territori, etc.

Variable 2. Forma en què s'ofereix el producte:

Continu, quan defineix una relació estable, que és periòdica a mig termini, amb el ciutadà-consumidor del producte.

Discontinu, quan el producte es lliura al ciutadà-consumidor després de finalitzar-lo totalment, sense necessitat d'establir-hi nous contactes personals per raó del mateix producte.

A efectes d'aquest informe, hem escollit la mateixa classificació per segments estratègics elaborada per l'empresa consultora Cluster Competitivitat, que l'ha feta servir en el seu treball d'investigació "Visió de futur de la indústria audiovisual a Catalunya", que el Comissionat per a la Societat de la Informació li va encarregar.

L'empresa consultora Cluster Competitivitat ha realitzat un estudi sobre la valoració econòmica a l'Estat espanyol dels quatre segments esmentats, oferint un càlcul del mercat real que cadascun d'ells representa actualment i del mercat potencial que se'n preveu.

El mercat real

Per al càlcul del mercat real s'han basat en les estadístiques disponibles del sector, establint les següents hipòtesis com a fórmula per traduir les dades estadístiques en una valoració dels mercats dels diferents segments estratègics.

El punt de partida ha estat la valoració dels negocis que integren el món de l'audiovisual, és a dir, les entrades de les sales de cinema, la publicitat a les televisions, les subscripcions a les televisions de pagament i al cable i la venda i lloguer de vídeos.

Les entrades de les sales de cinema corresponen totalment als dos segments "discontinus" i la seva repartició entre "nínxol" i "massiu" s'ha fet atenent a les recaptacions de les diferents pel·lícules. Similar tècnica s'ha seguit en el mercat del vídeo.

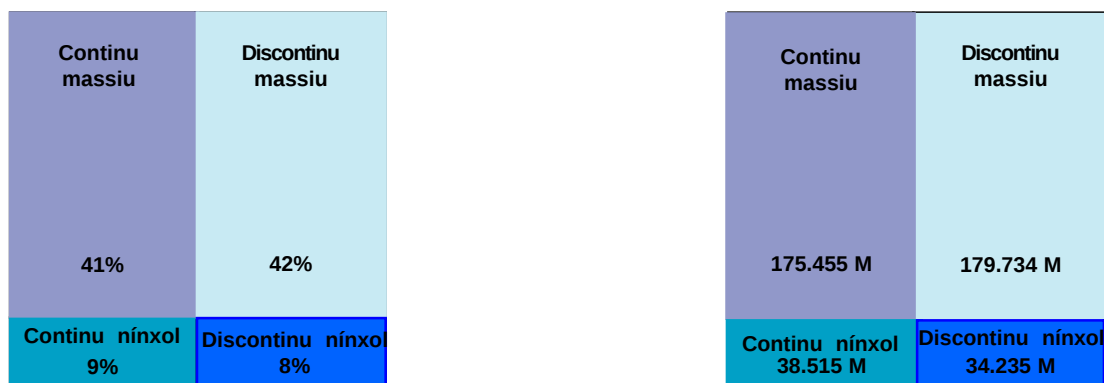
En el cas de la televisió s'ha considerat la xifra d'ingressos per publicitat i per la venda de productes. Per tant, no s'han considerat com a part del mercat les pèrdues subvencionades de les televisions públiques.

Els beneficis i els diferents costos del pressupost de programació s'han considerat com a "continu massiu" en el cas de les televisions obertes, i s'ha dividit entre "continu massiu" i "continu nínxol" en el cas de les de pagament.

El pressupost de programació, atenent a la informació disponible sobre les adquisicions i la producció pròpia, s'ha dividit entre "continu" i "discontinu". Totes les importacions són considerades com a "discontinu" i, en canvi, la producció pròpia s'ha considerat com a "continu". Les compres a productores

independents nacionals s'han considerat per separat entre cinema, *TV movies* i documentals per una part, i producció de programes continus per una altre. Els valors obtinguts s'han separat entre "nínxol" i "massiu" atenent a la programació i als preus de mercat del producte comprat.

El resultat així obtingut està representat en els següents gràfics:



El mercat potencial

Per altra banda, el mercat potencial s'ha estimat considerant les següents hipòtesis:

En el cas de la televisió oberta, s'ha considerat com a mercat el de la inversió publicitària en el mitjà televisiu. El seu valor està fortament relacionat amb els beneficis empresarials i el número d'espectadors del mitjà (impactes publicitaris que es poden aconseguir). S'ha estimat un creixement d'aquests beneficis en els propers anys del 2,5% i una pèrdua d'espectadors en les televisions obertes del 35%.

En el cas de la televisió de pagament s'ha tingut en compte que:

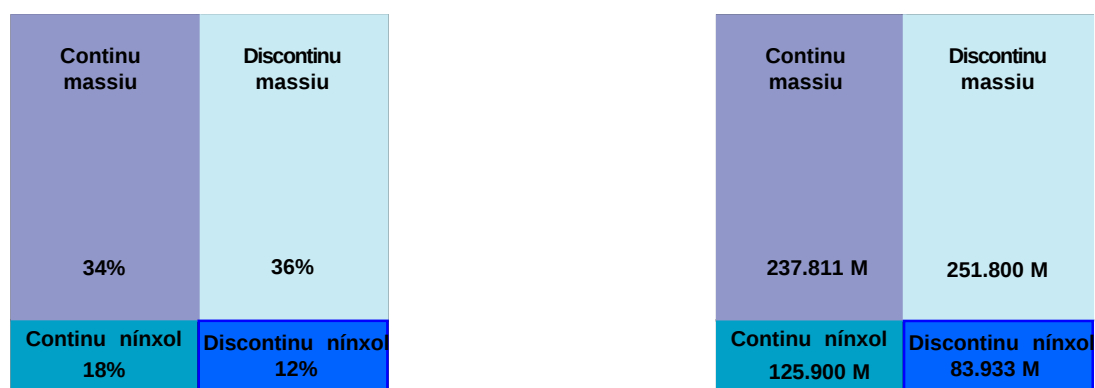
- Els dos operadors principals de televisió de pagament coincideixen que la taxa potencial de penetració de la televisió de pagament a l'Estat Espanyol serà d'un 50%.
- El número de llars a l'Estat Espanyol és de 12 milions.
- La despesa mitjana considerada per llar serà de 5.000 pessetes (constants del 1998) en aquest servei de pagament.

En el cas de les entrades de cinema, s'ha estimat una assistència mitjana per persona de quatre cops a l'any com a sostre màxim i a l'actual preu mitjà de 570 pessetes.

I pel que fa al mercat del suport físic en vídeo se n'ha calculat el valor potencial considerant estudis existents que destaquen un molt lleuger creixement de la venda i la tendència a la desaparició del lloguer.

L'evolució del valor relatiu dels segments s'ha calculat considerant els canvis en el pes relatiu de cada un dels tipus d'agents, i ajustant els percentatges en funció de l'aparició de nous canals temàtics.

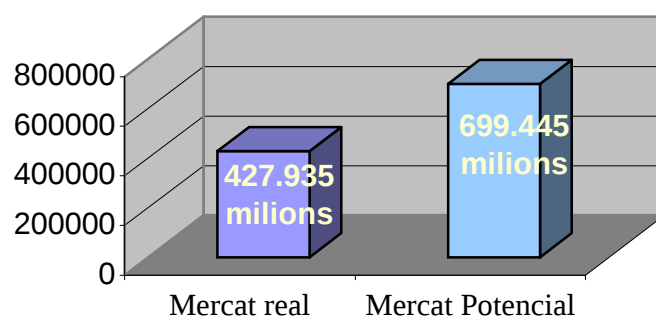
El resultat obtingut en termes relatius i absoluts està representat en els següents gràfics:



Creixement potencial del 64%

L'estimació total així obtinguda suposa un mercat potencial de 699.445 milions de pessetes, enfront d'un mercat real de 427.935 milions de pessetes. Aquestes dades recullen una potencialitat de creixement del 64%, la major part basada en el pagament directe de l'usuari com a consumidor de TV de pagament, de cinema en sales i de vídeos. La despesa mitjana per llar passaria de 15.000 pessetes a 39.000 pessetes.

Mercat potencial i mercat real



Font: Cluster Competitivitat

La primera conclusió a extreure és que l'entorn normatiu, tecnològic i social imposa al negoci audiovisual nous reptes, en modificar-ne les prestacions. Per tant, cal que l'Administració observi atentament aquests canvis si vol donar la resposta adient en cada nova situació.

Si, tal com dèiem, res és ja com era fa molt pocs anys, hem de concloure que la nova situació dels diversos negocis audiovisuals necessita una nova resposta del poder públic. Les receptes que podien ser vàlides en anteriors situacions demanen ser substituïdes. Saber-ho fer amb habilitat i intel·ligència és la gran oportunitat de Catalunya.

L'evolució de l'audiovisual català ha viscut aquests darrers anys diverses etapes i de manera esquemàtica se'n poden distingir tres de ben diferenciades:

1. Fins a la creació de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió, l'any 1984.
2. Des de l'any 1984 fins a la digitalització, que ha començat els anys 1996-1997.
3. A partir de la digitalització.

Són tres períodes que van ampliant de manera progressiva l'oferta audiovisual, primer per raons normatives: el trencament del monopoli de TVE; i després per raons tècniques: l'aprofitament de les noves tecnologies.

Deixant al marge l'etapa viscuda abans de la democràcia —en què caldria destacar el fenomen antifranquista de l'“Escola de Barcelona”, un moviment artístic, no pas industrial—, i situats de ple en la transició política, caldria esmentar que abans dels anys 80 algunes empreses amb estructures mitjanes i certa vocació de continuïtat varen mantenir una producció de pel·lícules industrialment catalanes i, en ocasions, també culturalment catalanes. Va ser el cas dels estudis IFI, Balcázar, Profilmes o Prozesa. Els seus productes, sovint coproduccions amb l'estranger, acostumaven a ser exportables com a pel·lícules de gènere. Posteriorment, aquesta activitat va disminuir.

Però referint-nos als darrers quinze anys, quan el 1984 es posa en marxa Televisió de Catalunya (TVC) s'inicia una nova pràctica en el món audiovisual

Quadre de les hores d'emissió i de producció pròpia de Televisió de Catalunya (TVC) durant el període 1995-1998

Hores d'emissió	1995	1996	1997	1998
TV3	6.885	7.329	7.478	7.615
C33	4.512	7.044	7.025	6.816
Total	11.397	14.373	14.503	14.431
TVC HISPASAT		1.093	1.202	6.040
TVC SAT			1.271	6.217
TVC INTERNACIONAL			949	1.469
GALEUSCA			2.582	6.570
METEO			810	6.570
TELETIEMPO			1.944	259
SPUTNIK			43	61
SUPER 3			18	410
T/N FORTA			200	
Total	0	1.093	9.019	27.596
TOTALS	11.397	15.466	23.522	42.027
Hores de producció pròpia	1995	1996	1997	1998
TV3	3.727	4.147	4.399	4.482
C33	2.428	3.251	3.341	2.986
Total	6.155	7.398	7.740	7.468
METEO			405	3.285
TELETIEMPO			972	3.285
SPUTNIK			43	259
SUPER 3			0	0
T/N FORTA			0	0
Total	0	0	1.420	6.829
TOTALS	6.155	7.398	9.160	14.297

Font: Televisió de Catalunya (TVC)

català que amplia l'horitzó fins aleshores limitat principalment al cinema exhibit en sales. És cert que des de TVE a Catalunya molts professionals havien ja demostrar la seva vàlua, però només va ser possible desenvolupar un nou pla audiovisual a Catalunya, quan es va aconseguir que el centre de decisió d'una televisió pública s'instal·lés al propi país i comencessin les seves emissions regulars de productes televisius.

D'entrada, amb la inauguració de TVC comença un augment significatiu de l'oferta i, per tant, s'incrementa la capacitat professional, laboral i econòmica del sector. De manera progressiva, s'amplia el nombre d'hores de programació, que donen un salt quantitatiu amb la creació l'any 1988 del segon canal, Canal 33. Recentment, la incorporació de 3 canals per satèl·lit ha constituït un pas prou significatiu. Aquests són: "TVC Sat" (1997), emès a través de Via Digital; "TVC Internacional" (1997), emès a través de l'Astra, i "Galeusca" (1996), coproduït amb Euskal Telebista i transmès a través de xarxes de cable i del satèl·lit Panamsat a l'Amèrica Llatina. Oferta a la qual s'hi afegeixen, durant els anys 1997 i 1998, els 5 nous canals temàtics produïts per TVC, que són "Teletempo" i "Canal Super 3", que emet Via Digital, i "Canal Méteo", "Sputnik" i "Futbol Mundial" (aquest darrer coproduït amb Canal+), que emet Canal Satélite Digital.

Tota una àmplia diversificació de l'oferta que ha promogut un fort desenvolupament de l'audiovisual fet des de Catalunya. De les 3.065 hores d'emissió de l'any 1985 TVC va passar a un total de 11.397 l'any 1995 sumant TV3 i Canal 33, fins arribar a 42.027 hores el passat any 1998, incloses les dels canals per satèl·lit i les dels canals temàtics.

I quant a hores de producció pròpia, en aquests quatre darrers anys s'ha passat de les 6.155 hores de l'any 1995 a les 14.297 hores del passat 1998.

També en aquests darrers quatre anys la promoció del talent per part de TVC es manifesta a través d'una continuada incorporació d'actors i guionistes, en total, 2.425 actors i 155 guionistes, distribuïts d'aquesta manera per anys: 1995: 425 actors i 25 guionistes; 1996: 750 actors i 55 guionistes; 1997: 575 actors i 35 guionistes; i 1998: 675 actors i 40 guionistes.

En definitiva, segons dades de la pròpia operadora, TVC va invertir l'any 1997 un total de 672 milions de pessetes en productores privades de Catalunya –entre d'altres, 216 milions per a la producció de sèries, 184 milions per a la de *TV Movies* i 211 milions en drets d'antena i precompres de pel·lícules—, i el passat any 1998 ha arribat a un total de 1.088 milions de pessetes també amb la mateixa destinació –entre d'altres, 229 milions a sèries, 267 milions a *TV Movies*, 281 milions en drets d'emissió de pel·lícules i 311 milions a productes d'animació—.

Els quinze anys de trajectòria de TVC han permès també adquirir un especial *know-how* que, a més de servir als interessos de l'operador públic, ha ajudat a molts dels seus professionals a completar un aprenentatge que ha servit perquè alguns d'ells decidissin assumir personalment el negoci audiovisual des de l'àmbit privat.

Si es repassa l'actual llistat dels directius de productores privades de televisió a Catalunya es comprovarà la seva majoritària procedència de TVC. S'ha tractat de veritables casos d'*spin off*, que tenen com a mercat no solament TVC sinó també els canals privats apareguts en aquesta segona etapa. A partir de TVC també s'ha generat el fenomen d'un *star system* local sorgit de les fitxes artístiques de les telesèries. Com s'explicarà més endavant, el pas següent de TVC per a la nova etapa és l'externalització de la seva producció, una decisió gens senzilla però que constituiria un important impuls per a la consolidació del sector privat de la indústria audiovisual catalana.

Si en aquesta segona etapa s'ha aconseguit una evident potenciació de l'audiovisual destinat a la televisió, la producció cinematogràfica, contràriament, no ha evolucionat de forma positiva. En el capítol corresponent analitzarem les causes d'aquesta evolució divergent. Avancem, però, que aquestes causes radiquen fonamentalment en l'escassa atenció que des del cinema s'ha prestat al mercat; per exemple, la proporció destinada a promoció s'ha situat normalment per sota del 5% del pressupost de producció, mentre que, per exemple, al cinema nord-americà arriba al 50%.

Per tot això caldria fer ara una observació sobre la qual s'insistirà després: no es pot jutjar la realitat audiovisual d'aquesta segona etapa a Catalunya per l'escassa difusió del cinema català (que en tot cas mai ha deixat d'ésser i sovint ha estat present en festivals internacionals), sinó que cal tenir en compte, a més, altres referents que n'han fet una etapa d'especial rellevància. I és que durant aquesta etapa hem assistit al naixement de productores dedicades a programes de flux i de ficció a les televisions; hem comprovat la clara consolidació d'una ja reconeguda indústria de l'animació i de la post-producció, com també de la distribució i de l'exhibició; així mateix hem detectat un entorn d'escoles de formació que junt amb la creativitat, tan present en altres expressions com el teatre, la literatura o la música, anuncien un futur prometedor.

I ja ens trobem en la tercera i nova etapa, sorgida de la digitalització i del trencament dels monopolis. Una etapa que col·loca tots els països tecnològicament preparats en un mateix punt de sortida, relativitzant els avantatges de les respectives experiències anteriors. Però, en canvi, des d'ara exigeix de cadascun d'ells una determinada capacitat per mantenir-se al front de la nova cursa i no perdre posicions. Per tant, res no hi ha que impedeixi a Catalunya excel·lir en aquest sector.

A continuació s'analitzarà l'oportunitat que té Catalunya en cadascun del segments resultants de l'encreuament de les variables anteriorment esmentades.

Així mateix, s'inclourà la descripció de cada segment, els formats en què es presenta, els altres productes que en són la competència al mercat i una qualificació de la seva cadena de valor i dels factors crítics d'èxit, assenyalant especialment quines fases del seu respectiu procés guanyen valor econòmic, quines en perden i en quines és indiferent.

En funció d'aquests segments es descriurà la situació en què es troba el sector audiovisual català, quina xarxa industrial existeix, quins són els motors i quins els avantatges que cal aprofitar.

04.1. L'oportunitat en el "continu-massiu": dramàtics com telesèries i "docu soaps", concursos i "talk shows", productes que a l'argot de televisió s'anomenen programes de flux

Continu massiu

Descripció: és aquell segment en què un ampli grup de consumidors (de característiques demogràfiques diverses) s'entretenen de forma periòdica veient la televisió a casa. Es tracta d'un mercat en augment quant a hores de programació

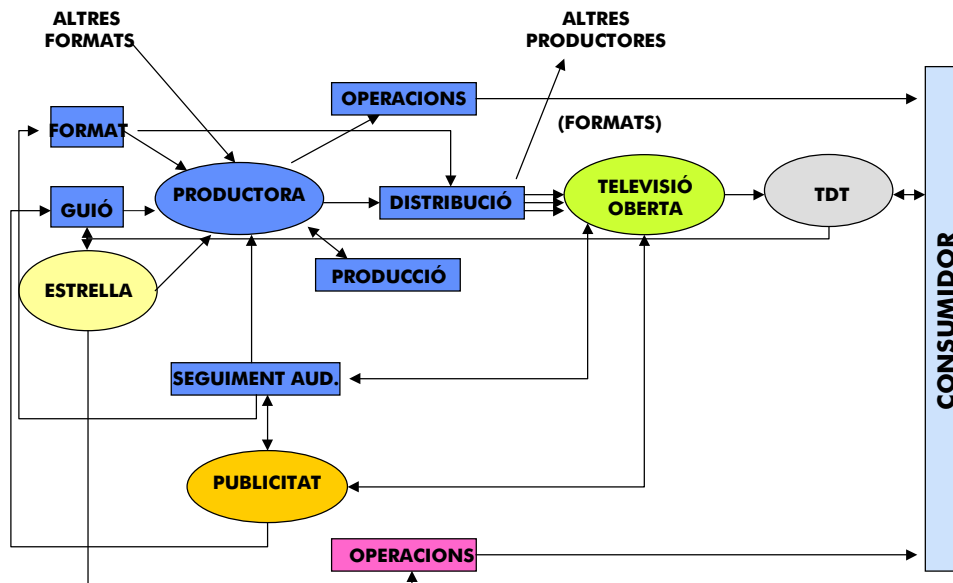
Formats actuals: telesèries, concursos i *talk-shows*. Recentment s'hi inclourien els *docu soaps* anglesos.

Productes substitutius: totes les opcions del *social entertainment*. A casa, les produccions del segment discontinu-massiu i altres formes d'entreteniment com la ràdio o Internet.

Cadena de valor i factors crítics d'èxit

Format Àmbit: Global Valor: ↑↑	* La disponibilitat de formats que captin audiències és essencial per a la productora. * Aquests formats tendeixen a ser de baix cost. * El format es ven de manera global. * Té una forta corba d'aprenentatge. * La transferència de tecnologia (coneixement sobre càstings, públic, etc) en la venda del format fa que aquesta no es pugui deslligar dels equips humans que els han posat en marxa.
Guió Àmbit: Local Valor: ↑↑	* El guió localitza el format i el fa més proper a la realitat de l'espectador, aportant un alt valor afegit.
Estrella Àmbit: Local Valor: ↑↑	* Són essencials per captar l'audiència. * Un cop s'han popularitzat, les estrelles es poden convertir en un <i>megaproducte</i> que s'explota de diferents maneres. * L'estrella té un alt poder negociador.
Productora Àmbit: Local Valor: ↑↑	* La lògica per la qual funciona el mercat (preu fixat com a marge sobre pressupost) i el fet que és necessària certa estructura exigeixen a la productora un alt volum de producció. * Per assolir el volum de producció se solen comprar formats a d'altres productores. * Les relacions amb d'altres productores prenen d'aquesta manera molta importància. * La quantitat d'hores produïdes dota a la productora de capacitat de negociació enfront les cadenes. * El seguiment minut a minut de les audiències i l'aprofitament d'aquest <i>feed-back</i> per redissenyar el producte són molt importants a l'hora de captar audiències. * Els productes comencen a finançar-se amb vies alternatives a les tradicionals. Un exemple n'és el <i>product placement</i>.
Producció Àmbit: Local Valor: =	* Les infraestructures no són claus en haver-ne suficients a preus competitius. * El cost dels equips ha disminuït de manera important.
Distribució Àmbit: Global Valor: ↑↑	* Ha d'estar molt vinculada amb la productora, tant per la venda de productes acabats com de formats.
Xarxa Àmbit: Local Valor: =	* Esdevé un <i>commodity</i>.
Exhibició Àmbit: Local Valor: ↓↓	* Són les televisions obertes. * El seu poder de negociació disminueix enfront de les productores que disposen del <i>know-how</i> per captar les audiències; si bé la millor eficàcia s'aconsegueix quan aquest <i>know how</i> es relaciona amb el que té la televisió sobre el seu públic en les diverses franges horàries.
Operacions Àmbit: Local Valor: ↑↑	* Pren molta importància el <i>merchandising</i>. * En el futur, tindrà encara un major pes al desenvolupar-se noves tecnologies que permetran la compra per impuls.
Consum Àmbit: Local	* Semi-passiu (a vegades requereix de formes molt simples d'interactivitat).

