

La televisión, un negocio de altibajos

Para Ignacio Gavilay*, éste es un sector de costes fijos, en el que la rentabilidad de las cadenas dependen, exclusivamente, del ciclo económico: los beneficios son muy altos en años de vacas gordas y las pérdidas muy bajas en las vacas flacas

* Ignacio Gavilay es el seudónimo del directivo de un grupo audiovisual

Durante los ejercicios 1999 y 2000 vimos como Antena 3 TV anunciaba unos resultados magníficos y Telecinco se proclamaba como la emisora de televisión más rentable de Europa. En la actualidad los beneficios de ambas cadenas se han reducido de manera drástica, con Antena 3 en riesgo de entrar en pérdidas. Esto ha generado cierta polémica entre UTECA, la asociación de televisiones comerciales, y TVE sobre la competencia desleal de ésta a la hora de repartirse los ingresos publicitarios de su sector.

El motivo de éste artículo no es el de ahondar en esta discusión ni tampoco en la eficacia de la gestión de los directivos de las cadenas que, como el valor en la mili, damos por supuesto, sino el de analizar la estructura de negocio de una cadena para llegar a la conclusión de que es un sector que tiende a magnificar el ciclo económico. Es decir, son igual de normales, o anormales, los grandes beneficios en los años de vacas gordas como su reducción, hasta alcanzar posibles pérdidas, en los años de vacas flacas.

Un volumen fijo de programación

En primer lugar estudiaremos los costes de una cadena comercial que son, por llamarlos de alguna manera, curiosos. Los costes de una cadena de televisión se generan partiendo de la necesidad de emitir contenidos durante un número de horas al día, todos los días del año, y su obligación de mantener unos servicios informativos. La necesidad de emitir, a parte de los requisitos legales pertinentes, es para generar bloques publicitarios, que son los que dan los ingresos. El mantenimiento de sus servicios informativos, a parte de los efectos en su imagen y defensa de la línea editorial de sus propietarios, viene dado en signo negativo: si no tuviese informativos no sería una cadena de televisión generalista, sería otra cosa.

Sin entrar en la composición de la parrilla de emisión, ya estamos ante un caso curioso: el volumen de horas de programación en una cadena de televisión está absolutamente prefijado independientemente del ciclo económico, sus ingresos o cualquier otra variable. Es como si un panadero tuviese que hacer el mismo número de barras de pan todos los días, independientemente del precio que le quieran pagar por ellas o si tan siquiera se las quieran comprar.

Siguiendo este argumento llegamos a la siguiente conclusión: puesto que el volumen de horas de emisión tiene que mantenerse a las duras y a las maduras, los costes de una cadena de televisión son invariables por una reducción de volumen.

El coste depende de la calidad de la competencia

Sin embargo podríamos argumentar que los costes de la cadena pueden reducirse haciendo programas más baratos. Esto podría ser cierto pero no lo es. Mientras que en una programación de televisión, como en botica, hay de todo: programas caros sin audiencia, series baratas con audiencia, películas caras y culebrones baratos, con y sin audiencia, y hasta programas baratos con audiencia, al final, los costes de la programación están dados por el nivel de contenidos y calidad de la competencia. Un abaratamiento significativo en la

programación general de una emisora le resta audiencia de una manera desproporcional al ahorro que genera. Películas de serie B, programas de entretenimiento sin medios, repeticiones, presentadores de segundo orden, etc... tendrían un efecto tan pernicioso en la audiencia que todo ahorro generado sería más que superado por la pérdida de audiencia y, a la sazón, ingresos publicitarios.

Las cadenas no pueden variar sus costes

Si a este argumento, “el coste general de las emisiones tiene que mantener una calidad similar a la de la competencia”, le añadimos el argumento anterior, “el volumen de horas emitidas está prefijado”, veremos que una emisora de televisión generalista tiene un margen de maniobra muy escaso en cuanto a su reducción de costes. En otras palabras, todos los costes son fijos en el sentido más amplio de la palabra, puesto que no puede reducir su volumen de horas de emisión ni la calidad general de su parrilla.

