

MODELOS DE PRODUCCIÓN DE FICCIÓN EN TV AZTECA.  
EL CASO DE LAS TELENOVELAS



*Francisco Hernández Lomelí \**

*Alejandro Huízar Moreno \*\**

*Planteamiento*

Este capítulo es un análisis de la producción de ficción televisiva y en particular de las telenovelas por TV Azteca, la empresa mexicana que produce y transmite contenidos a través de dos cadenas nacionales de televisión (Canal 7 y Canal 13), y cuenta además con Azteca América, cadena dirigida al mercado hispano en Estados Unidos. Cuando hablamos de *modelos* de producción nos referimos a la forma en que las cadenas de televisión organizan sus recursos tecnológicos, humanos y administrativos para generar contenidos, ya sea por la vía de la producción propia o por la adquisición a productores independientes nacionales o extranjeros. TV Azteca ha utilizado ambos modelos y aquí evaluamos las repercusiones de estas decisiones empresariales.

Los modelos de producción condicionan en gran medida las características de los contenidos, al ser los portadores de la identidad y estilo de la empresa. Para el estudio de la producción utilizamos conceptos como el *descuento cultural* y la *proximidad cultural* provenientes de la economía política de la comunicación. En la búsqueda de un modelo de produc-

---

\* Profesor investigador del Departamento de Estudios de la Comunicación Social, Universidad de Guadalajara, y miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I.

\*\* Egresado titulado de la Maestría en Comunicación, generación 2006-2008, Departamento de Estudios de la Comunicación Social, Universidad de Guadalajara.

ción óptimo para la producción de ficción, TV Azteca experimentó la fórmula de la coproducción internacional. Para evaluar la aceptación del público de esta propuesta analizamos la telenovela *Amores cruzados*, utilizando para este fin las mediciones de audiencia de la empresa IBOPE-AGB de México.

*El primer modelo de TV Azteca: exhibir sin producir*

El origen de la compañía Televisión Azteca se remonta a 1993, año en que el gobierno mexicano dio a conocer su intención de privatizar un grupo de empresas públicas relacionadas con la producción, distribución, exhibición y venta de productos informativos y de entretenimiento. Este «paquete de medios estatales» incluía la red Imevisión, compuesta por los canales 7 y 13 de televisión y sus respectivas repetidoras nacionales; la Compañía Operadora de Teatros (COTSA); dueña de 420 salas de cine distribuidas en todo el país; el periódico *El Nacional*, y las instalaciones para la producción de material audiovisual conocidos como Estudios América. El ganador de la subasta fue el empresario Ricardo Salinas Pliego, quien ofreció 645 millones de dólares por el «paquete de medios», la cantidad fue 30% superior a la segunda mejor propuesta, además la oferta ganadora declinaba adquirir *El Nacional*. De esta manera a mediados de 1993 se puso en marcha la empresa TV Azteca y terminó con el monopolio de la televisión establecido por Televisa desde 1973.

En octubre de 1993, ante publicistas, anunciantes y prensa en general, Salinas Pliego dio a conocer a la opinión pública las políticas y el perfil en cuanto a la programación que regiría a TV Azteca: «Suspender la producción de programas propios, cancelar las emisiones críticas que se transmitían en vivo y reducir el número de noticiarios». La mayoría de los espacios se llenaría entonces con «telenovelas, películas y series nacionales e importadas». Salinas Pliego justificó este modelo de televisión argumentando que para sostener la producción propia se requería talento artístico, administración del detalle, fuerte inversión de capital y distribución internacional; recursos que eran muy escasos en la recién fundada Televisión Azteca (Ortega, 1993:12; Toussaint, 1993:40). El Estado mexicano entregó Imevisión con 1 500 personas en

la nómina y sin liquidez en caja. El vicepresidente de finanzas describió así la situación:

En menos de tres meses redujimos el personal a 750 personas [...] teníamos 18 clientes anunciantes, de los cuales dos eran por intercambio publicitario con periódicos [...] esto era de verdad cruel (Huerta, 1997: 24).

Dichos argumentos justificaban en gran medida la tarea de concentrarse en la distribución de contenidos en vez de producirlos. Bajo este modelo los objetivos de la compañía eran realmente modestos. Elisa Salinas, ex directora de Azteca Digital, lo que hoy se conoce como Azteca Novelas, lo resumió así: la idea era programar contenidos que garantizaran siete puntos de *rating*, «nivel» que aseguraba la sobrevivencia de la empresa. La estrategia consistía en «comprar cosas más o menos ya hechas y con eso empezar a defenderse [...] En aquel entonces había cosas como *El gran juego de la oca*<sup>1</sup> que hacían pensar que a través de un concepto así se podía crecer y sobrevivir» (Cueva, 2006: 73-74). Con este modelo en práctica Salinas Pliego esperaba facturar 150 millones de dólares en el primer año de operaciones (octubre 1993-octubre 1994), cantidad que representaba 10% de la inversión publicitaria en la televisión mexicana. «Si lo logramos, financieramente sería un éxito» (Fernández, 1994).

