



UNIVERSIDAD DE NAVARRA
Facultad de Comunicación
Departamento de Empresa Informativa

**El uso de las redes sociales para la gestión de la
reputación de marca: el caso de Antena 3 Noticias**

D. Jaime Benguría Aguirreche

Director:

Prof. Dr. Alfonso Sánchez-Tabernero, Catedrático de Empresa Informativa.

Codirectora:

Prof.^aDra. Mónica Herrero Subías, Profesora Titular de Empresa Informativa.

Pamplona, diciembre de 2019

A Teresa y a mis padres.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 11 |
| Capítulo 1. La necesidad de crear marcas fuertes en la industria de la comunicación | 17 |
| Introducción | 17 |
| 1. Singularidades de la industria de la comunicación | 17 |
| 1.1. Definición de empresa de comunicación..... | 17 |
| 1.2. Clientes: audiencia y anunciantes..... | 26 |
| 1.3. Mercado: difícil equilibrio de los ingresos publicitarios. | 30 |
| 2. Los medios de comunicación en España en el cambio de siglo: oligopolio y seguridad. | 33 |
| 2.1. Prensa: gran influencia y grandes ingresos..... | 34 |
| 2.2. Radio: mercado minoritario pero consolidado | 34 |
| 3. Irrupción y consolidación de los medios de comunicación digitales. | 36 |
| 3.1. Prensa: gestión de un declive..... | 37 |
| 3.2. Radio: mercado minoritario y resistente..... | 41 |
| Capítulo 2. La transición digital de televisión en España y la irrupción de las plataformas IPTV y OTT: efectos sobre la audiencia y sus hábitos de consumo..... | 45 |
| Introducción | 45 |
| 1. El reto de la migración a Internet de la televisión en abierto..... | 50 |
| 2. Nueva audiencia y nuevos competidores | 51 |
| 2.1. Consolidación de los televisores inteligentes conectados a Internet | 53 |
| 2.2. La irrupción de las plataformas OTT | 55 |
| 2.3. La consolidación de la IPTV | 59 |
| 3. Análisis actitudinal de la audiencia y los cambios en los hábitos de consumo..... | 62 |
| 3.1. Imagen | 63 |
| 3.2. Notoriedad | 63 |
| 3.3. Hábitos de consumo..... | 64 |
| Capítulo 3. La gestión de marca de los medios de comunicación en la era de internet..... | 77 |

| | |
|---|-----|
| Introducción | 77 |
| 1. La necesidad empresarial de una buena reputación | 77 |
| 2. Concepto de marca | 79 |
| 2.1. Aproximación histórica al concepto de marca | 80 |
| 2.2. Aproximación académica | 83 |
| 3. Marca corporativa y marca de producto..... | 85 |
| 3.1. Marca corporativa..... | 87 |
| 3.2. Marca de producto | 88 |
| 4. Reputación de marca y la calidad del producto..... | 88 |
| 5. Identidad de marca e imagen de marca | 90 |
| 6. La lealtad de marca | 94 |
| 6.1. Ventajas de la lealtad a la marca | 94 |
| 6.2. Tipos de lealtad a la marca | 95 |
| 6.3. La confianza del consumidor y sus efectos en la lealtad de marca | 98 |
| 6.4. La identidad de marca como requisito para crear lealtad de marca..... | 99 |
| 6.5. Lealtad de marca y engagement | 100 |
| 7. Ventajas de una marca fuerte | 101 |
| 8. La gestión de marca en los medios de comunicación | 103 |
| 8.1. Teoría de usos y gratificaciones y medios de comunicación..... | 104 |
| 8.2. Gratificaciones en el uso de redes sociales..... | 108 |
| Capítulo 4. La innovación en la gestión de la reputación de los medios de comunicación. | 111 |
| Introducción | 111 |
| 1. Aproximación al concepto de innovación en el ámbito empresarial | 111 |
| 1.1. La innovación como invención..... | 112 |
| 1.2. La innovación como asociación | 113 |
| 1.3. La innovación como proceso | 114 |
| 1.4. La innovación como actitud | 115 |

| | |
|---|-----|
| 2. Tipos de la innovación en el ámbito empresarial | 116 |
| 2.1. Innovación incremental. | 116 |
| 2.2. Innovación semi-radical | 117 |
| 2.3. Innovación radical | 118 |
| 3. Áreas de la innovación empresarial. | 119 |
| 3.1. Producto y servicio | 120 |
| 3.2. Procesos | 120 |
| 3.3. Estrategia | 121 |
| 3.4. Posicionamiento..... | 122 |
| 3.5. Paradigma | 124 |
| 4. La innovación empresarial en entornos digitales | 124 |
| 4.1. Innovación y marketing de contenido. | 126 |
| 4.2. Innovación de los medios digitales: hacia la socialización de la comunicación. .. | 129 |
| Capítulo 5. Las redes sociales como herramienta innovadora para la gestión de la reputación | 137 |
| Introducción | 137 |
| 1. Concepto y taxonomía de red social | 138 |
| 2. Naturaleza de las redes sociales | 140 |
| 2.1. Presencia social y enriquecimiento mediático..... | 141 |
| 2.2. Dimensión social | 141 |
| 3. Clasificación de las redes sociales | 142 |
| 3.1. Baja presencia social: Blogs y proyectos colaborativos y colectivos..... | 143 |
| 3.2. Comunidades de contenidos y plataformas sociales..... | 146 |
| 4. Motivaciones y gratificaciones en el uso de las redes sociales | 158 |
| 5. Las redes sociales como herramienta de reputación empresarial..... | 160 |
| 5.1. La gestión de las redes sociales por los medios de comunicación | 161 |
| 5.2. Del User Generated Content al User Generated Branding | 162 |

| | |
|---|-----|
| 5.3. El Electronic Word-Of-Mouth y el marketing viral | 166 |
| Capítulo 6. Análisis de la imagen de marca de la televisión comercial en España | 169 |
| Introducción | 169 |
| 1. La imagen de la televisión lineal en abierto | 169 |
| 1.1. Elementos para la reputación de los contenidos televisivos..... | 172 |
| 1.2. Percepción sobre la oferta de entretenimiento e información de la TDT | 176 |
| 1.3. Posibles causas de la pérdida de reputación de la televisión comercial en abierto | 183 |
| 2. Imagen de los principales competidores de la televisión generalista en abierto en España | 185 |
| 2.1. Mediaset..... | 185 |
| 2.2. RTVE..... | 188 |
| 3. La imagen de Atresmedia..... | 190 |
| Capítulo 7. Análisis de la gestión de las redes sociales de Antena 3 Noticias: de la creación de una unidad estratégica de negocio a su integración en las áreas de negocio | 197 |
| Introducción | 197 |
| 1. La marca Antena 3 | 198 |
| 1.1. Refuerzo de la imagen de marca de Antena 3 | 199 |
| 1.2. Análisis de la reputación de Antena 3 según a los principales grupos de interés.. | 200 |
| 1.3. Retrato emocional de Antena 3 | 206 |
| 2. La imagen de Antena 3 Noticias | 207 |
| 2.1. Los servicios informativos como objeto de estudio de la reputación de una cadena de televisión..... | 207 |
| 2.2. Percepción de la marca <i>Antena 3 Noticias</i> | 213 |
| 3. Antena 3 en Internet: valoración de la imagen de Atresplayer y de las ediciones digitales de sus canales de televisión. | 219 |
| 4. Análisis de la gestión para la transición digital de Atresmedia..... | 222 |
| 4.1. Objetivos de la unidad estratégica de negocio para la transición digital..... | 223 |
| 4.2. Adaptación de los objetivos a Antena 3 Noticias | 225 |

| | |
|--|-----|
| 5. Presencia y gestión de los contenidos de Antena 3 Noticias en sus perfiles de las principales redes sociales: <i>Twitter, Facebook, Youtube e Instagram</i> | 228 |
| 6. <i>Engagement</i> de Antena 3 Noticias en redes sociales con respecto a la audiencia. | 232 |
| 7. El uso de Instagram para la promoción de la TDT | 234 |
| Conclusiones | 237 |
| Glosario de tablas y gráficos..... | 243 |
| Bibliografía | 245 |

INTRODUCCIÓN

El sector televisivo español se ha caracterizado por la facilidad para construir barreras de entrada a nuevos competidores, basadas fundamentalmente en aspectos tecnológicos, logísticos, de vinculación emocional entre las cadenas y sus audiencias y especialmente legales. Gracias a ellas, y en gran medida a las concesiones administrativas, se configuraron oligopolios nacionales, tanto en la Televisión Digital Terrestre (TDT) como en la vía satélite, en los que unas pocas compañías multimedia protegían durante décadas su posición dominante, con grandes audiencias y altos ingresos. Ante esta realidad, la innovación en las estrategias de marketing era innecesaria, ya que copaban todo el sector del entretenimiento y de la información televisiva.

Sin embargo, la aparición, desarrollo y consolidación de Internet como nuevo canal de distribución, junto con la reducción de los costes de producción audiovisual, ponen fin a esta época dorada. Los costes de distribución de contenidos informativos y de entretenimiento bajan drásticamente, la competencia crece de forma exponencial, y se producen unos profundos cambios en los hábitos de consumo de la audiencia, que exige más variedad en los contenidos y un consumo a demanda, alejado del visionado lineal de la televisión, lo que produce una fragmentación sin precedentes. Se produce finalmente, con la llegada de las plataformas OTT y de la consolidación de la IPTV a través de los operadores de telecomunicaciones, una sensación de saturación ante una oferta audiovisual inabarcable.

La revolución tecnológica que ha supuesto la distribución de contenidos audiovisuales a través de las redes de banda ancha se produce además en un momento de profunda crisis económica, con fuertes descensos de las inversiones publicitarias en todos los sectores de la industria informativa. Especialmente drástica fue la incidencia en la prensa escrita, para la que la crisis publicitaria y el cambio del modelo de negocio tras la consolidación de Internet

como vía de información supusieron el cierre de importantes cabeceras y la reestructuración de los principales grupos de comunicación de la prensa española.

Internet ha propiciado por tanto la innovación tecnológica que ha desencadenado este cambio de paradigma, no ya sólo económico, sino también social y cultural. Una revolución que exige una renovación que permita convertir las amenazas en oportunidades, en la que las empresas deben ser más flexibles, ágiles e innovadoras. En definitiva, deben aprovechar las posibilidades de las nuevas tecnologías y ser más eficientes en la elaboración, distribución y comercialización de sus contenidos para garantizar su rentabilidad. Sin embargo, estos esfuerzos en mejorar su productividad y eficiencia han resultado ser insuficientes. Son necesarias estrategias adicionales que permitan mantener la cuota de mercado de la que han disfrutado hasta la aparición de Internet. Las marcas se presentan aquí como activos clave para diferenciarse en este mercado, por lo que la gestión de la reputación de marca parece ser uno de los factores decisivos en la industria de la información.

El objetivo de este trabajo es analizar en qué medida el uso de las redes sociales por parte de los servicios informativos de una cadena de televisión generalista de ámbito nacional supone una ventaja competitiva desde la perspectiva de la gestión de su propia reputación. Para ello se analizará en primer lugar el contexto de los medios de comunicación en España desde el cambio de siglo (capítulo 1), y se profundizará especialmente en el sector televisivo (capítulo 2). De forma inductiva, se constatará que uno de los elementos clave para la gestión de la transición estructural que viven hoy los medios de comunicación, tras el cambio de paradigma producido por la consolidación de Internet como principal canal de información y entretenimiento, es la reputación de su marca, y se analizará el concepto de marca empresarial y de su reputación (capítulo 3).

La principal amenaza del sector de los medios de comunicación tiene su origen en una innovación disruptiva de carácter tecnológico, en este caso el uso generalizado de Internet como vía de información. Es por eso que, para encontrar la solución a dicha amenaza, debemos buscarla desde la propia innovación. En este sentido, se analizará el concepto de innovación empresarial, los tipos que hay y las áreas a las que afecta, así como las características que debe tener en los medios digitales (capítulo 4).

La innovación en la gestión de la reputación de la propia marca se ha dado de múltiples formas. En un mundo globalizado e interconectado, los consumidores reclaman más que nunca una marca social. Y las redes sociales en Internet son actualmente las más adecuadas para generar, extender y consolidar una marca en un mercado muy competitivo. Analizaremos el concepto y taxonomía de las redes sociales, y en qué medida son una herramienta eficaz para la gestión de la reputación de una empresa (capítulo 5). En este sentido, se hará una aproximación conductual y actitudinal en el uso de las redes sociales por parte de la audiencia, y se concretará en cuáles son los aspectos clave del uso de las redes sociales en la gestión de la marca de medios de comunicación.

Resulta necesario realizar un análisis de la reputación de la televisión de emisión lineal y en abierto en España (capítulo 5). Basándonos en diversos informes internos del grupo Atresmedia, así como de otros externos sobre el sector, analizaremos los principales elementos para la reputación de los contenidos televisivos, la percepción que la audiencia tiene sobre la oferta de entretenimiento e información y las posibles causas de la pérdida de audiencia en la televisión comercial en abierto de los últimos años.

Tras un análisis general de los principales agentes de la televisión nacional en España, analizaremos por último la imagen de Antena 3, de sus servicios informativos y la gestión que desde la cadena han hecho para gestionar la reputación de su marca a través de las redes

sociales (capítulo 7). Para este análisis se seguirá la metodología del caso, para lo cual se han realizado entrevistas en profundidad a los principales responsables en la gestión de la reputación tanto del grupo Atresmedia y de Antena 3 como de los informativos de la cadena. Consideramos que los servicios informativos son el contenido idóneo para el análisis de la marca de las cadenas generalistas de emisión en abierto, ya que representan la visión, misión y valores que conforman su identidad de marca. Antena 3 es además líder en audiencia, y uno de los más activos en redes sociales. Por ello, se han analizado los datos de audiencia internos, tanto en televisión como en digital, así como las métricas de los perfiles de Antena 3 Noticias en las redes sociales de Twitter y Facebook.

Por último, se analizará la decisión ejecutiva de crear una unidad estratégica de negocio (Atresmedia Digital) para la gestión de los contenidos del grupo y de las conversaciones que generan en redes sociales. Con ello se intentará comprobar en qué medida la inversión en redes sociales por parte de las empresas de comunicación tiene un retorno tanto económico como de mejora del valor capital de marca.

El campo de investigación de la presente tesis es de especial actualidad y relevancia en el ámbito de la empresa de comunicación, dada la transformación estructural que está sufriendo la industria informativa tras la consolidación de Internet. Consideramos que los medios de información profesionales deben reivindicar en este nuevo panorama su papel esencial en la selección y difusión de información relevante y veraz, y combatir la incipiente cultura de la post verdad, fomentada por una incesante y creciente avalancha de noticias falsas que inundan la red, y que son replicadas y multiplicadas a través de las redes sociales.

No se pretende hacer un análisis exhaustivo de las redes sociales como herramienta de marketing. Se ha comprobado que los ingresos principales de las cadenas de televisión siguen

viniendo de la publicidad tradicional en la televisión lineal, mientras que los ingresos publicitarios derivados de toda su actividad on-line representan apenas el 5% de sus ingresos brutos anuales. Se quiere analizar el impacto a medio plazo sobre la reputación de marca que genera el uso de las redes sociales en una empresa de comunicación. Para éstas, las redes sociales suponen un canal esencial para generar flujo de audiencia y fortalecer su lealtad hacia la marca.

Capítulo 1. La necesidad de crear marcas fuertes en la industria de la comunicación

Introducción

En el presente capítulo se realizará una breve descripción de la peculiar naturaleza de la industria de los medios de comunicación y de las características que la hacen especialmente vulnerable ante los cambios que ha ocasionado la consolidación de Internet como principal vía de información y entretenimiento. Para ello, buscaremos en primer lugar una definición de los conceptos de industria y empresa de comunicación, y nos centraremos en las singularidades de sus principales agentes: producto, cliente y mercado. Por último, se hará una revisión de la evolución de la radio, la prensa y la televisión en España desde el cambio de siglo, para dar paso en el siguiente capítulo a un análisis más exhaustivo del mercado televisivo en España tras la migración digital y la irrupción de las plataformas de vídeo bajo demanda a través de Internet.

1. Singularidades de la industria de la comunicación

Los medios de comunicación presentan algunos rasgos característicos que los diferencian considerablemente de otras industrias del sector servicios. Forman parte de las industrias culturales, y se dedican básicamente a la elaboración, producción y distribución de contenidos de entretenimiento e información.

1.1. Definición de empresa de comunicación

La definición tradicional de empresa, establecida dentro del Espacio Económico Europeo, incluye a todas aquellas «entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que

ejerzan una actividad económica de forma regular»¹. Entendemos por empresa a aquellas organizaciones que, con su actividad, buscan un fin económico de forma recurrente. La labor intelectual y cultural que realizan innumerables fundaciones, ya sean éstas de ámbito público o privado, influye considerablemente en la labor informativa de los medios de comunicación. Por ello, quedan fuera de nuestro análisis las organizaciones sin ánimo de lucro que, a pesar de ofrecer también bienes y servicios a la sociedad, no buscan un rédito monetario por su actividad. No consideramos tampoco empresa de comunicación a los entes públicos que ofrecen servicios informativos a través de la televisión. En el caso español, se trata de la corporación RTVE a nivel nacional, y de las diferentes televisiones autonómicas a nivel local. A pesar de que no todas las cadenas públicas han optado por el mismo sistema de financiación, y alguna de carácter autonómico mantienen el sistema mixto de financiación pública y de ingresos publicitarios, no es la intención de la presente tesis analizar los motivos de estas decisiones ejecutivas, por lo que tampoco se considerarán para el análisis del mercado de la televisión comercial en abierto.

A este concepto de empresa hay que sumarle el de la industria, que es la «suma o conjunto de las industrias de un mismo o de varios géneros, de todo un país o de parte de él», así como todo «negocio o actividad económica»². Esta definición no limita el concepto de industria a la obtención o transformación de las materias primas, sino que considera todo tipo de negocio o actividad económica dentro de un mismo sector.

La industria de los medios de comunicación está compuesta por empresas de servicios, principalmente de información y de entretenimiento. Sin embargo, es conveniente profundizar

¹ Diario Oficial de la Unión Europea. Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas (Texto pertinente a efectos del EEE) [notificada con el número C (2003) 1422] OJ L 124, 20.5.2003, p. 39.

² Acepciones cuarta y quinta de la Diccionario de la Real Academia Española.

en este concepto, delimitando la naturaleza de dichos servicios en función del modelo de negocio establecido en torno a la inversión publicitaria y a una audiencia potencialmente masiva. Artero, Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero (2009, p. 135) delimitan de la siguiente forma el concepto de industria de la comunicación, y que usaremos en la presente investigación, a la siguiente definición:

La industria de la comunicación comprende el conjunto de empresas que participan en el mercado de las ideas, ofertando algunos contenidos (informativos, persuasivos o de entretenimiento o) demandados por variados públicos (audiencia, anunciantes o instituciones) utilizando ciertos medios tecnológicos (impresos, audiovisuales o multimedia).

Según esta definición, los bienes que se comercializan en la actual industria de los medios son las ideas, y tienen por lo tanto un valor intangible, y una naturaleza digital que permite su explotación en diferentes plataformas, independientemente del formato en el que se presentan. Un producto de tipo cultural, determinado por la calidad intelectual y creativa de su producción, está condicionado por las vías de distribución a través de las cuales se explota comercialmente. Lo que define este sector, y lo hace distinto a otros, es el producto con el que comercializa, que es efímero, intangible y multiplataforma (Lita y Oñate, 2009).

Los medios de comunicación responden a una necesidad muy concreta de la sociedad, y ofertan un servicio principalmente informativo y de entretenimiento. Se diferencian por tanto de otras empresas de servicios, como la consultoría, la auditoría o los servicios jurídicos, en tanto en cuanto no responden a una contratación directa, sino más bien a una búsqueda de la satisfacción de la sociedad actual de necesidades lúdicas e informativas. Las empresas de comunicación, tal y como se entienden en este estudio, pretende captar la máxima audiencia

y, en muchos casos, explotar sus espacios publicitarios en un sistema económico de libre mercado.

Es importante en este aspecto diferenciar a los distintos públicos a los que van destinados los medios de comunicación, y que son los que determinan la diferente naturaleza que tienen con respecto a otras industrias. El primero de ellos lo compone la audiencia, principal medidor del éxito o del fracaso de un medio de comunicación. El segundo son los anunciantes, que garantizan en gran medida el modelo de negocio afianzado actualmente en la industria de los medios. Es por tanto el verdadero cliente, quien finalmente justifica las altas inversiones que suponen la producción, edición y difusión de contenidos. Es precisamente esta realidad la que la hace distinta a las demás industrias.

Los medios ofrecen por tanto un servicio de promoción de los mensajes publicitarios que otras empresas de productos y servicios quieren hacer llegar a sus clientes potenciales, con el fin de mejorar sus ventas o de afianzar su recuerdo de compra. Estos venden por tanto sus servicios publicitarios a unos anunciantes en un mercado, el publicitario, que también ha sufrido un cambio drástico con la irrupción y consolidación de los nuevos medios digitales. Tras la irrupción de Internet, los medios se han enfrentado a una nueva forma de publicidad, automatizada, personalizada y accesible al pequeño anunciante. Al mismo tiempo, han tenido que adaptarse a una fragmentación de una audiencia cada vez más exigente, y con menor tolerancia a las interrupciones publicitarias.

Por último, tanto la venta directa de los propios servicios de información y entretenimiento como la explotación de sus espacios publicitarios, están determinados por el soporte sobre el que se distribuyen sus contenidos. Desde una perspectiva histórica, el primero de los soportes a través del cual crecieron y se desarrollaron los medios de comunicación fue el impreso, con el desarrollo y perfeccionamiento de la imprenta rotativa, que permitía tiradas

a nivel industrial. No fue hasta entrado el siglo XX cuando comenzó la verdadera revolución multimedia, con la invención de la radio, en primer lugar, y de la televisión después. Por último, todos los soportes están ahora conjugándose plenamente con la digitalización de los contenidos y su distribución a través de Internet.

Cabría añadir, sin embargo, una característica exclusiva de este sector para completar con mayor precisión la definición anteriormente citada. El principal elemento diferenciador de los servicios ofrecidos por los medios es el tiempo que la audiencia dedica al consumo de sus contenidos. Un solo impacto publicitario puede ser monetizado, y se debe al tiempo que la audiencia ha visto u oído para que sea contabilizado como tal. Tanto es así que una de las principales modalidades publicitarias de los medios digitales es el tiempo que los internautas pasan en los diferentes soportes digitales. En el caso del portal de vídeos *Youtube*, incluso se establece un tiempo mínimo de visionado de los anuncios publicitarios para computarlo como un impacto comercializable (Burgess y Green, 2018). El tiempo, por tanto, se está convirtiendo cada vez más en el bien escaso y necesario por el que las empresas de comunicación compiten en esta industria, cada vez más fragmentada debido a la entrada de nuevos competidores en el mercado de la información y del entretenimiento.