Tendències mundials en la indústria audiovisual
Continu-massiu: Cadena de valor



Tendències mundials en la indústria audiovisual
Continu-massiu: Implicacions en la cadena de valor

	Àmbit	Variació Aportació/Valor
Format	Global	+
Guió	Local	+
Estrella	Local	+
Productora	Local	+
Producció	Local	=
Distribució	Global	+
Xarxa	Local	=
Exhibició	Local	-
Operacions	Local	+
Consum	Local	

Explicació dels tres quadres anteriors:

El quadres mostren una a una les funcions de la cadena de valor amb els seus factors crítics d'èxit, el seu caràcter local o global i els lligams entre les diferents parts de la cadena de valor que en el gràfic es veuen reflectides en forma de fletxes.

En aquest segment hi ha tres manifestacions diferents del talent: el format, el guió i el presentador. El format, que és el seu disseny, ha d'ésser global, és a dir, aplicable a diferents territoris/televisions i inclou un *know-how* que és resultat d'un aprenentatge àmpliament desenvolupat. Per exemple, en els concursos cal tenir total experiència sobre com es fa la selecció dels participants o de quina manera es formulen les preguntes perquè suscitin interès als espectadors. Per conèixer les reaccions de l'audiència cal disposar d'un sistema de seguiment al més sofisticat possible, i en aquest sentit algunes productores han desenvolupat softwares propis per classificar les dades diàries del *share* en quadres comparatius amb els programes simultanis de les altres cadenes minut a minut. Tot això lliga la productora amb els diversos operadors als quals ha venut el format, la majoria televisions obertes, i li dóna una posició favorable de negociació atès el directe coneixement que té del seu públic, factor que ajuda també a captar publicitat a través de l'anomenat *product placement*. El guió, en canvi, és molt local, perquè és la translació de les característiques del format al col·lectiu d'espectadors de la cadena per on s'emet: siguin temes d'actualitat en els talk shows o preguntes d'abast local en els concursos. El presentador també és totalment local i acostuma a ser un professional molt popular o que arribarà a ser popular pel programa, ja que cal que esdevingui un presentador-estrella que capti audiència. La seva qualitat mediàtica li permetrà convertir-se en un referent d'operacions d'explotació comercial lligades a productes del programa que la productora comercialitzi.

La productora d'aquest segment tendeix a ser de gran dimensió: necessita unes estructures permanents d'equips creatius i de producció/postproducció per poder servir als seus clients, ja que la seva obligació és assegurar un lliurament diari o setmanal de programació. Fer rendible aquesta estructura fixa exigeix realitzar un volum de producció considerable. No sempre és possible alimentar aquesta estructura amb producció pròpia i, per això, les productores de "continu massiu" tendeixen a comprar també formats d'altres productores per localitzar-los.

La distribució està íntimament lligada a la productora perquè no es ven només el contingut sinó també el format. Per tant, transmet un *know-how* que no es pot comercialitzar com es faria amb un altre tipus de producte, cas, per exemple, de les pel·lícules. La xarxa és o bé la terrestre o bé una altra de transmissió massiva. L'exhibició són les televisions obertes.

El consum és semi-passiu. En ocasions es demana interacció a través de trucades. El contingut de tipus continu massiu busca que cada final de programa inciti a esperar el proper i tracta temes que donin motius de conversa. El boca-orella és clau, com també ho és el mantenir l'atenció minut a minut. Es busca la complicitat amb l'espectador.

Conclusió: És un segment en creixement ja que està augmentant les hores de programació en beneficiar-se de la tendència del mercat a substituir les sèries americanes de gran audiència, com les famoses "Dallas" o "Colombo", o d'altres de més recents com "El show de Bill Cosby", per programes locals més propers als espectadors.

El domini en la cadena de valor s'ha traspassat de la cadena de televisió a la productora, a mida que disposa del coneixement dels espectadors i del *know-how* del format.

L'atenció s'aconsegueix a través del presentador-estrella i es manté amb un guió que adapta el format als gustos locals.

La presència a Catalunya dels agents que gestionen el segment “continu-massiu” comença a ser significativa.

El seu origen es troba en el liderat que ha aconseguit Televisió de Catalunya (TVC), tant en el nivell de les audiències com en la credibilitat de la seva programació, preocupada des del seu naixement en la consecució d'una modernitat que la distingís de la resta d'operadors, sobretot en les franges dels informatius i de l'entreteniment.

En el seu entorn s'han format professionals i s'hi han experimentat maneres de gestionar, que després han afavorit iniciatives privades, algunes reeixides. L'existència de TVC ha permès desenvolupar un important *know-how* en la producció de televisió. Un clar viver han estat els dramàtics de TV3, que han desenvolupat productes d'èxit a un cost raonable per a una audiència catalana, més exigent que la de la resta de l'Estat.

El mercat de productes televisius és un sector en evident creixement, atès el previst augment de nous canals i, per tant, d'hores de programació que caldrà omplir sense recórrer en la seva totalitat al material d'arxiu. En bones condicions de rendibilitat podrien conviure a Catalunya dues o tres grans empreses privades dedicades a productes d'entreteniment —concursos i talk-shows—, un nombre semblant que es dediquessin a la ficció i algunes de temàtica especialitzada centrades, per exemple, en programes d'humor o en documentals històrics.

L'externalització de TVC

Aquesta perspectiva és un futur probable si TVC sap substituir de manera progressiva el paper dinamitzador de les iniciatives empresarials que ha protagonitzat fins ara per una externalització més decidida de la seva producció pròpia, que permeti reforçar l'actual xarxa industrial de productores. Aquestes productores, ajudades per l'impuls inicial de TVC, hauran d'aconseguir en una segona etapa nous encàrrecs d'altres televisions de fora de Catalunya i, per tant, hauran de demostrar que són capaces d'oferir formats o programes adequats a la idiosincràsia de cada audiència. La seva viabilitat empresarial dependrà aleshores directament de la capacitat que demostrin a exportar hores de programació a altres televisions foranes, competint amb les productores de la resta de l'Estat; de la seva habilitat a establir col·laboracions amb altres

productores d'Europa; i del seu encert a aprofitar les possibilitats del mercat sud-americà.

Per això cal que les productores privades assoleixin un alt nivell empresarial en l'àmbit de la gestió. Un error que ja s'ha sofert en el sector del cinema amb greus conseqüències, tal i com s'explicarà en l'apartat del "discontinu massiu i nínxol" ve determinat pel fet que els que configuren el talent vulguin assumir també professionalment la gestió de la productora sense disposar del *know how* necessari. Aquesta confusió ha provocat diversos fracassos. Es tendeix a pensar que la capacitat creativa —guionistes, directors i actors—, quan assoleix importants quotes d'audiència i reconeixement de la crítica al presentar un programa encarregat per una televisió, és suficient per reemplaçar en el futur la mateixa gestió que fins aleshores corresponia a la televisió, independitzant-se'n en una nova productora privada. A vegades aquesta assumpció de funcions és viable; el cas més excel·lent és el de Gestmusic-Endemol, però no sempre ha estat així. En l'altre extrem de la qüestió també es comprova que no sempre assolir èxits televisius encarregats per una televisió motiva suficientment com perquè l'agent que els origina, sovint un professional creador, es plantegi donar el salt qualitatiu a la producció independent i organitzar una productora privada, estimant-se més seguir rebent encàrrecs, aplicant els guanys a satisfaccions personals i no a reinversions empresarials. En el primer cas hi ha un excés de confiança en les pròpies facultats, que no són pas de gestió empresarial, i en el segon, un temor a córrer riscos empresarials. Són els dos extrems que no creen indústria audiovisual.

Consegüentment, quan parlem d'una xarxa industrial de productes televisius ens referim a la necessitat de promoure empreses capaces no únicament de produir programes per a TVC, que probablement les haurà iniciat en el sector, sinó sobretot de convertir-se en un veritable centre de producció obert a tots els operadors, inclosos els de fora del seu territori habitual, ja que només eixamplant el territori es poden obtenir millors rendibilitats.

Aquesta nova situació, per altra banda, afavoriria de retruc la futura estabilitat econòmica de TVC, a mesura que l'externalització anés acompanyada d'una privatització de les seves infraestructures de producció, amb les garanties laborals necessàries, de manera que aquestes competissin per la seva utilització en condicions de mercat. TVC actuaria d'aquesta manera com una operadora que contracta programació a productores privades per motius

professionals i amb estrictes criteris de mercat, reduint la seva producció pròpia i directa als programes informatius i les seves derivacions i a d'altres continguts de valor cultural prioritari, justificats per raó de la seva condició de televisió pública i, per tant, al marge de les regles del joc del mercat.

Una proposta semblant caldria fer-la també a TVE, que disposa d'un centre de producció a Catalunya, almenys mentre aposti per continuar competint com a televisió oberta en règim de mercat, malgrat la seva situació econòmica. Caldria que TVE garantís un determinat percentatge d'encàrrecs a productores de Catalunya en funció de la seva especialització.

Però de la mateixa manera que les noves productores de “continu massiu”, possibles a Catalunya, estaran obligades a garantir la seva viabilitat amb l'exportació d'hores de programació, també caldrà estimular la predisposició dels operadors privats a enfortir el sector industrial català, trencant la forta tendència a la concentració cap a Madrid. Ja actualment, Antena 3 manté un centre regional a les instal·lacions catalanes de Media Park i els mateixos platós de Media Park han acollit sovint productes de “Gestmusic Endemol” emesos per Antena 3. I Tele 5 té com accionista una empresa editorial radicada a Catalunya, Planeta, la qual ha manifestat el seu interès pel desenvolupament de canals temàtics en el futur.

L'oportunitat de la TDT

De totes maneres, la gran oportunitat per a la indústria audiovisual a Catalunya seria la constitució en el marc del seu territori de la plataforma lligada a la Televisió Digital Terrenal (TDT).

Pot justificar-se la fragilitat del sector audiovisual a Catalunya per l'evident falta d'instruments dinamitzadors. Hi ha raons històriques que ho avalen. Les telecomunicacions es van concentrar a Madrid amb el monopoli de Telefónica; després, la televisió es va concentrar a Madrid amb el monopoli de Televisión Española. Només l'aparició de les televisions autonòmiques ha permès generar un determinat producte fora de Madrid, però la seva mateixa limitació territorial, de demografia reduïda —en el cas de Catalunya, sis milions d'habitants, i, si ho estenem als països de parla catalana, deu milions—, ha condicionat el tipus de producte. Posteriorment, la televisió privada s'ha concentrat a Madrid amb Antena 3, Tele5 i Canal+; i darrerament les plataformes de televisió de pagament també s'han concentrat a Madrid amb Canal Satélite Digital i Via

Digital. Una concentració tan gran ha generat les condicions idònies per al desenvolupament d'una indústria de l'audiovisual a la capital d'Espanya, sobretot a partir de Canal+ i de les dues plataformes digitals, que, necessitats de continguts diferenciadors per a les franges *premium* de la seva programació, han promogut noves pel·lícules (tal com s'analitzarà en tractar el “discontinuu massiu i ninxol”), completant la seva gestió productora amb importants inversions en promoció publicitària. No és estrany comprovar com les dues principals productores espanyoles són les que estan lligades a les dues plataformes digitals: Sogetel, que forma part del Grupo Prisa, promotor de Canal Satélite Digital, i Lola Films lligada a Telefónica, principal promotor de Via Digital.

Per altra banda, l'augment de producció de “continuu massiu” podrà aprofitar la demostrada creativitat en el camp de les arts escèniques que existeix a Catalunya, on diverses companyies de teatre són veritables empreses amb voluntat exportadora, cas de La Cubana, Els Comediants, Els Joglars, Dagoll Dagom, La Fura dels Baus i El Tricicle o, més recentment, Kràmpack, que ja tenen en el seu historial alguns productes televisius per encàrrec. Tenen a més l'avantatge que el seu personal artístic es bilingüe, la qual cosa els permet sumar oportunitats.

Les noves productores privades

Si assagem un llistat de les empreses catalanes que en aquest segment tenen una significativa presència, d'entrada es comprova que Catalunya acull l'empresa més important de l'Estat en la franja d'entreteniment, que és Gestmusic-Endemol, líder en el mercat de flux per facturació i hores de producció. La facturació va arribar l'any 1997 als 7.000 milions de pessetes, amb una quota de mercat propera al 17%.

Gestmusic Endemol:

El seu origen és una conjunció de la voluntat empresarial dels antics components del grup musical “La Trinca” —si bé darrerament un d'ells ha abandonat, de manera que només han quedat Antoni Cruz i Josep Maria Mainat— i de l'interès de l'empresa holandesa Endemol per trobar un soci local a Espanya. La majoria del capital és propietat del grup Endemol, però la capacitat de decisió a Espanya recau en el grup català, que ha aconseguit que espectacles televisius que s'emeten des de les cadenes privades Tele5 i A3TV es realitzin en estudis i platós de Catalunya. Gestmusic-Endemol compta amb un centenar de treballadors fixes, un altre centenar de col·laboradors habituals i un nombre variable de *freelances* i empreses subsidiàries, en funció de les diferents produccions. És la productora catalana que exporta més hores de programació fora del seu territori, motiu que li dona una estabilitat que els comptes de resultats confirmen. Ha constituït una *joint*

venture amb la productora espanyola Zeppelin per a l'exportació de formats de programa a Sud-amèrica .

Es presenta a continuació una relació dels programes de Gestmusic-Endemol produïts des de el passat 1998, amb indicació del canal que els ha emès i els llocs on se n'ha efectuat la preproducció, la producció, la gravació i la postproducció.

Actualment “Gestmusic Endemol” està produint “Crónicas marciales” a T5 i “Parodia Nacional” i “Lluvia de estrellas” han estat les seves darreres produccions a A3TV. El principal patrimoni de Cruz i Mainat, a més de l'avantatge de ser els pioners en la gestió de productes de flux a Espanya, resideix en el complet banc de dades que gestionen, on estan enregistrats nombrosos perfils de convidats, participants i assistents a possibles programes, que es va engrandint setmana a setmana; en una especial tècnica de càsting per a la tria d'aquestes persones; en un comprovat encert en la selecció de les estrelles que condueixen els programes i en un sofisticat sistema informàtic de seguiment d'audiències minut a minut, que els permet a les vint-i-quatre hores reorientar qualsevol contingut en favor d'explotar aquells elements que confirmen una pujada d'audiència. L'encreuament d'aquests coneixements amb els que cada canal de televisió disposa sobre la seva audiència en les diferents franges horàries és la fórmula més eficaç, si no per assegurar l'èxit, sí almenys per evitar els components que desemboquen en un fracàs.

Programes de la productora Gestmusic Endemol durant 1998 i 1999

Programa	Canal	Preproducció	Producció	Gravació	Postprod.
Crónicas marciales (diari)	Tele 5	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona
Alta tensión (diari)	Antena 3	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona
Parodia nacional (setmanal)	Antena 3	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona
Un siglo de canciones (setm)	Canal 9	Barcelona	Barcelona	València	Barcelona
Si l'encerto l'endevino (diari)	TV3	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona
La cara divertida (setmanal)	Antena 3	Barcelona	Barcelona	Amsterdam	Barcelona
Lluvia de estrellas (setmanal)	Antena 3	Barcelona	Barcelona	Madrid	Barcelona
La noche por delante (2 set.)	Tele 5	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona
Esos locos bajitos (setmanal)	Antena 3	Barcelona	Barcelona	Madrid	Barcelona
Tardes con Ana (diari)	TVG	Barcelona	Barcelona	Galícia	Barcelona
Sketchup (setmanal)	Tele 5	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona
Lluvia de estrellas (setmanal)	Antena 3	Barcelona	Barcelona	Madrid	Barcelona
Más madera (diari)	Tele 5	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona
Benvinguts (diari)	Canal 9	Barcelona	Barcelona	València	Barcelona
Hamaika Korapilo (diari)	ETB	Barcelona	Barcelona	Euskadi	Barcelona
Moros y cristianos (setmanal)	Tele 5	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona
A repanocha (setmanal)	TVG	Barcelona	Barcelona	Galícia	Barcelona
El flechazo (diari)	TVE	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona
Hola mamá soy yo (setmanal)	Tele Madrid	Barcelona	Barcelona	Madrid	Barcelona
Taxi (setmanal)	ETB	Barcelona	Barcelona	Galícia	Barcelona
Hola, hola, hola (setmanal)	Tele 5	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona
Tardes de Veran (diari)	TVG	Barcelona	Barcelona	Galícia	Barcelona
Menudas estrellas (setmanal)	Antena 3	Barcelona	Barcelona	Madrid	Barcelona
Cita con Apeles (setmanal)	Tele 5	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona
Taxi 10 (setmanal)	ETB	Barcelona	Barcelona	Euskadi	Barcelona
Bajo cero (especial)	Tele 5	Barcelona	Barcelona	Barcelona	Barcelona

Font: Gestmusic-Endemol

Una altra empresa catalana és la productora Mercuri, que està especialitzada en programes documentals de caire retrospectiu i recreatiu, lligats al rigor informatiu. Va ser creada l'any 1990 pel periodista Enric Canals, fins aleshores director de TVC. La seva exclusivitat en aquest tipus de programa li està donant lideratge en el nínxol corresponent, nodrit per l'acumulació de referències documentals, que va completant un estratègic arxiu al servei de nous projectes. Treballen a l'empresa 12 professionals

Un altre cas de productora amb origen a TVC la protagonitzen els tres professionals que van elaborar el primer esquema continuat de producció planificada (des del guionatge fins a la realització) de les telesèries de TV3, - esquema que començà amb "Poble Nou" i aconseguí la millor rendibilitat amb "Nissaga de poder"-, Joan Bas, Josep Maria Benet i Jornet i Jaume Banaclocha. Es van independitzar de la CCRTV l'any 1997. Fins aleshores havien dissenyat, principalment, un nou esquema de gravació que donava un més alt rendiment en la translació "hores de gravació-hores d'emissió". Així mateix, funcionant com si fossin una productora autònoma dins de l'organigrama de TVC, van ajudar a la reconversió de realitzadors de programes d'entreteniment en especialistes en productes de ficció. Fa gairebé dos anys van crear una empresa de talent, 3B Europea de Producció, que té gairebé la totalitat de les accions de la productora Diagonal Televisió.

Diagonal Televisió:

Porten ja 300 capítols emesos de la sèrie dramàtica "Calle Nueva", que junt amb Zeppelin produeixen per a TV1, a qui lliuren el producte enregistrat en platós de Madrid totalment acabat; porten més de 500 capítols d'una altra sèrie, "El Super", també amb Zeppelin i amb destinació a T5, on intervenen a la producció executiva aportant el talent. Van produir dues sèries de la Televisió Valenciana, Canal 9, "Herència de sang" i "A flor de pell", que posteriorment han estat emeses per TVC. I a Catalunya, als platós de MediaPark han produït 53 capítols d'una altra sèrie, "Ambiciones", per a A3TV, i als Estudios Gala, la sèrie setmanal d'entreteniment "Me lo dijo Pérez", protagonitzada per La Cubana, que T5 presentava la nit dels diumenges i de la qual es van emetre quatre capítols. Des de la seva sortida de TVC continuen col·laborant en l'actual telesèrie "Laberint d'ombres" responsabilitzant-se del guió, mentre la producció física continua totalment sota la responsabilitat de TVC.

Una altra productora és Cesde Max organitzada entorn d'Àngel Casas i especialitzada en talks shows. Actualment produeix per als canals temàtics de la plataforma Via Digital els programes "De memoria", basat en declaracions de personatges coneguts, "Mano de santo", espai de quatre minuts sobre el santoral del dia explicat en clau d'humor, i, pròximament, "DOC", sobre productes de la cultura tradicional.

Altres productores són Distar, de Ramon Fusté, que produïa els programes presentats setmanalment a TV3 per Joaquim Maria Puyal i que darrerament ha produït “Surti com surti” amb Jordi LP; DTV, que produeix el programa de contingut econòmic “Fem empresa” al C33, que es grava als platós de MediaPark; i BRB, productora de dibuixos animats que treballa per al Canal Estilo de la plataforma digital Canal Satélite Digital i va produir una versió en castellà del programa sobre el ball que Àngels Gonyalons protagonitzà a TVC.

Finalment, esmentem també la productora El Terrat, especialitzada en programes d’humor, amb Andreu Buenafuente com a primer responsable, que després de treballar per encàrrec de TVC amb èxit d’audiència —cas dels diferents “Sense títol” i “Malalts de tele”—, té intenció d’independitzar-se i ha gravat junt amb la productora teatral “Kràmpack” una *sit-com* amb el títol “Plats bruts”.