Desde la óptica de una racionalidad económica, el modelo propuesto era adecuado para alcanzar rápidamente el punto de equilibrio financiero. En efecto, en el mercado internacional era posible adquirir en 1994 un programa de ficción de una hora de duración por 1 500 dólares; por el contrario, el costo de producción en México podría rebasar los 30 000 dólares. Pero el negocio de la televisión es complejo y no sólo depende de las ventajas en la compra y venta, los programas de televisión son mercancías simbólicas ancladas, en primera instancia, al mercado y los gustos nacionales. La programación importada siempre ha sido más barata que el costo de la producción local. Los programas producidos localmente tienen gran aceptación entre las audiencias y, en general, son los

---

<sup>1</sup> Programa de concursos producido por la cadena española Tele 5.

que más gustan, pero su producción supone una erogación importante de recursos. En cambio, los programas estadounidenses son los más baratos del mercado, pero entre las audiencias gozan de menor aceptación comparados con los producidos localmente. Este fenómeno es conocido como *descuento cultural* (Hoskin y Mirus, 1992, 1988; Hoskin, Mirus y Rozeboom, 1989; Hoskin, McFadyen y Finn, 1997). Esto se debe a que las audiencias, en igualdad de circunstancias, optarán por la programación más cercana o más próxima a su propia cultura. Esta *proximidad cultural*

está basada en gran parte en el idioma [...] el vestido, tipos étnicos, gestos, lenguaje corporal, definiciones de humor, ideas acerca del paso que debe llevar la historia, tradiciones musicales, elementos religiosos, etcétera (Straubhaar, 1994:120-121).

Straubhaar hace dos advertencias, la selección de programas está relacionada con la clase social. Las clases populares, esto es, la clase baja-media, la clase trabajadora y los pobres, muestran una acentuada receptividad hacia la cultura local y nacional. Por el contrario, las élites y las clases medias altas con mayor grado de escolaridad tienden a preferir programas extranjeros. Para Bustamante estos fenómenos influyen fuertemente a la hora de describir el perfil de los canales de televisión (1999: 107); cada empresa de acuerdo con sus posibilidades encuentra un equilibrio entre producir y comprar. TV Azteca no fue la excepción. A pesar de su alto costo, la producción local en los canales de televisión abierta es necesaria, pues los programas deben ser portadores de la identificación y estilo de la empresa, indispensable para su posicionamiento en el mercado nacional.

*El segundo modelo de TV Azteca:  
generar producción propia, especialmente telenovelas*

Si bien en un primer momento Salinas Pliego pareció inclinarse por comprar ajeno, dejó abiertas opciones que, al cabo de un par de años, resultaron ser sus mejores recursos. Primero decidió mantener la producción propia en géneros fuertemente anclados a gustos e intereses locales: las noticias y los deportes. Nuevas caras y algunos detalles in-

novadores en la producción de noticieros, principalmente en la franja nocturna, fueron suficientes para atraer a las audiencias hastiadas del inmovilismo y parcialidad de Televisa en el área informativa. El noticiero *Hechos*, creado para competir con *24 Horas* de Televisa, aumentó su *rating* en 600% para llegar a los nueve puntos en diciembre de 1994. Toussaint documenta que en 1994, *24 Horas* tenía 15 puntos de *rating*. Para diciembre de 1997 este informativo «había bajado a 8.6 puntos» (1998:148). La personalidad de Javier Alatorre, conductor del noticiero *Hechos*, con su modo de interpelación a la audiencia que ha marcado un estilo (dramático, «humano», siempre al borde del amarillismo y la espectacularización de la nota), delimitó una frontera con la solemnidad, acartonamiento, falta de textura y color de Jacobo Zabludovsky, Guillermo Ortega y Joaquín López-Dóriga, los presentadores (en ese orden) del acontecer noticioso nacional, vía la pantalla de Televisa. De repente TV Azteca descubrió que el «buen periodismo también significa buen negocio» (TV Azteca, 1998a: 22).

### *Los deportes*

La trasmisión de eventos deportivos –en especial del fútbol– es una fórmula probada para atraer audiencias, además su bajo costo de producción y amplia aceptación resulta muy atractivo para los anunciantes. Para asegurar su participación en la exhibición de fútbol profesional mexicano TV Azteca adquirió en 1995, 75% de las acciones del Club Deportivo Veracruz que maneja al equipo «Tiburones rojos». Un año más tarde adquirió al equipo «Atlético Morelia», lo que le permitió tener voz en la Federación Mexicana de Fútbol, institución que gestiona los derechos de trasmisión de la selección nacional. En 1996 los deportes representaban más de la mitad de programas producidos internamente, y para el año siguiente un directivo de TV Azteca declaró que «por lo menos 35% de los ingresos son por concepto de transmisiones deportivas» (Ortiz, 1997: 11). Y para 1999 la compañía de Salinas Pliego ya controlaba los derechos de trasmisión de ocho equipos (TV Azteca, 1999: 16). TV Azteca ha tenido el derecho exclusivo de transmitir partidos de baloncesto de la NBA en México desde 1993. En agosto de 1995 celebró un contrato con NBA Entertainment, Inc., este acuerdo, que desde entonces ha sido prorrogado, otorga a TV Azteca el derecho

exclusivo a transmitir partidos de la NBA en México hasta el final de la temporada 2005.

### *Las telenovelas*

Toussaint afirma que en aras de aumentar sus índices de audiencia, TV Azteca realizó algunos «movimientos arriesgados». Entre estos señala «el endeudamiento creciente en tecnología y producción» fundamentalmente se refiere a «intentos creativos» para «vincular pequeños espacios de sus series con la realidad mexicana» (1998: 153-154). De lo que Toussaint da cuenta es de la incursión de esta empresa en la producción de ficción, principalmente telenovelas. Pero lo hizo de una manera innovadora al menos en el ámbito mexicano: la producción *independiente*. El uso de cursivas en el adjetivo *independiente* es intencional y con ellos queremos señalar que TV Azteca tiene una idea muy particular de lo que significa producción independiente. Para la creación de contenidos propios TV Azteca se organizó en equipos de trabajo o «unidades de producción». Álvaro Cueva recuerda los equipos ZUBA,<sup>2</sup> Elisa Salinas y Juan David Burns, Antulio Jiménez Pons, Víctor Hugo O'Farril y, por supuesto, el equipo de Argos Comunicaciones (2006: 79).