1.2. Productos audiovisuales: efímeros, intangibles y multiplataforma.

La Organización Internacional de Estandarización, más conocido como por las siglas en inglés ISO³ (*International Organization for Standardization*) define *producto* como el

³ La Organización Internacional de Estandarización (OIE) es la red reguladora no gubernamental más grande e internacional del mundo, cuyo alcance compite en influencia y autoridad con los sistemas de control de naciones unidas (Murphy y Yates, 2010). Sus certificados son mundialmente reconocidos, y se han convertido en esenciales en muchos sectores.

resultado de un proceso. Una aproximación huérfana sin la aclaración del significado de *proceso*, que define también como «un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados» (Velasco, 2009, p. 49). En ambos casos coinciden en que son el resultado final de un conjunto de actividades humanas. Dicho resultado puede ser tanto tangible, como el producido por la industria metalúrgica, textil o alimenticia, o cultural, como el producido por las industrias en torno a la abogacía, la consultoría, la educación o la comunicación. Estos últimos son también considerados como servicios que las empresas otorgan a sus clientes, adaptados constantemente a las nuevas necesidades que éstos tienen, y cuya materia prima se nutre principalmente de los recursos humanos.

Los bienes que se comercializan en la industria de los medios son las ideas, y tienen por lo tanto un valor intangible. La digitalización de esos contenidos permite actualmente su explotación en diferentes plataformas, independientemente del formato en el que se presentan. Un producto cultural de estas características, determinado por la calidad intelectual y creativa de su producción, y condicionado en menor medida por las vías de distribución a través de las cuales se ha explotado comercialmente, es efímero, intangible y multiplataforma. Estas características diferencian considerablemente los esfuerzos comerciales de este sector, que influye además en la cultura de la sociedad en la que opera (Morán, 1992).

1.1.1. Efímero

Los estudios de viabilidad elaborados por Atresmedia demuestran que los desarrollos de nuevos formatos televisivos tienen en cuenta la caducidad de sus productos culturales, así como su venta en mercados internacionales. Desde el departamento de

estrategia empresarial de Atresmedia, la aprobación de producciones de ficción, como series o programas, depende en gran medida de la rentabilidad esperada en función principalmente de dos factores.

Arturo Larrainzar, director de estrategia de Atresmedia, aclara este proceso:

La creación de productos televisivos de alto coste de producción depende de la rentabilidad esperada en el mercado nacional, principalmente a través de la explotación publicitaria durante los meses en los que el mercado publicitario se encarece, principalmente en dos grandes periodos: desde el mes de abril hasta junio, antes de las vacaciones estivales; y desde octubre hasta final de año, después de las vacaciones de Navidad.⁴

En este caso, la rentabilidad varía en función de los costes de producción y de los potenciales ingresos publicitarios durante la franja horaria y la época del año. Así, la inversión durante el mes de agosto, que históricamente ha sido en la televisión el de menor audiencia, está más ajustada a la escasa rentabilidad de sus espacios publicitarios en comparación con el resto del año.

En segundo lugar, la apuesta por una determinada producción depende de su capacidad de exportación y del interés que pueda despertar en los mercados internacionales. En este sentido, Larrainzar asegura que esta posibilidad puede ser determinante para un proyecto.

Se tienen en cuenta también otros ingresos de explotación, y se evalúa la rentabilidad de los productos más caros en base a las posibles

⁴ Entrevista realizada a Arturo Larrainzar Garijo, director de estrategia de Atresmedia, el 7 de septiembre de 2018

ventas internacionales. Este ingreso no se tenía encuentran años anteriores, y ahora es una variable que puede justificar la inversión en determinados productos. Aunque la audiencia obtenida en la cadena no justifique en un principio la inversión inicial, las previsiones de venta en los mercados internacionales pueden inclinar la balanza para finalmente dar el visto bueno a un proyecto.

1.1.2. Intangible

El principal valor con el que comercializa la industria de los medios de información es el tiempo y la atención de su público objetivo, que vende a los anunciantes en forma de espacios publicitarios insertados en las diferentes secciones de su programación. En este mercado del tiempo (Nieto, 2000) en el que se circunscriben la industria de los medios de comunicación no se oferta un producto en concreto, como puede ser el papel sobre el que se escriben las noticias. Se trata de un servicio intangible, cuyo principal valor reside en el contenido que llena el tiempo de su cliente. Para ello, es imprescindible que los productos que el cliente escoge sean novedosos cada vez que los consume, por lo que los medios de comunicación deben ofrecer cada vez un espacio nuevo en el que su audiencia quiera pasar su tiempo de ocio. En el caso de los servicios informativos, la necesidad a cubrir es precisamente el hecho noticioso de interés para la audiencia, por lo que su fugacidad es aún mayor.

El principal valor que aportan los contenidos que producen los servicios informativos de las cadenas de televisión es de carácter intangible. Se trata de un servicio que satisface una promesa de estar bien informado, que el medio cumple a diario ante su audiencia. Y el

aumento de la competencia en el mercado televisivo (Lita y Oñate, 2009), junto con la homogenización de la calidad de producción, obliga a las diferentes cadenas a ofrecer una ventaja competitiva que gire en torno a su valor intangible, representado en su propia marca.

1.1.3. Multiplataforma

La industria de los medios de comunicación se ha servido durante la segunda mitad del siglo XX principalmente de tres canales de distribución para explotar sus servicios culturales: el impreso, el radiofónico y el televisivo. La prensa se ha valido principalmente de los libros, los periódicos y de las revistas, que han ofrecido, tanto de forma especializada como divulgativa, información y entretenimiento. Por su parte, las diferentes fórmulas de las cadenas radiofónicas han ofrecido multitud de formatos, y se han convertido en la primera plataforma realmente masiva por su capacidad de llegar al instante a millones de oyentes. Por último, la televisión terminó el milenio consolidándose como la principal industria dentro de los medios de comunicación, tanto por sus cifras económicas, reflejadas en altas inversiones y rentabilidades, como por su influencia en la sociedad.

Sin embargo, la irrupción de Internet y la digitalización de los contenidos han modificado drásticamente el panorama de los medios de comunicación. Los portales digitales de información y entretenimiento permiten la distribución de los contenidos en cualquiera de los formatos dominantes, tanto escritos como audiovisuales (Salaverría, 2008). Ante esta nueva disyuntiva, todos los medios de comunicación han entrado a competir en el mismo medio. De este modo, los servicios informativos de las cadenas de radio compiten ahora con los de las cadenas de televisión y con los diarios. Una feroz competencia a la que se le suman

los innumerables portales de información nativos de Internet, como los podcast radiofónicos o los diarios digitales (Doyle, 2010).

La naturaleza ahora de los contenidos de los medios de comunicación, y en especial de los informativos, se concibe para su explotación multiplataforma. Ante estas complejas peculiaridades, la gestión de la marca de los medios es fundamental para sobrevivir a la cambiante y múltiple competencia a la que se enfrenta, muchas veces incluso desde sus propias marcas, nacidas y desarrolladas en las plataformas tradicionales de radio, prensa y televisión. Un análisis de la reputación de los medios de comunicación que no resulta tarea fácil, y requiere un análisis pormenorizado desde múltiples perspectivas.

1.2. Clientes: audiencia y anunciantes

La industria de los medios se diferencia de otros sectores por la naturaleza dual de su público objetivo. Las empresas de comunicación centran sus esfuerzos en los dos tipos de clientes mencionado anteriormente, de distinta naturaleza y con distintas motivaciones y necesidades: la audiencia y los anunciantes. Ambos son imprescindibles para la supervivencia financiera del modelo de negocio de los medios, aún vigente.

La audiencia podría definirse como el conjunto de espectadores, lectores, oyentes o internautas que consumen los contenidos de los medios de comunicación en los distintos soportes. Dado que el caso práctico de la presente tesis se focaliza en los servicios informativos de las cadenas de televisión en abierto, vamos a considerar a la audiencia como el conjunto de espectadores de la televisión de emisión lineal a través del espacio radioeléctrico. La audiencia en el medio televisivo varía en función de los parámetros de medición que se usen. Encontramos en primer lugar la audiencia potencial, que es aquella

conformada por todos los individuos que potencialmente tengan acceso a un los distintos medios de comunicación, delimitado a su vez por sus capacidades físicas para poder consumirlo (Papí y Perlado, 2018)

No se considera audiencia potencial en televisión a aquellas personas sin acceso a un televisor o que, teniéndolo, no poseen la autonomía suficiente para poder considerarse usuario. Es por eso que los principales medidores de audiencia, en los que vamos a basar este estudio, no tienen en cuenta, por ejemplo, a niños menores de cuatro años. Sin embargo, dado que es muy improbable que se busque alcanzar a toda la audiencia potencial, los medios de comunicación establecen unos nichos de audiencia en función de la pertinencia al contenido de cada programa. El índice de audiencia o *rating* es el porcentaje de la audiencia real en comparación con la audiencia potencial de dicho programa. Sin embargo, la cuota de pantalla o *share* es el porcentaje del reparto de la audiencia en función de la audiencia real que tiene una determinada franja horaria.

Los parámetros de medición de la audiencia en Internet varían significativamente respecto a las de la televisión, la radio o la prensa. Por un lado se mide el número total de visitas que tiene determinado dominio, independientemente de la franja horaria o del número de personas que hayan entrado en dicho sitio online. A su vez, se analiza el número de páginas vistas, que determina la actividad que hay en un dominio de red. Por último, uno de los parámetros más importantes es el número de usuarios únicos, que se mide teniendo en cuenta la dirección IP desde la que se ha accedido. Cada conexión a Internet se produce desde una dirección concreta, por lo que las conexiones realizadas a través de la banda GSM desde el teléfono móvil tienen una IP distinta a aquellas realizadas desde un ordenador conectado a una red WiFi. Los usuarios únicos son el número de IP distintas que acceden a una dominio de red concreto, lo que permite detectar el tipo de dispositivos que está usando cada usuario

único, independientemente de si comparten la misma conexión fija. Se pretende medir de esta forma el número de personas distintas que han acceden a un determinado sitio web (Papí y Perlado, 2018).

La audiencia se mide a través de los distintos paneles de medición, que se especializan en función de los cuatro principales soportes: radio, televisión, prensa escrita e Internet. En España, la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC)⁵ es la que realiza la principal medición de las audiencias a través del Estudio General de Medios (EGM). Se trata de un estudio continuado de carácter poblacional y multimedia, que ofrece datos de la audiencia de la prensa (diarios, revistas y suplementos), la radio, la televisión, el cine y los portales de internet. Incluye también un estudio del equipamiento tecnológico del hogar, tanto general y como el vinculado a los medios; el consumo de bienes y servicios; el estilo de vida; y datos sociodemográficos, sobre el poder adquisitivo, localización geográfica, sexo y edad, entre otros (Portilla, 2018).

Los anunciantes por su parte son las entidades que desean promocionar tanto sus productos como a sí mismas a la sociedad, ya sean estas públicas o privadas, de carácter lucrativo o no. La simbiosis entre los anunciantes y los medios de comunicación se da casi desde los inicios de la industria mediática moderna, tras alcanzar una masa considerable de audiencia. Este acuerdo fue además el precursor del actual modelo de negocio de la industria de las aplicaciones móviles, ya que el consumidor final es al mismo tiempo el cliente, que paga con su tiempo o con su dinero por un servicio, y el producto, que paga con su tiempo los impactos publicitarios. El mercado ahora tiende a la personalización de las campañas

⁵ La Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) la forman un «amplio grupo de empresas cuya actividad gravita en torno a la comunicación, tanto en su vertiente informativa como comercial», cuya finalidad es «conocer cómo es el consumo de medios en España». <https://www.aimc.es/aimc/que-es-aimc/>

publicitarias, con la venta de los perfiles de los usuarios a los principales agentes publicitarios, en los que se incluyen datos de geolocalización, navegación, comentario en redes sociales y compras realizadas a través del comercio electrónico (Hu et al., 2014). La industria del *Big Data* tiene en los medios de comunicación uno de sus principales campos de desarrollo y explotación, ya que se trata de un sector que tradicionalmente ha monetizado, por medios de la publicidad, sus altos índices de consumo, y que ahora hace uso de las redes para dar más información sobre su audiencia (Hu et al., 2015).

A pesar de que ambos, anunciantes y audiencia, se consideran clientes en la industria de los medios, existe una asimetría entre los ingresos generados por unos y otros, donde los producidos por los anunciantes son los de mayor peso. En el caso de los contenidos gratuitos, cada vez más generalizados, los ingresos se concentran exclusivamente en los generados por la publicidad.

El primero de los ingresos, y el más evidente, es el pago directo por unos contenidos. Su precio estará condicionado no tanto por los costes de producción como por los bienes sustitutivos contra los que compite. Es decir, el precio lo determina el cliente en base al valor añadido que considera que encuentra frente a las demás alternativas que también pueden satisfacer sus necesidades informativas y de entretenimiento. Además, la estrategia de marketing de la empresa también usa el precio como una herramienta de ventas, ya que en función de éste, se está mostrando una imagen de calidad a su público objetivo, quien percibe mayor exclusividad frente al resto de productos sustitutivos contra los que compite (Jobber y Fahy, 2007).

El segundo de los ingresos son los publicitarios, que se facturan en base al tiempo de duración y al momento de emisión, en el caso de la radio y la televisión, y en base a las

dimensiones y el espacio en la publicación, en el caso de la prensa. El tiempo de atención de la audiencia es el principal bien por el que compiten todos los medios de comunicación, ya sean éstos impresos, audiovisuales o digitales.

Los hábitos de consumo de medios de comunicación han cambiado hacia un consumo simultáneo, fragmentado y muy personalizado debido a las nuevas formas de consumo ofrecidas a través de Internet. Los medios digitales han cambiado el paradigma tradicional del consumo lineal, y los medios tradicionales deben adaptarse una nueva audiencia que reclama un servicio inmediato a sus necesidades y es menos fiel a las marcas de los medios que hace unas décadas, lo que la hace muy voluble (Etayo et al., 2014).

La oferta informativa y de entretenimiento de carácter gratuito se ha multiplicado exponencialmente con la aparición de los medios digitales, cambiando parte del tradicional modelo de negocio de los medios de comunicación y al consumidor. Nace la necesidad por tanto de analizar la estrategia en la gestión de marcas de los medios de información en un contexto en el que es esencial mantener una fuerte imagen de marca.

1.3. Mercado: difícil equilibrio de los ingresos publicitarios.

La industria de los medios de comunicación ha sufrido durante las dos primeras décadas del siglo XXI un cambio radical, que ha puesto en entredicho su modelo de negocio. Coincidiendo con una profunda crisis económica, los principales grupos empresariales han visto reducir drásticamente la inversión publicitaria, una de sus principales vías de ingresos.

Al mismo tiempo, la consolidación de Internet ha supuesto dos grandes hitos en la industria de los medios de comunicación, y en apenas un lustro se ha convertido en una de las

principales partidas de inversión publicitaria, por detrás sólo de la televisión. La disminución de las barreras de entrada ha impulsado la irrupción de nuevos competidores, entre los cuales se ha distribuido la ya reducida inversión publicitaria. Por otra parte, la atomización de la audiencia ha encontrado en la nueva oferta especializada mediática los productos y servicios que mejor se acomodan a sus demandas (Manfredi y Sánchez, 2011). Por último, se ha producido un cambio en los hábitos de consumo, tanto de contenidos de entretenimiento como los de carácter informativo.

Resulta necesario sin embargo contextualizar una industria que facturó en 2017, fecha límite de la presente investigación, un total de 11.745,1 millones de euros, lo que supone el 1,08% del PIB español. La inversión real estimada de los medios convencionales ha disminuido durante el periodo analizado un 13,26% en España, y pasó de los 5.019,8 millones de euros en el año 2000 a 5.019,8 al finalizar 2017.

Tabla 1 – Inversión publicitaria en España (2000 – 2018)

| | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| AÑO | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| INVERSIÓN | 5.787,4 | 5.468,2 | 5.410,7 | 5.573,0 | 6.152,7 | 6.720,8 | 7.306,9 | 7.985,2 | 7.102,8 | 5.630,9 | 5.849,5 |
| VARIACIÓN | | -5,5% | -1,1% | 3,0% | 10,4% | 9,2% | 8,7% | 9,3% | -11,1% | -20,7% | 3,9% |
| AÑO | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2000-2018 | |
| INVERSIÓN | 5.849,5 | 5.497,1 | 4.630,1 | 4.260,9 | 4.665,9 | 5.019,8 | 5.234,7 | 5.355,9 | 5.355,6 | 5.019,8 | |
| VARIACIÓN | 3,9% | -6,0% | -15,8% | -8,0% | 9,5% | 7,6% | 4,3% | 2,3% | 2,9% | -7,46% | |

Fuente: Elaboración propia con datos de Infoadex (2000-2018)

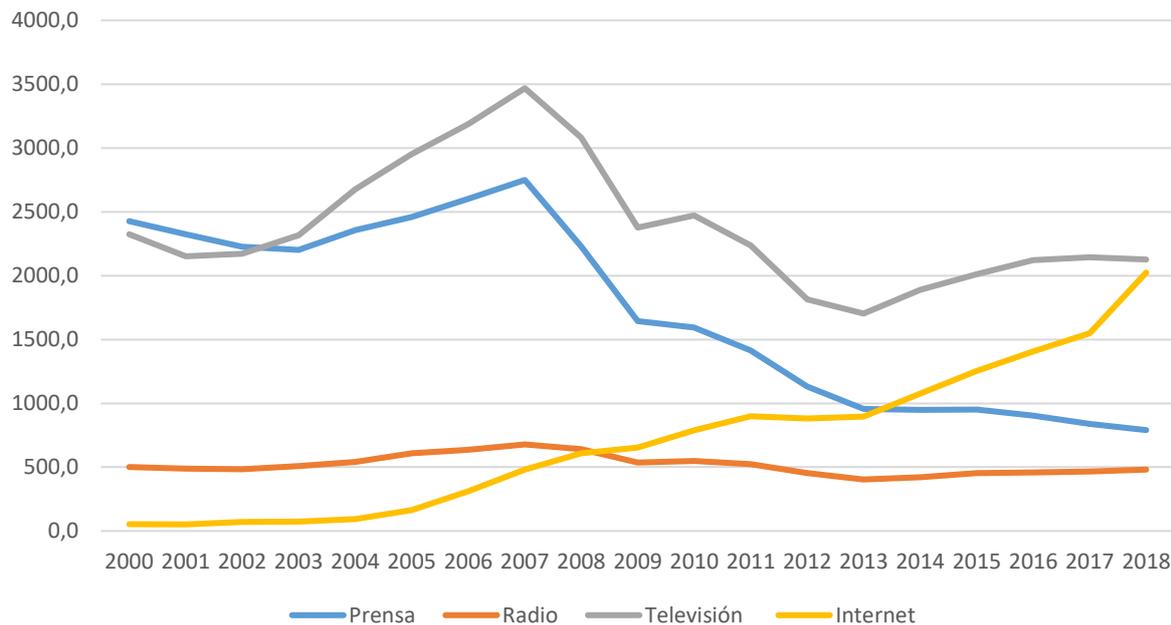
Tal y como se puede apreciar en la tabla, el mayor descenso de la inversión publicitaria en los medios convencionales comenzó su caída en 2008, cuando bajó un 11,1% con respecto al año anterior, para terminar con un descenso del 20,7% en 2009. Sin embargo, la inversión publicitaria alcanzó los mínimos del histórico analizado en 2013, con una cifra total de 4.260,9 millones de euros, un 46,6% menos que la obtenida apenas seis años antes, cuando alcanzó

su máximo en 2007, con 7.985,2 millones de euros. La inversión publicitaria total cae un 37,1%, y afectó a todos los medios, a excepción de la televisión e Internet. La inversión publicitaria en canales de pago crece un 19,6%, y pasa de los 60,1 millones de euros en 2007 a 71,9 millones en 2015.

Sin embargo, es la inversión publicitaria en Internet la que realmente crece de forma exponencial. En un ciclo de crisis publicitaria, la inversión en este medio ha crecido desde el 2007 un 159,7%, alcanzando en 2015 el 25% de toda la inversión publicitaria en España, con una inversión global en ese año de 1.252,8 millones de euros. Se trata de un incremento en un período en el que la consolidación de Internet como medio de difusión estaba superada, y suponía ya en 2007 el 6% de la inversión publicitaria total, con 482,2 millones de euros.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico 1, la crisis publicitaria no afectó al crecimiento de la inversión en publicidad digital. Se trata actualmente del segundo bloque de mayor inversión publicitaria, sólo por detrás de la televisión, tras conseguir un crecimiento constante desde que hay mediciones.

Gráfico 1: Evolución de la inversión publicitaria, en millones de euros (2000-2018)



Fuente: *Elaboración propia a partir de INFOADEX (2000-2018)*

2. Los medios de comunicación en España en el cambio de siglo: oligopolio y seguridad.

Tras un periodo de transición política que se extendió hasta finales de los años ochenta, España experimenta un aumento considerable de la inversión, tanto pública como privada, en los principales grupos y corporaciones de medios de comunicación, con la consiguiente proliferación de cadenas, emisoras y diarios, tanto de ámbito nacional como autonómico y local (Bustamante, 2013). Para el análisis de los diferentes sectores de los medios de comunicación se tendrán en cuenta tanto los datos de penetración entre la población, facilitados por resumen del EGM de febrero a noviembre de 2017, como los ofrecidos por Infoadex sobre inversión publicitaria hasta el mismo periodo de 2017.

2.1. Prensa: gran influencia y grandes ingresos

La prensa consiguió, a finales del siglo XX, una consolidación sin precedentes en España, tanto en alcance con unas importantes cifras de ventas de ejemplares, como en inversión publicitaria. Después de un cuarto de siglo de democracia, las principales empresas editoriales encaraban el nuevo milenio convertidas en unas de las principales fuerzas de influencia en la opinión pública. Desde el año 2000, los datos del EGM demuestran un crecimiento en el sector de la prensa diaria de casi cinco puntos porcentuales hasta el comienzo de la crisis económica en 2008. Sin embargo, el sector de los suplementos comenzó a dar señales de agotamiento antes del estallido de la crisis, y disminuyó su penetración en más de diez puntos porcentuales desde el año 2000. Las revistas por su parte mantuvieron una evolución estable, con una considerable bajada los años previos a la crisis, para volver de nuevo a unas cifras de penetración que alcanzaron en 2004 el 55,1% de la población, situándose finalmente en el 53,3% en 2008.