De totes maneres, des de la perspectiva industrial que ens ocupa, caldrà distingir entre les productores amb criteris empresarials que apliquen els seus beneficis a reinversions i tenen vocació de permanència posant en marxa diversos projectes, i aquelles altres productores, vives mentre dura un programa, que sovint s’organitzen jurídicament per raó de l’optimització fiscal del presentador-estrella.

Tots són exemples d’una evolució en què cal reconèixer el paper jugat per TVC, que hauria ara de completar adaptant el seu esquema de producció a una major externalització de les produccions no lligades als serveis informatius, a fi de consolidar l’activitat econòmica de les noves productores.

04.2. L'oportunitat en el "continu nínxol": canals temàtics de la TV per satèl·lit, del cable o de la futura TDT

Continu nínxol

Descripció: és el segment estratègic que fonamenta la seva orientació de mercat en dirigir-se a nínxols amb determinats punts en comú (segments de població jove o d'un certa edat, àrees temàtiques, etc.) servint el seu producte de manera continuada. De tots els segments és el que té una evolució més incerta pel que fa a la financiació o respecte a qui s'emportarà la part més important de valor.

Formats actuals: Canals temàtics a les plataformes digitals. Tot i així, s'ha de dir que el segment està encara molt poc desenvolupat pel fet que les tecnologies no permetien la interactivitat. Aquest fet condiciona que el tamany dels nínxols —nombre d'abonats— hagi de ser molt gran.

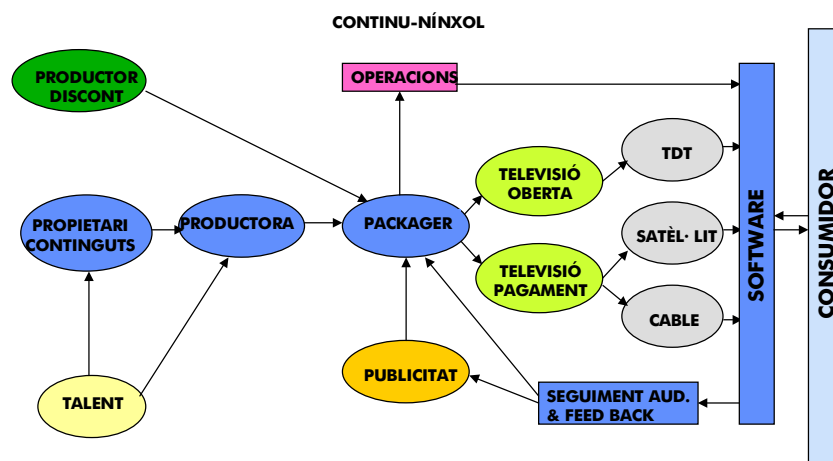
Productes substitutius: totes les opcions del *social entertainment*. A casa, les produccions del segment discontinu-massiu i continu-massiu i altres formes d'entreteniment com la ràdio o Internet.

Cadena de valor i factors crítics d'èxit

Continguts Nínxol-global Àmbit: Global Valor: ↑↑	* Com més focalitzat estigui un canal més dependent serà de la producció aliena que s'haurà de dissenyar pensant en un mercat global.
Talent Àmbit: Global-Local Valor: ↓↓	* El talent deixa en general de ser important.
Propietari continguts Àmbit: Global Valor: ↑↑ ↓↓	* Principalment, la indústria editorial que pugui aportar el coneixement sobre les temàtiques o interessos en què es basi el projecte. * Poden aportar la seva marca.
Productora/packager Àmbit: Local Valor: ↑↑	* Poden sorgir d'acords entre agents, que hauran d'aportar o bé marca, o bé coneixement del mitjà televisiu, o bé coneixement de la temàtica del producte.
Publicitat Àmbit: Local (personalitzable) Valor: ↑↑	* Adquireixen importància els agents relacionats amb ella (agències de mitjans i anunciants) que poden tenir un paper important en aquests projectes. * La publicitat es fa més selectiva i es pot arribar a personalitzar. * Alguns anunciants poden posar la seva marca al producte.
Operacions Àmbit: Local Valor: ↑↑	* Esdevenen clau per al finançament del producte. * Les noves possibilitats de la tecnologia permeten innovar en aquest finançament al fer possible la compra per impuls de productes i continguts.
Software Àmbit: Global Valor: ↑↑	* Esdevé clau desenvolupar bons softwares que permetin gestionar les vendes, rebre feed-back del client i adaptar-ne el missatge i vendre-li productes.

TENDÈNCIES MUNDIALS A LA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL

CONTINU-NÍNXOL : CADENA DE VALOR



CLUSTER
GCCSI-FH2-PR2-models-81209-JC

Pàgina 36

TENDÈNCIES MUNDIALS A LA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL

CONTINU-NÍNXOL: IMPLICACIONS EN LA CADENA DE VALOR

	Àmbit	Variació Aportació/Valor
Continguts discontinu	Global	+
Talent	Global/ Local	-
Propietari/Continguts	Global	+
Productores/Packagers	Local	+/-
Publicitat	Local i Global	+
Operacions	Local	+
Software	Global	+
Xarxes	Local	-

CLUSTER
GCCSI-FH2-PR2-models-81209-JC

Pàgina 37

Explicació dels tres quadres anteriors:

El quadres mostren una a una les funcions de la cadena de valor amb els seus factors crítics d'èxit, el seu caràcter local o global i els lligams entre les diferents parts de la cadena de valor que en el gràfic es veuen reflectits en forma de fletxes.

Es tracta d'un segment estratègic que apareix amb el fenomen de la digitalització i la fragmentació. Les regles de competència no estan encara establertes, però mostra certs paral·lelismes amb el món d'Internet. El seu desenvolupament requereix infraestructures de cable per arribar a les cotes màximes de desenvolupament, tot i que amb les plataformes digitals ja se n'estan desenvolupant els primers agents.

Els continguts, que tenen àmbit global, provenen de dues fonts principals. La primera, la dels productors de continguts "discontinuu massiu" i "discontinuu nínxol" que tractin sobre la temàtica del canal o disposin de "biblioteques" sobre aquest canal. Si alguns canals temàtics es basen en pel·lícules, que és un dels principals atractius per aconseguir abonaments, la vitalitat de la plataforma digital pot dinamitzar de manera decisiva la indústria dels dos segments de contingut "discontinuu".

La segona font de producció d'aquests continguts és la producció pròpia, directament o a través de contractacions amb productores especialitzades en els temes de cada canal. Conseqüentment, els cal tenir accés al talent relacionat amb la temàtica i/o accés a bases sobre les quals construir aquests continguts; aquest darrer aspecte fàcilment pot endegar acords estratègics entre productores de televisió amb el corresponent *knowledge* tècnic i propietaris de continguts especialitzats, cas d'editorials o revistes que tinguin drets sobre determinades temàtiques. Fins i tot aquests acords, si són molt estables, poden donar pas a la creació de noves productores d'aquest segment audiovisual.

La productora-empaquetadora que és un agent local, es converteix en la figura clau del segment. És la que programa, "empaqueta", el contingut del canal temàtic, donant-li coherència, a partir de material produït o contractat, que completa amb "promos" i "continuïtats". La responsabilitat pot ser de la pròpia empaquetadora, que es compromet a lliurar periòdicament la programació, o de l'operadora, que encarrega a l'empaquetadora la manipulació del producte donant-li totes les directrius. Les empaquetadores amb iniciativa poden néixer d'associacions entre propietaris de continguts especialitzats, si la demanda aconsella una producció constant de determinada temàtica, o ser senzillament una empresa dedicada a coordinar continguts de manera independent i no només d'un sol canal. Per tot això el talent no és una peça clau en aquesta cadena de valor, ja que la creativitat deriva d'especialitzacions prèvies.

La rendibilitat d'aquest segment provindrà bàsicament de tres fonts: l'abonament, la publicitat i les operacions. A mida que el nínxol sigui més gran tindrà major importància la publicitat, que podrà ser més personalitzada a mida que el nínxol s'empeteixi. I les operacions seran una font bàsica d'ingressos a mida que la interactivitat permeti la compra-venda per impuls de productes i de continguts. Per això serà essencial disposar d'un bon software que gestioni les transaccions comercials, el qual pot assolir amb la interactivitat afegida al cable la estratègica funció de fer un seguiment de l'espectador no només en termes d'audiència sinó també pel que fa als seus gustos i comportaments de consum, en els quals es basarà l'oferta de la cadena.

CONCLUSIÓ: Aquest és el segment que aconseguirà que l'accés esdevingui gairebé il·limitat, però també el que, en el futur immediat, farà circular la informació de forma bidireccional, mitjançant la interactivitat. L'atenció del públic és el repte major d'aquest segment, on l'oferta podria ser il·limitada.

La innovació tecnològica és el factor que donarà dinamisme a aquest nou mercat que està començant a manifestar-se. La seva curta història no permet encara comparacions amb experiències d'altres països. En certa manera té els antecedents en la indústria del cable, ben instal·lada als EUA i en alguns països europeus que des de fa temps ofereixen canals temàtics; però tampoc és una referència vàlida perquè en ser canals analògics no permeten la interactivitat que, en canvi, sí facilitarà la tecnologia digital.

Es tracta d'una situació, per tant, que en col·locar tots el països en un semblant punt de partida ha d'afavorir aquells que prenguin de manera més ràpida consciència sobre la capacitat de generar negoci que suposa aquesta nova activitat audiovisual.

El negoci té dues vessants clarament diferenciades, la que correspon als operadors que ofereixen els continguts i la dels proveïdors dels mateixos continguts.

Els operadors

Entre els primers es troben els operadors de cable, que en alguns països fa temps que funcionen en el sistema analògic, i les plataformes digitals, que emeten a través del satèl·lit. Entre ells es poden donar casos d'integració vertical.

Tots poden oferir multitud de canals, si bé des de la capacitat econòmica caldrà distingir entre uns canals amb voluntat d'arribar al gran públic i uns altres d'audiència limitada, que no fan altra funció que la de completar la totalitat de l'anomenat paquet bàsic. En canvi, entre els de més audiència, sovint alguns formen part d'ofertes separades del paquet bàsic, generadores de nous pagaments per emissions puntuals, com és el cas de les retransmissions de determinats partits de futbol.

L'aparició a Espanya de les plataformes per satèl·lit abans del desenvolupament de la televisió per cable ha restat a aquesta alguns dels valors que posseïa en els països on s'havia avançat. Segurament la conseqüència més greu és que arriba tard a l'adquisició dels drets televisius més interessants, que han fet seus en exclusiva les plataformes digitals, les quals, alhora, també

han pogut dissenyar abans els projectes de canals temàtics més atractius. Per tant, la capacitat de l'operador de cable queda limitada respecte a la tradicional d'altres països, on s'han desenvolupat sense competència oferint generalment canals que es cobren per abonament, amb uns continguts que prèviament l'operador de cable havia adquirit d'un empaquetador o amb el lloguer del mateix canal que els conté. En canvi, ara corre el risc de limitar-se a ser un instrument de transmissió, com una autopista, que cobra per l'ús de la seva xarxa, que pot ser alimentada fins i tot amb programacions que pertanyen a altres plataformes digitals. L'operador de cable podria participar en les transaccions econòmiques que es fessin a través de la seva xarxa i cobrar, a més, pel coneixement més personalitzat que posseeix dels abonats als quals arriba, disminuint els riscos per faltes de pagament i assumint la gestió dels cobraments. La interactivitat, en canvi, en facilitar-li un seguit de serveis, no relacionats estrictament amb la indústria de l'entreteniment, com són correu electrònic, el teletreball i d'altres vinculats al món d'Internet, és susceptible d'originar negocis inabastables per a altres infraestructures.

Però en aquest segment està per arribar la novetat tecnològica que pot contribuir de manera decisiva a dinamitzar una potent indústria audiovisual: la propera Televisió Digital Terrenal (TDT).

El passat mes de gener el Consejo de Ministros espanyol va autoritzar, en base al Real Decreto de 9 d'octubre de 1998, pel qual s'havia aprovat el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrenal, la convocatòria d'un concurs per habilitar un nou operador. El guanyador disposarà de 5 "multiplex" d'abast estatal, cadascun amb 4 canals, és a dir, 20 canals. D'aquests, 14 seran per a la mateixa plataforma i els 6 restants es repartiran de la següent manera: 3 per a les televisions privades (Tele 5, A3TV i Canal+), 2 per a TVE i 1 que quedaria en reserva. El guanyador està obligat a fer de "carrier" per a aquests 6 canals i a mantenir en els 14 canals propis quatre hores diàries en obert; la resta, si ho desitja, poden ser codificades.

L'esmentat decret era conseqüència de la disposició addicional quadragèsima quarta de la Ley 66/1997 de Medidas fiscales, administrativas y de orden social, que estableix que *"el otorgamiento... de las concesiones para la gestión indirecta de los servicios públicos de radiodifusión y de televisión con tecnología digital terrenal por entidades privadas se llevará a cabo por el Estado si su ámbito es estatal y por las comunidades autónomas si es*

autonómico o local”, atribucions que l’article 62 de la Llei 11/1998, general de Telecomunicacions enquadra en la recomanació que “s’ha de procurar que hi hagi una oferta de freqüències equivalent per a la cobertura estatal i per a l’autonòmica i local, d’acord amb les necessitats específiques i tenint en compte les especialitats del fet insular”.

Si l’empresa concessionària desenvolupa una unitat de l’audiovisual amb voluntat de produir continguts i, tal com han fet les altres dues plataformes digitals, aposta per la producció de cinema, la seva acció resultaria decisiva per a la indústria audiovisual del seu entorn.

La nova TDT necessitarà nodrir-se de continguts per ser competitiva captant abonaments enfront de les altres dues plataformes digitals o, si fos el cas, de la fusió que en resulti. Però en ser la tercera plataforma, que neix gairebé dos anys més tard que les seves competidores, es trobarà que els drets d’emissió de molts productes de ficció han estat ja adquirits en exclusiva. Això l’obligarà a promoure nous productes.

Una important característica de la TDT, que la diferencia críticament del satèl·lit, és la seva capacitat per segmentar territorialment les emissions. Per tant, una estratègia lògica de la TDT no passa només per captar drets d’emissió en competència amb el satèl·lit, sinó per programar continguts locals.

La nova TDT també comprovarà que aquelles pel·lícules que prèviament han obtingut èxit de públic a les sales de cinema són les que més interessen per a la programació, influència que li aconsellarà prendre posicions en el producte ja des del seu desenvolupament, entrant com a coproductora o fent precompres dels drets. Sembla, per tant, que la nova TDT estarà obligada a incorporar en el seu projecte empresarial una àrea de producció de pel·lícules que serà un important instrument per a la promoció de la indústria del “discontinu massiu i de nínxol” del seu entorn.

Però la força motriu de la nova TDT no s’esgotarà amb les pel·lícules. Necessitarà un ampli llistat de productes televisius, principalment de ficció, amb personatges reals o de dibuixos animats, que generarà treball a diverses productores. A això s’afegirà l’adquisició de productes d’arxiu, que tindran així opció a una nova vida comercial.

El mateix passarà amb l'operadora Cable i Televisió de Catalunya (CTC), que ja està oferint als primers abonats a la xarxa de cable, mitjançant l'eslògan "la televisió a la seva mida" opcions de 25 i 47 canals amb un complement de canals temàtics, on es troben programacions d'operadors internacionals, de totes les televisions terrestres d'Espanya i de les plataformes de CSD i VD, i que completarà amb serveis d'Internet d'alta velocitat: vídeo en temps real, vídeoconferència, teletreball i jocs on line. També Telefónica ha manifestat la seva voluntat de prestar serveis per cable.

És evident, per tant, que amb les plataformes digitals i el cable s'obren noves finestres per als continguts de recent creació i per als d'arxiu, en augmentar les hores de programació a nivells mai imaginats fa alguns anys. I als nous canals temàtics els caldran els corresponents empaquetadors, que amb més o menys autonomia organitzin els seus continguts, tal com actualment està fent Media Park per a una sèrie de canals de Via Digital, als quals afegeix producció pròpia.

És aquesta, realment, una nova situació que canvia totalment moltes perspectives. Des d'ara, disposar de drets televisius esdevé un patrimoni que reforçarà la viabilitat de moltes empreses, tenint en compte que la globalització aconsella vendre a les televisions de tot el món. Naturalment, la capacitat comercial assolirà una millor rendibilitat a mesura que els productes puguin oferir-se mitjançant treballats catàlegs, les anomenades "llibreries" o "biblioteques", en les quals ordenats per gèneres, directors, temes o altres conceptes siguin susceptibles de ser organitzats en "paquets". Una multioferta que caldrà estimular. Com?

Primer, engrandint l'oferta amb un catàleg de producció actual i d'arxiu ben equipat d'obres. Podria ser un bon començament reunir part de la producció pròpia de TVC i una selecció de les pel·lícules produïdes en els darrers quinze anys per empreses privades encara actives, que no van obtenir una bona resposta d'espectadors per les nul·les condicions de publicitat i promoció en què es van estrenar. Cal suposar que la majoria de productores hauran recuperat els drets cedits en el seu dia a televisions, atès el temps ja transcorregut, si bé es podria arribar a pactes que precipitessin aquest retorn.

Segon, facilitant la presència de productores privades als mercats internacionals de drets televisius, especialment les fires de Cannes i la de Nova Orleans, on també l'assistència permet trobar socis locals d'altres països

interessats en coproduir el projecte que se'ls presenti.

Tercer, aconseguint que les entitats bancàries donin valor en els drets televisius com un bé patrimonial susceptible de ser acceptat com a garantia de préstecs i d'altres serveis bancaris. En general, és necessària una intensa tasca en el sector financer, que ajudi a presentar el negoci audiovisual amb totes les seves encoratjadores perspectives de futur pel que fa a la generació de riquesa, atès el seu component de sector econòmic emergent amb clar futur estratègic. Cal desterrar la imatge del cinema com un sector allunyat de les pràctiques convencionals en els mercats. Naturalment, aquest objectiu demana també interlocutors professionalment preparats en la banda del sector privat, capaços de presentar un pla de negoci on es detalli el producte, se'n presenti el pla de producció i el pla de màrqueting que es pensa seguir, se'n argumenti la necessitat del finançament, s'expliquin els recursos humans i materials que es necessiten i es concreti el calendari del retorn de les inversions a fer.

Els proveïdors de continguts

Els proveïdors de continguts procedeixen de tres camps diferents: el sector de la publicitat, els propietaris de drets i les productores independents.

Sector de la publicitat: en aquests darrers temps la publicitat ha assajat noves formes per accedir a la televisió, al marge de la fórmula tradicional dels espots. L'anomenat *product placement*, consistent a incloure el producte d'una empresa dins la planificació d'una seqüència o formant part de l'argument, és un conegut sistema que les empreses publicitàries estan utilitzant per condicionar la indústria dels continguts. Un pas més en la conquesta de públics seria disposar d'un canal temàtic o llogar segments horaris d'un canal ja existent destinat a determinats segments, nínxols, de la població.

Catalunya, com se sap, acull un important nombre d'empreses de publicitat amb una trajectòria internacionalment reconeguda, que podrien plantejar-se aquestes noves presències aprofitant el desenvolupament tecnològic digital.

Propietaris de drets: els agents millor situats per elaborar canals temàtics destinats a nínxols de mercat són els titulars de drets sobre continguts audiovisuals o susceptibles de convertir-se en audiovisuals.

Anteriorment, ja s'ha valorat la importància patrimonial de disposar d'aquests drets. Donen una nova rendibilitat econòmica, en primer lloc, als arxius audiovisuals de les televisions obertes, sobretot les públiques, que posseeixen un recorregut de més anys produint o adquirint drets de llarga durada, quan eren molt barats per la falta de competència; després, a un grup de professionals del sector, que van tenir la previsió de comprar a preus assequibles gran part de la producció cinematogràfica dels anys anteriors a la comercialització televisiva; i, en tercer lloc, a les empreses editorials que tinguin drets sobre temàtiques que poden ser desenvolupades per l'audiovisual. Per tant, no és improbable que a mida que la tecnologia i els hàbits de consum afavoreixin els abonaments a canals temàtics es produeixi un increment de negoci en aquest segment. Cal pensar que l'evolució d'aquest segment estratègic pot estimular la creació de noves productores, a partir de la legítima ambició de diversificar el negoci editorial tradicionalment reduït a l'edició de llibres. És natural que moltes grans editorials hagin ampliat el seu objecte productiu al sector multimèdia, però en la mesura que posseeixen els drets sobre autors i sobre temàtiques és raonable que valorin l'oportunitat de comercialitzar els continguts en obres audiovisuals, al marge de l'atractiu inversor que trobin en aquest sector. L'entrada de l'editorial Planeta en l'accionariat de Tele 5 o l'aproximació del Grupo Godó als mitjans audiovisuals són exemples catalans d'aquest interès, que pot derivar en la constitució de *joint ventures* susceptibles fins i tot de produir pel·lícules.

Per altra banda, res no impediria que alguna de les empreses de productes d'animació ben situada en el mercat europeu decidís llençar un canal temàtic destinat al públic infantil-juvenil per donar sortida a les seves produccions barrejades amb d'altres alienes, aprofitant la notorietat que dóna la seva marca.

Productores independents: en qualsevol cas cal reconèixer que l'origen més natural dels proveïdors de continguts cal trobar-lo en les productores independents creades amb aquesta finalitat, o en les unitats de "continu nínxol" de productores destinades també al "continu massiu".