Salinas Pliego lo explicó en 1994 de la siguiente manera. «Nosotros le estamos diciendo a los productores: tenemos equipo, foros y distribución de la señal. Nosotros ponemos todo esto y que el productor ponga el talento, el trabajo y el programa» (Fernández, 1994). TV Azteca proponía un acuerdo donde «el productor tiene que entrar a riesgo con nosotros» y puso el caso del productor Víctor Hugo O'Farril. «Con él estamos a riesgo, la mitad de lo que se venda en el tiempo de su novela es de él y la otra mitad es nuestra. Es un buen trato» (*idem*). El testimonio de Elisa Salinas confirma los términos del acuerdo:

Me senté a la mesa con Ricardo [Salinas] e hice una sociedad con Azteca. Ricardo [Salinas] desde un principio me persuadió: me dijo que pensaba que esa telenovela [*Con toda el alma*] no sería un buen

---

<sup>2</sup> Integrado por Humberto Zurita y Christian Bach, conocidos actores y productores que anteriormente trabajaron para Televisa.

negocio para mí. *Llegamos a un acuerdo tomando como base lo que se ingresaría de ventas...* Nos fue muy bien. Recuperamos la inversión [cinco millones de dólares] y me gané 100,000 dólares. A nivel financiero no fue ningún gran negocio para mí (Fernández, 1994:14).

Argos Comunicaciones inició sus actividades como una productora polivalente. Desde 1992 ha incursionado en géneros como el reportaje y la entrevista, ha realizado campañas publicitarias, venta de servicios informativos y manejo de imagen corporativa. Su material se ha exhibido tanto en canales privados como públicos. Los fundadores de la compañía fueron los periodistas Epigmenio Ibarra, Hernán Vera y Carlos Payán Vélver. El primero un conocido corresponsal de guerra que cubrió las hostilidades en Nicaragua y El Salvador; el segundo un venezolano que dirigió la estación Radio Venceremos, la emisora clandestina del grupo rebelde Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) de El Salvador. Carlos Payán dirigió el periódico *La Jornada* durante 12 años para después ser senador de la República por el Partido de la Revolución Democrática (PRD). En 1996 Argos produjo para TV Azteca el programa *Expediente 13 22-30* que fue «el primer programa que tuvo más de dos dígitos de *rating* en TV Azteca» (Covarrubias y Uribe, 2000: 117). Según los productores de Argos, la fórmula exitosa de *Expediente* fue «una buena combinación de periodismo y dramatización» (Ospina, 2002). Dada la aceptación del público, Ricardo Salinas Pliego reconoció ante Argos que *Expediente* era una buena serie: «está muy bien, pero conviértanla en telenovela» (Covarrubias y Uribe, 2000: 118). De esta manera, Argos compró los derechos de la telenovela venezolana *Por estas calles* y se dio a la tarea de hacer una nueva versión.

Con esta idea, con mucha ignorancia y muchas ganas, convocamos a María Auxiliadora Barrios, que era productora de telenovelas en Venezuela... me puse en contacto con Ignacio Carbuchas [quien] vino a darnos un seminario de cómo hacer una telenovela... y así nació *Nada Personal* (*idem*).

Telenovela que en horario estelar superó en *rating* a Televisa.

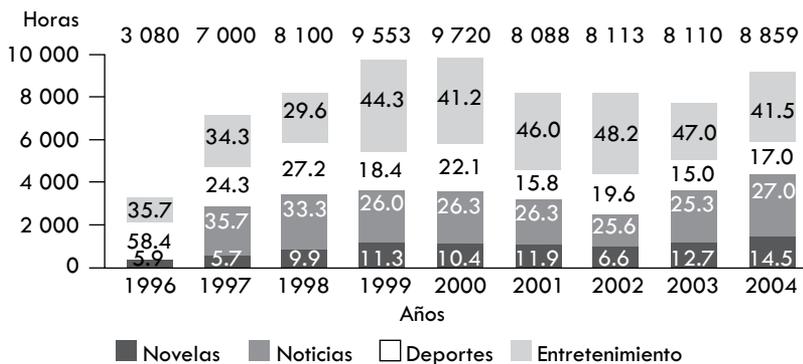
Después vino *Mirada de mujer* –versión mexicana de la telenovela colombiana *Señora Isabel*– que tuvo gran aceptación del público al grado de alcanzar 29 puntos de *rating*. TV Azteca pudo, coyunturalmente, comenzar a ofrecer una nueva manera de narrar el acontecer nacional de manera formal (en el ejercicio de sus telediaros) y en lo tocante a la ficción con las telenovelas que integraron a sus argumentos personajes políticos, periodistas, madres trabajadoras o mujeres independientes dispuestas a dejar a la Cenicienta a años luz de sus vidas como referente de acción y paradigma para realización personal. De igual forma, la manera en la que las actrices Angélica Aragón y Margarita Gralia, protagonistas de *Mirada de mujer*, encarnaban nuevas propuestas de representación de las mujeres en un teledrama, iban configurando poco a poco una opción «diferente» de hacer televisión comercial en nuestro país.