La prensa diaria había cambiado de siglo superando cifras de 1.600 millones de euros de inversión publicitaria. Durante los dos primeros años del siglo XXI, y debido precisamente a un incremento inorgánico de la inversión publicitaria, el sector de los diarios apenas perdió una media de un 4% interanual. Desde 2003, en la que obtuvo unos ingresos de 1.496 millones de euros, hasta el inicio de la crisis, consiguió alcanzar cifras máximas históricas, con 1.894,4 millones de euros al cerrar 2007, según datos de Infoadex.

2.2. Radio: mercado minoritario pero consolidado

La industria radiofónica es un ejemplo de transformación satisfactoria en el cambiante mercado de los medios de comunicación, tras la irrupción de la televisión en los hogares

españoles. Su desarrollo e implantación en Europa y en España se dio además durante una época convulsa, con las dos guerras mundiales y la guerra civil, respectivamente, dando lugar a un estado de excepción que impidió su normal desarrollo, y se convirtió en una herramienta fundamental de propaganda en ambas contiendas (Balsebre, 2001).

La radio estrena milenio en una cómoda situación de oligopolio. Así, el ente público de Radio Nacional de España se reparte los ingresos publicitarios con los otros tres grandes grupos privados: COPE, Onda Cero y Unión Radio. Esta última mantiene su liderazgo tanto de audiencia como de inversión publicitaria principalmente gracias al éxito de la cadena SER (Bustamante, 2013). La revolución tecnológica que supuso para los medios de comunicación la digitalización de sus contenidos afectó también a este sector.

Inicialmente, los esfuerzos se centraron, a comienzos del siglo XXI, en la migración hacia el sistema DAB (*Digital Audio Broadcasting*), que como la TDT en el ámbito televisivo, permitiría la emisión en formato digital a través de las señales hertzianas de otros contenidos además del propiamente sonoro (Gimeno Muñoz, 2013). Una tecnología que no ha pasado de lo experimental, al ser desplazada por otras en las que tanto la administración como la inversión privada vieron que tenía más futuro, como la Televisión Digital Terrestre, las plataformas multimedia en Internet o la telefonía móvil.

La radio en España se ha mantenido estable, tanto en penetración como en inversión publicitaria. Según datos del EGM, durante el período comprendido entre el año 2000 y el 2017, el alcance de la radio en España ha pasado del 52,9% al 59,3% de la población. Son datos especialmente positivos en comparación con el resto de sectores, al ser de los pocos que ha conseguido crecer durante el periodo analizado. La radio se mantiene como uno de los

principales medios de comunicación, tanto en audiencia como en inversión, a pesar de la crisis económica y de la irrupción de los medios digitales.

Es importante sin embargo reseñar la tendencia descendente de estos datos durante el periodo 2012-2017. Así como los medios de comunicación impresos encadenan año tras año un descenso del número de lectores desde que estalló la crisis económica en 2008, la radio logró un crecimiento del número total de sus oyentes del 8.8%, el mayor obtenido desde comienzos del siglo XXI. Pero a partir del año 2012, tanto la radio como la televisión han visto reducir su penetración en favor de los medios online, que se sitúan ya a menos de diez puntos porcentuales del medio de comunicación líder en España, migrando a las múltiples plataformas de Internet y con un consumo bajo demanda.

Los ingresos publicitarios en el medio radiofónico, a pesar de la profunda crisis económica sufrida en 2008, se han mantenido estables, con un descenso del 7,17% durante el período comprendido entre los años 2000 y el 2017. Unas cifras que demuestran una gran resistencia frente a la profunda crisis que han sufrido otros sectores. Por ejemplo, los medios impresos redujeron sus ingresos publicitarios casi un 70% desde el comienzo de la crisis económica y estructural de 2008, propiciada además por la irrupción de Internet. Como el resto de medios tradicionales, desde que en 2007 alcanzase las mayores cifras de inversión publicitaria del histórico analizado, con 678.1 millones de euros, el sector radiofónico no ha conseguido alcanzar cuotas similares a las obtenidas antes de la crisis.

3. Irrupción y consolidación de los medios de comunicación digitales.

La irrupción de inversión en medios digitales en el mercado publicitado ha reorientado el panorama de los medios de comunicación convencionales. La inversión publicitaria en internet no ha dejado de subir, mientras que el resto de medios veían disminuir drásticamente

sus ingresos por esta vía. En los siguientes apartados se hará un análisis detallado de cada uno de los sectores que consiguen gran parte de sus ingresos a través de la publicidad.

3.1. Prensa: gestión de un declive

Las redacciones tradicionales afrontaron la nueva era digital desde una perspectiva corporativa, y enfocaron en muchos casos su presencia en Internet como una necesidad de reputación más que como una oportunidad de negocio. Esta decisión llevó a infrautilizar las ediciones digitales y limitarlas a un escaparate de promoción de su edición impresa, con una producción propia casi testimonial en comparación con sus homólogos en papel. Las redacciones de las ediciones digitales optaron por un sistema de espejo, migrando parte de los contenidos de las redacciones tradicionales a las cabeceras digitales, y actualizando la información copiada directamente de los teletipos de las principales agencias de noticias. La mayoría de las cabeceras desaprovecharon la nueva realidad digital y las oportunidades que les brindaba este nuevo medio para cambiar su modelo de negocio, que tras la crisis publicitaria había demostrado estar obsoleto. Sin embargo, el consumo de información escrita a través Internet aumentaba constantemente, debido principalmente a su fácil acceso y a la gratuidad de sus contenidos (Santamaría, 2016).

A partir de la crisis económica, los principales sectores impresos en España comienzan un imparable descenso de sus ventas. En el caso de los diarios, en menos de diez años reducen casi a la mitad sus cifras de ventas, pasando del 42,1% en 2008 al 24,3% en 2017. La caída de los suplementos es aún más acusada, con un descenso del número de lectores que había comenzado ya antes del 2008. Desde entonces, y hasta 2017, los suplementos pierden 20

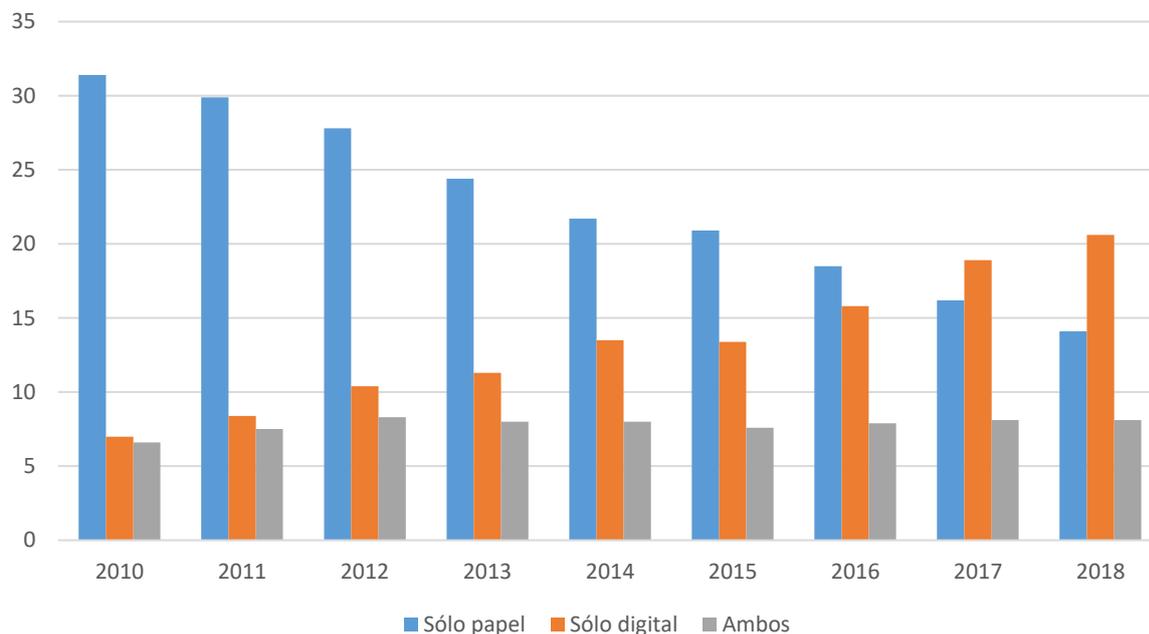
puntos porcentuales, quedándose en un 8,7%. Las revistas sufren un destino similar, pasando de 53,3% en 2008 a un 32,8% en 2017.

Un análisis pormenorizado del consumo de prensa revela que la audiencia no ha dejado de informarse, sino que ha cambiado paulatinamente sus hábitos de consumo (Peña Fernández et al., 2016). El crecimiento de los diarios digitales ha venido acompañado de un incremento de la demanda, que conforme mejoraban las redes de telecomunicaciones y los dispositivos móviles, pedía una mayor y mejor oferta informativa. Además, las barreras de entrada se han reducido hasta prácticamente desaparecer con respecto a la prensa diaria tradicional, ya que en los medios online no existen costes adicionales de impresión o de distribución.

Según datos del EGM, la penetración de los diarios entre los lectores que sólo leen la versión impresa ha caído del 35,1% en 2001 hasta el 20,9% en 2015 del total de la población, lo que supone prácticamente el 50% del total de lectores de prensa diaria en España. Sin embargo, los que sólo leen prensa digital han pasado de ser un residual 0,4% en 2001 a suponer en 2015 el 13,9% de la población, lo que supone el 32% de del total de lectores.

Ha aumentado por tanto la audiencia entre aquellos consumidores que usan ambos soportes para acceder a la información de los diarios, con un incremento de casi siete puntos porcentuales sobre la población española durante el mismo período, y representando en 2015 al 18% del total de lectores. La irrupción de los diarios digitales ha provocado una penetración constante de los diarios, tanto impresos como digitales, entre la población española, con un incremento del 36,3% en 2001 al 42% en 2017, llegando a alcanzar cotas de hasta el 46,4% en 2012.

Gráfico 2: Consumo de prensa diaria por soporte (2010-2018)



Fuente: Elaboración propia con datos del EGM (2010-2018)

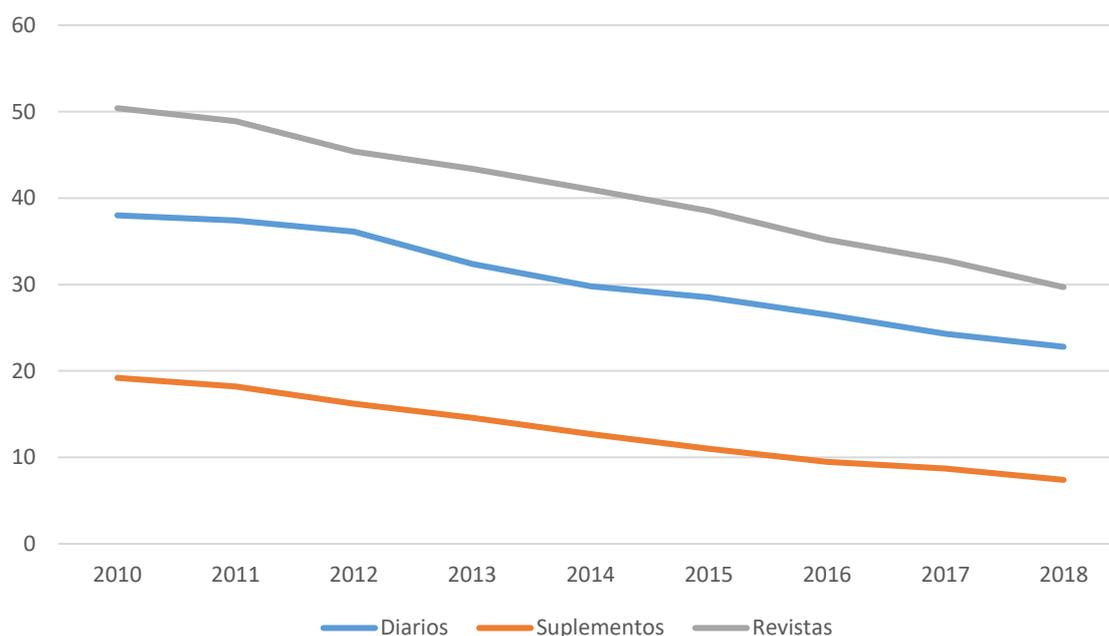
El descenso en el número de lectores de los diarios, los suplementos y las revistas coincidió también con una abrupta caída de los ingresos publicitarios. Desde entonces, y a lo largo de la siguiente década, el sector de los diarios encadenará pérdidas millonarias año tras año hasta alcanzar una pérdida acumulada del 70,05%, cerrando 2017 con una inversión publicitaria de 587,4 millones de euros.

El sector de los suplementos tendrá una caída aún más profunda, siguiendo la estela de los diarios. Si en 2007 los dominicales consiguieron alcanzar el máximo histórico con 133,5 millones de euros de inversión publicitaria, en los próximos diez años se dejarán más de cien millones de euros hasta quedarse en 2017 en 31 millones de euros, lo que supone una caída del 76,78%.

Por último, el sector de las revistas sufrirá una suerte similar, alcanzando el techo de inversión en 2007 con 721,8 millones de euros, para disminuir diez años después un 66,73%,

cerrando 2017 con una inversión de 240,1 millones de euros. En este sentido, las publicaciones que más han acusado el descenso de la inversión han sido las revistas especializadas, que han perdido desde el 2007 un 72,28%, mientras que las de información general y las revistas femeninas cayeron un 61,9%.

Gráfico 3: Evolución de la penetración de la prensa en España, en porcentaje (2010-2018)



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del EGM (2010-2018)*

La consecuencia directa a esta crisis fue la multiplicación de cabeceras informativas en el ámbito digital. Si en el año 2001 el número de cabeceras digitales en España apenas alcanzaba el medio centenar, llegando incluso a caer a 41 en 2004, al finalizar el año 2015 esta cifra se había duplicado, alcanzando los 112 diarios digitales. A pesar de todo, se trata de un crecimiento inferior al promedio de los países de la Unión Europea, ya que durante el mismo período se llegó a triplicar de media el número publicaciones online registradas en Alemania, Finlandia, Italia, Irlanda, Portugal, Holanda, Austria, Reino Unido, Suecia, Dinamarca, Bélgica, Luxemburgo, Francia y Grecia (Salaverría, 2008).

La prensa, tanto diaria como la de periodicidad semanal o mensual, ha sido la principal damnificada por la irrupción de los medios de información digitales, que sumado a la crisis económica ha supuesto una importante disminución de su tejido empresarial. Un caída que no tiene indicios de ser cíclica, como sí han podido darse en otros sectores, si no que indica más bien una transformación estructural, que afecta a las bases de su modelo de negocio. Un cambio auspiciado por Internet, y que le está obligando al sector a replantearse su forma de competir en un mercado global y con débiles barreras de entrada.

3.2. Radio: mercado minoritario y resistente.

La capacidad de adaptación de la radio hacia los nuevos medios puede considerarse satisfactoria. Las principales emisoras de radio realizaron durante el periodo de crisis económica una progresiva y fructífera migración hacia los medios digitales. Ya sea a través de sus propios portales web o bien de sus servicios de *podcasting*, las empresas radiofónicas han conseguido una rápida recuperación económica de la crisis publicitaria que afectó a todos los medios, y desde 2013 han conseguido incrementar sus ingresos. En comparación con la inversión total en medios, la radio ha sido el único medio tradicional que obtiene unas pérdidas inferiores a la media de la industria.

Las principales cadenas privadas fueron las primeras en trasladarse al entorno *online*. Ondacero.es nació en 1996, seguida de Cope.es un año más tarde y de Cadenaser.es en 1998. Los objetivos iniciales eran esencialmente corporativos, al considerar necesaria la presencia en Internet a pesar de no generar los ingresos suficientes como para ser considerada una unidad de negocio autosuficiente. Después de una década de crecimiento, en 2008 el número

de emisoras a través de Internet se había multiplicado hasta suponer el 27,6% del número total de cibermedios censados en España (Salaverría, 2008)

Con todo, cabe concluir que el sector radiofónico ha demostrado tener una gran resistencia ante un mercado convulso y en plena transformación estructural. Tanto las cifras de penetración como las de la inversión publicitaria en este medio corroboran una especial fortaleza ante las nuevas amenazas que ha supuesto internet en otros medios de comunicación como el de la prensa escrita. La radio no es el medio que mayor inversión recibe de los anunciantes. Aún así, ha sabido mantenerse como uno de los principales medios de inversión publicitaria.

Conclusiones

Los medios de comunicación tradicionales han tenido que hacer frente al nuevo paradigma que ha supuesto la consolidación de Internet como principal vía de información y entretenimiento en España. La prensa ha sido el sector que más ha acusado la crisis publicitaria y la consolidación de los medios digitales, y sigue aún inmersa en un profundo cambio estructural y de modelo de negocio. Paralela a la prensa, los medios de información digitales han visto cómo el modelo de negocio online que defendían es viable, y los ciudadanos han conseguido convertirse en agentes activos generadores de información a través de sus blogs personales.

La radio por su parte ha sabido aprovechar la fortaleza de su soporte y la lealtad de sus consumidores, e Internet le ha permitido traspasar sus fronteras físicas para ofrecer contenidos audiovisuales a sus oyentes a través de sus portales digitales, lo que le abre la puerta a nuevas formas de explotación publicitaria. Del mismo modo, gracias a Internet, los

contenidos de las emisoras han aumentado su alcance a nivel mundial, y no están sujetas a la cobertura del espacio radiofónico español. Esto permite abrirse a nuevos mercados de habla hispana, y con ello aumentar el número de oyentes totales.

Los diarios impresos, que tradicionalmente han estado limitados por el espacio de sus páginas, ahora pueden ampliar la información de sus noticias, así como producir contenido audiovisual. Por su parte, la radio, que basaba su modelo de negocio en la emisión de voz, es capaz gracias a internet de competir con el modelo escrito de la información impresa (Medina, Herrero y Guerrero, 2015).

Capítulo 2. La transición digital de televisión en España y la irrupción de las plataformas IPTV y OTT: efectos sobre la audiencia y sus hábitos de consumo

Introducción

La televisión partía, por un lado, de una estructura monopolística desde la transición, dominada por las dos principales cadenas públicas, a las que se sumó un tercer canal tras la aprobación de la Ley 46/1983, de 26 de diciembre, reguladora del tercer canal de Televisión, en 1984. Sin embargo, tras la privatización en 1988 con la Ley 10/1988, de 3 de mayo, de Televisión Privada, las negociaciones entre los distintos actores involucrados en la gestación del nuevo panorama televisivo culminaron con el Real Decreto 1362/1988, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Privada. Este último no estuvo exento de críticas y denuncias, ya que las concesiones recayeron exclusivamente en tres grandes grupos televisivos: Antena 3 Televisión, Gestevisión Telecinco y la Sociedad Española de Televisión Canal Plus (Artero, 2008).

La explotación económica, principalmente publicitaria, de los nuevos actores en el mercado televisivo había pasado de un monopolio a un oligopolio. Durante los primeros años de la década de los 90, las principales cadenas privadas sufrieron un descenso generalizado de la inversión publicitaria. Sólo Canal Plus, gracias a los ingresos que le otorgaban sus abonados, pudo superar estos primeros años de vida con solvencia (Herrero, Artero y Sánchez-Taberner, 2005). La principal consecuencia fue una reducción de los costes de distribución y una saturación publicitaria sobre los espectadores de las pocas cadenas que emitían en abierto.

Tras este breve periodo de escaso crecimiento, que comprende de 1990 a 1993, las cadenas privadas aumentaron considerablemente sus ingresos publicitarios, lo que les

permitió librarse de su endeudamiento en 1995 y conseguir posteriormente un crecimiento interanual del 50% en el caso de Antena 3, y un aumento de los ingresos de Telecinco del 140%, cifras impensables en cualquier otro mercado más competitivos. Este ambiente de crecimiento y expansión trajo consigo un incremento en la actividad publicitaria sin precedentes, y la inversión de los anunciantes llegó a suponer el 0,9% del Producto Interior Bruto (PIB) español en el año 2000. En la segunda mitad de la década de los 90, las principales cadenas de televisión consiguieron una estabilidad económica y financiera que les permitió, con poco menos de una década de vida, salir a bolsa durante los primeros años del siglo XXI (Izquierdo-Castillo, 2014).

La televisión ha sido el medio con mayor inversión publicitaria en España, lo que le ha permitido una migración al mundo digital sin la presión en la disminución de sus ingresos que sí han sufrido otros sectores de la industria de los medios de comunicación. Incluso en la crisis económica, y con la multiplicación de canales que trajo la adopción de la Televisión Digital Terrestre (TDT), la inversión en televisión se ha mantenido como la más importante, y se mantiene actualmente como la primera de todos los medios tradicionales.

El principal desafío al que se ha enfrentado recientemente la televisión comercial en abierto ha sido el apagón analógico y la implantación de la TDT, que aumentó considerablemente el número de canales, y con ellos la competencia. Actualmente, los canales que emiten a través de la TDT se enfrenta a nuevos competidores ajenos al sector televisivo tradicional, y que emiten sus contenidos a través de Internet. Se trata, por un lado, de los servicios de IPTV (de sus siglas en inglés *Internet Protocol Television*), liderados por los principales operadores de telecomunicaciones en España. Por otro lado, los servicios de video OTT (de sus siglas en inglés *Over The Top*), que gracias a la implantación de los televisores inteligentes, así como de los dispositivos de vídeo en streaming (como *AppleTV*, *Amazon*

FireStick o *Google Chromecast*), han permitido a plataformas como *Netflix*, *Youtube* o *HBO* introducirse en los hogares españoles. En este capítulo se analizará el nuevo panorama de la televisión comercial en España durante los años posteriores a la crisis económica de 2008.

1. La transición hacia la Televisión Digital Terrestre

Durante la primera década del siglo XXI, el sector televisivo español se preparó para los planes de desarrollo de la TDT y de la reordenación del espectro radioeléctrico para la implantación de los servicios de datos móviles 3G y 4G. Con la emisión analógica, los contenidos audiovisuales debían usar un mayor ancho de banda para poder emitir, cuyos laterales debían a su vez estar libres para evitar interferencias con otros servicios de radiofrecuencia usados por las emisoras de radio y las empresas de telecomunicaciones. La televisión digital consigue reducir el espectro de transmisión y transmitir así, sin pérdida de calidad, hasta cuatro canales donde antes sólo emitía uno (Román Portas, 2012).

El multiplex digital permitió el aumento del número de canales y la igualdad de condiciones técnicas y de difusión. Se trata de un canal o frecuencia que puede enviar información digital multiplexada o mezclada. El decodificador puede recibir distintos datos en una misma frecuencia que convierte después en cuatro o cinco canales de televisión. La digitalización del contenido audiovisual permite que en ese mismo ancho de banda quepan al menos cuatro canales, con las mismas ventajas técnicas de la TDT en cada uno de ellos (Fernández-Alonso et al., 2016).