04.3. L'oportunitat en el discontinu-massiu: pel·lícules en sales o a través de la TV i retransmissions esportives o de grans concerts ofertes en obert.

Discontinú massiu

Descripció: es dirigeix a un públic ampli, de forma puntual a casa o, de forma social, al cinema. Forma part de la indústria de l'entreteniment. Els productes en aquest segment són valorats per l'audiència i, per tant, suposen que aquesta està disposada a pagar pel seu consum. És encara el mercat que més altes audiències capta tant a les llars com a les sales de cinema. Ha experimentat una revifada en els darrers anys a Europa, sobretot amb els cinemes *multiplex*.

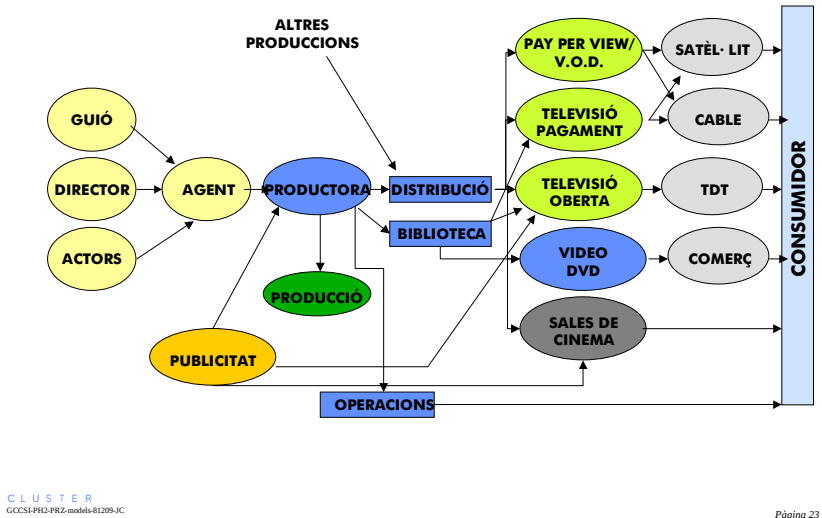
Formats actuals: pel·lícules, grans sèries per a televisió, esdeveniments esportius, concerts, etc.

Productes substitutius: de forma social, centres comercials, teatre, trobades amb amics, etc. A casa, un altre tipus de programació a la televisió o un altre tipus d'activitats com la lectura o Internet.

Cadena de valor i factors crítics d'èxit

Talent Àmbit: Global i local Valor: ↑↑	* Els actors són claus per captar l'audiència i guanyen percentatge sobre el valor generat. * Els agents artístics juguen un paper fonamental en les negociacions. * Les productores intenten contractes estables amb els actors. * Els actors aprofiten el megaproducte (p. ex. cobren sobre drets de <i>licensing</i>). * Quan el tamany de mercat ho permet, es valora un <i>star system</i> local.
Contingut Àmbit: Global i local Valor: ↑↑ (megaproducte)	* Les Majors són les úniques productores que sostingudament llencen productes globals. * La gran dimensió i integració vertical creen elevades barreres d'entrada. * A nivell local sorgeixen productores amb quotes creixents del mercat propi. * Incorporen <i>star system</i> (actors o directors) local. * Costos de producció superiors al promig de les produccions locals. * La producció va dirigida als gustos del públic. * Promoció massiva i estrena en gran nombre de sales al mateix temps. * Molt poques productores de cada país poden competir en aquest segment. * Les rendibilitats que s'obtenen en el negoci són baixes.
Producció Àmbit: Global Valor: ↓↓	* Les infraestructures físiques (estudis) perden importància. * En rodar en exteriors la producció esdevé global. * Gran rivalitat entre possibles destinacions. * Subvencions i promocions de la destinació superiors als beneficis obtinguts.
Post-producció Àmbit: Global Valor: ↑↑	* Alt impacte de la tecnologia digital en aquesta activitat. * S'abarateixen molt els costos. * Substitueix diverses de les funcions del rodatge.
Distribució Àmbit: Global Valor: ↑↑	* Molt concentrada i global per a totes les finestres del producte. * Per a la productora local les prevides o la coproducció financera són la clau per al desenvolupament d'un producte. * La distribució adquireix força formant biblioteques del producte.
Xarxa Àmbit: Local Valor: ↓↓	* És un <i>commodity</i>. * El canvi més significatiu és la transmissió per satèl·lit del senyal a les sales de cinema. * Quan la capacitat ho permeti podrà començar a funcionar el <i>video-on-demand</i>. * Així es desenvoluparan amb més força els formats de pagament.
Exhibició Àmbit: Global i local Valor: ↑↑	* Les televisions no tenen una posició de força. * El DVD no afecta les regles de la indústria, però pot reanimar el mercat. * El canvi més gran s'està produint en el moment de consum social: la sala. * Cal una major escala d'empresa per a negociacions amb el complex, i accés a les còpies. * Gestió d'una oferta d'oci integrada.

TENDÈNCIES MUNDIALS A LA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL
DISCONTINU-MASSIU: CADENA DE VALOR



CLUSTER
 GCSLPHD-PRZ-models-81209-1C

Pàgina 23

TENDÈNCIES MUNDIALS A LA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL
DISCONTINU-MASSIU: IMPLICACIONS EN LA CADENA DE VALOR

	Àmbit	Variació aportació valor
Talent	Global o Local	+
Productora	Global o Local	+
Producció	Global	-
Postproducció	Global	+
Distribució	Global	+
Xarxa	Local	=
Televisions	Local	-
Sales de cinema	Multilocal	+
Operacions	Global o Local	+
Consum	Global o Local	

CLUSTER
 GCSLPHD-PRZ-models-81209-1C

Pàgina 24

Explicació dels tres quadres anteriors:

El quadres mostren una a una les funcions de la cadena de valor amb els seus factors crítics d'èxit, el seu caràcter local o global i els lligams entre les diferents parts de la cadena de valor, que en el gràfic es veuen reflectits en forma de fletxes.

En el segment del “discontinuu massiu” el talent, fonamentalment constituït pel conjunt dels actors, és una de les claus principals per atraure l'audiència i, per tant, són els mateixos actors els màxims captadors de valor. Els agents artístics juguen un paper fonamental. És el conegut fenomen de l'*star system* que en pel·lícules del “massiu global” serà conegut internacionalment i en el “massiu local” genera un selectiu llistat d'actors locals sovint promoguts per la televisió del seu mateix àmbit.

Les majors són les úniques productores que de manera continuada estan oferint pel·lícules de contingut global al mercat. A nivell local podem trobar un fenomen semblant. L'esquema de treball es basa en incorporar actors i director reconeguts, treballar amb un pressupost superior a la mitjana, tenir molt en compte els gustos de l'espectador i comercialitzar la pel·lícula a base d'una promoció molt àmplia on el factor clau és l'estrena simultània a moltes sales d'un continent. Si el mercat es limita només a un Estat, aleshores el risc es més gran i, per tant, es busquen les pre-ventes a les televisions i la distribució a altres països com oportuns instruments per a la rendibilitat. D'aquesta manera s'explica la política audiovisual europea, que en no disposar d'un mercat únic de gairebé 300 milions de ciutadans com té els EUA, gaudeix de la tradició de les subvencions.

Les infraestructures físiques de producció, conegudes com els “estudis”, perden importància en aquest segment degut a les novetats de la tecnologia digital i a la possibilitat de rodar en exteriors. En canvi, la postproducció, gràcies als avançaments tecnològics que fan possible la incorporació d'efectes especials, s'està convertint en un valor molt important, ja que abarateix molt els costos dels rodatges en substituir per aplicacions virtuals el que abans necessitava aportacions laborals de moltes persones, per exemple, les escenes amb gran quantitat d'extres.

La distribució d'aquest segment està molt concentrada i és global per a totes les finestres del producte. Sovint les empreses de distribució són coproductores financeres de les pel·lícules o admeten pre-ventes per controlar-ne millor la seva comercialització; es preocupen molt de crear “biblioteques” i obtenir així més força negociadora.

Un gran canvi s'està produint en el consum social del cinema a la sala. L'exhibició acull diverses maneres de gestió, lluny de les tradicionals sales urbanes. Apareixen els “megaplex” i s'adverteix un tractament de les sales com a centres d'un comerç d'àmplia oferta i en ocasions dinamitzador de gestions immobiliàries. Per altra banda, la força derivada de la titularitat de les sales esdevé un factor decisiu en la negociació sobre distribució de còpies i elecció dels millors dies per programar cada pel·lícula.

CONCLUSIÓ: és el segment més antic que conforma el mercat social de l'entreteniment i que experimenta canvis en la manera d'oferir els productes a través de les sales.

El segment “discontinuu massiu” és el tradicional per excel·lència, basat principalment en el cinema amb vocació d’arribar a tothom. Inclou, a més, les retransmissions televisives en obert de grans esdeveniments, com és el cas del futbol o dels concerts de rock multitudinaris.

Referint-nos al cinema, cal admetre que el fet d’ésser la primera mostra de l’audiovisual, la seva ja centenària existència i el seu consum a través de les sales durant més de quatre generacions han ajudat a imposar la seva presència com la referència primordial del producte audiovisual.

També ha estat el segment sobre el qual les administracions públiques han dissenyat tradicionalment els seus ajuts, reforçant així l’anterior percepció d’exclusivitat.

Però, com ja s’ha explicat, el sector audiovisual abasta nous productes, als quals el ciutadà té accés a través del vídeo i de les pantalles de la televisió i dels ordinadors, capgirant en els darrers anys totalment la xifra de negoci, fins al punt que, com es deia al començament d’aquest informe, es preveu que els ingressos per sales de cinema l’any 2020 no superaran el 5% dels globals que generi la indústria de l’audiovisual. Tot i això, cal fer notar que la repercussió social que suposa l’èxit d’una pel·lícula a les sales és la més important promoció per a la seva posterior vida comercial a través del lloguer i les vendes del vídeo i de l’emissió per la televisió oberta i de pagament.

En aquest segment s’aprecia amb molta més claredat el conflicte entre creativitat i negoci que acompanya tot l’audiovisual; el conflicte entre l’autor, gelós de la llibertat d’expressió i, per tant, enemic de qualsevol imposició que la condicioni, i l’interès empresarial per obtenir un producte que generi més guanys que les despeses de la seva fabricació i difusió. Aquest conflicte entre art i empresa, perceptible també en altres sectors de la cultura, presenta en el cinema la seva més greu manifestació, ja que la producció no és un acte individual —cas de la literatura, de les arts plàstiques o de la composició musical—, sinó obra d’un equip humà i d’uns mitjans tècnics amb un previ cost econòmic de grans proporcions.

L’avantatge és que l’obra finalitzada es pot reproduir i difondre totes les vegades que calgui sense necessitat de la intervenció personal de l’equip que

l'ha fabricada: actors, director i tècnics. Fenomen que no s'escau en les representacions teatrals o en les actuacions musicals.

El conflicte entre la línia de l'autor-creativitat-cultura i la línia del productor-mercat-indústria és evident, i tota la història del cinema és una constant recerca de l'equilibri. Als Estats Units d'Amèrica, des dels inicis de les majors, domina el criteri del productor, que acostuma sense gran escàndol a imposar la durada i fins i tot els finals de determinades pel·lícules dels directors considerats més creatius, perfectament instal·lats avui en la història del cinema; el fet de treballar per a un mercat de 270 milions de nord-americans i no esperar mai cap ajut de les administracions públiques ha reforçat aquesta mentalitat. A Europa, en canvi, la mateixa diversitat cultural, que impedeix disposar d'un mercat prou gran, l'origen cultural de molts moviments cinematogràfics que han donat cohesió al respectiu país, i la tradicional dependència del diner públic destinat a la producció cinematogràfica afavoreix la llibertat de l'autor i, per tant, una creativitat menys compromesa amb les regles del mercat.

Sense entrar a valorar la línia més recomanable, que dependrà sempre de l'òptica des d'on es jutgi, cal acceptar que a Catalunya, on no s'ha practicat habitualment la primera opció, tampoc s'han aconseguit des de la segona resultats prou satisfactoris, fora de concretes excepcions.

La pràctica d'aprovar subvencions, prèvia proposta d'un consell assessor que valorava projectes, es va considerar ineficaç pels resultats i perversa perquè ajudava a creure que l'Administració, tant la catalana com l'espanyola, decidia quines pel·lícules s'havien de realitzar. Per això des de Catalunya es va proposar l'any 1994 un canvi de la normativa sobre ajuts públics, iniciativa que va ser assumida pel Ministeri de Cultura en prioritzar les recaptacions de la taquilla com l'instrument decisor per atorgar les subvencions. És a dir, es va apostar pel mercat. El productor va entendre que a qui havia de seduir no era a les administracions o al seus consells assessors, sinó al públic. I cal reconèixer que a nivell espanyol la nova mesura ha afavorit la producció.

Hi ha motius que expliquen perquè Catalunya no ha aconseguit resultats semblants als del cinema espanyol. Essencialment dos, sobre els quals més endavant ens estendrem: la gran càrrega d'autoria que presenten gran part dels productes, molts d'ells gestionats per directors que s'han convertit en productors a fi de poder fer la seva pel·lícula, sovint allunyada del mercat i orfe de les gestions necessàries per atreure'l; i, en segon lloc, l'escassa inversió en promoció i publicitat.

A la resta d'Espanya aquest factor ha estat molt diferent, donat que les dues plataformes digitals i abans Canal+ han sabut explotar el poder mediàtic que les envolta. Poder que no necessàriament suposa sempre una inversió en diners. Cal recordar com van ser de decisives, en la recaptació de 2.000 milions de pessetes a les sales, les passejades provocatives del director Santiago Segura per totes les televisions de l'Estat parlant de la seva primera pel·lícula "Torrente". En canvi, s'adverteix sovint en les aparicions televisives dels directors i actors catalans una contenció emotiva i una concentració intel·lectual que fabriquen un missatge poc engrescador per moure a l'espectador cap a les sales de cinema. Admetem que l'estratègia Segura no és aplicable a qualsevol obra cinematogràfica, però el que sí importa destacar és que la comercialització de qualsevol producte necessita aprofitar tots els canals de comunicació amb els seus consumidors i que l'audiovisual per definició gaudeix d'un star system que ben utilitzat constitueix l'instrument de primera mà per a la promoció.

Reforçar la indústria

L'objectiu de reforçar la indústria exigeix respectar d'entrada dos principis:

1. Els protagonistes del sector són les productores, qualificades segons el seu pla d'empresa i segons la seva capacitat econòmica. Per tant, des de l'òptica industrial, cal substituir les subvencions a pel·lícules concretes per accions encaminades a millorar el finançament de les empreses, a fi que puguin desenvolupar el seu pla en millors condicions. I cal ajudar sempre a establir un entorn que promogui activitat industrial.
2. Rendibilitzar un producte audiovisual requereix la seva exhibició en diferents finestres i mercats, que han d'estar a l'abast dels productors.

La primera qüestió demana la potenciació d'empreses, en funció de la capacitat gestora i financera que tinguin acreditada, acceptant que forma part del seu actiu el patrimoni que es deriva de la titularitat de drets audiovisuals. També, en funció dels resultats econòmics obtinguts els darrers anys. Almenys en una primera fase no es tractaria tant de promoure noves empreses sinó de reforçar les ja existents, si bé els arguments donats sobre l'augment de la demanda han de facilitar l'encreuament d'inversions que generaran nous

negocis. En aquesta selecció cal contemplar l'ampli ventall d'activitats empresarials que abasta tot el procés de producció d'una pel·lícula, que van des del desenvolupament d'un projecte fins a la seva postproducció.

La decisió sobre quins projectes audiovisuals es realitzaran s'ha de deixar totalment en mans de l'estructura industrial existent. Aquí cap administració té res a dir. En canvi, toca al govern promoure condicions favorables a l'ampliació d'aquesta estructura. És el cas, per exemple, ja analitzat a l'anterior segment, de l'establiment de la propera Televisió Digital Terrenal (TDT), amb un àrea de gestió i impuls dels projectes de les productores privades a l'estil dels estudis nord-americans. Si Catalunya vol una indústria audiovisual potent necessita sumar empresaris que des de la competitivitat arrisquin projectes i aixequin finançament, amb la cobertura que proporcionen les finestres televisives com a coproductores o compradores de drets.

I aquesta és la segona qüestió: el mercat. Està clar que la TDT pot fer pel cinema de Catalunya el que li seria molt difícil a TVC. Senzillament, per la dimensió del mercat. La TDT treballarà per a tot l'Estat, una població de gairebé quaranta milions, mentre que TVC emet només per a Catalunya, que suma sis milions. TVC pot produir o externalitzar productes televisius, que la corresponent productora privada podrà després adaptar a mercats de fora, però seria molt costós per a TVC ser el motor de la producció de pel·lícules; altra cosa és adquirir drets en català per al territori. En aquest sentit, TVC, més que una televisió generalista és una televisió de nínxol, el del seu territori, i actua com una plataforma temàtica que sap programar uns productes televisius que han de connectar molt bé amb els seus espectadors, però que no rebrien la mateixa audiència fora del territori; hi ha suficients exemples que ho avalen. Per això, en el terreny de les pel·lícules, només una televisió que aconsegueixi rendibilitzar la seva inversió en un àmbit potencial de quaranta milions d'espectadors pot sortint-se'n.

TVC ha demostrat ser un bon empresari per descobrir i retenir el talent, però el seu caràcter de TV pública d'abast autonòmic li imposa limitacions. Si en analitzar el segment "continu massiu" es destacava l'important paper a jugar per TVC en la creació d'empreses privades de productes televisius, no sembla tan evident la mateixa capacitat per promoure productores de pel·lícules. En canvi, són les televisions estatals i, en particular, les de pagament, Canal+ i les dues plataformes digitals, necessitades de producció de cinema per incrementar els abonaments, les veritables impulsores que han aconseguit

en els últims tres anys canviar la mentalitat derrotista de l'opinió pública sobre el cinema espanyol en una operació on els instruments mediàtics de què disposen estan funcionant amb coherència i eficàcia.

Aquesta influència de les plataformes confirma que dues de les principals productores de l'Estat siguin Sogetel, del Grupo PRISA (Canal+, Cadena SER i El País), que lidera Canal Satélite Digital (CSD), i Lolafilms, lligada a Telefónica (40,5% d'Antena 3, 100% d'Onda Cero i 20% de Recoletos, que controla el 30% d'"El Mundo"), promotora de Via Digital (VD). Per la seva banda, Sogetel té habitualment contractes de producció amb Tornasol, Fernando Colomo, Elias Querejeta Producciones, C. Benitez, Alta Films, Boca a Boca Producciones y CTA. Totes aquestes empreses, juntament amb Fernando Trueba Producciones, Enrique Cerezo Producciones, Marea, Acercarse i El Deseo van concentrar el 82,2% del cinema espanyol durant el 1997.

El decisiu paper de les televisions

Tot això confirma el paper decisiu de les televisions en el finançament d'una pel·lícula a Europa, convertint-se en un client imprescindible per portar a bon destí qualsevol producció, ja que els ingressos que el productor pot recuperar de l'exhibició en sales en cap cas cobriran les despeses de la producció, ni sumant-hi les corresponents subvencions estatals i, si és el cas, les autonòmiques.

Tota pel·lícula té un procés de comercialització, d'interessants perspectives econòmiques que la digitalització ha incrementat en obrir més finestres, però es un procés de molt llarg recorregut. La primera trobada de la pel·lícula amb l'espectador es produeix sempre en una sala de cinema —el que als EUA s'anomena *theatrical*—, per continuar després la seva vida comercial a través del lloguer i/o venda en vídeo; a continuació, mitjançant la seva emissió per les plataformes digitals i les televisions de pagament en general; i més tard, per les televisions públiques i privades en obert i la televisió local i per cable, fins a gaudir d'una segona vida comercial com material d'arxiu o de catàleg en canals temàtics i altres suports, sense oblidar la comercialització, cada vegada més intensa, en circuits especials com els destinats a passatgers de companyies aèries i d'autobusos turístics. Són moltes finestres i, per tant, moltes alternatives per aconseguir ingressos, però el fet que tinguin una seqüenciació cronològica per no causar perjudicis als respectius interessos

dels diversos exhibidors i operadors de pagament i en obert, suposa un recorregut molt llarg en el temps que sempre supera els tres anys des de l'acabament de la postproducció i gairebé els cinc des que l'empresa productora va començar a desenvolupar el projecte.

Cal reconèixer que la diversitat de finestres configura una interessant plataforma de negoci, però aquest queda relativitzat pel llarg recorregut a què està sotmès. L'ajornament en el temps dels ingressos situa totes les empreses productores davant d'un problema de finançament, que s'agreuja en no ser les primeres recuperacions de la inversió, les que procedeixen de la taquilla de les sales, les més interessants econòmicament. Per una banda, perquè en sí mateixes no ho son, recordem que només al voltant d'un 7% dels ingressos de l'audiovisual al món procedeix de les sales —en el cas d'Espanya, un 13% l'any 1997—, però a més perquè el productor rebrà només un 25% de la recaptació obtinguda, una vegada fetes les deduccions per impostos i descomptats els percentatges acordats entre exhibidors i distribuïdors. Si en els cinc darrers anys només 10 pel·lícules espanyoles han aconseguit ingressos de les sales de tot Espanya per valor superior als 700 milions, o sia, retorns al productor per sobre dels 150 milions, cal deduir que pel·lícules d'un cost superior als 300 milions, que en absolut és un cost mitjà alt i que probablement no permetrà un gran èxit de taquilla, mai podran ser finançades amb els ingressos de les sales, ni sumant-hi les subvencions que, com estableix la normativa, no poden superar els 100 milions de pessetes. Per tant, tota empresa que produeix una pel·lícula necessita vendre-la a diverses televisions de dins o fora del seu propi territori i també als circuits de sales de països estrangers per cobrir les despeses de la seva fabricació.