Las consecuencias de invertir en la generación de producción propia superaron los pronósticos más optimistas de los directivos de TV Azteca. En 1995 sólo 24% de sus transmisiones en horario estelar era de producción propia, en 1999 pasó a 85%, con el consecuente fortalecimiento de la imagen y el prestigio de la empresa, además de alimentar las bodegas con material producido en México susceptible de ser vendido en mercados internacionales. En 1993 TV Azteca contaba con un modesto 6% de la audiencia; en 1996 era ya 28% y en 1997, el mejor año de la compañía en términos financieros, alcanzó 35%. Desde entonces TV Azteca se ha mantenido alrededor de 30% de la audiencia nacional. El aumento en la producción de programas también fue espectacular, de 3 000 horas producidas en 1996, pasó a 8 859 en 2007 (véase gráfico 1). En 1994 TV Azteca registró ventas por 154 millones de dólares; para 2007 la cantidad aumentó a 875 millones de dólares (véase gráfico 2).

Ricardo Salinas Pliego –convencido de las ventajas que otorga producir contenidos– declaró que la

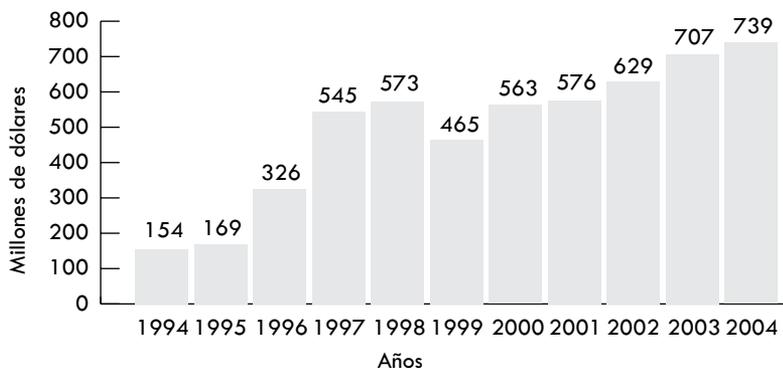
programación producida internamente, como *Mirada de mujer*, es la clave de nuestro éxito continuo [...] En 1998 transmitiremos aún más programación propia, lo cual significa una participación de audiencia aún más grande en horario estelar y otros horarios del día (TV Azteca, 1998a:2).

**Gráfico 1**  
**Horas producidas por TV Azteca, 1996-2004**



Fuente: <http://www.irtvazteca.com/business/production.shtml> [Consultado 20/10/2005]

**Gráfico 2**  
**Ventas netas de TV Azteca (millones de dólares)**



Fuente: TV Azteca (2005).

Adrián Steckel, entonces vicepresidente de Finanzas de TV Azteca declaró que «producir telenovelas no es barato, pero es una inversión para ganar más audiencia y una porción más grande de los gastos

publicitarios por televisión» (*idem*). Ante el éxito de las telenovelas hechas por productores independientes Salinas Pliego declaró que el objetivo principal de TV Azteca era «fabricar telenovelas en gran volumen para distribuir en México y en el mundo [...] Televisa se tardó 45 años en montar su fábrica de telenovelas; nosotros en sólo cuatro años ya la tenemos lista, ése es el punto central de TV Azteca» (Aguilar y Páez, 1998).

No es aventurado entonces señalar que el dinamismo económico de la empresa se debió en gran parte a: *a*) el aumento de la producción propia; *b*) la compra y exhibición de telenovelas producidas por independientes, principalmente por Argos y *c*) la incursión –vía compra de equipos– en el fútbol mexicano profesional.

Ayudó también la recaudación de ingresos publicitarios generados por la promoción masiva de Elektra, Biper, Hecali y Unefón, empresas hermanas de TV Azteca y la cotización de parte del capital en la bolsa de valores de México y Nueva York.

*El tercer modelo de TV Azteca:  
la tentación centralizadora*

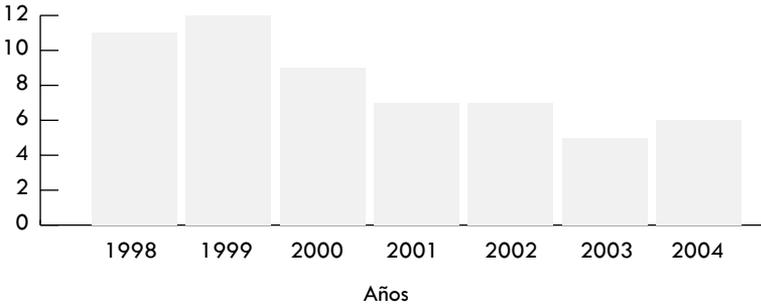
El modelo de producción de telenovelas que tanto enorgulleció a los directivos de TV Azteca pronto dio muestras de agotamiento prematuro. Ante el éxito internacional de algunas de sus producciones, Argos reclamó a TV Azteca, entre otras cosas, los derechos para vender sus telenovelas en otros países. Por su parte, Salinas Pliego no estuvo de acuerdo con la petición y la diferencia de opiniones los orilló a poner fin a sus proyectos de colaboración. Martín Luna, alto ejecutivo de TV Azteca, declaró en octubre de 2000 que en efecto

hubo diferencias porque la productora *quería ser independiente en todo*, desde la elección de contenido en sus programas hasta el reparto de sus producciones y obviamente ser ellos quienes tuvieran los derechos de ésta (Mendoza, 2000a:11. Cursivas propias).

Epigmenio Ibarra, director general de Argos Comunicaciones, dio su versión del rompimiento y lo consideró como

Gráfico 3

Telenovelas producidas por TV Azteca



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe de Actividades 2004 (TV Azteca, 2005).

una operación dolorosa, pero necesaria si queremos dejar de funcionar como una maquiladora y ser una productora independiente [...] Ojalá que nuestra relación sólo de un divorcio o una separación y no una viudez (Mendoza, 2000a:15).