Estos nuevos canales derivados del original analógico no se limitan a la emisión de contenidos audiovisuales. Gracias a su naturaleza digital, son también vías de comunicación bidireccionales. Sin embargo, a pesar de las nuevas posibilidades tecnológicas de la TDT, las

cadenas de televisión mantuvieran su modelo de explotación publicitaria a través de la transmisión lineal de sus contenidos.

Es paradigmático el caso de quien fuera pionera en desarrollar y explotar esta tecnología en España. Quiero TV, tras iniciar sus emisiones en el año 2000, tuvo que cerrar apenas dos años después. A pesar de ser la primera que ofrecía también una conexión a Internet y cierta interactividad con los contenidos, «la oferta digital terrestre de pago no mejoraba las condiciones de las ofertas de satélite o cable en cuanto al número de canales» (Suárez Candel 2007, p. 762).

A la saturación de la oferta de la televisión de pago se sumaron también problemas en la previsión financiera y algunas tensiones internas. Sin embargo, la hiperregulación del sector televisivo puede hacer pensar que los motivos de no apostar por la TDT, otorgándole a esta plataforma privada 3,5 múltiplex, se debió a motivaciones políticas más que a criterios propios del libre mercado (Ribés Alegría, 2009).

El marco legal de la TDT culminó con la Resolución de 17 de abril de 2015, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 17 de abril de 2015, veinte años después la Directiva 95/47/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de octubre de 1995, sobre el uso de normas para la transmisión de señales de televisión. En esta resolución, se «aprueba el pliego de bases del concurso público para la adjudicación mediante régimen de concurrencia de seis licencias para la explotación, en régimen de emisión en abierto, del servicio de comunicación audiovisual televisiva mediante ondas hertzianas terrestres de cobertura estatal y se convoca el correspondiente concurso» (BOE-A-2015-4216, 2015, p. 1).

El Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre cerró la banda de 800 MHz, asignándosela a los operadores de telefonía móvil para prestar nuevos servicios de banda ancha de cuarta generación (4G). Tras el apagón analógico⁶ de abril de 2010, La adopción del múltiplex digital como única vía para emitir hizo que se duplicase el número de actores implicados en la explotación de las licencias televisivas, pasando de cuatro a ocho canales de ámbito nacional. Este aumento de la oferta no supuso sin embargo la ruptura del mercado oligopolístico de la televisión, dado que las tres principales corporaciones de televisión son las propietarias de la mayoría de los nuevos canales, tanto temáticos como generalistas, con más audiencia (Izquierdo-Castillo, 2014). Tras la última resintonización, las emisiones que operan en abierto a nivel nacional aparecen distribuidos según los múltiples disponibles de esta manera:

Tabla 2: Distribución de los multiplex tras la reorganización de la TDT

| RGE ⁷ 1 | RGE 2 | MPE ⁸ 1 | MPE 2 | MPE 3 | MPE 4 | MPE 5 |
|--------------------|------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|
| Corporación RTVE | Corporación RTVE | Net TV | Atresmedia Televisión | Mediaset España | Atresmedia Televisión | Atresmedia Televisión |
| Corporación RTVE | Corporación RTVE | Net TV | Atresmedia Televisión | Mediaset España | Mediaset España | Mediaset España |
| Corporación RTVE | Grupo Secuoya | Vevo Televisión | Atresmedia Televisión | Mediaset España | Mediaset España | Real Madrid Televisión |
| Corporación RTVE | Kiss TV | Vevo Televisión | Atresmedia Televisión | Mediaset España | 13 TV | |

⁶ Hace referencia al período durante el cual las emisiones analógicas de radio y televisión dejaron de emitir, para hacerlo exclusivamente a través de emisiones digitales, más estables, de mayor calidad y con un mayor nivel de comprensión de los datos, lo que permitió multiplicar el número de emisoras de contenidos.

⁷ Red Global Estatal

⁸ Múltiple Privado Estatal

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Industria (2019)

La televisión comercial sigue liderando la inversión publicitaria en medios convencionales. Según datos de Infoadex, desde el cambio de siglo y hasta el año 2018 la televisión se ha mantenido como el medio de comunicación convencional que más inversión ha recibido de los anunciantes, también durante el periodo de la crisis económica de 2008. Mientras que en otros medios, como los impresos, la crisis ha empujado a cambiar su modelo de negocio con la irrupción de la prensa digital (Casero-Ripollés, 2010), la televisión continúa siendo el medio de comunicación preferido tanto por los anunciantes como por la audiencia.

1. El reto de la migración a Internet de la televisión en abierto

El apagón analógico fomentó la creación de los contenidos audiovisuales directamente en formato digital, lo que además de los beneficios propios de la TDT, ha permitido trasladar su emisión a otras plataformas digitales, principalmente aquellas que distribuyen sus contenidos a través de Internet (Fernández-Alonso et al., 2016). Esta progresiva implantación de la tecnología digital, junto con la mejora de las infraestructuras de telecomunicaciones, alentó a las principales empresas y corporaciones de radiotelevisión en España a realizar con éxito una migración de sus contenidos a Internet. La producción de contenidos informativos y de entretenimiento nace ahora con una vocación transmedia, teniendo en cuenta tanto el canal tradicional de explotación como aquellos a través de Internet (Almaraz y Mamic, 2015; Sáiz, 2016).

Las ediciones digitales de los servicios informativos de las cadenas de televisión se enfrentaban a una nueva situación inexistente hasta la primera década del siglo XXI. Los actores en el mercado de la información han aumentado considerablemente en el soporte

digital, ya que han entrado a competir también los servicios informativos del resto de medios de comunicación tradicionales, y ha provocado una convergencia multiplataforma de todos los medios de información sin precedentes (Doyle, 2010). Tanto es así que el diseño de las páginas digitales de información de los diarios impresos, de las cadenas de televisión y de las emisoras de radio tenían en sus inicios una apariencia muy similar (Lynne Cooke, 2005). Sin embargo, permite asimismo ampliar la oferta y el tipo de contenidos, ya que las limitaciones propias de cada formato se diluyen en un entorno en el que predomina el contenido multimedia.

La migración de la oferta de contenidos de las cadenas de televisión a sus medios digitales y multimedia ha sido inevitable y necesaria (Guerrero, 2011). Existe una estrategia digital en todas las cadenas de televisión de ámbito nacional para atraer y fidelizar a la audiencia que ya poseen en su medio tradicional, y crear con ello una masa crítica de usuarios únicos fieles a la cadena también en sus ediciones digitales. Así, la empresa puede monetizar sus contenidos por medio de la publicidad que se explota a través de sus canales de emisión (García-Martínez y García-Avilés, 2010). El fenómeno de la televisión social, con una audiencia cada vez más activa y conectada para un consumo simultáneo de televisión y redes sociales, ha obligado a las cadenas a explotar este nuevo canal de comunicación con el consumidor y a fomentar el debate creado a través de estas redes, consiguiendo así mayor notoriedad (Buschow, Schneider y Ueberheide, 2014).

2. Nueva audiencia y nuevos competidores

La televisión lineal se enfrenta a un cambio en su modelo de negocio. Sigue siendo el medio con mayor inversión publicitaria en España. Sin embargo, la irrupción de plataformas de vídeo bajo demanda a través de la reproducción en *streaming*, está afectando a la forma en

la que la audiencia consume televisión. El éxito cosechado por las plataformas de OTT⁹, y la consolidación de los servicios de IPTV¹⁰ se debe a la mejora de las infraestructuras de telecomunicaciones, con la consolidación de la fibra óptica como tecnología de conexión a Internet de alta velocidad. Asimismo, la progresiva sustitución del parque de televisores en España por los nuevos SmartTV¹¹, y la política de innovación de las grandes compañías tecnológicas norteamericanas, que han desarrollado dispositivos de reproducción audiovisual y multimedia, como Chromecast de Google, FireTV de Amazon o AppleTV de Apple, han permitido a estas nuevas plataformas introducirse en los televisores sin la necesidad de instalar dispositivos o descodificadores propios (Dolata, 2017) .

La actitud del nuevo espectador ante la televisión lineal ha cambiado sustancialmente, tanto en sus gustos como en el modo en el que la consume. La convivencia con los formatos digitales y la consolidación del consumo individual a través de los dispositivos móviles han propiciado un cambio drástico en los hábitos de consumo, especialmente entre la población más joven (Etayo et al., 2014).

Por último, la valoración de la oferta televisiva actual ya no se mide únicamente en función de sus datos de audiencia, sino que se realiza en base a la calidad, la innovación y la

⁹ Las plataformas OTT se denominan así por sus siglas en inglés Over-The-Top, que el equivalente en español es de transmisión libre. Son plataformas que utilizan Internet como medio de difusión de audio, vídeo y voz sin la implicación de los operadores tradicionales en el control y la distribución de sus contenidos, por lo que van destinados al usuario final, que debe para ello tener una conexión a Internet de alta velocidad (CNMC, 2014). Se incluyen entre ellas las de emisión de vídeo en streaming, de telefonía IP o de audio como podcast.

¹⁰ La IPTV son las plataformas que emiten a través de la línea de banda ancha bajo la gestión de las principales operadoras de Internet. Tras la consolidación de la TDT, es el mercado que más ha crecido dentro del sector televisivo (Xiao et al., 2007).

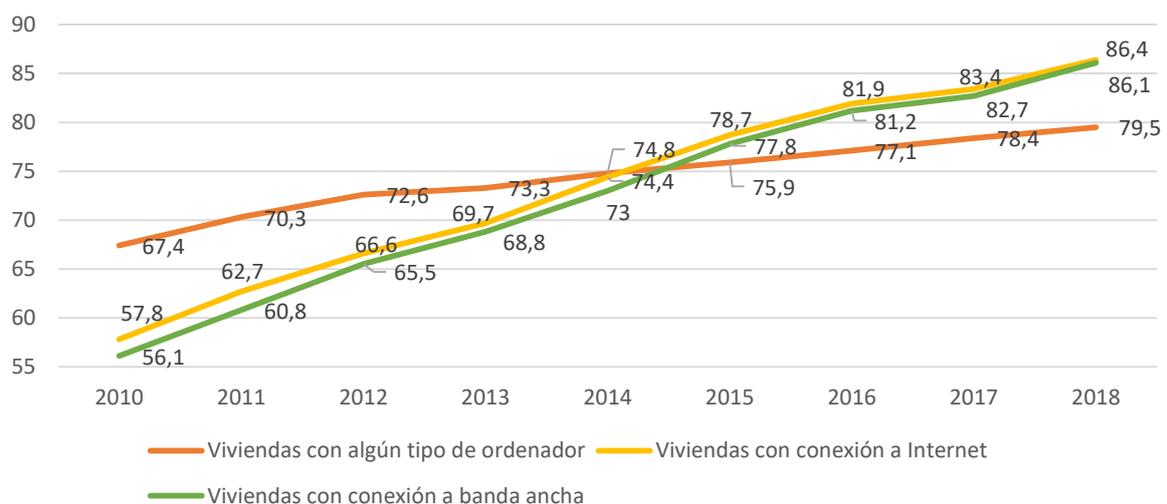
¹¹ Se considera SmartTV a aquellos televisores que integran las características del set-top-box o decodificador de señal TDT y las posibilidades de las web 2.0 gracias a su conexión a Internet. Para ello tienen instalado un sistema operativo integrado capaz de gestionar tanto los canales de televisión como las aplicaciones adaptadas al dispositivo. Gracias a ello, el televisor se convierte en un centro de ocio y de información multimedia

actualidad de los productos audiovisuales. Para ello, analizaremos más adelante la percepción de los televidentes de los diferentes programas y formatos que ofrece hoy la televisión lineal en abierto.

2.1. Consolidación de los televisores inteligentes conectados a Internet

La conexión a Internet de las viviendas en España ha pasado del 57,8% en 2010 al 86,4% en 2018, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Un crecimiento de 28,6 puntos porcentuales, muy similar al registrado en las viviendas con conexión a banda ancha. Tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la conexión a banda ancha ha crecido proporcionalmente a la conexión a Internet. El equipamiento de ordenadores, dispositivo con el que tradicionalmente se realiza la conexión a Internet, ha tenido sin embargo un crecimiento menor.

Gráfico 4: Conexión a Internet y equipamiento informático en los hogares españoles (2010 – 2018)



Fuente: *Elaboración propia con datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística*

Una de las principales causas del de esta disparidad en el crecimiento entre el número de hogares conectados a Internet de alta velocidad y aquellos que tienen algún ordenador se debe precisamente al aumento del número de dispositivos que ofrecen contenidos audiovisuales a través de Internet. Es por eso que, según datos de AIMC (2019), el 58% de los internautas accede en algún momento a Internet desde su televisor.

En la siguiente tabla se puede observar que el número de televidentes en España que se conecta a Internet a través del televisor alcanzó en 2018 los 18,925 millones de internautas, según datos de la Asociación Para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC, 2019). El 65,1% de ellos los ha hecho por medio de una Smart TV, mientras que el 27,7% por medio de aparatos externos, como un ordenador, una videoconsola o dispositivos de reproducción multimedia en red como Google Chromecast o Amazon Fire TV. Por último, los receptores multimedia, propios de los proveedores de IPTV, han supuesto el 23,9% de las conexiones totales a Internet a través del televisor. Destaca comprobar que es la franja de entre 35 y 44 años la que más usa el televisor como elemento de conexión a Internet. Tal y como se confirmará más adelante, se trata de la franja de edad que determina el cambio generacional, y la que más rápido se ha adaptado a las nuevas formas de ver televisión.

Tabla 3: Conexión de televisores a Internet (2018)

| Internautas que han accedido a Internet desde el Televisor | Total Individuos | Género | | Edad | | | | | | |
|--|------------------|--------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| | | Hombre | Mujer | 14 a 19 | 20 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a 64 | 65 o más |
| Han accedido a Internet desde el televisor | 18.925 | 9.607 | 9.318 | 1.231 | 1.814 | 3.443 | 4.514 | 3.859 | 2.420 | 1.644 |
| % De uso del dispositivo con el que se conecta a Internet | | | | | | | | | | |
| Smart TV con conexión a Internet | 65,1 | 68,8 | 61,4 | 72,5 | 66,5 | 68,0 | 64,1 | 68,0 | 63,3 | 50,7 |
| Por medio de un receptor digital multimedia | 23,9 | 23,3 | 24,5 | 16,0 | 21,9 | 24,0 | 26,6 | 22,5 | 24,9 | 26,3 |
| Conectando otro aparato al televisor (ordenador, Videoconsola, etc.) | 27,7 | 27,0 | 28,5 | 24,8 | 30,4 | 31,7 | 23,7 | 26,2 | 32,0 | 27,2 |

Fuente: AIMC Q Panel Televisión (2018)

La frecuencia con la que se conectan los televidentes a Internet a través de su SmartTV también es significativa. El 26% lo hace a diario, mientras que un 33% al menos semanalmente. Sólo un 14% de los encuestados asegura hacerlo una vez al mes, y el 28% restante con menos frecuencia. Se aprecia con ello un aumento de la población que accede a Internet a través su televisor, principalmente para consumir contenidos audiovisuales (72%) y escuchar música (41%). En menor medida se usa para leer la prensa (15%), acceder a sus redes sociales (14%) o jugar (11%, donde no se incluye la conexión a internet de las plataformas de videojuegos).

Las posibilidades de conexión permiten al televidente usar en su televisor los servicios de IPTV y OTT, en los que destaca principalmente el consumo de cine, música y series. La mejora en la experiencia de consumo, con un modelo adaptado a los nuevos hábitos y al contenido bajo demanda, ha devuelto a la televisión la posición central en los hogares españoles. Se da por lo tanto un consumo multiplataforma dentro de los televisores, donde conviven tanto la emisión TDT como de las alternativas no lineales vía Internet. Cabe destacar la incidencia del dispositivo Chromecast de Google, que aumenta un 20% durante el año 2017 entre los usuarios que tienen una televisión inteligente.

2.2. La irrupción de las plataformas OTT

La consolidación del modelo de las OTT está transformando las pautas y hábitos de consumo audiovisual de la audiencia de televisión, así como las expectativas generadas en los usuarios sobre los nuevos contenidos (Bianco, 2017). Se desvincula definitivamente el consumo audiovisual del dispositivo de reproducción, ya que el producto es multiplataforma, y no está sujeto a las emisiones temporalizadas propias de la emisión lineal. Además, las plataformas OTT transmiten una experiencia personalizada de satisfacción instantánea, en la

que el usuario no tiene que buscar lo que necesita, sino que ahora los contenidos se adaptan a sus gustos, por lo que ya no se da el fenómeno del zapping (Alonso López, 2015; Etayo et al., 2014).

Las plataformas OTT ofrecen actualmente producciones de alta calidad y gran presupuesto, gracias a una eficaz estrategia de venta y a una acertada estrategia de marca (Wayne, 2018). Las campañas de promoción de sus contenidos son capaces de establecer un acervo cultural suficiente para intervenir en las conversaciones sociales, gracias a la viralización de sus contenidos en redes sociales. Las plataformas y los sistemas de distribución de contenido a través de internet favorecen el consumo directo de sus contenidos, sin las limitaciones tecnológicas y temporales de la TDT y de la emisión lineal. La facilidad de uso de este tipo de plataformas ha propiciado un consumo compulsivo de series y cine, apareciendo nuevos fenómenos como el *binge-watching*¹².

Todo ello se ofrece con un precio reducido, con periodos gratuitos y con una facilidad de contratación que los usuarios consideran muy positiva para darse de alta. Las plataformas OTT tienden a monopolizar el ocio audiovisual, y expandirlo hacia otras plataformas en detrimento de otras formas de consumo audiovisual (Bianco, 2017).

El espacio que han conseguido impulsa el crecimiento de los servicios de pago entre los internautas, y ha modificado el consumo audiovisual de aquellos que anteriormente no disponían de servicios similares. Con ello, se intensifica el vínculo con la audiencia, en un contexto de amplio conocimiento y aceptación de este tipo de plataformas, con una creciente penetración entre la audiencia española.

¹² Se trata de un fenómeno de visionado compulsivo y continuado de contenidos audiovisuales, principalmente de series y por medio de plataformas digitales de vídeo bajo demanda y que penaliza el visionado lineal que ofrecen las cadenas en la TDT (Jenner, 2017; Matrix, 2014; Stoldt, 2016).

Estas plataformas de suscripción han transformado al espectador y al mercado tradicional de la televisión de pago. Las OTT generan un nuevo modelo de relación entre el televidente y el distribuidor de contenidos, caracterizado por una creciente interdependencia entre éstos, quienes en muchas ocasiones comparten cuenta y gastos. Se rompe la barrera del hogar como célula de contratación de consumo, al personalizarlo a cada usuario, y fomenta el uso individualizado (Alonso López, 2015).

Según datos del INE, uno de cada tres internautas dispone de al menos una suscripción a este tipo de plataformas, y el 45% de ellos usa alguna de las tres mencionadas anteriormente. Las pautas de consumo señalan una tendencia hacia un modelo cada vez más adaptado a los gustos del televidente con un modelo basado en el consumo en diferido.

El efecto global del modelo de suscripción de las plataformas OTT está siendo positivo para la industria de producción audiovisual. Los proyectos audiovisuales se caracterizan por la incertidumbre de su acogida entre el público, y con ello de los ingresos que generará. La suscripción permite asegurar unos ingresos constantes, y con ello garantizar un retorno de la inversión realizada. El modelo de negocio de las plataformas OTT ha permitido cambiar la cultura de la gratuidad en el consumo de información y entretenimiento audiovisual, hacia un modelos de suscripción en el que los usuarios están dispuestos a pagar por un servicio que les aporta un valor añadido con respecto a la televisión de emisión lineal. Es por eso que los principales grupos mediáticos en España han apostado por desarrollar sus propias plataformas de consumo de sus contenidos, y en el caso de Atresmedia su propio paquete de suscripción en Atresplayer.

En el estudio realizado para Atresmedia sobre el contexto televisivo¹³ se concluye que son varias las ventajas que ven los usuarios en los servicios OTT. En primer lugar, ha mejorado la experiencia del usuario gracias a la personalización de los contenidos en función de sus propios gustos. Esto supone un reto para todos los agentes, ya que ha generado nuevas expectativas sobre el resto plataformas que compiten en un televisor cada vez más conectado. El consumo a la carta permite acceder a todo el catálogo de series, cine y documentales, con las temporadas completas disponibles desde el primer momento, y ha conseguido que el consumo en diferido se esté convirtiendo en el preferido entre la audiencia. Además, la mejora en los sistemas de conectividad entre dispositivos, principalmente entre el teléfono móvil y la televisión, han propiciado la consolidación de este tipo de plataformas en el televisor.

Los televisores inteligentes tienen en muchos casos preinstaladas por defecto algunas de estas plataformas, lo que facilita la contratación de sus servicios. Por otro lado, el consumo de los contenidos sin publicidad y la posibilidad de encadenar el visionado de contenido son otras de las ventajas que ofrece este sistema.

A pesar del crecimiento de este tipo de compañías, son tres las principales plataformas que operan en España. Netflix se ha convertido, desde su llegada a España en 2015, en el principal proveedor OTT en España. En este sentido, al ser servicio más extendido, se trata del agente dinamizador en esta categoría, que crea el estándar de uso de este tipo de plataformas (Ojer y Capapé, 2012). HBO refuerza su presencia, especialmente entre los perfiles más jóvenes, y como complemento a otras plataformas. Prime Video de Amazon, por

¹³ El seguimiento de la televisión en un nuevo espacio de consumo de producto audiovisual. Frenos y preocupaciones de los espectadores frente a la televisión, (2017), realizado por la empresa IMOP Insights durante los meses de junio y julio de 2017 para Atresmedia, en la que analiza el papel que desempeña en la vida cotidiana de los espectadores el nuevo contexto televisivo.

su parte, registra también menciones, pero un seguimiento aparentemente escaso, al menos desde el punto de vista de la contratación.

Según el estudio realizado para Antena 3 sobre la imagen de la TDT en España, existe una estrategia diferencial entre las distintas plataformas que compiten en el mercado español, lo que las posiciona en tres ejes distintos. Netflix, la mejor valorada en relación calidad precio, se alza como la más innovadora. HBO se posiciona como aquella con mayor calidad de sus contenidos. Prime Video por último es la más económica y fácil de usar, al estar incluida en la suscripción de otros servicios ajeno al consumo de visual, pero sin una imagen aún definida.

Las principales desventajas que ven los usuarios en este tipo de plataformas son, en primer lugar, la percepción generalizada de que los contenidos de calidad son limitados. Si bien el número de horas disponible es cada vez mayor, cada una de las plataformas compiten por sus propios contenidos exclusivos, y los derechos de explotación tanto de los contenidos previos al nacimiento de las OTT son también un importante reclamo para sus clientes.