Tot productor en plantejar-se un projecte ha d'aconseguir diversos compromisos amb les televisions que li assegurin per contracte el finançament d'almenys el 70% del cost; no ha d'ésser habitual iniciar un rodatge sense aquest percentatge resolt. Els corresponents contractes televisius permetran aleshores que les entitats financeres avancin diner efectiu per fer front a les despeses de la producció de la pel·lícula; però cal trobar fórmules financeres que completin el 30% restant del pressupost. D'aquí la necessitat que el productor aconsegueixi més finançament en base a la garantia que presenta la seriositat professional del propi projecte, que ha de permetre sumar altres drets d'emissió quan la pel·lícula comenci la seva vida comercial a les sales, o com a conseqüència dels drets que acrediti la productora en altres pel·lícules seves, que tingui en circulació o d'arxiu. En aquest sentit, la recent iniciativa

de l'Institut Català de Finances, en signar un conveni amb l'associació de productors "Barcelona Audiovisual" suposa un important salt qualitatiu tant pel que fa a la fórmula establerta, que s'aplica a l'esmentat segon tram del 30%, com pel reconeixement explícit per primera vegada dels drets televisius com a garantia d'un préstec. És, sens dubte, un decisiu pas del govern català, compromès amb la indústria audiovisual, que ha de trobar continuïtat en el sector financer privat.

L'àmbit territorial de la corresponent televisió, així com el nombre de passis acordat, conformarà el marc que determini la valoració dels corresponents drets d'emissió. Les possibilitats en teoria són infinites, tant pel nombre d'operadors, com per les seves característiques —codificats o en obert—, o pels territoris assumibles que en definitiva són tot el món. A la pràctica, l'habilitat del productor i l'atractiu de la pel·lícula, però especialment la trajectòria de la productora i la inclusió del producte en un acreditat catàleg de títols per a l'exportació, on serà molt favorable el suport que li doni la televisió del seu propi territori, determinarà l'abast del negoci televisiu.

Això explica que una televisió d'àmbit autonòmic, com TVC, pugui ajudar a completar els ingressos previstos procedents de les televisions, sempre que sigui compatible, però confirma que mai serà el motor que un productor de cinema necessita per aixecar i finançar un projecte.

D'aquí també el perill de realitzar un cinema pensat només per a Catalunya i, per tant, de difícil venda en altres territoris. El reduït mercat català forçosament condiona la viabilitat econòmica del producte, perquè en el millor dels casos permetria fer produccions entorn dels 100 milions de pessetes, quantitat totalment allunyada dels 600-700 milions necessaris com a mínim per aconseguir productes competitius a Europa en aquest segment del "discontinu massiu".

La capacitat física de l'accés

Però el mercat no es només el destinatari al qual es vol dirigir el producte, sinó sobre tot la capacitat física que permet acollir-lo. És a dir, les possibilitats que té el ciutadà per accedir-hi. Per exemple, en el camp de l'exhibició fora de les llars són elements a considerar el nombre i la localització de les sales de cinema obertes al públic, i qui és el responsable de la seva programació,

és a dir, qui decideix que s'estreni una o altra pel·lícula.

Si féssim des del punt de vista cultural una comparació amb altres expressions com el teatre, la música o la dansa comprovaríem com una política de foment de noves sales ajuda indirectament al desenvolupament de l'oferta del mateix territori. L'augment de la demanda consolida la creativitat local, perquè a més sales de teatre, més consum; i aquest creixement del nombre d'espectadors afavoreix l'estabilitat de companyies i orquestres del propi territori, si presenten una oferta interessant. Però no passa el mateix amb l'audiovisual.

Des del moment en què es va establir com a norma la pràctica del doblatge de pel·lícules aquest sector té unes regles totalment diferents en perjudici de la producció local. És impossible que dos teatres veïns ofereixin una oferta semblant del gènere musical, una amb l'Àngels Gonyalons de protagonista i l'altra amb Liza Minnelli, i totes dues amb les entrades al mateix preu. Tanmateix, això passa diàriament a les sales de cinema —i també a les televisions—, on produccions nord-americanes amb tots els mitjans competeixen amb el cinema de factura local; on Juanjo Puigcorbè competeix amb Harrison Ford i Ariadna Gil amb Julia Roberts.

Encara més complicat. Com a conseqüència de la integració vertical i del seu afany de control econòmic, grans productores i distribuïdores nord-americanes estan adquirint o construint sales de cinema a Europa amb la intenció d'afavorir la programació dels seus productes en les millors condicions de mercat. És coneguda la pràctica d'ocupar durant les setmanes anteriors al lliurament dels Oscars els cinemes més ben situats amb el llistat de pel·lícules que opten als premis, obstaculitzant altres opcions. Hi ha anècdotes que il·lustren aquesta pràctica, com la d'aquella setmana en què, per coincidir en dues nits diferents les finals europees del F.C. Barcelona tant en futbol com en bàsquet, emeses ambdues per televisió, diverses sales van quedar lliures perquè s'hi estrenessin pel·lícules de producció local que a la setmana següent varen ser substituïdes.

Aquí hi ha un paper a jugar per part de l'Administració: contribuir a alliberar aquest mercat, que normalment funciona per un sistema de llistes que a la pràctica condicionen l'exhibidor a contractar un paquet de productes foranis de segon nivell, si vol aquella pel·lícula nord-americana que li garantirà el gran negoci. No és fàcil alliberar aquest mercat, però junt a les mesures de protecció al cinema europeu ja existents en la normativa de la Unió Europea

pel que fa a quotes de distribució i d'exhibició en versió doblada, caldria intentar una reflexió fins i tot des de la política urbanística que condicionés les llicències d'obertures de noves sales de cinema a certes regles del joc que protegissin la llibertat de distribució enfront dels sistemes proteccionistes de les grans multinacionals nord-americanes. Per exemple, fixar quotes de cinema europeu, tal com estableix per a les televisions la directiva "Televisió sense fronteres"; si bé la millor fórmula, més que imposar res seria ajudar a l'alliberament d'un mercat capturat per pressions d'ampli abast.

Una acció a emprendre seria afavorir la concentració i expansió de circuits de cinemes amb capital local, generant sinergies i provocant una injecció de nou capital per part d'inversors del territori, abans que la competència estrangera augmenti les seves quotes en el sector de l'exhibició. Cal entendre que el desig d'expansió a Europa de les multinacionals americanes va lligat a la necessitat de programar els nous locals d'acord amb l'estratègia de saturació, que aconsella estrenar a un gran nombre de pantalles europees alhora, amb una forta inversió en promoció, on s'inclou sempre el recorregut de l'actor/actriu estrella pels mitjans de comunicació dels diferents països. A França el govern va propiciar una fusió dels exhibidors regionals en una nova societat, la UGC, que ja ha començat a operar com inversora internacional, també a Espanya.

Ajudar a eixamplar la dimensió del negoci autòcton de l'exhibició és una manera de defensar la indústria pròpia enfront de les pràctiques forànies. Una de les empreses que millor ha entès que el fet de guanyar pes en l'exhibició pot donar-li en el futur una gran força davant les distribuïdores multinacionals és Lauren Films.

Lauren Films:

Lauren Films, que lidera Antoni Llorens, va néixer com a distribuïdora cinematogràfica l'any 1980 amb només dues persones, i l'any 1998 comptaven ja amb una plantilla de 70 treballadors destinada a tasques de distribució. La central es troba a Barcelona, i disposa d'oficines a Madrid, València, Sevilla, Bilbao, Vigo i Canàries. Té la delegació per a Espanya dels productes de Miramax, que pertany a la major Disney.

L'any 1981 es va iniciar en la branca de la producció, havent produït i coproduït un total de 19 títols, entre els quals es troben: "La rossa del bar" i "Putxa Misèria", de Ventura Pons; "Angoixa", de Bigas Luna, "El complot dels anells", de Francesc Bellmunt, i "La ley del deseo" i "Mujeres al borde de un ataque de nervios" -nominada als Oscar 89 i guanyadora dels Goya 90-, de Pedro Almodóvar. Està preparant nous projectes pel 2000-2001.

Però la branca que, dins del seu concepte d'empresa vertical, més ha desenvolupat és la de l'exhibició en sales. Actualment té una plantilla de 358 treballadors i anuncia crear cent nous llocs de treball amb els cinemes que preveu obrir dins d'aquest any 1999. El seu actual circuit el formen 82 sales, que corresponen 22 a Barcelona, 24 a la resta de Catalunya, 1 a Palma de Mallorca, 5 a Saragossa, 7 a Madrid, 12 al País Basc i 11 a Valladolid. I les seves previsions són 40 sales més a Barcelona, entre les 10 previstes al barri de Sant Andreu i les 30 de Lauren Barça, que serà un megacomplex; 10 a Lleida; 12 a Viladecans; 10 a Blanes; 6 a Olot; 10 a Vilanova i la Geltrú on s'hi instal·larà un centre d'oci; i 8 a Pontevedra.

Cinema fet a Catalunya, fet pels catalans i fet en català

Cal observar la relació entre el cinema i Catalunya des de tres diferents nivells, el que es fa al país, el que fan els catalans i el que es fa en llengua catalana. D'entrada tot el que es faci a Catalunya genera economia productiva i és bo econòmicament. Imaginem el cas d'una potent multinacional de la producció, per exemple una *major*, que s'instal·lés aquí escollint el país com a plató natural, atès que la diversitat orogràfica i la bondat climàtica són molt favorables; aquesta presència ajudaria a la formació professional dels que col·laboressin en els projectes i promouria llocs de treball. També podria donar feina a diverses empreses de serveis, des de les vinculades al desenvolupament de projectes (localitzacions, càsting, revisions del guió...) i al rodatge (tècnics en les diferents especialitats, càterring, personal per fer d'extres, platós...) fins a les que intervenen en la postproducció (laboratoris, sonorització, aplicacions virtuals...). Cal recordar que a Catalunya es troba el Grup Riera, format per les empreses Cinematiraje Riera, Fotofilm, FilmTel i Animática, que constitueix el conjunt de serveis de post-producció més avançat tecnològicament de l'Estat per a productes de cinema i televisió. Segurament la multinacional buscaria socis locals per a cada projecte, afavorint una diversificació dels riscos entre determinades productores catalanes.

L'altre nivell és el que fan els catalans. Aquí entrarien tots els productes fets per empreses amb centre de decisió a Catalunya, que tenen en aquest país la seva seu social i la residència fiscal. Serien les pel·lícules fiscalment catalanes, encara que no totes les contractacions del talent i dels tècnics recaiguessin en professionals del propi país, ja que l'estratègia empresarial podria aconsellar cercar nou talent o professionals ben lligats amb altres mercats, per tal de millorar i fer més atractiu el producte final. En la mesura que els professionals i les localitzacions decidides pel projecte pertanyessin a Catalunya la pel·lícula

fiscalment catalana ho seria també industrialment, tenint en compte els llocs de treball que crearia. Aquest nivell és el que ha d'enfortir la indústria audiovisual de Catalunya.

El tercer nivell se centra en la llengua catalana. No pertany directament a la indústria, però pot arribar a tenir un pes en determinades estratègies empresarials. En tot cas és un nivell que justifica una línia de subvencions a la qual lliurement pugui accedir el productor. Però des de l'òptica industrial seria un error considerar que aquesta línia ajuda a consolidar l'estructura empresarial necessària. Aquesta consolidació s'aconsegueix quan els ajuts públics per produir pel·lícules de contingut cultural o en versió original catalana, que poden tenir un més alt risc comercial, es destinen a empreses estables del sector, que són les que contractaran el talent destinat a realitzar el producte mereixedor de la subvenció. Tot i això, apressem-nos a assenyalar que la política de suport artístic o lingüístic, tot i que pot reforçar indirectament el sector audiovisual des d'una perspectiva econòmica, no té perquè supeditar-se necessàriament a aquest objectiu.

Política de suport al cinema

La interrelació entre el cinema i la resta dels negocis audiovisuals i la impossibilitat de fer rendible una pel·lícula només en les sales exigeixen que tota aproximació d'una administració pública al sector audiovisual tingui en compte avui en dia aquest nou abast per enfocar correctament les línies polítiques. Tanmateix, un repàs de les diverses formes de promoció de l'audiovisual elaborades pels diferents governs d'Europa confirma que en la seva majoria aposten principalment per les tradicionals pel·lícules de cinema, com productes que cal tractar. Hi ha motius d'identitat cultural, però cal tenir clar des d'ara que aquesta reducció perjudicarà tota política que busqui l'enfortiment d'una indústria audiovisual, com a pas previ i necessari per aconseguir després productes vàlids, fins i tot els de contingut més cultural. Cal plantejar polítiques de promoció que, sense renunciar al reconeixement de la creativitat cultural, enforteixin principalment la vessant industrial, homologable a la d'altres sectors de l'economia.

Pel que fa a Catalunya, aquesta valoració industrial es va començar a tenir explícitament en compte a partir del 1994, any en què es va abandonar la pràctica, segons la qual l'Administració, a través de les propostes d'un consell assessor, imposava quines pel·lícules eren beneficiàries d'ajuts públics, per

passar a la nova fórmula actual, en què cal que el productor cinematogràfic tingui en compte la resposta de l'espectador a través dels ingressos de taquilla per poder tenir accés a les subvencions, que d'aquesta manera li arriben de forma gairebé automàtica. Se li exigeix al productor que assumeixi un risc empresarial en funció del mercat, a l'igual que als empresaris d'altres sectors. Es fa excepció, només, d'aquelles produccions dirigides per joves professionals, cas de les òperes primes, o les d'especial contingut cultural, que continuen gaudint de subvencions anticipades a proposta d'un consell assessor.

Conseqüència directa d'aquesta tendència va ser l'anomenat "Programa d'ajuts a la indústria del cinema" de 1995, del Departament de Cultura, que introduïa de manera expressa línies de suport destinades a la indústria establint per primera vegada ajuts en funció de la capacitat econòmica de les empreses productores sense quedar condicionades per l'exhibició exclusiva en llengua catalana; o abastaven despeses no estrictament lligades al rodatge, cas de les subvencions al desenvolupament de projectes. I també inauguraven una nova línia d'ajuts destinats a enfortir la indústria audiovisual a Catalunya mitjançant subvencions a les televisions que encarreguessin *TV-movies* a productores privades del territori.

Aquest viratge de la política cinematogràfica catalana va inspirar canvis paral·lels en la política espanyola, que van ser assumits per l'Instituto del Cine y de las Artes Audiovisuales (ICAA).

La producció

La producció cinematogràfica a Catalunya aquests darrers 10 anys ha experimentat una evolució amb diversitat de resultats, la majoria d'escassa incidència en el consum ciutadà. Les peculiaritats de la distribució i l'exhibició, que afecten a totes les pel·lícules europees incloses les espanyoles dins de l'Estat, no han ajudat a una difusió d'acord amb les capacitats artístiques dels respectius continguts.

La producció de pel·lícules en els darrers 10 anys a Catalunya i a la resta de l'Estat es reflecteix en el següent quadre. S'han inclòs com pel·lícules catalanes totes les que es consideren industrialment catalanes, d'acord amb la puntuació que estableix la normativa del Departament de Cultura per qualificar-les d'aquesta manera.

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Catalunya	12	13	20	10	13	8	6	14	7	12
Resta de l'Estat	35	29	44	42	43	36	53	77	58	68

Per altra banda, a efectes comparatius, es presenta un quadre que recull la producció de pel·lícules pròpies i la seva corresponent recaptació en un període de cinc anys, de 1992 a 1996, a Catalunya i a tres països de la Unió Europea, Dinamarca, Portugal i Holanda, que són dels més semblants a les característiques demogràfiques de Catalunya. En aquest quadre també s'inclou per Catalunya la producció i la recaptació de les pel·lícules considerades fiscalment catalanes, és a dir aquelles en les que ha intervingut una empresa amb residència fiscal a Catalunya, al marge que la seva realització/fabricació s'hagi efectuat al territori català o amb professionals de Catalunya; productes que en molts casos són coproduccions.

**Producció i recaptació del cinema propi a Catalunya,
Dinamarca, Portugal i Holanda
La recaptació és de milions de pessetes**

	1992		1993		1994		1995		1996	
	Prod.	Rec.	Prod.	Rec.	Prod.	Rec.	Prod.	Rec.	Prod.	Rec.
Catalunya (fiscalment)	20	519	19	264	18	341	12	414	32	556
Catalunya (industrialment)	10	150	13	145	8	97	6	92	14	147
Dinamarca	15	779	14	1.308	17	1.892	17	657	21	1.669
Portugal	8	43	16	25	13	28	12	-	8	-
Holanda	13	1430	16	568	16	86	18	1134	18	850

Font:

-Comissionat per a la Societat de la Informació (CSI)

-Statistical Yearbook '98 / Observatoire Européen de l'Audiovisuel.

El canvi de moneda està fet en base al valor a 31 de desembre de cada any.

La població a l'any 1996 a Catalunya és de 6.090.040 habitants; la de Dinamarca és de 5.275.000 habitants, la de Portugal és de 9.934.000 habitants i la d'Holanda és de 15.567.000 habitants.

De la comparació es poden extreure diverses conclusions. En primer lloc, la producció a Catalunya no és escassa, fins i tot reduint-la a les pel·lícules industrialment catalanes. Si ens atenem a les produccions fetes per empreses fiscalment catalanes la mitjana, és de 20 pel·lícules anuals i, limitant-nos a les industrials, la mitjana és de 10. Si entenem que les pel·lícules dels altres tres països, que a més són Estats, són comptabilitzades com les produïdes per empreses fiscalment residents, la producció de Catalunya és netament superior. Catalunya ha produït en els cinc anys 101 pel·lícules davant de les 84 de Dinamarca, les 57 de Portugal i les 81 d'Holanda. En canvi, si ho limitéssim a les industrialment catalanes, la quantitat resultant és 51, que si bé és inferior a la producció de tots els restants països, fent un càlcul en funció de les respectives poblacions obtindríem que a Catalunya es produeixen anualment 1,67 pel·lícules industrialment catalanes per cada milió d'habitants; a Dinamarca, 3,18; a Portugal, 1,14; i a Holanda, 1,04. I si afegíssim una nova comparació amb la producció mitjana realitzada a la resta de l'Estat espanyol, és a dir, sense comptar les catalanes, en el mateix període, la quantitat resultant és de 1,52 pel·lícules per any i per cada milió d'habitants. Segons dades de l'Screen Digest, en el període 1990-1996, França va produir 2,5 pel·lícules de mitjana anual per cada milió de francesos; els Estats Units d'Amèrica, 2,2; i la mitjana de la Unió Europea era de 1,5 pel·lícules per cada milió d'habitants. Per tant, la producció de pel·lícules a Catalunya, tenint en compte la seva dimensió demogràfica, no suposa cap situació d'inferioritat; de fet, el període analitzat manté un nivell mitjà satisfactori.

Altra cosa és la resposta ciutadana. Aquí les estadístiques confirmen el problema del cinema català: la seva poca audiència, és a dir, l'escassa capacitat per atraure espectadors.

Si ens atenem al mateix període 1992-1996 i sumem les quantitats recaptades a taquilla per la producció pròpia de Catalunya considerada fiscalment catalana, es dedueix que s'han obtingut 2.094 milions de pessetes. Si, en canvi, ho limitem a la producció considerada industrialment catalana el total suma 631 milions de pessetes. És cert que aquestes quantitats no pertanyen a les pel·lícules produïdes el mateix any, ja que normalment la majoria de produccions d'un any s'estrenen el següent, però si, com és el cas, abastem un extens període de cinc anys, es pot admetre com a sistema de treball l'acarament de la producció i la recaptació del mateix any per aconseguir les comparacions pertinents.

Per tant, del quadre anterior obtindríem aquests acaraments en el període 1992-1996:

A Catalunya (fiscalment) es recapten 2.094 milions de pessetes i es produeixen 101 pel·lícules, la qual cosa dóna com a mitjana una recaptació de 20,7 milions de pessetes per pel·lícula.

A Catalunya (industrialment) es recapten 631 milions i es produeixen 51 pel·lícules, que dóna com a mitjana una recaptació de 12'4 milions de pessetes per pel·lícula. Si consideréssim la recaptació d'aquestes pel·lícules industrialment catalanes a tota Espanya, la quantitat arribaria a 1.683 milions de pessetes i la mitjana per pel·lícula a 32,9 milions de pessetes. Tot plegat indica que les inversions d'empreses fiscalment catalanes en pel·lícules realitzades fora de Catalunya o sota organitzacions no lligades a professionals catalans ofereixen una rendibilitat superior en els ingressos per taquilla que les d'aquelles fetes en produccions que per la participació de professionals catalans es consideren industrialment catalanes. Si continuem aquest exercici comparatiu amb els altres tres països obtindrem aquests resultats.

A Dinamarca es recapten 6.305 milions de pessetes i es produeixen 84 pel·lícules, la qual cosa dóna com a mitjana una recaptació de 75,1 milions de pessetes per pel·lícula.

A Portugal, on per falta de dades confirmades hem de limitar el període a 1992-1994, es recapten 96 milions de pessetes i es produeixen 37 pel·lícules, que manera que tenim com a mitjana una recaptació de 2,6 milions de pessetes per pel·lícula.

A Holanda es recapten 4068 milions de pessetes i es produeixen 81 pel·lícules, és a dir, que la mitjana de recaptació és de 50,2 milions de pessetes per pel·lícula.