Más allá de lo anecdótico, desde nuestro punto de vista el verdadero conflicto que subyace es el enfrentamiento de dos modelos de producción de telenovelas. Por un lado está el *modelo tradicional*, donde todo el proceso industrial, además de su financiamiento, exhibición, comercialización y promoción lo realiza una sola empresa. Es el modelo vertical y centralizado que utilizó Telesistema Mexicano desde los años cincuenta y Televisa desde 1973. Por otro lado existe el *modelo Estados Unidos*, donde las grandes cadenas de televisión compran los contenidos a una red de productores independientes que incluye además «a los grandes estudios cinematográficos y a una miríada de empresas» (Sánchez, 2001:51). Como ya hemos señalado, desde el inicio de las operaciones de su empresa, Salinas Pliego se inclinó por este último modelo y los resultados fueron satisfactorios. Pero todo indica que su elección no fue inspirada por los paradigmas de la *producción flexible* y el *trabajo colaborativo*, tampoco se buscó desarrollar o fortalecer a un sector de producción independiente de contenidos, más bien creemos que se debió a una estrategia de supervivencia.

Cuando Elisa Salinas inició sus tareas de vicepresidenta de Producción de TV Azteca en 1996, recuerda que «no había recursos, no había elenco, no había escritores [...] En realidad no había un *expertise*» (Cueva, 2006: 73-74). Pero en el momento en que la «fábrica» estuvo a punto y TV Azteca se hizo del *know-how* para elaborar telenovelas, decayó el interés por colaborar con productores independientes. Citamos una vez más a Elisa Salinas:

Argos no tiene el monopolio de ideas nuevas. A estas alturas del partido [octubre de 2002], en Azteca Digital *ya no necesitamos de un productor independiente*. Hoy tenemos filas de personas que quieren formar parte del proyecto Azteca. A futuro sí podemos llegar al esquema de manejarnos como los estudios de Hollywood, en donde los productores independientes, que no dependen de nuestra infraestructura, proponen proyectos, y el estudio (en este caso Azteca) selecciona el mejor proyecto y a ese mejor proyecto se le da el mejor horario. Eso sucederá en los próximos diez años, no antes (Fernández, 2002:18. *Cursivas propias*).

La apostilla de la propia Elisa Salinas es contundente al evaluar el periodo cuando los *independientes* dominaban los contenidos: «hay una evolución en todo y *en aquel entonces eso era lo que correspondía hacer*». En cambio «ahora [2006] ya es diferente, ahora ya se pertenece a cualquier producción y *se pertenece a TV Azteca*, te toca trabajar en donde te toca trabajar y eso me parece más sano» (Cueva, 2006:79. *Cursivas propias*).

Este modelo de producción de telenovelas que inició a finales de 2000 tiene otras novedades. Si bien es cierto que el principal mercado para la producción de contenidos sigue siendo el mercado nacional, es visible ya la tendencia de depender cada vez más de los mercados internacionales. TV Azteca declara que los costos de las telenovelas son amortizados de la siguiente forma : a) 70% es amortizado cuando la telenovela es transmitida al aire por primera vez; b) 10% es amortizado a lo largo de un período de cuatro años y representa la estimación por la administración de los derechos de exhibición necesarios para cumplir la demanda para licenciar los programas en el extranjero, y c) a

partir del 1 de enero de 2003, 20% se amortiza en un período de seis años para enfrentar la demanda de Azteca América, cadena de televisión destinada al mercado hispano de Estados Unidos que programa contenidos elaborados por TV Azteca (2005: 93).

*El riesgo de la coproducción: el caso de Amores cruzados*

Tras la ruptura con Argos, Azteca Digital (posteriormente Azteca Novelas), decidió probar suerte en la producción de ficción dependiendo sólo de su equipo técnico y humano con los resultados ya comentados.

Tras varios años de funcionamiento de este modelo TV Azteca emprendió una nueva aventura: la coproducción internacional. Los economistas canadienses Hoskin, McFadyen y Finn han estudiado las ventajas de esta estrategia empresarial (1997: 102-112). Los productores asociados en la creación de una telenovela pueden compartir el financiamiento y reducir gastos de operación, el trabajo colaborativo permite compartir experiencias artísticas y administrativas entre los socios y genera una situación conveniente para la entrada a los mercados nacionales de los socios. Sin embargo la telenovela, como todo producto cultural, debe enfrentar la incertidumbre porque de antemano no tiene garantizado el éxito. Las coproducciones internacionales deben encarar el reto que supone «la pérdida de control de la especificidad cultural» (*idem*). Esto es que la telenovela coproducida corra el riesgo de carecer de una orientación nacional específica, que en aras de complacer a los valores nacionales de cada uno de los socios, el contenido no interpele a ningún sistema de valores culturales por carecer de identidad. *Amores cruzados* evitó ser mexicana o colombiana y terminó sin identidad.

Se anunció con gran expectativa que la telenovela dispondría de un reparto binacional y que contaría con locaciones tanto en la ciudad de México como en Cartagena de Indias, Colombia.