Se aprecia un constante proceso de apertura y diversificación del actual modelo de consumo lineal, lo que ha producido una fragmentación considerable de la audiencia. Esta ha incrementado la contratación de nuevos servicios de pago por contenidos, y ha convertido a las plataformas OTT en las principales vías de consumo de series y películas (Guerrero, 2018a).

2.3. La consolidación de la IPTV

Las plataformas de televisión de pago por IP son variadas. Se diferencian de las plataformas OTT en el uso de un decodificador exclusivo, así como de una plataforma propia multicanal. Son herederas de las plataformas vía satélite de los años 90, consideradas las

primeras plataformas digitales de pago en instalarse de forma masiva en el mercado español, hasta la creación del monopolio producido tras la fusión de Vía Digital y Canal Satélite, convertido en Canal Satélite Digital.

La compra de Canal Satélite Digital introduce de lleno a las operadoras de telefonía como uno de los agentes con mayor crecimiento en el sector televisivo, y son ahora un poderoso competidor frente a la televisión generalista, tanto en audiencia como en inversión publicitaria (Gómez, 2014). Según se puede extraer de los datos obtenidos por Infoadex, la inversión en los canales de pago ha crecido durante la década comprendida entre 2007 y 2017 un 178,54%, hasta los 94,6 millones de euros. En 2018 ha incrementado la inversión en este medio un 13,4%, alcanzando los 107,3 millones de euros.

Las ventajas que los usuarios consideran que tienen este tipo de plataformas frente a la televisión generalista son, en primer lugar, la posibilidad de planificar los momentos de consumo de los contenidos. Grabar los contenidos de eventos especiales, principalmente los de carácter deportivo, para su consumo en diferido permite al televidente no depender de un horario preestablecido por la emisión lineal, y adaptarlo a su tiempo de ocio. Al ofrecer estos servicios con un coste relativamente bajo, junto con el menor peso publicitario, hace que este sistema sea mejor considerado que la televisión comercial en abierto. Por último, hay una creciente percepción de que algunas plataformas, especialmente Movistar +, han apostado por ofrecer contenidos de producción propia de alta calidad (Torres Martín, 2019).

Sin embargo, este tipo de plataformas está muy poco presente en los hogares jóvenes, debido principalmente a que no éstos aprecian un valor añadido a la excesiva oferta de productos contratados, que perjudica la valoración final. Los paquetes más completos tienen para ellos un coste elevado, mientras que los paquetes básicos tienden a valorarse como de

poco interés, ya que en la oferta de contenidos tiene excesiva presencia la televisión en abierto, de carácter gratuito.

En este escenario, los modelos tradicionales de televisión de pago coexisten de manera pacífica con un alto grado de convivencia. La IPTV muestra altos niveles de satisfacción, gracias a la mejora en la experiencia del usuario y al cada vez mayor repertorio de funcionalidades que le permiten optimizar el consumo de contenidos audiovisuales y responder a sus intereses y gustos. Se mantiene también su importancia en el reparto de contenidos consumidos, ya que incluyen en una sola pantalla tanto los canales privados como los de la TDT en abierto. Del mismo modo, la posibilidad de beneficiarse de ofertas exclusivas para la combinación de otros servicios del hogar, conocido como el *cuádruple play*¹⁴, hacen atractivos este tipo de plataformas.

El modelo actual de la televisión comercial de emisión lineal parece estar dando síntomas de agotamiento, y en mercados maduros como el norteamericano, la televisión por cable ha sufrido un descenso considerable del número de abonados ante la irrupción de las nuevas plataformas de vídeo bajo demanda (Wayne, 2018). La hipersensibilidad de los usuarios ante el precio ha creado un mercado muy competitivo para otras alternativas de consumo audiovisual. La televisión de pago en España mantiene unos indicadores cuantitativos altos, tanto en penetración como en satisfacción general en su consumo de contenidos. Sin embargo, es significativa la falta de dinamismo del sector, en el que ninguno de los agentes que compiten en este mercado ha mejorado su percepción ante la audiencia, y algunos incluso han sufrido una ligera caída¹⁵. Se refuerza el papel del *cuádruple play* en la

¹⁴ El *cuádruple play* hace referencia a las ofertas comerciales de las operadoras de telecomunicaciones a la hora de contratar sus productos de Internet, IPTV, telefonía móvil y telefonía fija (Gutiérrez-Rentería, 2011).

¹⁵ Según datos del informe Televidente 2.0 realizado por The Cocktail Analysis (2018)

suscripción, que motiva la contratación del servicio de televisión por las ofertas conjuntas con los servicios de telefonía y conexión a Internet, y cae la relevancia de sus contenidos.

Desde el punto de vista cualitativo, se aprecia una falta de relevancia en el discurso del espectador, especialmente entre los usuarios más avanzados. Se percibe una pérdida en su propuesta de valor con respecto a las plataformas OTT que no justifica el sobrecoste. En este sentido, la falta de contenidos de mayor relevancia y una experiencia poco personalizada debilitan la imagen de la TDT, frente a una personalización de los contenidos en base a un catálogo más amplio con títulos internacionales (Clares-Gavilán y Medina-Cambrón, 2018).

En definitiva, el abandono de las plataformas de televisión de pago no se contempla ante la aparición de las nuevas plataformas OTT, debido principalmente a la posible pérdida de la combinación de los diferentes servicios que ofrecen conjuntamente bajo una misma oferta las principales operadoras de telefonía móvil y fibra óptica. Sin embargo, el precio se ha convertido de nuevo en una variable crítica entre el consumidor, que puede incidir en la búsqueda de nuevos competidores en este sector, e incluso su completa sustitución por las plataformas de vídeo bajo demanda por los canales que de la TDT.

3. Análisis actitudinal de la audiencia y los cambios en los hábitos de consumo.

Conocer la actual actitud que tiene el consumidor hacia la televisión en abierto es fundamental para poder analizar la gestión de la reputación de Antena 3 en las redes sociales. La multiplicación sin precedentes del número de canales tras el apagón analógico, y muy especialmente la consolidación del consumo audiovisual a través de las plataformas de *streaming*, han cambiado los hábitos de consumo de la audiencia televisiva en España. Para poder descubrir estos cambios, se analizará el lugar que tiene hoy la TDT en abierto ante su consumidor habitual en el nuevo contexto audiovisual y las condiciones que limitan el

seguimiento de la programación lineal. Para confirmarlo, vamos a analizar estos cambios a través de cuatro dimensiones: la imagen, la notoriedad, los hábitos de consumo y los contenidos.

3.1. Imagen

Las nuevas opciones de consumo audiovisual han conseguido desarrollar un anhelo evidente de innovación entre una audiencia cada vez más empoderada y exigente (Heredia Ruíz, 2017). Así, la emisión lineal se ha visto penalizada al ofrecer una imagen de anacronismo y clasicismo, debido principalmente a una mayor resistencia a la innovación de los contenidos y de los formatos de explotación.

Las nuevas plataformas de internet favorecen un uso más diverso de las posibilidades en el consumo audiovisual. La recomendación de contenidos, el visionado en versión original o la naturaleza multisoporte de estas plataformas han cambiado considerablemente la imagen que tienen los consumidores de lo que desearían que fuese la TDT.

3.2. Notoriedad

La repercusión social de los lanzamientos de nuevos contenidos de las plataformas digitales tiene un fuerte efecto sobre la audiencia. Es aquí cuando se hace más efectivos los esfuerzos de viralización del contenido en redes sociales, principalmente entre los perfiles jóvenes, a la hora de aconsejar el seguimiento de contenidos de ficción.

No obstante, la fuerza de las autopromociones de las cadenas en abierto se sigue mostrando efectiva, especialmente en programas de entretenimiento, y sus contenidos siguen alimentando los principales temas de conversación en redes sociales. En el caso español, los

principales grupos de comunicación tienen una política de promoción de sus contenidos de forma transversal, lo que favorece su notoriedad en el debate social.

En este sentido, Jaime Díez Nogueira¹⁶, responsable de Marketing Social Corporativo de Atresmedia, asegura que Antena 3 Noticias da apoyo a las campañas de RSC del grupo cuando desde el departamento de marketing se demanda que dé apoyo. Además de la promoción en red social, asegura que *«aparecer en televisión tiene mucho más impacto, y eso repercute muy positivamente en la imagen de la campaña de RSC»*.

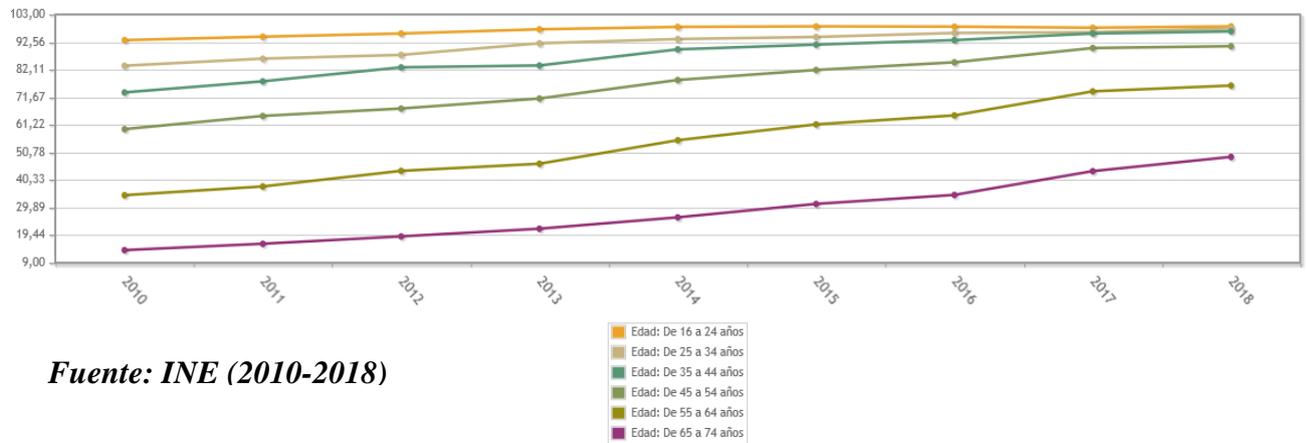
3.3. Hábitos de consumo.

La televisión a la carta se ha consolidado como el modelo de desarrollo de consumo televisivo por excelencia, ya que tiene como principales alicientes el consumo en diferido y la ausencia de publicidad (Richeri, 2015). Plataformas como Netflix y HBO empiezan a generalizar el consumo de contenido audiovisual entre los perfiles de edades más maduras, superando la franja de jóvenes que hasta la fecha había dominado el uso de las plataformas de vídeo bajo demanda.

En el siguiente gráfico se puede apreciar cómo se ha armonizado la conexión a Internet entre los diferentes rangos de edad de la población. En 2010, los jóvenes de entre 14 y 25 años eran los que más se conectaban, 10 puntos porcentuales por delante del siguiente grupo de edad, y 20 con respecto al tercero. Sin embargo, en 2018, se conectan a Internet más un 90% de los grupos comprendidos entre los 16 y los 54 años.

¹⁶ Entrevista realizada a Jaime Díez Nogueira el 28 de diciembre de 2016.

Gráfico 5: Usuarios que han utilizado Internet en los últimos 3 meses (2010-2018)



Fuente: INE (2010-2018)

Los principales operadores de telefonía en España, como Movistar o Vodafone, están muy presentes entre los perfiles centrales de los televidentes, quienes contratan de forma generalizada sus servicios de televisión a la carta. Los más jóvenes sin embargo le dedican mucho más tiempo al consumo de contenidos a través de Internet, 22 horas a la semana a esta actividad frente a 8,3 horas a la televisión. Para este grupo, destaca de todos los portales *Youtube*, con 11,3 horas, mientras que las plataformas OTT acaparan una media de 10,8 horas semanales (Izquierdo-Castillo, 2015).

Las cadenas generalistas están viendo cómo les penaliza el volumen publicitario, cada vez menos tolerable entre la audiencia. Además, los horarios de emisión, que se mueven en la franja entre las 22:00 horas de la noche y las 01:00 horas de la madrugada, están en disonancia con los horarios de su audiencia, y empujan a un paulatino consumo en diferido a través de Internet.

Con todo, los recursos digitales de las cadenas para el consumo en diferido siguen seduciendo a muchos televidentes. En España, Atresmedia, Mediaset y RTVE, las principales corporaciones de ámbito nacional que explotan los canales en abierto, han apostado

decididamente por sus plataformas *Atresplayer*, *MiTele* y *TVE a la Carta*, respectivamente (Torre et al., 2016).

3.3.1. Modelos de consumo del producto televisivo.

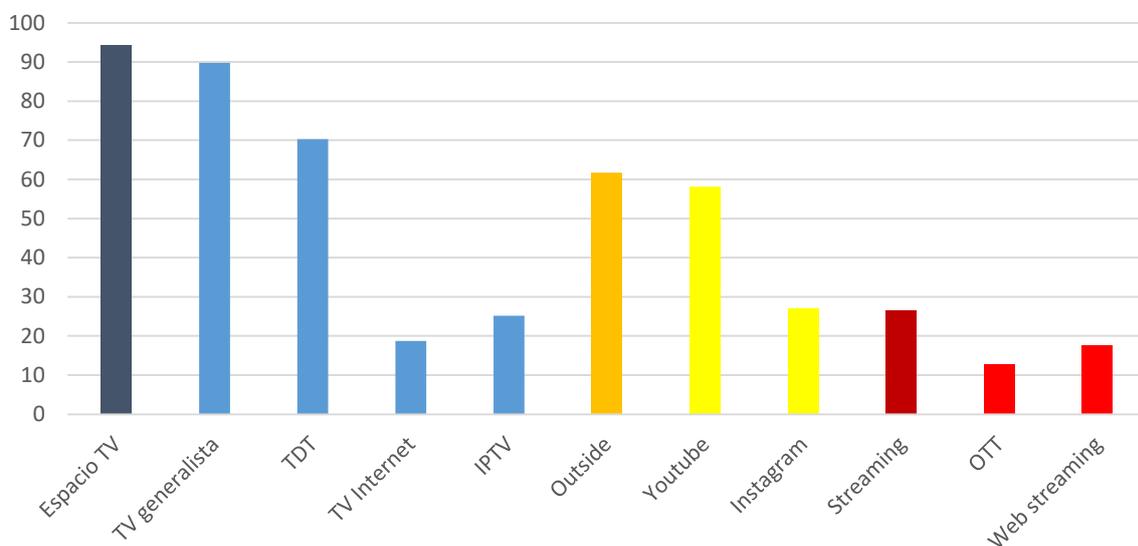
La emisión tradicional en abierto ha dejado de ser la única posible, gracias a las nuevas generaciones de televisores, a la aparición de nuevas pantallas, a la mejora de las conexiones de alta velocidad y a la aparición de plataformas de contenidos audiovisuales a través de Internet. Las distintas investigaciones realizadas en este campo demuestran que no existe aún un consenso sobre cuáles son los actuales modelos de consumo audiovisual. Por un lado, la multiplicación de los dispositivos móviles capaces de reproducir contenidos multimedia ha introducido en el debate una importante variable referente al dispositivo de reproducción (Torre et al., 2016). Por otro lado, la vía de distribución, si esta es por medio de la señal radioeléctrica o bien por medio de la fibra óptica, aumenta aún más la complejidad a la hora de establecer los modelos de consumo televisivo. Por último, el modelo de negocio por el que optan los productores y distribuidores de contenidos determina si el acceso es gratuito, como es el caso de las televisiones comerciales en abierto, quienes obtienen sus ingresos por medio de la publicidad; o bien un acceso restringido, condicionado por una suscripción concretada en diferentes tarifas, y que sustentan el modelo de negocio de otros servicios televisivos.

En primer lugar el espacio televisivo, en el que se incluye tanto la emisión en abierto como la ofrecida a través de las plataformas de pago o las páginas emisiones en streaming de las cadenas. También se tienen en cuenta sus ediciones digitales, por ser estas una ventana más de distribución.

Tal y como se pueda apreciar en el gráfico, el 18,7% de la audiencia en España accede a los contenidos ofrecidos por las principales cadenas de televisión a través de sus páginas

web al menos una vez a la semana. En este sentido, destaca comprobar cómo el 89,8% sintoniza habitualmente con algún canal de la televisión generalista, un 70,3 por medio de la TDT y un 25,2 por medio de las plataformas de televisión de pago. Con ello, la televisión en abierto sigue siendo el medio de mayor consumo audiovisual en el hogar, siendo además el medio más transversal que atrae a todos los estratos, tanto sociales como de edad.

Gráfico 6: Espacios de consumo de producto audiovisual, en porcentaje (2017)



Fuente: Elaboración propia con datos del informe realizado por IMOP Insights (2017)

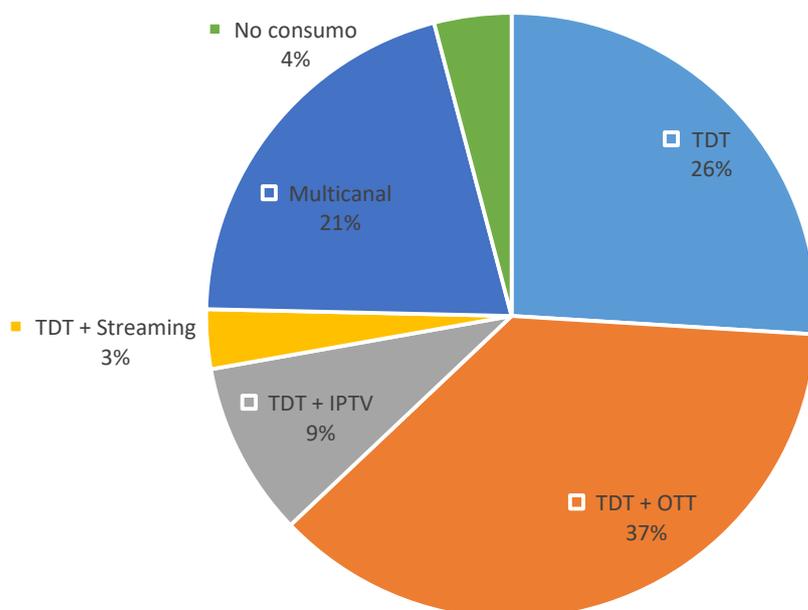
Los consumidores muestran diferencias significativas en gustos y en hábitos de consumo entre los distintos perfiles de edad. El perfil mayoritario del televidente de la televisión lineal, ya sea a través de la emisión en abierto como por medio de las plataformas de pago, tiene una edad comprendida entre los 40 y los 46 años. En contraste, en el grupo más joven, por debajo de los 18 años, *Youtube* aparece como el nuevo referente, y llama la atención que incluso los propios jóvenes de entre 18 y 34 años se ven sorprendidos de la centralidad que ha cobrado este canal entre los menores de 18 años. Una realidad que demuestra un

profundo salto generacional en las formas de consumir contenidos audiovisuales, y que sin duda está marcando los cambios observados en los hábitos de las futuras generaciones.

Con todo, hay una evolución natural ante la aparición de nuevos medios en la que no se constata una sustitución de los antiguos por los nuevos, sino que se da una convivencia compartida. En un entorno cambiante, que ha visto cómo ha aumentado considerablemente la competencia al abrirse a nuevos actores, aún se comprueba que el 34,5% de la muestra es leal al consumo lineal de los contenidos de las televisiones en abierto.

Destaca por otro lado que sólo un 4% de los que consumen productos audiovisuales con frecuencia semanal ha abandonado efectivamente la emisión lineal en abierto. Quienes declaran que podrían pasar sin televisión no tienen una presencia mayoritaria que la media en los nuevos modelos de consumo, sino que parecen mostrarse alejados del consumo audiovisual en general.

Gráfico 7: Modelos de seguimiento de consumo audiovisual



Fuente: Elaboración propia con datos del informe sobre la imagen de Atresmedia (2017)

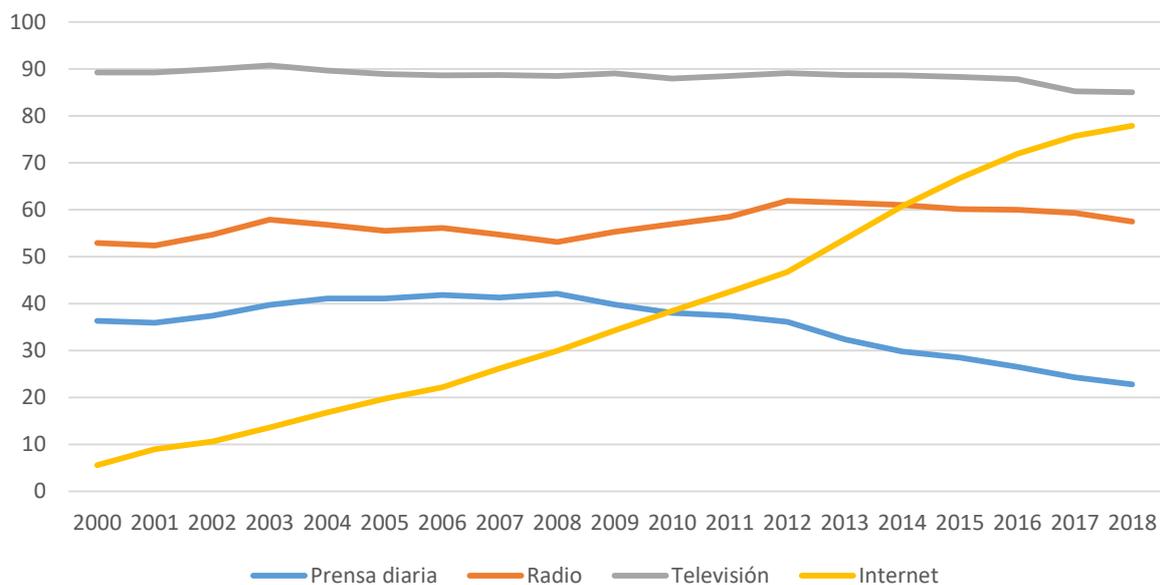
3.3.2. Transformación de los hábitos de consumo de los televidentes.

A pesar del incremento de la oferta audiovisual dentro del propio televisor, el consumo en el hogar se ha individualizado debido a la multiplicación de las pantallas y a una oferta audiovisual multiplataforma. Así, el reparto de televisores y dispositivos fomenta el consumo individualizado, y con él una fragmentación de la audiencia sin precedentes. Incluso en los escasos contenidos que se consigue un consumo compartido, la convivencia de los dispositivos permite un consumo simultáneo, principalmente en los dispositivos móviles, y por lo tanto individual.

Con ello, se reduce la atención del visionado, y en consecuencia la vinculación con la marca. Se profundizará más adelante en este capítulo sobre la atención de la audiencia, sus tipos y sus motivaciones, que permitirá relacionarlo con el análisis de la lealtad de marca a través de las redes sociales, uno de los principales agentes en este consumo multipantalla, conocida como televisión social (Arrojo, 2015).