Aquestes dades ens expliquen, d'entrada, que la resposta social a Dinamarca pel seu cinema és molt més alta que a Holanda, sobretot atesa la població, i que la de Portugal és extremadament baixa. Caldria fer notar que a Dinamarca no existeix el doblatge del cinema estranger, que només se subtitula, per tant, s'afavoreix en aquest sentit la producció pròpia, en la direcció abans apuntada pel teatre i la música en què més sales, més consum de l'oferta pròpia; però cal afegir que a Portugal, on la resposta dels espectadors pel

seu respecte al cinema és també baixa, tampoc no es dobla. La qual cosa vol dir que malgrat un entorn favorable serà sempre el producte final considerat en sí mateix, la pel·lícula, qui aportarà o no la capacitat d'atracció.

Això ha aconsellat al govern portuguès a repensar-se la seva posició davant el sector audiovisual i el passat desembre va publicar un nou decret sobre política audiovisual, argumentant que el fins aleshores vigent havia quedat "ultrapassat". De moment, el decret no s'aplica fins a resoldre una qüestió prèvia de competències.

Si ampliem aquestes comparacions a la producció pròpia de la resta d'Espanya, d'acord amb el quadre que es reproduïx a continuació, les conclusions ens donaran nou tema de reflexió.

A la resta d'Espanya, per tant, en referència a la producció pròpia de l'Estat descomptades les pel·lícules considerades industrialment catalanes, es recapten 20.168 milions de pessetes i es produeixen 251 pel·lícules, xifres que donen com a mitjana una recaptació de 80,4 milions de pessetes per pel·lícula.

	1992		1993		1994		1995		1996	
Resta d'Espanya	42	3.229	43	3.426	36	2.996	53	5.522	77	4.995

Per tant, Catalunya, respecte a la resta d'Espanya, està lleugerament per sobre en el nombre de pel·lícules produïdes a l'any per cada milió d'habitants, però es troba a una forta distància pel que fa a la resposta social dels ciutadans.

Com resulta fàcil de comprovar, les productores catalanes de pel·lícules tenen el mateix dret a rebre ajuts del Ministerio de Educación y Cultura que les de la resta de l'Estat, sense cap tipus de discriminació. En tot cas, d'haver-n'hi, aquesta discriminació seria positiva, atès que les pel·lícules en llengua oficial espanyola no castellana tenen un tractament menys rigorós i, a més, encara poden rebre els ajustos lingüístics de la Generalitat.

La vigent normativa estatal, que respon al canvi iniciat l'any 1994, quan es va fer dependre les subvencions dels ingressos per taquilla, estableix que mentre les pel·lícules espanyoles necessiten recaptar per sobre dels 50 milions de pessetes per tenir accés a les subvenciones, les pel·lícules en llengües oficials espanyoles distintes del castellà, i per tant en català, necessiten només 15 milions, sempre que d'aquests, 5 siguin obtinguts per l'exhibició en la llengua no castellana. A més, les productores catalanes es poden acollir al "Programa d'ajuts a la indústria del cinema", del qual deriven subvencions per raons lingüístiques, ajuts al desenvolupament de projectes, préstecs amb subvenció d'interessos destinats a l'acabament de la pel·lícula i encàrrecs de les televisions.

Aleshores sorgeix una pregunta lògica: si les productores de Catalunya tenen millors possibilitats de ser ajudades que les de la resta de l'Estat, per què el cinema català no està aconseguint els nivells d'acceptació popular que assoleix el cinema espanyol? Es pot aventurar una resposta, que té dues vessants complementàries.

La primera es dedueix d'un exhaustiu repàs de les característiques de la mateixa producció. Si ens aturem davant de les dues productores catalanes amb més pel·lícules realitzades en els darrers deu anys comprovem que tenen un mateix signe d'identitat: són empreses nascudes per produir les pel·lícules d'un director: Els Films de la Rambla, de Ventura Pons, i Fair Play, de Francesc Bellmunt. La primera ha produït pel·lícules dirigides per Ventura Pons els anys 1989, 1991, 1992, 1993, 1994, 1996, 1997 i 1998; la segona, ha produït pel·lícules dirigides per Francesc Bellmunt els anys 1990, 1993, 1995 i 1997. Totes elles han estat actes creatius d'un director gairebé sempre autor o decisiu col·laborador en el guió, que ha escollit directament tots els membres de les fitxes artística i tècnica i ha estat responsable econòmic final de cada producció. És a dir, directors que han aconseguit fer la seva pel·lícula. I és de justícia reconèixer la legitimitat de la seva acció, que sovint ha obtingut reconeixement de la crítica i presència destacada en festivals internacionals, representant Catalunya.

Però amb la mateixa seguretat cal afirmar també que aquestes dues productores no promouen indústria audiovisual fora de la que genera la creativitat dels seus responsables. Fan cinema d'autor, veritable tasca artesana que no és en cap cas sobrera i aconsegueixen certa resposta social. Però no

són instruments que enforteixin centres industrials de l'audiovisual. Cal dir, no gensmenys, que en aquests darrers tres anys, Fair Play ha iniciat una estratègia de diversificació cap a productes per a televisió dirigits per altres professionals.

Si seguim el repàs del llistat de productores d'aquests darrers anys comprovarem que aquest fenomen del director-productor es repeteix en moltes altres, si bé amb més baixa acceptació popular. Això insistim no és negatiu des d'un punt de vista cultural, perquè confirma la forta creativitat del nostre país, que tan bons resultats dona en els camps de la literatura, la música, el teatre i les arts plàstiques, però també demostra almenys fins al moment, fora d'excepcions concretes, la falta de suficients empresaris de l'audiovisual, capaços d'aixecar projectes amb suficient dotació econòmica i de fer-ne el seguiment comercial que permeti obtenir els beneficis adients. S'han generat alguns excel·lents actes creatius però no s'han aconseguit rendibles actes comercials. Panorama que no s'aparta massa de la trajectòria del cinema a Catalunya. Cal recordar que, quan el país va ser referència estatal del cinema durant l'etapa de l'"Escola de Barcelona", aquell moviment era sobretot una actitud de renovació artística, nascut a l'entorn de la resistència antifranquista, però mai una aposta industrial.

Aquesta limitació de la gestió empresarial, que ha necessitat confiar gran part del finançament a l'operativa de les subvencions, explica també el baix nivell de molts pressupostos. Són poques les produccions que han superat els 200 milions de pessetes, sent la mitjana de Catalunya inferior a la corresponent a la producció de les empreses radicades a Madrid.

De totes maneres, s'equivoquen els que volen presentar una Catalunya amb un sector cinematogràfic en crisi, ja que al marge de la qualitat artística de determinats productes, des d'un punt de vista netament industrial cal fer notar que Catalunya, a més d'acollir les principals productores d'animació de l'Estat, és centre també d'algunes productores de cinema, si bé encara poques, que funcionen amb voluntat empresarial i que busquen en un ventall d'activitats la seva consolidació. Un primer llistat inclouria Massa d'Or Produccions, In Vitro i altres com les dues sobre les quals ampliarem dades: l'Institut del Cinema Català i Ovideo TV.

L'Institut del Cinema Català:

L'Institut del Cinema Català (ICC), nascut l'any 1975, produeix cinema i televisió. Darrerament ha coproduït la pel·lícula "La ciutat dels prodigis" de Mario Camus, adaptació de la novel·la homònima d'Eduardo Mendoza sobre la Barcelona de començaments de segle, i "La otra cara de la luna" de Josep Lluís Comeron. Per a la televisió, junt amb Cartel, Tele 5, Tanaïs com i Solaris ha produït per a la cadenes Arte i la RAI el sis primers lliuraments de la col·lecció europea "Carvalho", de Manuel Vázquez Montalbán, dirigides per diferents realitzadors, i prepara la segona etapa d'uns altres sis films. També amb Hamster Productions, France 2, TBL de Bèlgica i TVC ha produït el telefilm "Le Loup", dins la sèrie de FR2 "Quai nº1". I amb In Vitro i TVC, "A la vida, a l'amor" de Jesús Garay.

Per altra banda, l'ICC és copropietari dels Estudios Ideal amb dos platós per a cinema i televisió i de les quatre sales de cinema Boliche, a Barcelona. També disposa dels fons de la Cinemateca Documental de Barcelona, amb gairebé tres milions de metres. La previsió del seu volum de negoci en els propers dos anys suma els 7.500 milions de pessetes.

Ovideo TV:

Quant a la productora Ovideo TV, creada l'any 1985, ha participat com a coproductor en els llargmetratges "Jamon, Jamón" i "Huevos de oro", ambdós de Bigas Luna, i "Marathon", de Carlos Saura i a l'actualment en rodatge "En construcción", de José Luís Guerin. També produeix espots publicitaris i productes per a la televisió. Ha produït més de 150 hores amb destinació a TVE, TVC, Canal+ i Antena 3TV, entre elles "Arnau", "Xooff" i "La saga de los Clark"; i per a la cadena Arte els documentals de creació, "Les variacions Gould", de Manuel Hueriga i "Granados i Delgado. Un crimen legal", de Lala Gomà.

Per altra banda Ovideo TV gestiona des del 1997 el canal local Barcelona Televisió (BTV) i és responsable del disseny i gestió de producció de grans espectacles, com va ser el cas de les cerimònies d'inauguració i cloenda dels Jocs Olímpics i Paralímpics del '92.

Un significatiu exemple d'estructura estable amb vocació d'integració empresarial vertical, ja que havent-se iniciat en la distribució està completant la seva activitat amb un decidit programa de producció, és el Grupo Filmax, establert a Catalunya, que funciona amb mentalitat d'estudi polivalent destinat a dinamitzar una diversa activitat audiovisual.

Grupo Filmax:

El Grupo Filmax està organitzat a partir de la societat patrimonial Seven Art, que pertany a Julio Fernández Rodríguez, societat que és alhora propietària de la Societat General de Drets Audiovisuals (SOGEDASA), la qual distribueix i comercialitza drets de productes audiovisuals. Per la seva banda SOGEDASA és copropietària, a parts iguals junt amb Catalana d'Iniciatives, de Castelao Productions, que produeix productes audiovisuals en els gèneres de ficció, fantàstic, animació i televisió; és copropietària amb un 70% de l'empresa Píxel, de serveis de post-producció; és copropietària amb un 33% de Nirvana, distribuïdora especialitzada en versió original; i posseeix un 10% de l'Institut Català del Cinema. Seven Art, a més, controla directament un 20% de New World International, que distribueix pel·lícules d'alt pressupost.

SOGEDASA distribueix a sales de cinema, i en format vídeo pel consum domèstic, i ha comprat durant el període 1993-1998 els drets de 1.400 pel·lícules nord-americanes, 583 europees i 54 espanyoles, a més d'entre altres de diferents nacionalitats.

En aquests darrers anys ha començat a invertir en producció a través de Castelao, com és el cas de la participació a "La ciutat del prodigis" de Mario Camus, i té previst un calendari de pel·lícules a nivell estatal i amb coproduccions internacionals a raó de sis per any. Entre les immediates, una sèrie del gènere fantàstic i de terror, on aprofitarà el *know how* de directors i especialistes reconeguts internacionalment per formar a Barcelona adients professionals, fabricant productes amb vocació de mercat mundial. Actualment té una pel·lícula de ficció en postproducció, "Manolito Gafotas"; dues en rodatge "Tierra del Fuego" i "La otra cara de la luna"; i 11 en fase de desenvolupament de projecte. Per a la TV prepara quatre sèries de ficció i des d'una nova àrea dedicada a l'animació elabora projectes televisius i ha produït un llargmetratge, pendent d'estrena, amb el qual té previst popularitzar el personatge "Goomer", que serà peça principal d'una àmplia operació de *merchandising*. Aquestes previsions per al 1999 i el 2000 suposen un inversió de la productora Castelao de 3.800 milions de pessetes en produccions que sumen un total de 7.720 milions de pressupost.

L'altra vessant, que explica la diferent acceptació popular entre les pel·lícules espanyoles i catalanes, ja s'ha esmentat. És el fet de l'existència a Madrid de dues fortes productores, lligades a la TV de pagament, que han desenvolupat fins a gairebé les últimes conseqüències el principi que les inversions en campanyes publicitàries i màrqueting són consubstancials a la vida comercial de tota pel·lícula. El seu avantatge és que treballen en un context empresarial vinculat a grans grups mediàtics, que ha propiciat una bona sinergia per a la promoció. El seu èxit ha contagiats altres productores més petites i ha propiciat un ambient general que s'engrandeix a través de noves manifestacions de màrqueting com l'anyal lliurament dels premis Goya. En canvi, a Catalunya, algunes productores no han previst com a publicitat res més que els espais de promoció que la televisió ofereix com part del pagament dels drets d'antena.

Per tant, la principal mancança en el segment "discontinu massiu" a Catalunya és la falta de suficients estructures empresarials capaces de gestionar la producció cinematogràfica d'una manera estable i orientada al mercat, i la inexistència de motors que des de la demanda estimulin aquesta producció.

La distribució

Si ens atenem als moviments internacionals que s'estan produint en aquest segment de les pel·lícules s'aprecia una tendència a la progressiva incorporació de la distribució dins de l'organització de moltes empreses de producció i també de l'exhibició. És el moviment d'integració vertical que caracteritza tot el sector. Les *majors* americanes estan aplicant aquesta estratègia per reforçar el seu poder de negociació.

Com a conseqüència, la distribució de l'audiovisual a Europa es troba en mans de filials d'aquestes empreses americanes. I és tant greu aquesta dependència que el darrer informe del passat octubre del "Grup d'Alt nivell per a la Política Audiovisual europea" constituït en el si de la Direcció General X de la Comissió Europea, després de constatar la força de la frase "*si el contingut és el rei, la distribució és la clau del regne*", va dictaminar com a mesura urgent i prioritària "*la distribució i la gestió dels drets de les obres audiovisuals*", fent notar que "*la més gran debilitat a Europa és la escassa circulació a cada país de pel·lícules europees no nacionals, precisament allà on la presència americana es més forta*". Recordem els quadres estadístics, publicats al començament d'aquest informe, sobre la procedència geogràfica de les pel·lícules programades als cinemes de set països d'Europa i a les seves televisions. Les produccions que aconsegueixen més recaptació són les nord-americanes, en un percentatge molt alt, seguides a distància per regla general de les produccions del propi país i, més lluny, de la resta de les produccions europees, que si les consideréssim país a país presentarien uns percentatges molt baixos. L'alta rendibilitat de la presència nord-americana es deu a l'atractiu que desprèn la producció, però la presència en massa de títols als cinemes i televisions d'Europa és conseqüència del domini que sobre el mercat exerceixen les seves distribuïdores.

A l'Estat espanyol la distribució es troba també en mans de les majors, UIP, Columbia, Warner, Fox i Disney, que concentren el 65,1% del mercat; mentre el conjunt de les independents, és a dir, les espanyoles, suma el 24,6%, sent les principals Tri Pictures; Líder, d'Antena 3; Alta Films i les esmentades Sogedasa i Lauren Films, de Catalunya. En alguns casos una distribuïdora espanyola ha buscat acords estratègics per a la distribució de produccions nord-americanes, com Sogepaq, del Grupo Prisa, amb la major Warner, o Lauren Films amb Miramax, marca de la major Disney.

Fins fa poc les mateixes majors eren a més majoritàries en la distribució del cinema espanyol. Segons dades de 1993, gestionaven el 88% de la recaptació. Darrerament s'està invertint la tendència i actualment un 53% de la recaptació del cinema espanyol ja es troba en mans de distribuïdores espanyoles.

L'exhibició

La tendència a la integració vertical no s'esgota amb la distribució sinó que arriba a l'exhibició, que està experimentant una veritable reorganització. És d'apreciar un significatiu augment del nombre de pantalles i una tendència a la concentració de les empreses de sales de cinema. L'any 1992, les 33 primeres cadenes d'exhibició controlaven a Espanya el 36,2 % de les pantalles existents i recaptaven el 85% del total d'ingressos del sector; el 1997, les 30 primeres cadenes controlen ja el 52% de les pantalles i el 90% dels ingressos del sector.

En els darrers cinc anys s'ha mantingut a l'Estat un ritme d'obertura d'una nova pantalla cada dos dies, amb una inversió de més de 50 milions de pessetes per pantalla. Paral·lelament ha augmentat el nombre d'espectadors, si bé la tendència ha minorat darrerament fins al punt que durant el 1997 l'augment d'espectadors no va superar l'1% respecte l'any anterior. Però la novetat més significativa és la presència de multinacionals americanes en aquest negoci, que fins fa poc era gairebé autòcton en la seva totalitat.

A Catalunya el primer toc d'atenció el va donar el grup de sales CINESA, pertanyent a una família catalana vinculada a la producció (Alfredo Matas), que va passar en un 92% a mans americanes, en concret a les de la multinacional UCI, en l'òrbita de la Paramount i l'Universal; fins al moment, la nova empresa s'ha gastat 5.000 milions de pessetes del total de 17.000 que contempla el seu pla de creixement fins al 2000, en el qual té previstes, a més de les sales ja inaugurades al "Maremagnum", 11 sales a la zona de "Piscines i Esports" de Barcelona i diversos multicines amb 6 pantalles a Mérida, 9 a Bilbao, 7 a Getafe i 11 a Fuenlabrada. La segona multinacional que va entrar a Catalunya va ser AMC amb un megaplex de 24 pantalles a Terrassa, que vol repetir a Palma de Mallorca i a Madrid, i amb les 20 sales previstes al futur centre comercial Diagonal Mar de Barcelona.

Amb capital català es troba el circuit de l'Àrea Catalana d'Exhibidors Cinematogràfics (ACEC), que agrupa diversos exhibidors locals i té previst inaugurar 6 noves pantalles a Tortosa, 14 a Tarragona, 13 a Manresa, 12 a Granollers i 8 pantalles a Tudela. Una altra empresa catalana és Cines Balañá, amb diverses sales a la ciutat de Barcelona. I la més important per la seva decidida voluntat d'expansió dins i fora de Catalunya és Lauren Films, que

només a Barcelona compta amb 22 sales de projecció que arribaran a 32 una vegada finalitzi el projecte del barri de Sant Andreu, en el qual inverteix 1.200 milions de pessetes. És la sisena cadena d'exhibició en el rànquing estatal i el seu objectiu és disposar de 65.000 butaques a tota Espanya l'any 2001.

El més visible de la reorganització que està experimentant el negoci de l'exhibició és la transformació de la sala urbana aïllada i no gaire còmoda per una nova concepció de punt de trobada social, on sovint l'elecció de la pel·lícula es fa després d'arribar al centre i no prèviament. Canvia la gestió tradicional per un aprofitament de les sinergies en compartir personal i serveis i millorar les ràtios d'ocupació. D'aquesta manera, junt al model de "multiplex urbà" (reconversió d'antics cinemes de barri en multisales que corren el perill de perdre demanda en no estar localitzats en pols d'atracció de públic; algunes s'han especialitzat en cinema d'autor i versions originals) estan apareixent les noves tipologies del multiplex de centre comercial: cinemes dins de centres comercials que reuneixen la seva oferta amb la de l'hipermercat en una barreja entre lúdica i comercial; i la del "megaplex": un gran centre d'oci on el cinema multisala de grans dimensions actua com a motor i sovint promotor immobiliari, de manera que el seus gestors participen també dels negocis que es generen al voltant.

Tot un nou sistema de relació que cal contemplar amb atenció, no sols pels canvis que introdueix en l'acte social d'anar al cinema, sinó sobretot perquè a través d'una implantació territorial silenciosa però decidida moltes empreses de producció nord-americanes s'estan assegurant les futures quotes d'exhibició per als seus productes.

04.4. L'oportunitat en el "discontinuu nínxol": pel·lícules d'autor, obres de contingut cultural, documentals i productes d'animació

Discontinuu nínxol

Descripció: els productes d'aquest segment són tots aquells que són normalment reconeguts com a cinema d'autor o de determinats gèneres molt especialitzats, així com la producció de televisió dirigida a segments de mercat com el cas d'alguns documentals. Es tracta de productes que es dirigeixen només a una part de l'audiència, a les llars o a les sales de cinema. El producte se serveix de manera discontinua.

L'**atenció** en aquest segment s'aconsegueix per la participació del talent (guionistes, directors i actors) en les produccions que es fan i per la marca que pot ser aportada pel productor o l'empaquetador. El **contingut** s'explota en els circuits independents de cinema o en la televisió, i en alguns casos en la venda de suports físics quan les produccions han assolit l'èxit.

Formats actuals: pel·lícules d'autor, documentals, sèries d'animació, etc.

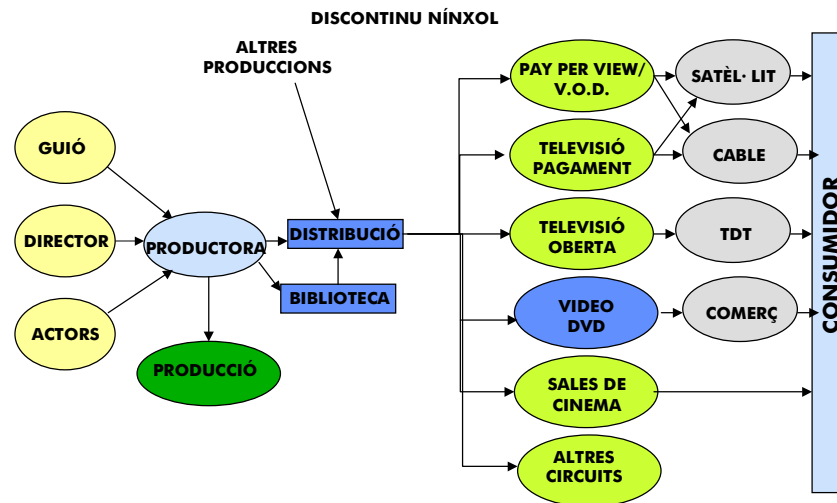
Productes substitutius: de forma social, centres comercials, teatre, trobades amb amics, etc. A casa, altres tipus de programacions a televisió o altres tipus d'activitats com la lectura o Internet.