TV Azteca estrenó el 17 de abril de 2006 la telenovela *Amores cruzados*, una coproducción entre Azteca Novelas y la cadena colombiana Caracol, que en un principio quiso marcar una diferencia en la manera de hacer ficción en el ámbito nacional, con impacto también en un país extranjero perteneciente a un mismo ámbito cultural. Anclarse en el gusto de las audiencias no es una tarea fácil: podemos argüir que fue

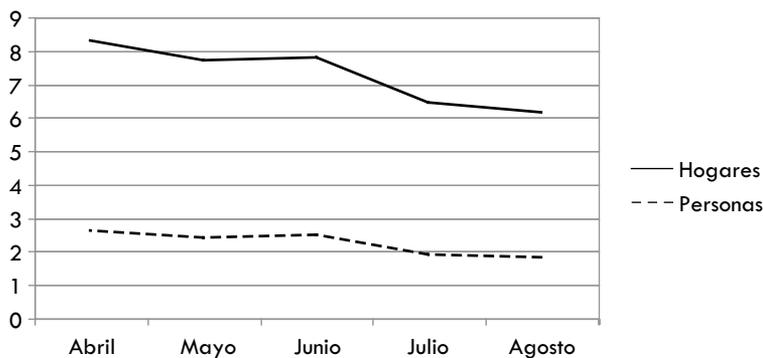
coyuntural el hecho de que telenovelas como *Mirada de mujer* y anteriormente *Nada personal* comenzaran a ser objeto de conversación más allá de los salones de belleza, las reuniones femeninas de media tarde frente a la taza de café o en la fila para pagar en el supermercado.

Sin duda alguna la apuesta por la coproducción fue grande por parte de ambas empresas, pero los resultados no fueron los esperados. En su primer mes de transmisiones (abril), la telenovela logró tener su puntaje en *rating* más alto durante todo el tiempo que estuvo al aire: 8.30 en hogares y 2.63 en personas promedio nacional, de acuerdo con los reportes de IBOPE-AGB de México, la agencia encargada de medir audiencias en nuestro país. Por debajo de la barrera de viabilidad financiera de los 10 puntos que manejan las empresas.

Observemos en el siguiente gráfico el patrón de comportamiento expresado en puntos de *rating*-promedio mensual, tanto para hogares como personas de abril a agosto, que fue el periodo de transmisiones de la telenovela:

Gráfico 1

Comportamiento de *rating* mensual (hogares-personas)



Fuente: IBOPE-AGB de México (2006).

De este gráfico podemos destacar fundamentalmente que si bien la telenovela no comenzó con un alto nivel de *rating*, lo que es decir, con una buena aceptación por parte de la audiencia, jamás logró repuntar.

El comportamiento de descenso es similar, tanto si lo observamos en el rubro de hogares como en el de individuos; globalmente la telenovela no logró capturar la atención del público televidente mexicano y su caída es dramática conforme avanza el tiempo, pero se acentúa sobre todo en los meses de julio y agosto, justo cuando los directivos de TV Azteca deciden confinarla a la franja horaria de *Daytime II* (tarde), cuando desde su estreno y hasta junio había permanecido en el barra del *Prime Time*, que como sabemos, en México se fija de las 19:00 a las 22:00 horas.

El cambio de horario refleja que tanto directivos como productores y patrocinadores reaccionaron ante lo que se avecinaba como un rotundo fracaso. El hecho de que la telenovela haya terminado con una pobre cota de 1.87 puntos de *rating* entre personas en el nivel nacional y fuera de la barra estelar, nos habla contundentemente de ello.

#### *Análisis de rating por corte sociodemográfico*

Si bien ya ha quedado claro que la primer coproducción México-Colombia en telenovelas no fue un éxito, es interesante desgranar al tipo de audiencias que *Amores cruzados* logró convocar frente a la pantalla. En el cuadro 2, podemos observar que el teledrama logró capturar dentro del poco espectro que mantenía, mayoritariamente a los televidentes de nivel socioeconómico medio-bajo (D+), tanto en hogares como en personas (cuadro 3) y dentro del mismo mes (junio), cuando la telenovela se encontraba aún dentro del *Prime Time*. La telenovela parece haber despertado interés entre los televidentes de nivel socioeconómico alto (ABC+) en el periodo inicial de transmisiones, pero fue decayendo desde el segundo mes (mayo) y jamás logró repuntar significativamente en este sector. Tanto en los hogares y personas de clase media y baja (C y DE, respectivamente) se observa un patrón de comportamiento sostenido por diferencias mínimas que indica un poco interés.

En el terreno del género, el cuadro 4 nos muestra cómo claramente, la telenovela fue seguida más bien por las mujeres, manteniendo un patrón de televidencia casi del doble de los hombres desde su inicio hasta junio, distancia que se fue acortando mientras decaía el interés general por el drama y que se hizo patente los dos últimos meses de su trasmisión.

## Cuadro 2

Comportamiento de *rating* por nivel socioeconómico (hogares), 2006

Mes	Fecha inicial	Fecha final	Trasmisiones	Hogares ABC+	Hogares C	Hogares D+	Hogares DE
Abril	17	28	10	6.98	8.39	9.16	8.19
Mayo	01	31	23	5.47	7.73	9.25	7.57
Junio	01	30	22	5.04	8.25	<b>9.86</b>	7.38
Julio	03	31	21	4.34	7.28	7.72	6.16
Agosto	01	25	19	5.05	6.68	6.78	5.84

Fuente: IBOPE-AGB de México (2006).

## Cuadro 3

Comportamiento de *rating* por nivel socioeconómico (personas), 2006

Mes	Fecha inicial	Fecha final	Trasmisiones	Personas ABC+	Personas C	Personas D+	Personas DE
Abril	17	28	10	2.23	2.67	2.80	2.70
Mayo	01	31	23	1.77	2.62	2.86	2.34
Junio	01	30	22	1.66	2.57	<b>3.05</b>	2.54
Julio	03	31	21	1.42	2.29	2.26	1.88
Agosto	01	25	19	1.56	2.06	2.03	1.82

Fuente: IBOPE-AGB de México (2006).