Las implicaciones de esta conclusión tienen su vertiente positiva cuando crecen los ingresos, puesto que los costes no se incrementan, y negativa cuando estos caen, puesto que no se pueden reducir. De una manera simplista podemos decir que cada euro de ingreso por encima de los costes es un euro de beneficio, puesto que no genera ningún coste adicional. De la misma forma, una reducción de ingresos por debajo de los costes genera pérdidas por el mismo importe ya que no conlleva ningún tipo de ahorro.

Esta es una situación muy distinta a la estructura de un negocio normal, como el de la panadería, donde existen gastos fijos (el alquiler del local, la amortización del horno, etc...) y variables (la harina de cada barra, la leña del horno, etc..). En este caso, una vez que se cubren los costes fijos, que son proporcionalmente bajos, con el margen que deja cada barra, el incremento en beneficio no es por el ingreso de cada barra vendida, sino por éste menos los costes variables de cada barra. En el caso de la cadena, una vez superados los costes fijos, todo es beneficio.

Obviamente estamos exponiendo una teoría y siempre habrá más generosidad y un incremento en gastos en épocas de bonanza y unos pequeños ahorros en épocas de recesión. Sin embargo los datos reales apoyan fundamentalmente la teoría.

Un ejemplo real

A continuación hemos tomado los datos reales de una cadena de televisión, de cuyo nombre (plagiando a Cervantes) no quiero acordarme, ajustándolos con la inflación, donde costes totales 1998=100.

	Costes	Ingresos	BAI (Beneficios antes de impuestos)
1998	100	111	11

1999	105	132	27
2000	107	125	18
2001	102	105	3

En esta tabla podemos observar claramente la estabilidad de costes, independientemente del volumen de ingresos, junto con la volatilidad de estos últimos y, consecuentemente, de los beneficios.

Hasta este momento hemos visto cómo los altos costes fijos y la falta de costes variables de una cadena suponen grandes beneficios cuando los primeros son superados por los ingresos y pérdidas cuando no llegan a éstos, con un campo de actuación muy limitado en cuando a su reducción. Por lo tanto, la rentabilidad de una cadena debe centrarse en sus ingresos y éstos, por suerte o por desgracia, dependen casi exclusivamente del ciclo económico.

Cuando se entrevé un crecimiento en las perspectivas de compra de los ciudadanos, los anunciantes toman una serie de medidas para aprovecharse de él: lanzan nuevos productos, hacen campañas publicitarias de mantenimiento, realzan sus imágenes corporativas etc.. Estas decisiones por parte de los anunciantes fluyen directamente a la cuenta de resultados de las cadenas emisoras. La cruz de esta situación se genera con la desaceleración económica: los lanzamientos de nuevos productos se aplazan, la reducción de costes se impone ante el mantenimiento de la imagen corporativa, etc.. En otras palabras, los gastos en publicidad de los anunciantes es, para ellos, el más variable de sus gastos con la consecuente volatilidad en los ingresos de las cadenas.

Como resumen de todo lo anterior podemos decir que la estructura de negocio de una cadena de televisión es de altos costes fijos, en razón de un volumen de horas de emisión inamovibles, de una calidad de productos estándar, y de unos ingresos variables en función del efecto del ciclo económico en las decisiones de sus anunciantes. Como consecuencia de esto, sus beneficios son muy volátiles, magnificando el efecto de los ciclos económicos.

No cabe duda que estos comentarios están hechos de una forma simple por falta de espacio y tiempo. Sin embargo considero que sería muy interesante profundizar en el estudio de este tema de una manera más académica y formal.

Finalmente, si aceptamos la estructura de negocio de una cadena tal como aquí se ha descrito, ni las cadenas deben vanagloriarse cuando las cosas van bien, ni quejarse cuando van mal. Su negocio es, estructuralmente, así: con muchos altibajos.

* Ignacio Gavilay es el seudónimo del directivo de un grupo audiovisual

Ignacio Gavilay
22/07/2002