La televisión sigue siendo el medio tradicional con mayor presencia entre la población española, con un 85% de penetración. Tal y como se puede apreciar en la siguiente tabla, ha ido disminuyendo durante los últimos veinte años en torno a un 5%, lo que demuestra la fortaleza del medio frente a las nuevas formas de consumo de contenidos audiovisuales. Por otro lado, la gráfica muestra claramente que la tendencia de Internet como medio de comunicación de información y entretenimiento pronto alcanzará a la televisión, y se posicionará como el medio con más penetración entre la población española. La radio consigue mantenerse estable como tercer medio con mayor presencia, mientras que en la prensa diaria queda patente la paulatina falta de interés de la sociedad, y se sitúa en último lugar.

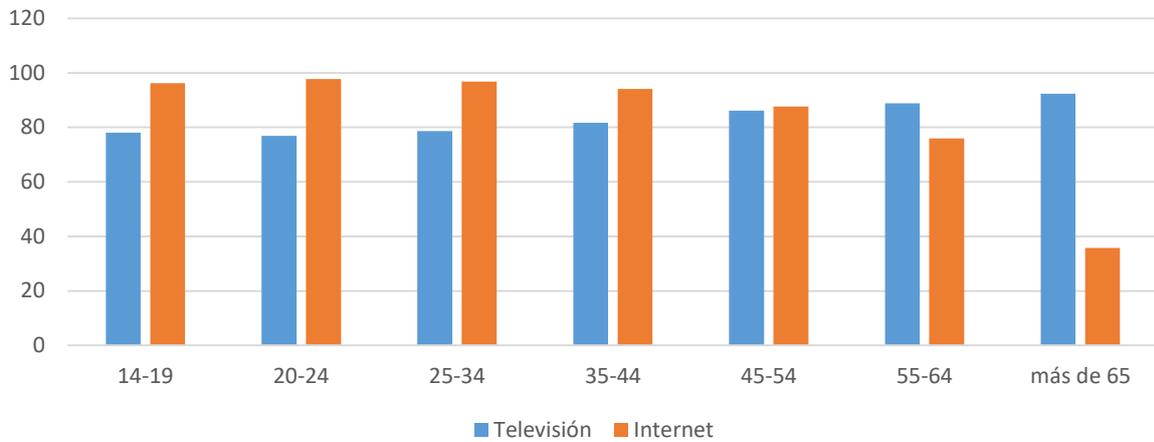
Gráfico 8: Penetración de los medios tradicionales (2000-2018)



Fuente: Elaboración propia con datos del EGM (2010-2018)

El seguimiento en televisión varía considerablemente en función de cada segmento de edad. Según se puede observar en el siguiente gráfico, la tasa de penetración de la televisión en 2018 asciende conforme avanza la edad. Así, el 92,3% de los mayores de 65 años aseguran haber visto la televisión en los últimos siete días, mientras que entre los jóvenes entre 20 y 24 años esta cifra baja al 76,9%. Las edades de transición son de 35 a 44 años que supera el 80% de la población. Por debajo de los 35 años, los televidentes compaginan de forma natural el consumo de productos audiovisuales a través de la televisión en abierto y el consumo de información y entretenimiento a través de Internet.

Gráfico 9: Seguimiento de los contenidos televisivos por plataforma de emisión y por targets, según rango de edad (2018)



Fuente: Elaboración propia con datos del EGM (2018)

El cambio generacional en los hábitos de consumo se da a partir de la franja de 45 a 54 años, situado como el espacio de transición. La llegada de las nuevas formas de consumo ha desplazado a la TDT de su lugar central en la vivienda, y ha dejado de ser la única alternativa para el ocio audiovisual.

Este cambio en los hábitos de consumo no afecta de la misma manera a todos los televidentes. La edad, el género y la localización geográfica hacen que la percepción y el uso que tienen ante la TDT en España varíen considerablemente. Por ello, en el estudio realizado para Atresmedia sobre las tendencias de las TDT en el actual entorno digital (IMOP Insights, 2017), se hace la siguiente distinción de consumidores.

A. Sin necesidad de ver televisión: la media de edad es de 43,2 años, y afecta de forma similar a ambos géneros. Se trata de un perfil de televidente que vive en ciudades medianas de entre 50.000 y 200.000 habitantes, con un nivel de ingresos superior a la media. Tiene una televisión inteligente conectada a Internet y un consumo ligeramente inferior a la media en televisión de pago, que suple con un mayor consumo de televisión bajo demanda a través de

las plataformas online. En cuanto a su relación con la televisión lineal, consume un promedio de 1,7 horas diarias, y es fiel a un solo canal, generalmente de carácter público, y con especial interés por la información. Accede con una decisión ya tomada sobre qué ver, aunque es crítico con la oferta, que considera escasa y desfasada, por lo que no es habitual que se mantenga fiel. En definitiva, son críticos con el medio, al que abandonan en beneficio de las nuevas plataformas.

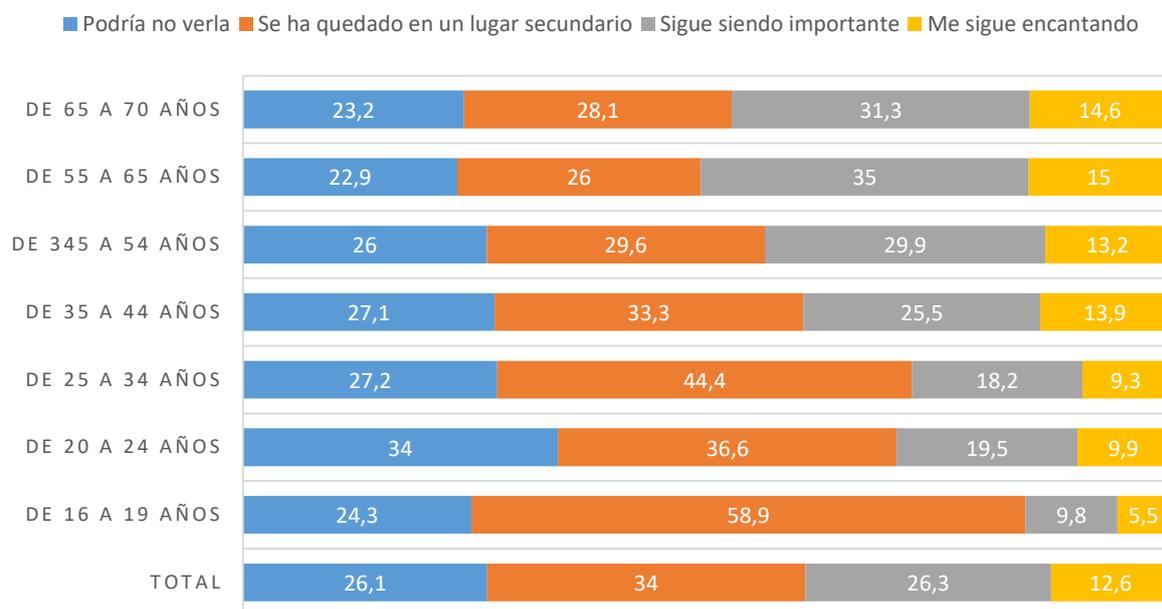
B. Los que consideran que la televisión es un medio secundario tienen un perfil más joven, con una media de 40,8 años. Es urbanita, y vive en ciudades de más de 200.000 habitantes. Su nivel de ingresos es medio-alto, con el mayor nivel de estudios de toda la muestra. En cuanto a su equipamiento, predomina la Smart TV sobre la media, además de la televisión de pago y las plataformas de video bajo demanda. Tiene también un bajo consumo de televisión en abierto, de 1,9 horas diarias de media, y es más cercano a las cadenas generalistas y a las temáticas de corte juvenil.

C. Los que aseguran que la televisión es importante suponen el 26,3% de los encuestados, y lo consideran un medio actualizado y adaptado. Es un perfil preferentemente femenino, con una edad media de 47,4 años. Suele habitar zonas rurales, de menos de 50.000 habitantes, de poder adquisitivo bajo, con una mayor presencia de hogares unipersonales y de la tercera edad. Tienen Smart TV y televisión de pago, aunque infrautilizados, además de situarse con el menor consumo de plataformas de VOD.

D. El grupo con mayor lealtad al medio televisivo en abierto representa el 12,6% de los encuestados, con un perfil eminentemente femenino, con una edad superior a la media de 46,7 años. Se trata de un sector de perfil sociocultural medio-bajo, con el menor nivel de estudios y de ingresos de la muestra, y conformado en su mayoría por hogares adultos con un equipamiento tecnológico básico. Se trata de un grupo que mantiene la televisión como

espacio exclusivo de consumo de productos audiovisuales. Aunque alejado de las nuevas plataformas, se ve especialmente atraído por la posibilidad de *timeshift* (Abreu et al., 2017). Es el grupo con el mayor consumo de televisión de toda la muestra, con una media de 2,9 horas diarias, y siente cercanas las televisiones generalistas privadas, y con un consumo de televisión de fondo, sabiendo sin embargo con frecuencia qué es lo que quieren ver.

Gráfico 10: Actitud frente a la televisión según la franja de edad (2017)



Fuente: Elaboración propia con datos del informe sobre la imagen de Atresmedia (2017)

Los diferentes perfiles según la franja de edad se pueden aglutinar en tres grandes bloques de edad, comprendidos entre los menores de 35 años, entre 35 a 54 años y los que superan esta última cifra. El bloque de más de 55 años, muestra tener un seguimiento más estable de TDT, mientras que el comprendido entre 35 y 54 años ha incorporado el seguimiento conocido como *mariposa* en su modelo de consumo. Esto es, suele cambiar de canal en función del contenido, y no es fiel a ninguna marca en concreto. Por último, los menores de 35 años son los que menos estabilidad muestran, con un seguimiento más

fragmentado y episódico. En conclusión, se aprecia un seguimiento episódico en la mayoría de los bloques analizados, cada vez más marcado entre la audiencia más joven.

Todos coinciden en tener cierta sensación de pereza ante una oferta tan amplia de canales y de contenidos. Sin embargo, el sector más joven considera que este cambio de escenario ha obligado a los proveedores de contenidos a mejorar sus productos, y que la programación ha mejorado con respecto a la etapa anterior al apagón analógico. Una sensación que no perciben el resto de usuarios de más de 35 años.

3.3.3. Atención, afinidad y seguimiento de los contenidos

El análisis de la actitud de la audiencia ante los contenidos de los medios de comunicación ha generado una gran atención entre los investigadores de las ramas de la psicología conductual y de la sociología. Debido al modelo de negocio de los medios de comunicación, y a ser una de las principales vías de publicidad de las empresas anunciantes, el ámbito de la mercadotecnia está también interesado en el comportamiento de la audiencia, inspirando la creación de campos especializados como el *neuromarketing* (Barreda, 2014). Los tres parámetros que evalúan la experiencia del consumo televisivo, y que condicionan la lealtad de los televidentes, son la atención, la afinidad que mantiene con la cadena y el seguimiento de los contenidos.

Barreda Ángeles (2014) analiza la situación actual del primero de los parámetros, y tras una breve conceptualización de la atención, resume las principales líneas de investigación y los modelos teóricos empleados en el estudio sobre la atención prestada a los contenidos en televisión. Hace una revisión de los estudios en torno a la presencia o ausencia de atención en el consumo de medios, así como de su intensidad, para finalmente demostrar la utilidad de los modelos analizados en el campo del *márquetin*.

Existen dos grandes formas de visionado en función de la atención mostrada:

Visionado flotante: Se trata de un consumo de fondo, con una finalidad de acompañamiento y de poca atención.

Visionado voluntario: Se trata de aquel que se da cuando los contenidos se buscan expresamente para ser consumidos, dejando de lado otras actividades y favoreciendo así un seguimiento atento.

Hay una tendencia al alza del visionado flotante debido al creciente número de estímulos externos producidos por la multiplicación de las pantallas, en especial de los *smartphones*. Los nuevos formatos televisivos tradicionales ofrecen contenidos menos estimulantes, sin continuidad clara, poco relevantes, y hacen que el seguimiento se dé con menor atención.

La afinidad se puede definir como el grado de proximidad entre un contenido televisivo y un determinado segmento de la audiencia al que va dirigido (Pérez, 2018). Se trata de un índice comúnmente utilizado en la audiometría, y que Kantar Media, la principal empresa de medición de audiencias en España, calcula dividiendo el *rating* de la audiencia de referencia entre el obtenido en el total de individuos, multiplicado por 100. Ésta será mayor cuanto mayor sea el resultado, y se considera que hay vínculo entre el canal y su audiencia si la cifra es superior a 100.

La percepción dominante ante la ampliación de la oferta televisiva es, en términos generales, de conformismo. A pesar de que la experiencia de consumo es positiva entre aquellos que se acercan a la televisión sabiendo qué quieren ver, en el otro extremo están aquellos con un seguimiento flotante y de fácil abandono. Entre ellos destaca el sector más joven, en el que se conjugan las dos posiciones extremas (Guerrero, 2018b).

El crecimiento del consumo audiovisual a través de dispositivos móviles, y las características propias de este soporte, ha propiciado un crecimiento del sector de producción audiovisual sin precedentes. A pesar de que la televisión generalista en este aspecto ha dejado

de liderar la inversión de entretenimiento audiovisual, sigue siendo el punto de referencia para los contenidos de actualidad informativa y del entretenimiento de no ficción. La proximidad hacia el espectador, gracias a su fuerte componente local, favorece una mayor afinidad con su audiencia que la obtenida por los contenidos de producción extranjera.

El modelo de consumo televisivo ha cambiado debido a la adaptación de la audiencia a las posibilidades que ofrecen las plataformas OTT y la IPTV. En este aspecto, se aprecia un consumo preferente de contenidos a la carta, personalizado y fraccionado, con posibilidades multiplataforma a través de los servicios de video bajo demanda a través de Internet.

Queda patente que el consumidor se ha adaptado a las propuestas del vídeo bajo demanda. En consecuencia, los canales en abierto de consumo lineal han perdido relevancia, y la contratación de la televisión de pago se ha estancado, lo que demuestra la tendencia hacia el consumo individualizado en diferentes dispositivos. La atención flotante, el seguimiento episódico y el vínculo débil que han mostrado los resultados obtenidos en el informe realizado para Atresmedia sobre los canales en abierto dejan en evidencia un claro riesgo de hartazgo y apertura a otros estímulos audiovisuales. Pese a que la televisión sigue siendo una de las principales alternativas al consumo de ocio doméstico, se aprecia una relación demasiado inestable con su audiencia potencial, con una afinidad menguante hacia los contenidos de las principales cadenas.

Con todo, la aparición de los nuevos competidores no ha hecho abandonar el consumo de la televisión lineal, y se aprecia una relación de convivencia entre las plataformas OTT, la IPTV y la TDT. Sin embargo, las cadenas de televisión deben posicionar su marca en un mercado cada vez más competitivo, con una audiencia fragmentada y saturada de oferta de ocio audiovisual, y cuya fidelidad se diluye entre los sectores más jóvenes.

Capítulo 3. La gestión de marca de los medios de comunicación en la era de internet

Introducción

La gestión de la reputación de marca es uno de los elementos clave para los medios de comunicación tradicionales en la transición hacia una era completamente digital, conectada y multiplataforma. En este capítulo se realizará inicialmente una conceptualización de la marca como activo empresarial, su valor y sus diferentes tipos y ramificaciones. En este sentido, analizaremos las diferencias entre algunos conceptos clave como la identidad marca, la imagen de marca y la reputación de marca corporativa frente a la de producto. El motivo es averiguar en qué medida una buena gestión permite crear y mantener la lealtad de marca, y cómo este concepto se relaciona con el de *engagement*.

Finalmente, estudiaremos la gestión de marca en la industria de los medios de comunicación, centrándonos especialmente en el sector televisivo y, dentro de este, en los servicios informativos. Cerraremos el capítulo con el debate de la innovación en este campo, necesaria en el nuevo contexto digital de los medios de comunicación, para dar paso al siguiente capítulo en el que analizaremos el concepto de innovación y su aplicación en la gestión de la reputación de una marca.

1. La necesidad empresarial de una buena reputación

La creciente oferta informativa es síntoma de un mercado competitivo y en constante evolución, que beneficia en gran medida a una sociedad que cada vez tiene mayor acceso a contenidos adaptados a sus gustos (Almiron, 2006). Sin embargo, la consolidación de Internet como uno de los principales canales de información y entretenimiento ha empujado a una

convergencia de los medios de comunicación sin precedentes, y ha aumentado el número de competidores en el mercado del tiempo en el que compiten (Peña Fernández, Lazkano Arrillaga, y García González 2016).

De igual modo, las redes sociales y el abaratamiento de los costes de producción han permitido la entrada de contenidos generados por los propios usuarios, quienes gracias a plataformas como *Youtube*, han creado un nuevo ecosistema de contenidos audiovisuales y un rentable modelo de negocio para dichas plataformas (Burgess y Green, 2018). El consumo de contenidos a través de Internet ha llevado a la saturación de la oferta informativa y de entretenimiento, y ha dificultado con ello la toma de decisiones del consumidor. Es por tanto necesario para los medios de comunicación construir y mantener una marca fuerte que facilite a la audiencia su toma de decisiones. La lealtad a dicha marca garantiza además una audiencia fiel sobre la que mantener un modelo de negocio en pleno proceso de transformación.

La buena reputación es valiosa cuando la información de la que se dispone en el mercado sobre dicha empresa es ambigua e incompleta (Fombrun y Shanley, 1990). Una perfecta simetría informativa entre la empresa y la sociedad haría completamente innecesaria la reputación, ya que si los consumidores tuvieran acceso inmediato a toda la información sobre un producto o servicio, sus decisiones no se basarían en un intangible tan difícil de medir. Sin embargo, la asimetría informativa es muchas veces necesaria para el correcto funcionamiento de una empresa en un mercado competitivo, propio de los sistemas de libre mercado, por lo que las empresas deben esforzarse en crear una identidad de marca que resulte fiable para todos los grupos de interés, especialmente para el consumidor, aunque éstos no dispongan de toda la información.

La reputación corporativa se crea por medio de las opiniones agregadas o acumuladas del público a lo largo del tiempo. Sin embargo, es complicado evaluar las opiniones

agregadas, ya que cada una de ellas se fundamenta en expectativas distintas. Así, la satisfacción de un cliente sobre una empresa no depende tanto del propio producto como de las expectativas subjetivas que éste tenga, por lo que su calidad puede mantenerse constante, y sin embargo las evaluaciones de sus consumidores pueden variar considerablemente. Se hace necesario por tanto un análisis de las opiniones en base a unos parámetros determinados y aceptados por todos los agentes comerciales, tanto de empresas como de consumidores.

2. Concepto de marca

La Asociación Americana de Marketing (2018) define marca como *«nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifique el producto o servicio de un vendedor como distintivo de otros vendedores»*. En esta definición se incluye no sólo el nombre, diseño o logo, sino que añade que cualquier otra característica que lo diferencia de los competidores puede también constituir marca. Se incluyen aquellas de carácter intangible, como las asociaciones de marca o las gratificaciones que se generan con su uso (Argenti y Druckenmiller, 2004).

Malmelin y Moisander (2014), en su meta-estudio sobre el análisis de la gestión de marca en las investigaciones académicas, aseguran que las investigaciones realizadas en este ámbito para explicar los esfuerzos realizados por los medios de comunicación han sido hasta el momento escasos. Picard (2011) considera que el concepto de marca ha sido denostado como una palabra comodín en lugar de como una construcción teórica o, al menos, como una herramienta de medición para poder confirmar la viabilidad y el éxito de las estrategias de gestión en la industria de los medios de comunicación. Sin embargo, es abundante la bibliografía existente en torno a la gestión de marca en general (Almaraz y Mamic, 2015;

Burmán et al., 2017; Gehani 2016; Low y Fullerton, 1994; Hoyos Ballesteros, 2016; Jiménez Marín et al., 2017; Kapferer, 2008; Malmelin y Moisander, 2014). Resulta por ello fundamental ofrecer una aproximación conceptual sobre la realidad de la marca que se aplique a la presente tesis.

Las marcas han demostrado ser un activo muy valioso para las empresas. La gestión de dichas marcas tiene una gran importancia dentro de sus órganos de gobierno, ya sea tanto desde una perspectiva corporativa (Jiménez Marín et al., 2017) como comercial (Kapferer, 2008). La definición de marca, así como el análisis de su gestión, han sufrido profundos cambios a lo largo del tiempo. Desde la visión algo reduccionista en sus inicios como mero distintivo visual frente a la competencia, pasando por la percepción de marca como activo financiero de los años 80, lo cierto es que los cambios significativos que ha sufrido el mercado, en sus dinámicas comerciales y en su modo de competir, ha reconfigurado la forma en la que tanto los directivos como los investigadores académicos han percibido a lo largo de la historia el papel y la importancia que juegan las marcas (Berz, 2016).

2.1. Aproximación histórica al concepto de marca

La definición de marca ha ido cambiando a lo largo del tiempo, desde que comenzó a gestarse como campo de estudio académico a mediados del siglo XX. Se entendía entonces como un logo y un empaquetado característicos que permitiese diferenciar de la competencia su producto y hacerlo más atractivo al consumidor (Tungate, 2013). Hoy se incluye a esta definición el concepto de identidad de marca, que va mucho más allá de los atributos externos, y afecta a la personalidad de la propia empresa y a su relación con sus grupos de interés, quienes a su vez modifican su identidad a lo largo de este proceso (Burmán et al., 2017).

El objetivo principal de la creación de una marca ha sido tradicionalmente la de diferenciarse de la competencia. Por lo tanto, se puede afirmar que dichos distintivos se crearon con el propósito de identificar el origen de cada producto. Las marcas han servido históricamente como una forma física que permitía al consumidor conocer la procedencia y autoría de un determinado producto. Esto garantizaba la calidad, y por lo tanto garantizaba al productor y al comerciante cierta fiabilidad.

Los diferentes gremios artesanos han utilizado históricamente símbolos similares a las marcas contemporáneas que servían para identificar el origen de un bien. Las marcas han servido también como garantía de calidad con la expansión de las rutas comerciales, que hacían inviable demostrar la procedencia de un producto. No fue hasta el siglo XIX cuando el concepto de marca registrada empezó a tenerse en cuenta. En EEUU, el consumo de bienes de marca registrada no era algo nuevo en 1870, limitado sin embargo a unos pocos mercados de productos primarios como el del tabaco o el del primitivo sector farmacéutico (Low y Fullerton, 1994).

Tras la guerra civil americana, acompañada de una fuerte industrialización en EEUU, la relación entre los productores y los compradores seguía basándose en la confianza mutua, pero con el matiz de que la producción en cadena estaba empezando a homogeneizar la calidad de los productos. Es entonces cuando comienza la construcción emocional de la marca en el consumidor, además de una salvaje guerra de precios. Sin embargo, la gestión de marca no llegó a ser considerada como una ventaja competitiva, y por lo tanto como un elemento a tener en cuenta en la alta dirección, hasta bien entrado el siguiente siglo (Tungate, 2013).