## Cuadro 4

Comportamiento de *rating* por género, 2006

Mes	Fecha inicial	Fecha final	Transmisiones	Hombres	Mujeres
Abril	17	28	10	1.72	3.51
Mayo	01	31	23	1.63	3.24
Junio	01	30	22	1.70	3.35
Julio	03	31	21	1.31	2.62
Agosto	01	25	19	1.11	2.60

Fuente: IBOPE-AGB de México (2006).

Al observar el cuadro 5 notamos cómo es entre la población adulta madura donde la telenovela pudo despertar mayor interés. La franja etárea que comprende a las personas de 45 años y más, demostraron según las mediciones de IBOPE, haber seguido más fielmente el desarrollo de la telenovela, que por el contrario, no logró capturar la audiencia joven. Mientras entre los primeros la telenovela alcanzaba a figurar con casi 4 puntos de *rating* en su mejor mes (junio), durante ese mismo periodo, apenas si alcanzaba a sobrepasar los 2 puntos de *rating* entre los jóvenes de entre 13 y 30 años de edad.

### *Algunas pistas para comprender el fracaso de Amores Cruzados*

El año 2006 fue para las televisoras privadas en México un gran año debido a las ganancias generadas por concepto de venta de tiempo de publicidad asociada a las campañas electorales presidenciales. Año exitoso para Televisa como para TV Azteca, aunque con grandes diferencias. Paradójicamente, mientras Azteca se lanzaba a la aventura de la coproducción con una televisora colombiana que derivó en un sonado y evidente fracaso, Televisa encontró en *La fea más bella* su producto más emblemático y exitoso, tanto así, que no se dudó en hacer de la telenovela (de libreto original colombiano *Yo soy Betty la fea*) plataforma de acción política e instrumento descarado para promover ideologías *ad hoc* a los tiempos electorales, cerrando filas tanto dentro Televisa como enviando claros mensajes a la audiencia desde el poder que el *rating* les confería. Para Azteca, 2006 significaba la oportunidad de hacer cosas tras los escándalos generados en 2005 en torno a sus poco claros modos de hacer negocios y que fueron puestos en evidencia por las cortes judiciales estadounidenses, amen de que a esto hay que sumar su participación en el despojo y desmantelamiento de CNI Canal 40, que fuera un serio esfuerzo por competir dentro del ámbito de la televisión comercial mexicana. Si Azteca tomó el riesgo de coproducir ficción fue en parte porque su situación financiera se lo permitía: Florence Toussaint aduce que si Azteca ha tenido un buen rendimiento desde el año 2000 hasta la fecha ha sido por su «estrecha relación con los gobiernos de Ernesto Zedillo y Vicente Fox» así como otros factores existentes: el aprovechamiento que ha hecho de la puesta en marcha de la tecnología digital lo

Cuadro 5  
Comportamiento de rating por franjas etáreas, 2006

Mes	Fecha inicial	Fecha final	Trasmisiones	Personas 4 - 12	Personas 13 - 18	Personas 19 - 29	Personas 30 - 44	Personas 45+
Abril	17	28	10	1.85	<b>2.82</b>	2.16	2.74	3.71
Mayo	01	31	23	1.60	2.31	1.83	2.68	3.85
Junio	01	30	22	1.76	1.99	2.17	2.65	3.97
Julio	03	31	21	1.26	1.98	1.59	1.90	3.22
Agosto	01	25	19	1.22	1.95	1.58	2.03	2.62

Fuente: IBOPE-AGB de México (2006).

que le permite «comprimir y codificar la señal (requiriendo) el uso de un solo transponedor en el satélite en lugar de los dos que utilizaba para enviar sus series y programas» y el hecho de que pertenezca a Grupo Salinas, una serie de empresas «que son sumamente lucrativas y cuya publicidad no le cuesta nada a la televisora» (Toussaint, 2006).

Lo que quizá no tomó en cuenta TV Azteca, es algo que Televisa ya experimentó y que tiene que ver con el conocimiento de sus audiencias. A Televisa le ha quedado claro que las «telenovelas Miami», producciones habladas en español, con elencos multinacionales, filmadas en el extranjero y pensadas para ser consumidas principalmente para el público hispano de Estados Unidos, pueden transmitirse en la pantalla mexicana, pero en horarios donde el riesgo de pérdida sea mínimo y la inversión de recursos sea poca. Con *Amores cruzados* hablamos de otra cosa: no es una telenovela Miami, sino una coproducción, pero en el fondo, para las audiencias mexicanas parece ser un poco lo mismo: son telenovelas extrañas que no logran cautivar por el escaso número de referentes culturales que muestran, la falta de costumbre a otros acentos de la lengua española y una historia que se siente más bien lejana a la gramática a la que hemos estado acostumbrados a digerir tras 50 años de tradición de telenovela en México.

Todo esto son factores sin duda, que pueden explicar tanto el porqué de la aventura de la segunda empresa más importante de transmisión y contenidos televisivos en México en la coproducción de ficción con una televisora extranjera como la de su subsecuente fracaso.

### *Conclusiones*

Las cadenas de televisión deben encontrar un equilibrio entre producir y comprar programas para su exhibición. De acuerdo con las investigaciones realizadas en diferentes países las audiencias prefieren, en términos generales, los programas de manufactura nacional. Sin embargo, no todas las cadenas están en condiciones de producir los contenidos que consumen. Es necesario completar la oferta con programación producida por otros, generalmente por Estados Unidos.