Cadena de valors i factors crítics d'èxit

Talent Àmbit: Global Valor: =	* En els productes de cinema, el talent és el que aconsegueix la notorietat de les produccions. * L'aparició del talent està molt condicionada per l'existència d'una sèrie de factors de l'entorn. En aquest sentit es pot parlar d'una «ecologia» del talent.
Contingut Àmbit: Global i Local Valor: ↑↑ (megaproducte)	* La productora aporta el <i>know-how</i> necessari per aconseguir el finançament. * El finançament de la producció es fa amb ajuts públics, coproduccions i precompres de televisió. * Les coproduccions juguen un paper important en la comercialització del producte. * La marca és fonamental per a la creació de notorietat en productes com els documentals. * El producte s'ha d'explotar en totes les seves possibilitats (<i>merchandising</i>, CDs, llibres, etc) * Es tendeix a buscar àmbits d'amortització amplis pel fet que els mercats són estrets en dirigir-se a una sola part del mercat total.
Producció Àmbit: Global Valor: =	* Els costos de producció s'abarateixen. * Els equipaments necessaris es poden trobar molt fàcilment.
Distribució Àmbit: Global Valor: ↑↑	* Les distribuïdores adquireixen molta importància en disposar del coneixement per vendre productes globalment. * La distribució està fragmentada i especialitzada. * En el cas del cinema és important la seva connexió amb l'exhibició.
Empaquetador Àmbit: Local Valor: ↑↑	* Els empaquetadors poden quedar-se una gran part del valor en aquells casos en què aportin una marca reconeguda pel públic.
Xarxa Àmbit: Local Valor: ↓↓	* La multiplicació dels accessos al públic afavoreix l'arribada d'aquests tipus de productes al públic final.
Exhibició Àmbit: Local Valor: ↑↑	* L'exhibició és fa en circuits independents.

TENDÈNCIES MUNDIALS A LA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL

DISCONTINU-NÍNXOL: CADENA DE VALOR



CLUSTER
GCSH-PHD-PR2-models-81209-JC

Pàgina 27

TENDÈNCIES MUNDIALS A LA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL

DISCONTINU-NÍNXOL: IMPLICACIONS EN LA CADENA DE VALOR

	Àmbit	Variació aportació valor
Talent	Global	=
Productores	Global	=
Producció	Local	-
Distribució	Global	+
Empaquetador	Local	+
Xarxes	Local	-
Exhibició	Local	=

CLUSTER
GCSH-PHD-PR2-models-81209-JC

Pàgina 28

Explicació dels tres quadres anteriors:

El quadres mostren una a una les funcions de la cadena de valor amb els seus factors crítics d'èxit, el seu caràcter local o global i els lligams entre les diferents parts de la cadena de valor que en el gràfic es veuen reflectits en forma de fletxes.

El distribuïdor i l'empaquetador són els que capten més valor en aquest segment. El primer perquè té la clau per entrar a la majoria de nínxols, on mai arribarien les productores per sí soles; i el segon perquè normalment és qui dóna notorietat al producte, sobretot en els casos que hi aporta la marca com per exemple el Canal Disney o el National Geographic.

El finançament del cinema d'autor a Europa està basat en les ajudes oficials en forma de subvencions i en les coproduccions que juguen un paper important en la recerca de mercats diferents del nacional. També les televisions han donat suport a aquest segment amb precompres quan la producció està encara en rodatge.

El talent que capta més valor en aquest segment cal trobar-lo en els directors i per extensió en els guionistes, que configuren la creativitat del producte, mentre, com s'ha dit, ho eren els actors en el "discontinuu massiu".

Els responsables d'identificar aquest talent i de trobar aquell finançament són les productores, que assoleixen un important paper, a vegades combinat amb el d'empaquetadores. En canvi, les estructures físiques de producció són menys decisives, ja que existeixen moltes opcions de lloguer d'estudis, de material i de treballs de postproducció per a aquest segment.

En molts casos és important que disposin de sales on puguin estrenar el producte comprat, garantint així la seva exhibició. Tot i això, s'ha de dir que els circuits independents de cinemes són més accessibles per a aquest tipus de producte que no pas els circuits massius.

La fragmentació de l'oferta i la multiplicació dels accessos permeten que sigui més fàcil la difusió per televisió d'aquests tipus de productes a través de la xarxa.

L'exhibició en sales s'efectua a través de circuits independents destinats a determinats tipus de públic.

CONCLUSIÓ: És un segment on el director i l'empaquetador donen la notorietat per captar l'atenció i el distribuïdor té la clau per a la seva difusió. Els canvis tecnològics obligaran als productors a adaptar-se a les noves manifestacions del negoci.

En aquest segment Catalunya té certs avantatges, si bé cal explotar millor les sinergies que les noves tecnologies han de permetre. Aquests avantatges es resumeixen en una certa tradició del cinema d'autor, un volgut i ajudat cinema de contingut cultural, una destacada presència del sector de la distribució amb drets audiovisuals destinats a aquest segment i, sobretot, una forta presència d'empreses de l'animació que gaudeixen d'un important prestigi internacional, conformant una indústria fortament exportadora.

Pel que fa al cinema d'autor, un repàs del cinema produït al nostre país ens confirma que la majoria de les pel·lícules d'un cert prestigi realitzades en aquests darrers anys encaixen millor en el segment "discontinu nínxol" que no pas en el "massiu". La característica abans apuntada dels directors-productors abona aquesta consideració perquè lliga més amb l'obra d'autor que amb la producció industrial destinada a congrega un gran públic.

Darrera els casos d'una producció catalana amb bona crítica i destacada presència en festivals sempre hi ha hagut la personalitat d'un director que ha treballat el projecte des d'una òptica molt personal i poc avesada a rebre indicacions industrials. Alguns exemples destacats són els de Bigas Luna, Ventura Pons o Jaime Camino.

Per altra banda, si el cinema és un dels instruments més eficaços per projectar internacionalment un país, cal admetre la legitimitat de tot govern que desitgi utilitzar les pel·lícules com a plataforma de difusió de la identitat d'un poble.

Aquesta voluntat política de configurar un determinat producte cultural que projectés el país cap a l'exterior justificaria certes mesures de caire institucional, semblants a les que configuren la realitat del teatre o de les orquestres públiques. Però, com en aquests casos, caldria crear la figura del gestor, de la mateixa manera que es nomena el director d'un centre dramàtic o el director de l'orquestra pública, i a partir del càrrec posar en marxa les decisions pertinents encaminades a la finalitat que justifica la seva creació. Tanmateix, fins i tot en aquests casos sembla més eficaç partir de l'existència de productores privades estables —a qui encarregar aquests productes culturals, amb tot el condicionant pertinent, de la mateixa manera que les televisions públiques els poden encarregar productes televisius—, que organitzar des de zero tota la producció d'un film de les característiques culturals volgudes. Aquesta darrera opció acostuma a ser molt més cara i menys eficaç. La millor referència és el sector del llibre, on l'existència d'una estable indústria, professionalment ben preparada i amb capacitat comercial demostrada ha permès no solament contribuir a l'economia del país i a l'augment de llocs de treball, sinó que ha estat l'instrument eficaç per aconseguir una producció de llibres en català, que demostren que tenim una literatura capaç de ser homologada a la d'altres països d'Europa. Una indústria que ha promogut el descobriment de nous valors (fent possible el relleu de

generacions no limitant l'oferta literària a les obres dels autors consagrats per la història) i ha liderat amb els ajuts corresponents de la Generalitat la projecció exterior de les obres, mitjançant les traduccions. Sense aquesta indústria del llibre, competent i competitiva, tot hauria estat més difícil en el camp de la literatura en català. El fracàs i el desencís haurien estat assegurats si cada autor, transformat en editor, s'hagués hagut d'encarregar de buscar la impremta que edités el seu llibre, de contractar la distribuïdora que el fes arribar a les llibreries i de controlar-ne les vendes.

Ens referíem a l'inici d'aquest segment a la necessitat d'aprofitar les sinèrgies que les noves tecnologies permetran. Hi ha un fet incontestable: la digitalització promourà l'aparició de nous canals que necessitaran cobrir les seves programacions. I per raons econòmiques, àmplies franges horàries quedaran cobertes amb material d'arxiu i es buscaran aquells continguts que lliguin millor amb el territori on s'emet la programació. A més, la propera Televisió Digital Terrenal (TDT) disposarà tècnicament de la capacitat de segmentar el territori estatal, facilitant la difusió de productes més localitzats. Són referències que afavoriran la recuperació de la producció catalana d'aquests darrers anys.

Un judici sovint desencisat de l'opinió pública sobre l'escassa acceptació popular del cinema català no vol dir necessàriament que tot el que s'ha produït en aquests darrers anys és material de rebuig. Hi ha produccions interessants que no van rebre en el seu dia resposta social per manca de la promoció adient i que, en no disposar dels drets d'emissió per haver estat venuts per períodes de cinc a deu anys a una televisió, tampoc es van poder vendre a altres operadors. En canvi, podrien estar en condicions de començar una segona vida comercial a través dels nous canals de televisió, sobre tot els temàtics. Una nova oportunitat que necessita la coincidència de dues decisions: l'alliberament dels drets d'emissió si encara estan en mans d'una televisió – segurament molts d'ells ja hauran caducat— i la constitució d'una plataforma de vendes que reuneixi tota la producció, car no sembla viable que cada productor es proposi pel seu compte trobar nous mercats televisius amb un catàleg de molt poques pel·lícules. És a dir, que cal comptar amb l'instrument d'una gran distribuïdora amb vocació exportadora, tenint en compte els espais més adients, com Europa, la Mediterrània, Sud-amèrica i, en definitiva, allà on es trobi la resposta del mercat.

Una bona plataforma seria la que reunís, junt amb la producció privada de pel·lícules, els productes elaborats per TVC i TVE Catalunya, organitzant diferents "llibreries" segons temàtiques, gèneres, directors, actors o altres

classificacions, amb l'ajut de professionals de la venda per comissió, coneixedors del mercat de les televisions, a l'igual que fa la indústria del llibre però amb l'avantatge que no s'han de dirigir a particulars sinó a cadenes i grups televisius, que sovint poden suggerir intercanvis de productes amb les dues televisions de Catalunya, en benefici de totes les parts.

No seria tampoc aquesta una proposta feta des del desert. Existeixen a Catalunya algunes distribuïdores amb un important patrimoni de drets audiovisuals destinats al "discontinu nínxol". Un cas especial és el de l'esmentada SOGEDASA, del Grupo Filmax, que posseeix una extensa "llibreria".

També Manga Films és una altra distribuïdora que va començar com especialista en drets sobre productes de còmic i animació japonesos i ha anat ampliant el negoci en pel·lícules del segment "discontinu nínxol". La ja esmentada Lauren Films n'és un altre exemple.

Una de les pràctiques comercials també efectives és la de crear línies de producte que rebin la notorietat d'una marca, com ha fet la productora Disney. Amb la credibilitat del seu nom ha creat un canal temàtic exclusiu, que es nodreix de pel·lícules animades i ajuda a les operacions de màrqueting que han anat engrandint la mitologia dels seus propis personatges. Cal comptar amb l'avantatge de la gran demanda d'hores de programació que els productes d'animació tenen en les franges infantils de les televisions de tot el món. Una comunitat molt àmplia, gairebé amb les audiències del segment "massiu", que interessa a les diverses empreses catalanes de dibuixos animats, algunes amb llarga tradició exportadora i altres de recent aparició. Catalunya és actualment el territori on es concentren les productores d'animació de l'Estat amb més visió de futur.

És el cas, principalment, de D'Ocón Films, que presideix Antoni D'Ocon i produeix a Barcelona. Reconeguda en els mercats internacionals, disposa d'una àmplia "llibreria" en material d'animació i està interessada en crear un canal temàtic de dibuixos animats, amb el nom de Canal D'Ocón, per a Espanya i Llatinoamèrica.

D'Ocón Films:

Des de 1989 ha produït 806 mitges hores d'animació original, de les quals 225 ho van ser el passat any 1998. Ocupa habitualment una mitjana de 150 treballadors, xifra que oscil·la segons el nombre de produccions que es realitzin i dóna treball indirectament a més de 4.000 professionals arreu del món, dels quals uns 400 a Espanya. El 90% de la seva producció ha estat totalment realitzada a les seves instal·lacions de Barcelona.

Les seves produccions són emeses per les televisions de la majoria de països dels cinc continents. A la Unió Europea exporta a Alemanya, on a més ha coproduït amb Ravensburger; i a Àustria, Bèlgica, Dinamarca, Finlàndia i França, on ha coproduït amb TF1, Ellipse, Carrere i Millesime; també a Grècia, Irlanda, Islàndia, Itàlia, Noruega, Països Baixos, Portugal, Regne Unit, Suècia, Suïssa i Turquia. També exporta a Bulgària, Estònia, l'ex Iugoslàvia, Hongria, Polònia, República Txeca, Romania, Rússia i Ucraïna. A l'Orient Mitjà ha venut productes a l'Iran, Israel i Països Àrabs. Igualment a Sudàfrica. I al continent asiàtic, a Corea del Sud, Corea del Nord, Xina, Filipines, Hong Kong, l'Índia, Indonèsia, Japó, Malàisia, Pakistan, Singapur, Sri Lanka, Taiwan i Tailàndia. També a Austràlia i Nova Zelanda.

Al continent americà exporta al Canadà, on ha fet coproduccions amb Britt Allcroft i Catalyst; i a Estats Units d'Amèrica, on també ha coproduït amb Universal, Sony i BKN. I en el marc de l'Amèrica del Sud han emès els seus productes televisions de l'Argentina, Bolívia, Brasil, Carib, Colòmbia, Xile, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Hondures, Mèxic, Nicaragua, Panamà, Paraguai, Perú, Uruguai i Veneçuela.

Actualment la sèrie d'animació "Els Fruittis", que és considerada la sèrie estrella de la productora, s'emet a Catalunya al Canal 33 de dilluns a divendres, i també a Europa amb el nom de "The Fruitties" l'emet Cartoon Networks per cable i per satèl·lit. A més, a Catalunya, TVC Satèl·lit emet la sèrie "Les aventures del Pare Noel", de dilluns a divendres; i TV3 emet "Sylvan" els dissabtes i diumenges.

D'Ocon Films acostuma a completar amb una producció de gairebé 90 minuts aquelles sèries que, com Els Fruittis han tingut un gran èxit, metratge que comercialitza per a la televisió i en vídeo domèstic. Amb els personatges més coneguts de les sèries està organitzant operacions de *merchandising* que li reporten ingressos afegits, fent participar molts d'ells en manifestacions populars.

La llarga trajectòria de d'Ocon Films en la formació de professionals ha facilitat que alguns se n'independitzessin creant noves productores privades en l'àmbit de l'animació, com Neptuno Films, situada a Terrassa, que està interessada en la penetració en mercats internacionals

Una altra productora és BRB, d'origen català però actualment localitzada a Madrid, que manté a Barcelona la pre-producció. Posseeix la més gran "llibreria" d'animació, amb una distribuïdora internacional pròpia que està al servei d'altres productores o agents catalans, per exemple TVC.

De recent creació és la productora Cromosoma, que ocupa 20 professionals fixes i una mitjana de 50 per producció, donant feina anualment al voltant d'unes 200 persones. És coneguda com la creadora i titular dels drets de "Les tres bessones", que ja ha estat venuda a 130 països i traduïda a 25 llengües diferents. Ha sabut extraure d'aquests personatges tota una línia de *merchandising* que ha arribat als videojocs i manté una web a Internet. La seva actual estratègia és potenciar els personatges secundaris de la sèrie, fins al punt que arribin a ser protagonistes de noves històries. No disposa encara d'una important "llibreria" per tal com limita la seva producció principal a l'esmentada sèrie, però tanmateix amb ella ha aconseguit la més gran explotació mai assolida per altres empreses d'animació. Una experiència en "promoció de mitologia", que és una assignatura pendent per a les altres productores, les quals podrien plantejar-se sortides semblants per als seus productes.

És simptomàtic que la *major* Universal, una vegada ha pres possessió de la seva majoria de capital en el parc temàtic de Port Aventura, hagi pres entre les primeres decisions la d'explotar comercialment a tot el recinte el personatge de Woody, l'anomenat en castellà "Pájaro loco", protagonista d'una de les seves sèries de dibuixos. Aquí hi ha un important camp a explorar, lligat al turisme a Catalunya, on diversos parcs i altres complexos d'oci que reben a l'any un important nombre de públic infantil europeu són adients plataformes per promoure personatges que després els nens i nenes podrien veure a les respectives televisions dels seus països.

A partir de l'anàlisi efectuada fins aquí es pot procedir a establir un conjunt de propostes adreçades a la consolidació de la indústria audiovisual, que per les seves característiques pertany al grup de les indústries de l'entreteniment. Aquestes propostes es fonamenten en un conjunt de conclusions que es desprenen d'aquella anàlisi:

1a. Conclusió:

El sector audiovisual català registra un nivell en producció i consum mai abans aconseguit

Com ha quedat clar al llarg d'aquest informe, el sector audiovisual català ha experimentat en els darrers anys un vigorós desenvolupament, de manera que pot afirmar-se sense cap mena de dubte que, des del punt de vista quantitatiu, es troba en el millor moment de la seva història i en una posició que fa possible abordar les oportunitats que estan brindant la digitalització i el creixement de la demanda.

A tall de recordatori, cal insistir que Catalunya acull les empreses més importants de l'Estat en productes de flux per a la TV i en animació, la més avançada en serveis de postproducció i, també, algunes de les més importants pel que fa a la distribució i l'exhibició de pel·lícules. La producció ha augmentat molt significativament en productes per a la televisió. I alhora, el canal TV3 de la televisió pública TVC és líder en audiència i ha generat un *star system* que s'està projectant en el teatre i en el cinema.

Tot i que no hi ha en absolut motius per a una autosatisfacció que porti a l'immobilisme, està encara menys justificada una actitud nostàlgica pel record d'un passat del sector audiovisual català pretesament millor que el present. El sector audiovisual registra un nivell en producció i consum mai abans aconseguit.

Una qüestió completament diferent és la de considerar com a punt de referència no el passat sinó la potencialitat de la demanda existent -especialment insatisfeta pel que fa a la producció catalana en cinema- o, simplement, l'evolució del sector en altres indrets, i concretament a Madrid, on s'està experimentat un desenvolupament més vigorós.

2a. Conclusió:

El sector de l'audiovisual és molt més que el cinema

Tot i que el llargmetratge és, per tradició i per capacitat de generar impacte sobre la resta de subsectors, el gran producte audiovisual, l'exhibició de llargmetratges en sala constitueix només un 6,3% del negoci audiovisual. Per altra banda, és gairebé impossible amortitzar una pel·lícula exclusivament a través de la seva exhibició en sales, de forma que la seva comercialització en circuits complementaris com el vídeo i en particular la TV ha passat a ser imprescindible. Per tant, i malgrat l'impacte mediàtic de les notícies referides a unes pel·lícules en particular i al subsector en general, seria erroni dissenyar una política de suport a l'audiovisual centrada en el cinema, o, alternativament, dissenyar una política de suport al cinema que ignorés la imbricació d'aquest en la resta de l'audiovisual.

De fet, i com s'ha explicat al llarg d'aquest informe, el sector audiovisual està format per un conjunt de segments que tenen característiques en ocasions molt diferents, tant des del punt de vista del suport tècnic i del procés de producció (el cinema, la TV, etc.) com des del punt de vista de la demanda. Des d'aquest darrer, cal considerar el sector com a integrat per quatre segments: el continu massiu, el continu nínxol, el discontinu massiu i el discontinu nínxol. Aquesta classificació és la que ha de fonamentar, al nostre entendre, la comprensió i, per tant, el disseny d'una política de suport a l'audiovisual.

3a. Conclusió:

La política de promoció del sector audiovisual té tres vessants: la industrial, l'artística i la lingüística

Cal distingir molt clarament el que constitueixen mesures per consolidar el sector audiovisual del que constitueixen mesures per obtenir d'ell productes artístics o en llengua catalana.

El sector audiovisual està constituït per empreses, i és la potència d'organització financera i comercial d'aquestes empreses el que dóna estabilitat i continuïtat al sector. La subvenció, per exemple, pot ajudar a la realització d'un producte determinat, però mai no consolida una estructura empresarial i no pot constituir, doncs, l'eix vertebrador d'una política industrial de l'audiovisual. Aquesta política, contràriament, ha de centrar-se en la creació de centres de demanda estables -canals de TV principalment-, infraestructures de producció, ensenyament i canals de finançament empresarials i de suport comercial.

En canvi, la política artística s'ha de centrar en l'impuls a la realització de projectes concrets que, pel seu específic contingut, tinguin un atractiu comercial limitat. La subvenció és en aquest cas l'instrument idoni per compensar la manca de rendibilitat comercial esperada d'un projecte concret.