Las políticas de marca modernas nacieron a comienzos del siglo XX, y se orientaron principalmente hacia las características diferenciadoras de un producto. La marca se definía

entonces como un conjunto de cualidades externas que determinaba y definía cada artículo, y lo diferenciaba de la competencia. Para el consumidor, aquellos productos con una marca registrada eran fácilmente reconocibles, lo que facilitaba la posibilidad de recompra en caso de haber respondido satisfactoriamente a sus expectativas. A pesar de que muchas de esas marcas eran de distribución local o regional, la mejora en las vías de comunicación hizo que pronto la distribución se ampliase, lo que empujó a la necesaria diferenciación frente a la competencia que inevitablemente se estaba creando en un mundo globalizado (Low y Fullerton, 1994).

A mediados del siglo XX, el concepto de marca se definió como una plataforma desde la que articular e implementar las estrategias empresariales de la compañía. Las teorías sobre gestión de marca promulgaban entonces la creación, desarrollo y comunicación de una identidad de marca sólida y coherente (Louro y Cunha, 2001). A pesar de que esta concepción de la marca se acercaba cada vez más al actual, ya que veía necesaria la participación activa de la cúpula directiva, se dio un excesivo énfasis a las actividades corporativas, y centró sus esfuerzos en la propia compañía. Se olvidó por tanto el fundamental papel del consumidor en la creación de una marca (De Chernatony y Dall’Olmo Riley, 1998).

En los años ochenta del siglo XX, la gestión de marca orientó sus esfuerzos hacia el cliente. Los mercados de libre competencia empezaron a sufrir cierta saturación de la oferta, producida por la creciente globalización, mientras que los consumidores son más sensibles al precio. Casi todos los productos exitosos, especialmente los tecnológicos, son fácilmente imitables por países en vías de desarrollo, principalmente China. Los consumidores entonces se enfrentaban a una saturación informativa debido al enorme número de marcas en el mercado.

Para entonces, el concepto de gestión de marca había evolucionado, y se le dio una mayor importancia a la respuesta del consumidor hacia las marcas, colocándolo en el centro para la construcción de una marca (Louro y Cunha, 2001). Las investigaciones de mercado de casi todas las industrias buscaron dar respuesta a las necesidades de los consumidores, y analizaron la imagen de marca que éstos tenían sobre la firma para así poder cambiar su propia identidad. Fue entonces cuando las investigaciones realizadas al mercado y al consumidor se consideraron esenciales para la gestión de la marca (De Chernatony y Dall’Olmo Riley, 1998).

La aproximación hacia la gestión de marca basada en la identidad evolucionó en la década los noventa. En su nueva definición, el valor de marca se podría encontrar en un balance equilibrado entre la identidad de marca y la imagen de marca que tienen los consumidores. Por lo tanto, la relación entre éstos y las organizaciones es fundamental en el concepto de marca en el siglo XXI, y traslada la gestión de la marca del ámbito comercial al ámbito estratégico de la empresa.

2.2. Aproximación académica

La definición de marca y el concepto de su gestión han evolucionado desde que comenzasen los estudios académicos sobre esta realidad a mediados del siglo XX. Las primeras aproximaciones un concepto comúnmente aceptado se enfocaban en torno al papel que tienen las marcas como instrumento legal ante las falsificaciones y como identificador visual de diferenciación frente a la competencia.

Actualmente, se ofrece una visión multidimensional (Yoo y Donthu, 2001), en la que destaca una realidad integral de las marcas, incluyendo diferentes dimensiones: emocional, relacional y estratégica. Concretamente, el desarrollo de la visión de las empresas basada en

la gestión de sus recursos (Wernerfelt, 1984) ha permitido desarrollar un concepto de marca en el que se pone de manifiesto que su gestión es una ventaja estratégica con respecto a la competencia (Bharadwaj, Varadarajan y Fahy, 1993).

Numerosos estudios demuestran que el valor de una marca afecta positivamente a los resultados financieros a largo plazo (Srivastava y Shocker, 1991) y al valor accionarial de la compañía (Lane and Jacobson, 1995). Favorece también la labor de los recursos humanos (Aguado y Jiménez, 2009; Ambler y Barrow, 1996; Mandhanya y Shah, 2010) y permite aumentar el precio sobre productos premium (Ailawadi, Lehmann, y Neslin, 2003; Keller, 1998). Las empresas, especialmente las de comunicación, deben tener en cuenta este importante activo tras los cambios sufridos por la globalización de sus mercados y la digitalización de sus contenidos tras la irrupción de Internet (Louro y Cunha, 2001).

En la siguiente tabla se resume la evolución del concepto de marca desde que comenzaron los estudios académicos en este campo, en los años cincuenta del pasado siglo.

Tabla 4: Definición de marca

| Fuente | Definición |
|--|--|
| Ogilvy 1951 | La marca es la idea que tiene el consumidor sobre un producto. |
| Aaker, 1991 | La marca es el nombre o símbolo (como el logo o el embalaje) cuyo propósito es identificar los bienes o los servicios de uno o varios vendedores, y diferenciar dichos bienes o servicios de su competencia. De este modo, una marca muestra al consumidor el origen del producto, y protege a ambos, tanto al consumidor como al productor, de los competidores que intentan ofrecer productos que aparentemente parecen idénticos. |
| Kotler, 1991 (citado por Keller, 1993) | Es el nombre, termino, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que pretende identificar los bienes y servicios de un vendedor o de un grupo de vendedores, así como diferenciarse de aquellos contra los que compete. |

| | |
|----------------------|---|
| Burmann et al., 2003 | Una marca es un conjunto de beneficios con especificaciones muy concretas que, a ojos del cliente, se diferencia permanentemente de los competidores que satisfacen las mismas necesidades. |
| Kapferer, 2008 | Una marca es el nombre que influye en los compradores, convirtiéndose en un criterio de adquisición. |
| Olins, 2008 | Una marca es simplemente una organización, un producto o un servicio con personalidad. |
| Keller, 1998 | Una marca [...] es más que un producto, porque puede tener múltiples dimensiones que la diferencian de alguna forma de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad. |

Fuente: Elaboración propia basada en Berz (2016)

Para el presente estudio se seguirá la definición de Keller (1998), quien define marca como un intangible que es *«más que un producto, porque puede tener múltiples dimensiones que la diferencia de alguna forma de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad»*. Sin embargo, debemos completarla con la teoría de usos y gratificaciones, ya que consideramos que las marcas de los medios de comunicación, además de satisfacer las necesidades de entretenimiento e información, cumplen las expectativas creadas por el consumidor, lo que ofrece una serie gratificaciones.

3. Marca corporativa y marca de producto

Las corporaciones son una realidad omnipresente en las principales economías del mundo. Desde el sector automovilístico hasta el textil, pasando por la industria de alimentación, son numerosas las empresas que compiten bajo una marca corporativa. Sin embargo, la proliferación de diversas marcas dentro de la matriz es una realidad común, y en muchos casos necesaria.

Existen casos de grandes empresas cuyo producto original da finalmente nombre a la marca corporativa, como es el caso de Coca-Cola. Sin embargo, multinacionales como Inditex o Procter & Gamble no dan nombre a ninguno de sus productos. Son la matriz de marcas de ropa, como Zara en el caso de la multinacional textil, o de productos de higiene en el caso de P&G.

Existen también corporaciones cuya marca aparece en la mayoría de sus productos, como la japonesa Yamaha, que da nombre tanto a sus motocicletas como a instrumentos musicales. Se trata de una realidad muy común entre las grandes corporaciones del sector de la industria tecnológica como Bosch, Suzuki, Mitsubishi, Siemens o LG, en cuyos catálogos de productos existen desde electrodomésticos y herramientas domésticas, a sofisticadas piezas y maquinaria para otras grandes industrias, como la automovilística, de la que algunas de ellas son a su vez fabricantes. La marca corporativa coincide con la razón social de la empresa, teniendo por la tanto una naturaleza jurídica distinta de las marcas que comercializa. Éstas últimas se registran como marca, mientras que la propiedad de la marca corporativa se defiende en el registro mercantil (Villafañe, 2008).

La gestión de la reputación, tanto de la marca corporativa como de la marca de producto, responde a diferentes motivaciones, por lo que en muchas ocasiones los programas de marketing se desarrollan por separado, e incluso desde de distintos departamentos dentro de la misma empresa. Esto se debe en muchas ocasiones a que dichas motivaciones giran en torno a distintos grupos de interés, que pueden ser proveedores, accionistas, empleados, instituciones públicas o clientes.

Investigadores de múltiples disciplinas, en las que se incluye el marketing, el comportamiento de las organizaciones, la comunicación, la sociología, la publicidad, las relaciones públicas y la estrategia organizacional, han analizado los distintos efectos que

tienen la identidad, la reputación y las asociaciones corporativas sobre el consumidor de una marca (Balmer, 2017; Brown y Dacin, 1997; Fombrun y Shanley, 1990). Sin embargo, hay pocos estudios que integren un marco teórico completo. Por el contrario, muchos artículos tienden a enfocar sus esfuerzos sólo en uno de estos conceptos al mismo tiempo, en lugar de buscar una teoría que los unifique.

3.1. Marca corporativa

muchos autores afirman que, a pesar de dichas diferencias, la reputación de la marca corporativa puede influir en la marca de producto, ya sea tanto positiva o negativa. Brown y Dacin (1997) consideran que, en efecto, el conocimiento que tiene un consumidor sobre una compañía afecta a la percepción que éste tiene sobre los productos y servicios de dicha empresa.

Sin embargo, las asociaciones generadas por los programas de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) reflejan la reputación de la organización con respecto a sus obligaciones sociales, por lo que en ocasiones éstas no reflejan las habilidades de la compañía para producir bienes o servicios. Por lo tanto, la relación que hay entre las políticas de RSC y la reputación que éstas generan sobre la marca de producto es indirecta, porque al consumidor no se le está ofreciendo ningún tipo de información sobre las bondades de los productos o servicios que ofrece la compañía.

Las políticas de RSC ayudan considerablemente a mejorar la reputación de la marca corporativa, pero no necesariamente de la marca de producto. De este modo, la creación y prolongación en el tiempo de un programa sólido de RSC protege más eficazmente la reputación de sus marcas en el caso de situaciones de crisis. El uso de un programa de RSC es más efectivo para las compañías que tienen un largo historial en este ámbito que para

aquellas que no lo tienen, ya que el consumidor ve con escepticismo esta estrategia si sólo nace para intentar reducir las consecuencias negativas ante una crisis inesperada (Vanhamme y Grobben, 2009).

La comunicación de la marca corporativa debe tener por tanto presente no sólo las diferentes marcas del producto que bajo su responsabilidad debe gestionar satisfactoriamente, sino también la imagen que genera a otros grupos de interés además del consumidor final. Coca-Cola es más que una marca de bebidas, y ha creado toda una identidad de marca corporativa que va más allá de sus productos. Ha generado con ello una fuerte imagen de marca, a la que se le atribuyen virtudes y sentimientos humanos como la amistad, la libertad o la ilusión por la vida (Gehani, 2016).

3.2. Marca de producto

Se puede considerar marca de producto a aquella que se usa para identificar un bien o un servicio en particular, y diferenciarlo de la competencia (Hoyos Ballesteros, 2016). Tal y como se ha analizado, en los inicios de la historia de las marcas, éstas permitían al consumidor identificar a su proveedor de confianza.

La principal función de una marca de producto es diferenciarse y distinguirse de la competencia, y evitar de esta forma una guerra de precios que convierte al producto en una materia prima sin un valor añadido. Se puede considerar por lo tanto que las marcas pueden cosechar un beneficio financiero de su buena reputación, a pesar de que ésta no es garantía de un aumento de las ventas (Keller, 2013).

4. Reputación de marca y la calidad del producto

La reputación de este tipo de marcas depende principalmente de la calidad de dicho

producto. Según Keller (2018), no se puede construir una marca fuerte si el producto no es de calidad. De este modo, una empresa tan reconocida como Samsung ha conseguido ser la que lidere el mercado de dispositivos electrónicos en Estados Unidos gracias a su demostrada calidad. Efectivamente, a principios del siglo XXI, la empresa japonesa Sony era la referencia en el mercado de electrónica doméstica de altas prestaciones en el país norteamericano. Sin embargo, la empresa coreana supo construir una marca fuerte gracias a que pudo demostrar, bajo una estética muy cuidada, que sus productos tienen también una gran calidad.

En este sentido, el éxito a largo plazo de una compañía de comunicación se consigue finalmente gracias a la superioridad de la calidad de sus productos frente a los de la competencia y a una política de precios competitiva (Porter et al., 2012). Dado que el modelo de negocio de la televisión comercial en abierto se basa en la explotación publicitaria, la variable del precio desaparece para el telespectador.

Por ello, la variable que garantiza la rentabilidad de una compañía de comunicación a largo plazo es la calidad de sus productos. Según Sánchez-Tabernero (2009, p.12), se trata de un concepto comparativo, «dado que el público elige entre las posibilidades existentes», delimitadas por unas barreras de entrada similares. Así, no es comparable el consumo de películas en el hogar que en el cine, o el de los servicios informativos matinales emitidos por la radio que por la televisión. La calidad por tanto se mide en función de la competencia.

Se sustenta en tres pilares principales:

- A. Criterios subjetivos: Contenidos atractivos para los espectadores.
- B. Criterios objetivos: Contenidos adecuados a los estándares profesionales en cuanto a calidad de imagen y de sonido.
- C. Criterios de identidad: Contenidos que configuran una identidad de marca bien definida.

En el caso de la gestión de los contenidos informativos en las redes sociales, los criterios objetivos son comunes a las principales cadenas comerciales en abierto, y alcanzan actualmente en España unos estándares profesionales similares. Los criterios subjetivos y los de identidad son, por su parte, los que afectan en gran medida a los datos de audiencia. Sin embargo, los primeros atienden a una estrategia cortoplacista, vinculada a los datos de audiencia actualizados a diario.

El contenido se amolda por tanto a lo que en principio los datos de audimetría consideran que son de interés para el público, sin tener en cuenta si realmente son buenos para éste. Es la calidad basada en la identidad la que propone finalmente una estrategia a largo plazo, ya que busca una coherencia en todos sus contenidos con la misión, la visión y los valores que quiere defender la compañía. A diferencia de la calidad subjetiva, ésta no emite unos contenidos basándose exclusivamente a los índices de audiencia más inmediatos. Busca crear unos atributos de marca reconocibles por su audiencia en todos sus contenidos, y permitir de esta manera crear una relación a largo plazo con el consumidor, quien genera finalmente una fuerte lealtad de marca.

5. Identidad de marca e imagen de marca

En la era de la información, el consumidor está informado sobre casi todos los aspectos de la marca que son de su interés, exigiendo muchas veces conocer detalladamente la procedencia y la gestión del producto que va a comprar. Así, las principales industrias de materias primas incluyen en sus productos información adicional sobre los procesos de cultivo y producción, asegurando al cliente que se han obtenido de forma ética y sostenible a través del comercio justo (Ferro-Soto y Mili, 2013).

Diversas redes sociales y profesionales han modificado sustancialmente las políticas laborales de las empresas, siendo ahora la transparencia una necesidad, más que una política de buen gobierno, de cara a empleados y proveedores (Sebring, 2018). La nueva clase laboral exige a las empresas una marca empleadora valiosa y con credibilidad, ya que valora especialmente otros aspectos distintos a los meramente económicos, relacionados con la cultura de la empresa.

La identidad de marca expresa las características que definen a una compañía desde una perspectiva interna, es decir, de una autopercepción, por lo que nace de la propia organización. Burmann y Zeplin (2005) consideran que, como las personas, las marcas necesitan tener una identidad creíble para así poder confiar en ellas. Es decir, una serie de atributos claros y diferenciadores con los que la empresa responde coherentemente en todos sus ámbitos.

En la siguiente tabla se puede observar las diferentes aproximaciones que se han hecho en torno a la identidad de marca.

Tabla 5: Dimensiones de la identidad de marca

| Aaker, 1996 | De Chernatony, 1999 | Kapferer, 2012 | Keller, 2018 | Burmann, 2007 |
|--|--|---|--|---|
| Sistema de identidad de marca | Dimensiones de la identidad de marca | Prisma de la identidad de marca | Valor capital de marca basado en el cliente | Dimensiones de la identidad de marca |
| Marca como producto Marca como organización Marca como persona Marca como símbolo | Visión de marca Cultura de marca Personalidad de marca Relación de marca Presentación de marca | Psique Personalidad Cultura Auto imagen Reflejo Relación | Conocimiento Imagen Percepción Recuerdo | Herencia Competencias de gestión Valores Visión Desempeño |

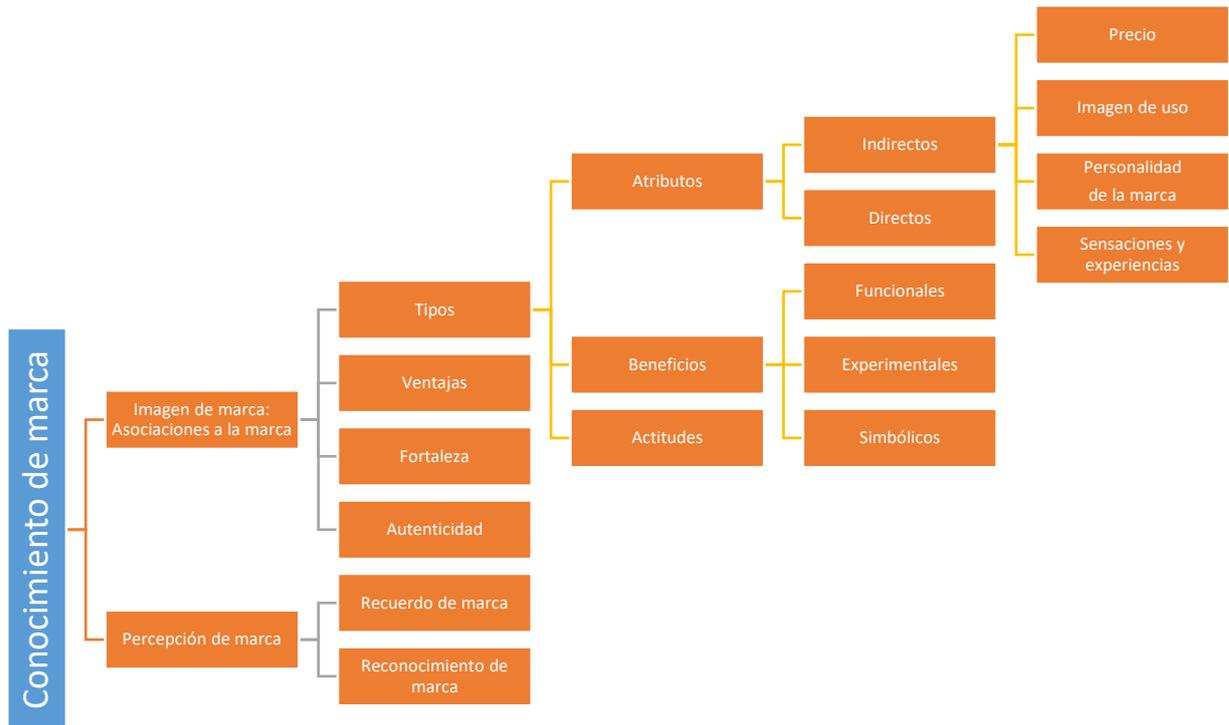
Fuente: Elaboración propia basada en Aaker (1996), De Chernatony (1990), Kapferer (2012), Keller (2018), Burmann (2007)

La gestión para conseguir una identidad de marca coherente debe perseguir dos objetivos. El primero de ellos consiste en buscar el posicionamiento de la marca teniendo en cuenta a los grupos de interés externos, principalmente los clientes y la opinión pública. Por otro lado, debe centrar sus esfuerzos en los grupos de interés internos, es decir, en los empleados y proveedores, ya que la interacción entre el consumidor y la marca tiene lugar hoy en día prácticamente a lo largo de todo el proceso de producción.

La imagen de marca es el resultado de una percepción subjetiva, tanto individual como colectiva, que proyecta la identidad de marca. A diferencia de ésta, que parte de una actitud activa en la gestión empresarial, la imagen se desarrolla de forma externa, y de difícil control, en las mentes de los grupos de interés a lo largo de un periodo determinado tiempo. Es decir, ésta representa la respuesta que da el mercado a la política de la identidad de marca que ha desarrollado la empresa (Burmann et al., 2017).

Una condición indispensable para el desarrollo de la imagen de marca es la percepción de marca, que es la habilidad que el consumidor potencial tiene para recordarla. Keller considera que ambas, la imagen y la percepción de marca, componen las dos dimensiones del conocimiento de marca, que es clave para crear el valor capital basado en el cliente. Define dicho valor como el efecto diferencial del conocimiento de marca sobre la respuesta del consumidor ante ésta (Keller, 2013).

Gráfico 11: Procesos para el conocimiento de marca



Fuente: Elaboración propia basada en Keller (2013)

Las marcas deben ser socios fiables en la relación entre la empresa y el consumidor, para que de este modo favorezcan la creación del valor añadido frente a la competencia (Aaker y Fournier, 1995). Dos conceptos que son fundamentales para entender esta relación son la responsabilidad y la confianza. La primera obliga a corresponder a los deseos del socio y a realizar un esfuerzo para mantener la relación con éste. La segunda es la premisa desde la que parten los socios para poder llegar a un acuerdo mutuo. Es decir, sin confianza es imposible que haya una relación responsable y de calidad.

La calidad de la relación de marca se debe dar entre la empresa y el consumidor. Por lo tanto, no es una característica ni exclusivamente de la compañía ni tampoco del cliente. Es una cualidad dinámica que cambia a lo largo del tiempo, y que no se puede definir con características objetivas, por lo que debe su valoración a una percepción individual que tienen

los actores de esta relación, e incluye toda la interacción que hay entre ésta y el consumidor, considerados ambos como socios. Se introduce de esta forma el concepto de *socio* en la relación de marca, y se consigue que ésta se personifique como parte de una relación entre iguales y, por lo tanto, como un agente activo en esa relación, lo que supone tenerlo en cuenta en las futuras acciones de marketing (Fournier, 1998).

6. La lealtad de marca

La lealtad de marca es una de las variables clave en el modelo que se quiere plantear en el presente estudio. El precio y la buena disposición de compra no son variables fiables para la televisión comercial en abierto, ya que su consumo no supone ningún coste económico. La meta para cualquier objetivo de gestión de marca en el mercado televisivo es llamar y retener la atención de la audiencia. El concepto de lealtad es indispensable para la gestión de la marca de los medios de comunicación, cuya importancia ha sido reconocida en el ámbito académico durante las últimas décadas (Aaker, 1991; Jacoby y Chestnut, 1978; Sheth et al., 1991). La lealtad de marca hace referencia a la reacción de un comportamiento intencionado, expresado a largo del tiempo por alguna unidad de decisión en la elección de una o más marcas alternativas en el mercado (Jacoby y Chestnut, 1978).