En su momento, TV Azteca decidió producir sus propias telenovelas y echó mano de productores independientes, esto fue así porque la

empresa era nueva en el mercado y todavía no contaba con los recursos artísticos y administrativos necesarios para la producción. Los resultados económicos para la empresa fueron muy buenos y se convirtió en rival de respeto para Televisa. De hecho bajo ese modelo de producción los índices de audiencia han sido los más altos de su historia. La correlación entre exhibir producción independiente y obtener *ratings* altos parece incontestable.

Pero en el momento en que TV Azteca adquirió el conocimiento para elaborar telenovelas por su cuenta, cambió de modelo de producción. Prescindió de los independientes y centralizó la confección de contenidos. Este giro empresarial le asegura altos ingresos por la venta de publicidad, pero no proporciona las condiciones para la innovación, creatividad y la experimentación en los contenidos. La audiencia mexicana lo sabe y se pronuncia: de las 10 telenovelas más vistas en 2008, ninguna era de TV Azteca. A Ricardo Salinas Pliego nunca le interesó fortalecer un grupo independiente de productores. Por su parte los independientes no tienen la capacidad financiera para producir por sí mismos una telenovela. Después de 16 años de actividades TV Azteca se siente cómoda con su modelo centralizado de producción y no parece que quiera cambiarlo.

### *Bibliografía*

- Aguilar, Roberto y Alejandro Páez (1998) «TV Azteca no necesita dinero». En *El Norte*. 10 de febrero. Monterrey.
- Bustamante, Enrique (1999) *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa.
- Covarrubias, Karla y Ana Uribe (2000) «Epigmenio Ibarra: telenovelas y públicos en México». En *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 11. Junio. Colima: Universidad de Colima.
- Cueva, Álvaro (2006) «'Yo nací para hacer las cosas grandes': Elisa Salinas». En *SúperTV*, 2. Febrero. México.
- Fernandez, José Antonio (1994) «Al canal 2 nunca lo vamos a dejar solo». En *Canal 100*. Febrero. México.
- (2002) «La columna vertebral de una novela es que la gente quiera que una pareja se una». En *Canal 100*. Octubre. México.
- Hernández Lomelí, Francisco y Guillermo Orozco (2007) *Televisiones en México. Un recuento histórico*. Guadalajara: UdeG.

- Hoskin, Colin y Rolf Mirus (1988) «Reason for the US dominance of the International trade in television programmes». En *Media Culture and Society*. Vol. 10 Londres.
- y Rolf Mirus, William Rozeboom (1989) «U.S. Television programs in the international market: Unfair Pricing?». En *Journal of Communication*. Primavera.
- y Rolf Mirus (1992) «La ficción televisada producida en los Estados Unidos de América». En Colin Hoskin, Stuart McFadyen y Adam Finn *Global Television and film. An introduction to the economics of the bussiness*. Londres: Oxford University Press.
- Stuard McFaiden y Adam Finn (1997) *Global television and film. An introduction to the economics of the bussines*. Londres: Oxford University Press.
- Huerta, José Ramón (1997) «Noticias del otro imperio». En *Expansión*. 4 de julio. México.
- IBOPE-AGB de México (2006) *Indicess de audienciá 2006*. Base de datos inédita.
- Larsen, Peter (1992) *Importación/Exportación: circulación internacional de programas televisados de ficción*. París:Unesco.
- Mendoza González, Jessica (2000) «Invertirán los Salinas en cine, radio y teatro». En *El Universal*. 19 de octubre. México.
- (2000a) «Confía la cadena Telemundo en las producciones realizadas en México». En *El Universal*. 20 de octubre. México.
- Ortega Pizarro, Fernando (1993) «Los nuevos dueñoss del Canal 13 y Canal 7, en su primer autorretrato». En *Proceso*. 26 de julio.
- Ortiz López, Alfredo (1997) «Por transmisiones deportivas, 35% de los ingresos de TV Azteca». En *El Financiero*. 19 de marzo. México.
- Ospina, Armando (2002) «Argos Comunicaciones, fábrica de telenovelas». Disponible en: <http://tvmagazine.com/marzo-abril2002/reportaje1.html>. [Consultado 17/10/2005]
- Sánchez Ruiz, Enrique (2001) «¡Ah la producción!». En *Etcétera*, 9. Julio. México.
- Serna, Enrique (2005) «Esplendor y miseria de la televisión mexicana». En *Nexos*, 328. Abril 2005.
- Straubhaar, Joseph (1993) «Más allá del imperialismo de los medios. Interdependencia asimétrica y proximidad cultural». En *Comunicación y Sociedad*, 18 y 19. Mayo-diciembre. México: UdeG-DECS.
- (1994) «Mercados para la televisión regional». En *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 18. Vol. VI. Colima: Universidad de Colima.

- Toussaint, Florence (1993) «Televisión Azteca: '¿en qué negocio estamos?'» En *Proceso*. 25 de octubre.
- (1998) *Televisión sin fronteras*. México: Siglo XXI.
  - (2006) «Finanzas TV Azteca». En *Proceso*, 1526. 29 de enero.
- TV azteca* (1998) *Informe anual 1998*. México.
- (1998a) «TV Azteca anuncia sólido desempeño financiero por el año 1997». *Comunicado de prensa*. 10 de febrero. México.
  - (1998b) «TV Azteca adquiere el 10% de CNI Canal 40». *Comunicado de prensa*. 29 de julio. México.
  - (1999) *Informe anual 1999*. México.
  - (2000) «TV Azteca y NBC ponen fin a arbitraje». *Comunicado de prensa*. 2 de mayo. México.
  - (2001) «TV Azteca poseerá el 100% de Azteca America Network». *Comunicado de prensa*. 22 de octubre. México.
  - (2004) *Informe anual 2003*. México.
  - (2005) *Informe anual 2004*. México.