Un aspecte particular de la política cultural el constitueix el tema de la llengua. És evident la importància cultural de la llengua amb què un producte arriba al públic; en conseqüència, és legítima l'existència de mesures per reforçar la posició d'una llengua minoritària a través del suport al doblatge de pel·lícules al català, per tal que pel·lícules d'origen no català siguin exhibides en aquesta llengua, o des del català per tal d'afavorir la producció local en versió original catalana de productes destinats a mercats més amplis. Tanmateix, aquestes mesures no tenen ni poden tenir com a objectiu la producció sinó l'exhibició, i per tant no han de ser considerades com a integrants de la política de suport a l'audiovisual des del punt de vista empresarial o industrial.

4a. Conclusió:

La producció artística exigeix prèviament un sector industrial consolidat

En general tothom accepta la idea que la producció editorial en llengua catalana ha estat històricament afavorida pel fet que Barcelona constitueix un important centre de producció editorial en llengua castellana. De la mateixa manera, pot generalitzar-se que a fi que Catalunya sigui capaç de produir productes audiovisuals en llengua catalana o amb un caràcter cultural rellevant, és necessari que existeixi prèviament un sector empresarial consolidat, capaç de proporcionar la infraestructura productiva i el *know how* necessaris per fer viable un producte d'un mínim nivell.

Tanmateix, seria ingenu esperar que la indústria audiovisual catalana pogués basar-se exclusivament en productes d'un nivell artístic remarcable o simplement que utilitzi uns referents culturals només atractius per a la població catalana. La major part dels productes audiovisuals està constituïda per productes televisius o cinematogràfics en els quals no prima el valor artístic i que estan destinats al gran públic i a mercats massius. Per això l'audiovisual forma part de l'anomenada indústria de l'entreteniment, qualificació que no impedeix que les seves empreses puguin produir productes culturals o de valor artístic.

Per tant, i paradoxalment, desenvolupar productes culturals exigeix la consolidació prèvia d'un sector industrial productor de continguts destinats al gran públic i en conseqüència a l'exportació. Ara bé, cal tenir clar que l'existència d'un sector empresarial potent és una condició necessària per a l'aparició de productes amb un contingut artístic rellevant, però no és de cap manera una condició suficient, sinó que és necessari també que s'hi doni la conjunció del talent creatiu i el suport econòmic adient.

Per últim, cal destacar que la demanda de productes audiovisuals de tota mena està en ràpida expansió, i que, per tant, la intervenció pública només és necessària o bé per donar suport a la producció de caràcter artístic minoritari, o bé per crear les condicions d'entorn adients per al desenvolupament de l'oferta.

5a. Conclusió:

El sector audiovisual necessita, sobretot, el motor de la demanda

Malgrat la llarga trajectòria d'una política de subvencions adreçada a l'oferta, tant a nivell estatal com català, la consolidació de la producció audiovisual a què s'ha fet referència en l'apartat primer n'és poc deutora. En canvi, ha estat decisiva la creació de TVC, com ho ha estat, a nivell estatal, la desaparició del monopoli televisiu i, molt particularment pel que fa al cinema, l'aparició de la TV de pagament.

Les televisions constitueixen els grans motors del sector audiovisual arreu. En el cas de TVC, la seva demanda de productes de flux ha generat dins de la pròpia empresa i al seu voltant un conjunt d'actius -empreses, actors, guionistes i especialistes de tota mena- capaços de generar productes més enllà de les pròpies demandes de TVC. A més, TVC ha exigít als seus productes un nivell de qualitat i de modernitat que han estat enormement positius per al reforçament del sector a Catalunya. Les televisions estatals, però, estan representant un paper motor de més potència que TVC sobre la indústria radicada a Madrid. En particular, i pel que fa al cinema, a causa de la limitació de la seva audiència potencial, TVC no ha pogut representar el mateix paper de motor, ja que el cost d'un llargmetratge exigeix un mercat massiu, superior al potencial consum de Catalunya. Aquest paper, en canvi, sí que l'han pogut jugar els operadors d'àmbit territorial estatal, especialment les TV de pagament. Aquest paper motor de les televisions es veurà sens dubte reforçat per l'aplicació de l'adaptació de la directiva de la "Televisió sense fronteres".

Ara bé, malgrat que és cert que TVC ha estat un factor decisiu en la consolidació de part del sector, també és cert que encara una bona part de la producció de TVC es realitza amb mitjans propis i que aquesta producció està orientada al públic de TVC, cosa que, si bé té un impacte positiu sobre l'audiència de TVC, implica una posterior comercialització que és insuficient. La progressiva externalització d'aquesta producció permetria l'enfortiment de les empreses del sector i una major potenciació de la seva projecció comercial fora de Catalunya. Addicionalment, és important garantir que, tot i respectant la seva autonomia de gestió, les decisions de TVC tendeixin al reforçament del teixit industrial. En aquest sentit, per exemple, la implicació de TVC en plataformes de TV de pagament ha de ser capaç de fer coherent el que constitueix el seu interès financer amb la política de consolidació del sector

audiovisual català. Cal remarcar, però, que els estatuts de la CCRTV no imposen aquesta obligació.

Els operadors de televisió no són, però, l'únic motor de l'audiovisual. Altres agents susceptibles de dinamitzar la producció són tots aquells que tenen una certa capacitat de demanda fruit d'una posició de força en l'exhibició. Concretament, les empreses empaquetadores de productes per a la televisió digital i les empreses distribuïdores i exhibidores de cinema són capaces de generar una demanda al seu voltant que es tradueixi en la creació de les condicions per a una producció estable.

6a. Conclusió:

El cinema català té oportunitats

És evident que la situació del cinema català està molt lluny d'aquella a què hem d'aspirar, i que millorar-la és important, no sols tenint en compte les potencialitats d'aquest segment, sinó sobretot la capacitat d'arrossegament que el cinema té sobre la resta de segments.

Però constituiria un error concloure que aquesta situació és conseqüència de l'absència de suport al cinema. De fet, a aquesta situació s'ha arribat malgrat l'existència d'una política explícitament destinada a potenciar el cinema tant des del govern espanyol com des del català, a la qual s'han pogut acollir totes les productores catalanes. La divergent evolució de la producció realitzada a Madrid de la catalana és prou evidència de la seva independència respecte d'una política que ha estat comuna. Al nostre entendre, aquesta diferència és conseqüència de dos fets.

El primer factor decisiu en l'evolució del cinema fet des de Madrid ha estat l'aparició de la TV privada, i particularment, la de pagament, la qual ha considerat necessari per tal de generar un atractiu comercial a un cost raonable produir pel·lícules i promocionar-les comercialment a través d'una primera exhibició en sales seguida de l'exhibició en TV. TVC ha estat decisiva en la consolidació del segment audiovisual de flux però no ha pogut jugar el mateix paper en el cinema a causa del seu reduït abast territorial. Aquest fet ha comportat que Catalunya estigui exportant talent cinematogràfic, la qual cosa té una doble lectura: significa que Catalunya està generant aquest talent, en gran part a partir de la TV, però significa també que no n'està extraient tot el fruit possible.

El cinema català, no obstant això, ha pogut continuar i mantenir la seva presència en festivals internacionals gràcies a l'existència d'una política de suport artístic, però aquesta no ha estat capaç de generar estructures empresarials estables, dirigides no a una producció específica, sinó a una producció sistemàtica, atractiva al mercat i justificada financerament per aquest mercat.

El segon factor a què hem fet abans referència ha estat precisament aquest, la manca en el cinema català d'un enfocament empresarial més industrial, que, en canvi, s'ha donat en altres segments. Si bé la producció "d'autor", realitzada al marge d'una empresa productora estable, té sovint un contingut artístic digne d'esment, són les empreses estables que produeixen a partir d'una combinació del guió, el càsting i el director pensada per al mercat, les que donen continuïtat al sector. En aquest sentit, la feblesa del cinema europeu davant de l'americà està vinculada al predomini d'un mode de producció eminentment artesanal. En el cas català, aquest predomini ha estat gairebé absolut. En aquest sentit, és evident que els ensenyaments cinematogràfics a Catalunya negligeixen excessivament, en general, la gestió empresarial de la producció.

Si en l'apartat anterior ens referíem a la necessitat de motors que desenvolupessin el sector audiovisual en general, en el cas del cinema les nostres oportunitats radiquen en tres punts. En primer lloc, en la implantació de la Televisió Digital Terrestre (TDT), ja que molt probablement suposarà un important demandant de continguts, particularment cinema de nova creació. En segon lloc, la consolidació de les empreses actualment existents a Catalunya entorn del cinema, valorant el paper dinamitzador de les estructures verticals producció-distribució-exhibició. I en tercer lloc, la consolidació d'una indústria empaquetadora de productes audiovisuals i l'aparició de productors de canals temàtics, particularment en l'àrea de l'animació.

De les observacions anteriors es desprèn un conjunt de propostes, que passem a enumerar seguidament. Aquestes propostes es refereixen a la consolidació de la indústria audiovisual a Catalunya, i no qüestionen el manteniment de mesures de caràcter artístic o lingüístic.

Propostes per al sector audiovisual

1.- Crear i consolidar centres de demanda audiovisual radicats a Catalunya

La implantació de la TDT, la consolidació de la TV per cable, una política d'externalització més profunda per part de TVC, la incorporació com a obligació estatutària de TVC de la potenciació de la indústria audiovisual i la consolidació de les empreses catalanes en l'àmbit de la distribució, l'exhibició i l'empaquetat són algunes de les accions que anirien en aquesta línia.

2.- Potenciar o crear línies de finançament específiques per a la producció d'audiovisuals

Tot i que el sector audiovisual és un sector rendible i amb una demanda creixent, els canals de finançament convencionals no estan encara habituats a finançar la seva producció i l'expansió de les seves empreses, situació que demana una més adient aportació de dades específiques per part del sector industrial.

En aquest sentit, caldria realitzar accions adreçades a sensibilitzar les entitats financeres en l'adaptació de les seves fórmules al cicle productiu del negoci audiovisual i en especial en el valor patrimonial de què gaudeixen els posseïdors de drets sobre la producció pròpia tant actual com d'arxiu. Aquesta sensibilització ha d'anar acompanyada d'una major activitat de TVC en la precompra de drets d'emissió, sigui de forma sigui de forma indirecta.

Es fa necessària la creació de línies de finançament específiques, per part de les entitats financeres privades, com l'encetada per l'Institut Català de Finances el passat mes de març. Aquestes mesures de suport públic han d'anar directament adreçades a reforçar l'empresa audiovisual com a tal, i no a possibilitar la realització d'un producte específic sense continuïtat.

3.- Facilitar la comercialització dels productes audiovisuals

El suport a la presència de les productores catalanes en fires internacionals i l'estímul a la formació de "llibreries" amb els productes realitzats en els darrers anys de tal manera que se'n pugui organitzar un catàleg susceptible de ser ofert a les televisions digitals i a altres operadors internacionals, serien algunes de les accions possibles destinades a facilitar la comercialització dels productes audiovisuals.

També caldria un major esforç per part de TVC en la comercialització exterior de la producció pròpia, afavorint la formació de les esmentades "llibreries".

4.- Potenciar la formació de capital humà en els segments crítics

Com ha quedat dit, el talent és cada cop més important en el sector audiovisual. Formar talent és, per tant, tan important com generar demanda.

Catalunya no està mancada de talent, però totes les mesures que ajudin a reforçar-lo han d'ésser benvingudes, fins i tot aquelles que permetin contrastar les tècniques pròpies amb les que han permès consolidar diverses línies de productes en altres països amb una indústria audiovisual consolidada. En aquest sentit, cal posar l'èmfasi en incloure de manera més àmplia la gestió empresarial a les escoles d'audiovisuals, així com en potenciar l'ensenyament i la recerca en tècniques d'animació i de postproducció.

PRESIDÈNCIA DE LA GENERALITAT

DECRET

125/1998, de 26 de maig, pel qual es crea el Comissionat per a la Societat de la Informació, i se n'estableixen les funcions i l'organització.

La Llei 2/1992, de 7 de juliol, va modificar parcialment la Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat, amb la finalitat, entre d'altres, de possibilitar una nova estructura organitzativa per a l'exercici de competències de la Generalitat de Catalunya.

L'evolució tecnològica en els camps de la informàtica, les telecomunicacions, la telemàtica i els audiovisuals, com a resultat de la digitalització, així com el procés de liberalització que està impulsant la Unió Europea, està produint uns canvis profunds en els processos de producció, de gestió dels afers públics, de l'ensenyament, de la medicina i de l'oci. La Unió Europea ha denominat la incorporació massiva d'aquestes tecnologies Societat de la Informació.

La Societat de la Informació és un fet evolutiu en el qual Catalunya ha de ser present tant des del punt de vista de la modernització de la nostra societat com del benestar dels seus ciutadans.

Per això, la incorporació de Catalunya a la Societat de la Informació no pot produir-se espontàniament i, per tant, és convenient intensificar l'acció de la Generalitat per tal d'impulsar-la i fer-la accessible a tots els ciutadans.

Per aquest motiu, escau crear un comissionat dins la Generalitat encarregat d'impulsar totes aquelles accions que poden facilitar aquesta incorporació i coordinar les actuacions relatives a la informàtica, les telecomunicacions i els audiovisuals que realitzen diversos organismes i empreses públiques de la Generalitat de Catalunya.

En virtut d'això, a proposta dels titulars dels Departaments de la Presidència i d'Indústria, Comerç i Turisme, i d'acord amb el Govern,

DECRETO:

Article 1

1.1 Es crea, en el Departament de la Presidència, el Comissionat per a la Societat de la Informació, que actuarà sota la direcció superior del conseller de la Presidència i depèn de la Secretaria General del Departament de la Presidència en els termes que estableix l'article 10.1 de la Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat i el Decret 137/1996, de 30 d'abril, de reestructuració parcial del Departament de la Presidència. Al Comissionat li correspon la planificació, la coordinació i l'execució de les competències que en l'àmbit material de la informàtica, les telecomunicacions i els mitjans audiovisuals se li atorguen en aquest Decret, d'acord amb les directrius fixades pel Govern i pel Departament de la Presidència.

1.2 Les competències del Comissionat són les següents:

a) Promoure i facilitar la creació a Catalunya de les infraestructures adequades per al suport de les telecomunicacions, particularment les de caràcter interactiu en banda ampla, i tenint especial consideració al necessari equilibri territorial.

b) Promoure que l'educació incorpori a tots els nivells la familiarització amb els instruments informàtics, de telecomunicacions i audiovisuals.

c) Sensibilitzar la població catalana sobre la importància que té la necessària adaptació dels usos econòmics i socials a les possibilitats que ofereixen la informàtica i la digitalització aplicada a les telecomunicacions i als continguts audiovisuals.

d) Promoure l'aparició i el reforçament d'empreses oferents de serveis telemàtics i creadors de continguts per als nous canals de distribució basats en la digitalització.

e) Promoure la incorporació dels nous instruments telemàtics en la gestió de les administracions públiques catalanes, procurant que les seves accions comportin un efecte d'inducció sobre els mercats privats.

Article 2

2.1 El Comissionat per a la Societat de la Informació exerceix les funcions següents en l'àmbit material de la informàtica, les telecomunicacions i els mitjans audiovisuals:

a) Representar el Departament dins el seu àmbit específic d'actuació.

b) Resoldre els conflictes d'atribucions entre les autoritats i els òrgans que actuen dins l'àmbit que li ha estat assignat.

c) Autoritzar les despeses corresponents al seu àmbit de competència dins l'import dels crèdits autoritzats i d'acord amb les normes d'execució del pressupost establertes per la Secretaria General del Departament de la Presidència.

d) Elaborar el programa d'actuació de la Generalitat per promocionar la incorporació de la informàtica, les telecomunicacions i els mitjans audiovisuals a la mateixa Generalitat i a tots els nivells de la societat catalana.

e) Dirigir i vigilar l'organització dels serveis que li estan adscrits.

f) Coordinar l'actuació dels òrgans de la Generalitat en relació amb la matèria de la seva competència.

g) Elaborar conjuntament amb el secretari general del Departament la proposta d'avantprojecte de pressupost dels serveis que en depenen i dirigir i controlar la seva gestió.

h) Elaborar els programes de necessitats i proposar reformes per a la millora i el funcionament dels seus serveis.

i) Exercir les altres facultats que li atribueixi la legislació vigent.

2.2 El Comissionat donarà compte periòdicament de les seves actuacions al titular del Departament.

El Govern podrà convocar especialment el Comissionat a les seves reunions per tal que l'informi sobre el desenvolupament de les funcions que té encomanades.

Article 3

3.1 Es crea el Consell per a l'adaptació de la Generalitat a la Societat de la Informació, que té com a missió proposar l'adopció per part de l'Administració de la Generalitat dels instruments informàtics, telemàtics i audiovisuals que siguin necessaris per a la realització de les seves funcions i particularment en aquells casos en què tals accions siguin susceptibles d'exercir sobre la societat catalana un efecte d'inducció signifiatiu.

3.2 El Consell per a l'adaptació de la Generalitat a la Societat de la Informació està presidit pel Comissionat i està integrat, a més, pels secretaris generals dels Departaments d'Economia i Finances, Ensenyament i Sanitat i Seguretat Social, pel secretari del Govern i de Relacions amb el Parlament, pel secretari general d'Administració i Funció Pública, pel director general de Recerca i pel director general de Serveis d'Informàtica, que actua com a secretari. El secretari general del Departament de la Presidència o, si hi manca, el director general de Radiodifusió i Televisió, assistirà a les reunions del Consell quan així convingui pel contingut dels temes a tractar.

Article 4

El Centre Informàtic de la Generalitat es relaciona amb el Departament de la Presidència a través de la Direcció General de Serveis d'Informàtica.

Article 5

La Direcció General de Serveis d'Informàtica, que depèn fins ara de la Secretaria del Govern i de Relacions amb el Parlament, del Departament de la Presidència, passa a adscriure's al Comissionat, amb les seves actuals estructura, funcions i recursos humans i materials.

Article 6

6.1 El Comissionat per a la Societat de la Informació ha de col·laborar amb el Departament d'Ensenyament per tal que les seves actuacions impulsin la presència de les noves tecnologies de la informació en l'àmbit de l'ensenyament a Catalunya.

6.2 Correspon al Comissionat la promoció del sector de la indústria audiovisual a Catalunya.

Correspon al Departament de Cultura la promoció de productes audiovisuals de creació cultural. Ambdós organismes coordinaran les seves actuacions.

Article 7

7.1 El Centre de Telecomunicacions de la Generalitat, que està adscrit actualment al Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, passa a adscriure's al Departament de la Presidència.

El Centre de Telecomunicacions es relaciona amb el Departament de la Presidència a través del Comissionat.

7.2 El Comissionat per a la Societat de la Informació serà membre del Consell d'Administració del Centre de Telecomunicacions.

Article 8

Es crea la Comissió de Promoció del Sector Audiovisual, encarregada de proposar la realització d'actuacions de la Generalitat en aquest àmbit. La Comissió estarà presidida pel Comissionat i la integraran, a més, el director general de Promoció Cultural, el director general d'Ordenació Educativa, el director general de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió i un representant del Comissionat. El secretari general del Departament de la Presidència o, si hi manca, el director general de Radiodifusió i Televisió, assistirà a les reunions del Consell quan així convingui pel contingut dels temes a tractar.

DISPOSICIÓ ADDICIONAL

El Departament, d'Indústria, Comerç i Turisme traspasarà al Departament de la Presidència els mitjans personals i materials provinents del Centre de Telecomunicacions de la Generalitat.

DISPOSICIONS TRANSITÒRIES

—1 Fins que no es faci efectiu el que estableix la disposició adicional d'aquest Decret i no se'n faci el desplegament reglamentari corresponent, els òrgans que canvien la seva adscripció exerciran les competències i les funcions que modifica la present disposició. En el seu exercici, es tindran en compte les orientacions del Departament de la Presidència i del Comissionat per a la Societat de la Informació.

—2 Mentre no es facin les adaptacions pressupostàries necessàries a què fa referència la disposició final 2, el Departament de la Presidència i el Departament d'Indústria, Comerç i Turisme es faran càrrec de les despeses corresponents.

—3 El Centre de Telecomunicacions de la Generalitat prestarà el suport necessari per tal que el Comissionat realitzi les seves funcions durant el període d'implantació d'aquest òrgan.

DISPOSICIONS FINALS

—1 Queden derogades totes aquelles disposicions que contradiguin o s'oposin al que preveu el present Decret.

—2 El conseller d'Economia i Finances realitzarà les adaptacions pressupostàries necessàries per donar compliment al que estableix aquest Decret.

—3 Aquest Decret entrarà en vigor l'endemà de la seva publicació al DOGC.

Barcelona, 26 de maig de 1998

JORDI PUJOL
President de la Generalitat de Catalunya

XAVIER TRIAS I VIDAL DE LLOBATERA
Conseller de la Presidència

ANTONI SUBIRÀ I CLAUS
Conseller d'Indústria, Comerç i Turisme

(98.138.152)

Comissió de Promoció del Sector Audiovisual

Art. 8 del Decret de 125/1998, de 26 de maig, de creació del Comissionat

Comissió encarregada de proposar la realització d'actuacions de la Generalitat en l'àmbit de l'Audiovisual

Membres:

Miquel Puig i Raposo, president

Comissionat per a la Societat de la Informació

Joaquim Triadú i Vila-Abadal

Secretari general del Departament de la Presidència

Vicenç Villatoro i Lamolla

Director general de Promoció Cultural

Maria dels Àngels González i Estremad

Directora general d'Ordenació Educativa

Jordi Vilajoana i Rovira.

Director general de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió

Jaume Serrats i Ollé

Director per a la Indústria de l'Audiovisual, del Comissionat



Generalitat de Catalunya
Departament de la Presidència
Comissionat per a la Societat de la Informació