6.1. Ventajas de la lealtad a la marca

Las consecuencias de una construcción sólida de la lealtad de marca son positivas y variadas:

a) El consumidor está dispuesto a pagar un precio superior a la competencia por un servicio *premium*, ya que percibe que tiene un valor añadido que lo hace único al resto de

competidores (Chaudhuri y Holbrook, 2001). Por ello, la falta de lealtad de marca hace a los consumidores más sensible al precio, mientras que aquellos leales a la marca toleran mejor su incremento.

b) La lealtad de marca permite liderar los mercados en los que no se opera pero que pueden suponer un objetivo estratégico para la empresa. Al identificarse con esa marca, los consumidores transfieren su lealtad hacia los nuevos productos que oferta en un mercado distinto al suyo (Baldinger et al., 2002; Chaudhuri y Holbrook, 2001).

c) Dado el conocimiento que tiene el mercado sobre los atributos de una marca fuerte, sus estrategias comerciales son mucho más eficientes. Al tratarse de una marca conocida, no debe crear en el consumidor una imagen de marca desde cero.

d) Mejora la capacidad de negociación con los nuevos proveedores.

e) Facilita el reconocimiento y la atención de los nuevos consumidores.

6.2. Tipos de lealtad a la marca

Para que la lealtad sea verdadera, es necesario el compromiso del consumidor con la marca, una virtud que muchos autores consideran indispensable. Bloemer y Kasper (1995) afirman que un consumidor verdaderamente leal está comprometido con su marca, y es ese compromiso la causa de que la vuelva a comprar la próxima vez que necesite el producto. Por lo tanto, la lealtad verdadera tiene una actitud favorable hacia la marca, por lo que consecuentemente le puede llevar al consumidor a la repetición de la compra. Cuando, por el contrario, no existe compromiso, se da una lealtad espuria, que basa su capacidad de recompra en variables ajenas a la identidad de la marca, como el precio, la comodidad, el azar o las diferentes promociones que pueda encadenar un producto en concreto.

Para la clasificación de los tipos de la lealtad se han tenido en cuenta criterios actitudinales y comportamentales (Day, 1976; Dick y Basu, 1994). Tal y como se puede ver en la siguiente tabla, los tipos de lealtad varían en función del compromiso que el usuario adquiere con la marca, que se puede asociar a la causa en la toma de decisiones, y de la repetición de la compra de sus productos, vinculado a la consecuencia.

Tabla 6: Tipos de lealtad en función del compromiso y de la repetición de compra

| | COMPROMISO | |
|----------------------|---------------------|-------------------|
| REPETICIÓN DE COMPRA | BAJO | ALTO |
| BAJO | Lealtad inexistente | Lealtad latente |
| ALTO | Lealtad espuria | Lealtad verdadera |

Fuente: Elaboración propia basada en Dick y Basu (1994)

La ausencia de compromiso y de repetición de compra evidencia la falta de cualquier tipo de lealtad. Sin embargo, una alta probabilidad de compra puede también coincidir con un escaso compromiso, lo que supone una lealtad espuria, que funciona con un patrón de compra que responde más a una inercia de compra que a una verdadera afinidad con una marca. Se trata de un comportamiento automatizado de recompra, fruto de una primera decisión basada únicamente en parámetros externos como el precio, en lugar de por la satisfacción que da finalmente su consumo.

Mientras el cliente se sienta suficientemente satisfecho, no hay un incentivo para abandonar la marca. Sin embargo, la fidelidad hacia ésta es muy frágil, ya que el consumidor puede ser seducido y captado en cualquier momento por otra que sea capaz de ofrecer una oferta mejor. Este es el caso de las categorías de baja reputación, en la que no se percibe realmente un valor añadido más allá del precio, por lo que sus consumidores son muy sensibles a las variaciones que éste puede tener. Se les podría considerar por lo tanto

mercenarios de un producto, a los que la marca no supone realmente un valor añadido.

De esta realidad puede derivarse un fuerte compromiso con la marca y un alto índice de recompra, lo que sin duda se entendería como lealtad verdadera. Existen sin embargo productos de escasa repetición de compra, condicionados fundamentalmente por el precio, que tengan entre los potenciales consumidores un alto compromiso con su marca. Se trata de una lealtad latente, en la que la actitud del consumidor muestra la misma afinidad como la de aquellos con una lealtad verdadera.

La lealtad latente hace referencia a la actitud de relativa afinidad a la marca frente a la competencia, acompañada de una baja repetición de la compra. Esta situación se puede dar en mercados con productos de alto precio y de gran valor añadido. Resulta paradigmático en este caso el sector del lujo, que representa claramente el concepto de lealtad latente.

La lealtad de marca es por tanto una responsabilidad arraigada en el consumidor de recompra de un producto o servicio de forma constante en un futuro, causando de ese modo una actitud repetitiva sobre la misma marca, a pesar de la competencia para atraer nuevos clientes. Esta definición incluye los dos diferentes aspectos de la lealtad de marca, tanto la actitud como el comportamiento, que también han sido reconocidos en otras investigaciones con anterioridad (Chaudhuri y Holbrook, 2001; Day, 1976; Dick y Basu, 1994; Jacoby y Chestnut, 1978).

Según esta definición, la lealtad en el comportamiento se refleja a través de la compra de un determinado producto, mientras que la lealtad en la actitud hace referencia al grado de disposición que tiene el consumidor para comprar un producto y al valor asociado que le otorga (Chaudhuri y Holbrook, 2001). Es imprescindible por lo tanto tener en cuenta la actitud del consumidor para poder medir su lealtad hacia una marca. Es más, los últimos estudios sugieren una subdivisión en la dimensión actitudinal, que se dividiría en la lealtad emocional

y la cognitiva. En este sentido, el análisis de la percepción de marca del consumidor se haría desde una perspectiva tridimensional, que permitiría una auditoría más precisa de su lealtad de marca (Worthington et al., 2010).

6.3. La confianza del consumidor y sus efectos en la lealtad de marca

La confianza depende de la expectativa generada en el consumidor hacia un producto o servicio que considera fiable (Jevons y Gabbott, 2000). En consecuencia, la confianza en la marca se define como la buena disposición del consumidor para fiarse de la capacidad de un producto para cumplir satisfactoriamente con las expectativas generadas tras una promesa acerca de las funciones que debe desempeñar dicho producto (Chaudhuri y Holbrook, 2001). Se puede asumir por lo tanto que la confianza en la marca determina la lealtad de marca porque acoge la relación externa, y construye unos cimientos de confianza mutua entre las partes involucradas.

En efecto, la marca se define como el valor añadido que ésta tiene sobre el consumidor, capaz de provocar una respuesta emocional positiva en él como resultado del uso de sus productos. Los componentes afectivos ayudan positivamente a generar lealtad de marca. Sin embargo, Fournier y Yao (1997) cuestionan las investigaciones acerca de la lealtad de marca, ya que consideran que son demasiado reduccionistas al centrarse exclusivamente en la visión psicológica y cognitiva. Es necesario, para una aproximación más exacta, asumir el hecho de que la lealtad de marca no es estática, sino que más bien es un constructo dinámico. No creen que se deba restringir el aspecto dinámico a la investigación de patrones conductuales sobre las preferencias de una marca. Se deben tener en cuenta las teorías del comportamiento de los consumidores, así como la interacción que éstos tienen con las marcas, la socialización del consumidor y, en menor medida, las características antropológicas de cada cultura. La lealtad

de marca se refiere, en definitiva, tanto al uso reiterado de un producto, a pesar de la aparición de nuevos competidores, como a la afinidad pública hacia una marca.

6.4. La identidad de marca como requisito para crear lealtad de marca

Uno de los aspectos clave en el mercado globalizado actual es saber diferenciarse con respecto a la competencia. Tener una identidad propia se ha convertido en un activo cada vez más necesario en un mercado global, y especialmente importante dentro del sector servicios, en el que se circunscriben los medios de comunicación.

El concepto de marca basada en la identidad, así como las claves para su gestión, se desarrollaron en los años noventa (Aaker, 1996; Kapferer, 1994; Keller, 1998). A diferencia de las aproximaciones hechas anteriormente, la gestión de marca basada en la identidad busca una interacción con la demanda desde dos perspectivas distintas: una visión orientada hacia el mercado, y otra enfocada a la propia empresa (Barney, 1996; Porter, 1985).

La gestión de marca basada en la identidad supera la percepción unidimensional que tiene el consumidor sobre la marca (imagen de marca), añadiendo además una perspectiva extrínseca. Es decir, se trata de un espejo en el que la empresa se ve reflejado desde fuera, para así saber cómo le pueden ver los demás (De Chernatony, 1999). Las primeras investigaciones sobre imagen de marca comenzaron con el análisis que las empresas realizaban a los diferentes tipos de público objetivo de sus productos, y cómo éstos y otros grupos de interés percibían dicha marca.

Por el contrario, la identidad de marca se centra no tanto en el receptor del mensaje, sino que pone el foco en el emisor de la comunicación de marca (Kapferer, 2008). La identidad de marca es la forma en la que una compañía desea posicionarse a sí misma y a sus productos

con respecto a la competencia, mientras que la imagen de marca es la forma en la que el consumidor percibe estos esfuerzos realizados por la empresa para darse a conocer (Keller, 2013; Kotler, 2016). Mientras que la identidad de marca representa la percepción interna de ésta, la imagen de marca es la percepción externa que otros tienen sobre ella, principalmente los grupos de interés. De este modo, la imagen de marca es la interpretación que se hace sobre la identidad de marca, por lo que ésta precede a aquella y supone además su punto de partida.

6.5. Lealtad de marca y engagement

Resulta crucial aclarar el concepto de *engagement* para poder analizar el impacto de las redes sociales en la lealtad a una marca. *Engagement* significa *compromiso* en inglés, y se trata de un estado del consumidor que le afecta en múltiples facetas. El compromiso hacia una marca engloba varios campos del saber de las ciencias sociales, como el de comportamiento de las organizaciones, la psicología del consumidor o la gestión comercial. En la revisión sobre las principales investigaciones realizadas en torno a este concepto, Dessart, Veloutsou y Morgan-Thomas (2015) comprueban que en su definición se encuentran varias dimensiones. Sin embargo son las del ámbito afectivo, actitudinal y cognitivo las que aparecen con mayor frecuencia en la mayoría de las investigaciones.

A pesar de que el concepto de compromiso varía en cada de una las investigaciones analizadas, y que implica tanto una aproximación conceptual como un análisis empírico de naturaleza cuantitativa y cualitativa, en la mayoría de ellos se hace referencia, de forma directa o indirecta, al compromiso de la marca. Podemos por tanto concluir que el compromiso del consumidor hacia una marca es aquel que lo posiciona favorablemente frente a ésta, y que implica su afectividad, su inteligencia y su comportamiento (Hollebeek et al., 2014).

El concepto de compromiso del consumidor se puede entender por tanto como un constructo motivacional, con una intensidad variable, que implica la valoración que hace el consumidor sobre la marca, y a las implicaciones actitudinales que ésta conlleva (Dessart et al., 2015). El consumidor, al estar comprometido con una marca, muestra una mayor predisposición que la tradicional adscripción a un producto o servicio, y se convierte en un embajador de la marca, a la que defiende y promueve.

7. Ventajas de una marca fuerte

Según Keller (2018), una buena marca aporta múltiples ventajas a una compañía.

a) La capacidad de crear una promesa al consumidor. El cliente potencial tiene una serie de expectativas sobre una determinada necesidad, y el conocimiento de una marca le reduce riesgos innecesarios. Es decir, cuando el cliente compra una marca, está comprando también una expectativa de rendimiento de sus productos, ahorrándole tiempo porque se fía de su calidad y no necesita analizar de nuevo los productos que ofrece su competencia. El consumidor desarrolla una lealtad a la marca en la que se basa casi toda la relación comercial. Por lo tanto, las empresas deben preguntarse cuál es la expectativa que ha creado su producto o servicio y en qué medida ha quedado satisfecha dicha expectativa.

b) Las marcas son capaces de acudir también al aspecto emocional del consumidor. A diferencia de los productos industriales o de las materias primas, los productos y servicios destinados al consumidor final no se rigen exclusivamente por las ventajas racionales de dicho producto. Las mejores marcas saben cómo cubrir ambos aspectos, el racional y el emocional, y permanecer de esta forma en la memoria de sus consumidores.

c) La fortaleza de una marca reside no sólo en la calidad de sus productos, sino también

en todo contacto que realiza el consumidor con la marca y con lo que le rodea. Es decir, el contacto que la marca tiene con proveedores, empleados o clientes es tan importante como el propio producto, y afecta de forma directa sobre lo que la gente piensa y siente sobre ella.

d) Mejora la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos comerciales. Hace mucho más rentable la inversión publicitaria, dado que el recuerdo entre los consumidores es mayor que el de la competencia. Un caso paradigmático es la escasa inversión publicitaria en medios tradicionales que realiza el grupo Inditex (Jiménez Marín et al., 2017), y sin embargo, sus marcas siguen siendo entre las más reconocidas de su sector.

e) Afecta positivamente a la propia empresa, ya que motiva y fideliza a los empleados. Captar y retener el talento se ha convertido hoy en una competencia indispensable para el éxito de cualquier empresa.

f) Una marca líder crea una opinión pública favorable. Una buena imagen de marca en la sociedad favorece positivamente la resolución de crisis, haciendo más efectiva las actuaciones de responsabilidad social corporativa.

g) La marca es uno de los intangibles financieros más valiosos de la compañía. Durante la época en la que se produjeron las mayores fusiones de Estados Unidos, los responsables del analizar el valor de mercado de las empresas que iban a ser adquiridas hacían evidentemente un inventario de los activos tangibles, como sus bienes inmuebles, sus productos almacenados o sus licencias de explotación. Sin embargo, se dieron cuenta que sólo la marca de los productos y servicios de dichas empresas tenían también un valor financiero que debían tener en cuenta a la hora de calcular el valor de mercado para su adquisición. Resulta revelador que Warren Buffet, uno de los inversores de mayor reconocimiento internacional y una de las mayores fortunas del mundo, ha invertido grandes sumas de dinero en la adquisición de participación de marcas como Coca-Cola, American Express, Duracell

o Budweiser (Forbes, 2005).

8. La gestión de marca en los medios de comunicación

El *branding*¹⁷, o la gestión estratégica del valor de marca, se ha considerado una herramienta esencial para la industria del gran consumo (Hoyos Ballesteros, 2016). En los medios de comunicación, sin embargo, no ha tenido históricamente el mismo peso. Algunas empresas de medios impresos han mostrado un mayor interés. Sin embargo, la televisión y la radio no han sentido la urgencia de dicha transformación, en gran parte debido a las estrictas regulaciones en la explotación del espectro radiofónico, lo que les ha permitido una posición privilegiada sobre los competidores externos (Malmelin y Moisander, 2014). El creciente consumo de contenidos audiovisuales a través de Internet ha obligado finalmente a los agentes del mercado audiovisual a realizar esfuerzos significativos en este campo.

La industria televisiva española se caracteriza por un fuerte oligopolio (Artero, 2008; Herrero et al, 2005; Izquierdo-Castillo, 2014; Santamaría, 2009), en el que tres grandes corporaciones (RTVE, Mediaset y Atresmedia) compiten por el mercado publicitario. Sin embargo, desde que la corporación pública de radio y televisión española decidiese abandonar en 2009 la financiación publicitaria (Medina y Ojer, 2010), y tras las adquisiciones de los canales La Sexta y Cuatro por parte de Atresmedia y Mediaset, respectivamente, el mercado publicitario de la televisión española se ha convertido de facto en un duopolio en el que compiten exclusivamente ambos grupos de comunicación a nivel nacional (Medina, 2017; Santamaría, 2013).

¹⁷ Se trata de un anglicismo construido sobre la palabra brand, que en inglés quiere decir marca. Se trata de una especialización del marketing que gestiona la creación y crecimiento del valor de una marca (Siegert et al., 2015).

La consolidación de los nuevos hábitos de consumo de contenidos audiovisuales a través de Internet, impulsada por las innovaciones tecnológicas y la entrada de nuevos competidores, ha iniciado un constante trasvase de la audiencia hacia las plataformas multimedia, que abandona ahora el consumo lineal de la televisión convencional por los servicios a la carta que ofrecen las diferentes plataformas digitales a través de Internet (Guerrero, 2018). Ha sido entonces cuando en España las grandes corporaciones privadas de radio y televisión se han ido adaptando progresivamente hacía una gestión de la reputación de sus múltiples marcas, obligados a diferenciarse entre la creciente competencia. El desarrollo de la reputación de marca se ha convertido en una prioridad para poder competir satisfactoriamente ante una audiencia cada vez más fragmentada.

La industria de la televisión comercial en abierto se ha caracterizado por tener una compleja arquitectura de marca, en la que conviven, bajo el paraguas de grandes empresas de medios de comunicación, numerosos productos audiovisuales. Los medios de comunicación están especialmente expuestos a la sociedad, ya que su actividad se realiza casi de forma exclusiva de cara al público, una realidad que puede beneficiar a la hora de gestionar su propia marca. La gestión de marca en los medios de comunicación debe hacerse desde la perspectiva de la audiencia, por lo que en este sector se puede definir como un constructo psicológico que alberga todas las connotaciones de la audiencia en términos emocionales, estilísticos y cognitivos, con significados tanto conscientes como inconscientes (Siegert et al., 2015).

8.1. Teoría de usos y gratificaciones y medios de comunicación

Dada la peculiar naturaleza del producto cultural de los medios de comunicación, las distintas marcas de esta industria hacen referencia no tanto a la calidad técnica de sus productos como a las expectativas que éstos han conseguido generar en su audiencia

potencial. Unas expectativas que deben su existencia a la imagen de marca que tienen los consumidores sobre la propia identidad del medio de comunicación, cuyos valores intenta mantener a lo largo del tiempo.

La teoría de usos y gratificaciones parte de la idea de que cada individuo tiende a satisfacer sus necesidades y que, al hacerlo, obtiene una serie de gratificaciones. No se trata de una inquietud nueva, pero sin duda ha producido una cantidad considerable de literatura académica, fruto de investigaciones de gran calidad, ya desde los años cuarenta del siglo XX. Después de la teoría de la pirámide de necesidades de A. Maslow (1943), en la década de los cuarenta y parte de los cincuenta del pasado siglo se pueden encontrar numerosos estudios que sirvieron como antecedente a la teoría de usos y gratificaciones aplicada al consumo de medios de comunicación: los trabajos de Herzog (1942) sobre el consumo de las *soap operas* radiofónicas; o el análisis de Berelson (1949) acerca de las motivaciones de la lectura de periódicos.

La teoría de usos y gratificaciones aplicada a los medios de comunicación se desarrolla desde un triple enfoque. En primer lugar, se centra en la forma en la que los individuos hacen uso de los medios de comunicación para satisfacer sus necesidades, y en el análisis de las gratificaciones conseguidas tras suplir dichas necesidades. En segundo lugar, analiza los motivos que subyacen al consumo de medios de comunicación. Por último, y como consecuencia de los dos puntos anteriores, pretende también objetivar los resultados derivados de esas necesidades, gratificaciones y conductas.

Son Katz, Blumler y Gurevitch (1974) quienes concretan esta teoría, basándose en la idea de que una de las formas a través de las cuales se consiguen ciertas gratificaciones es utilizando los medios de comunicación. Para diferenciarse de otras teorías conductuales, en su estudio concretan una serie de presupuestos.

En el primero de ellos consideran que los medios de comunicación son una de las muchas vías que tiene el individuo para satisfacer sus necesidades. Los servicios de información y entretenimiento que ofrecen compiten con otros similares que pueden ser sustitutivos de los que ofrecen los medios.

En segundo lugar, afirma que la audiencia, a diferencia de otras teorías relacionadas con los efectos de los medios de comunicación, tiene una actitud activa, y no pasiva, y por lo tanto hace uso de los medios de comunicación motivado por un propósito. Esta audiencia es la que determina qué tipo de necesidad y qué gratificación conlleva elegir uno u otro medio de comunicación.

En tercer lugar, los individuos tienen la conciencia necesaria para escoger libremente unos u otros medios de comunicación en función de sus intereses y motivaciones. Por lo que sólo la audiencia tiene el poder de hacer juicios de valor sobre los contenidos culturales que ofrecen los medios de comunicación.

Partiendo de dichos presupuestos, estos autores consiguen sintetizar cinco tipos de necesidades, y proponen a los medios de comunicación como los agentes que podrían satisfacerlas. Los servicios informativos de las cadenas de televisión o los documentales son el tipo de productos culturales que podrían suplir la necesidad cognitiva, que busca adquirir información, conocimiento y comprensión. Las afectivas, de integración social y de liberación de tensión son también las demás necesidades que los diferentes tipos de medios de comunicación podrían satisfacer.

Son numerosos los expertos que han profundizado en la teoría de usos y gratificaciones en este campo, entre los que cabe destacar a Greenberg (1974), sobre los usos de la televisión; McLeod y Becker (1981), centrándose en las campañas electorales estadounidenses; Blumler

(1979) sobre la imprevisibilidad de la influencia; Windahl (1986) y su modelo de los usos y efectos; y Rubin (1984), sobre el uso ritualista e instrumental de los medios de comunicación.

Sin embargo, el desarrollo de esta teoría sufre un letargo de casi dos décadas a finales del siglo XX, con la aparición de Internet, debido principalmente a algunas incongruencias recogidas por Ruggiero (2000). En primer lugar, se considera una teoría reduccionista debido a su focalización en la audiencia, sin que se puedan recoger datos sobre el comportamiento social fuera del consumo de los medios de comunicación. En segundo lugar, sus conclusiones están muy compartimentadas, impidiendo un consenso que permita una conceptualización efectiva del campo de estudio, lo que provoca que cada investigador opte por diferentes definiciones que no hacen si no confundir más aún la comparación con otras investigaciones del mismo campo. Por último, la generalizada aceptación de una audiencia pasiva puede resultar simplista, o al menos generalista y poco concreta.

A pesar de todo, el propio Ruggiero defiende el carácter académico y riguroso de la teoría de usos y gratificaciones. Y más aún a las puertas del siglo XXI, con la irrupción de Internet y la irremediable e irreversible transformación de los medios de comunicación. Pero lo que realmente revitaliza esta teoría es que Internet ha certificado el carácter activo de la audiencia, la piedra angular sobre la que se construye esta teoría, siendo ahora una evidencia la participación del individuo. Y lo hace a través tanto de la elección de los medios que quiere consumir como de la determinante opinión que vierte sobre ellos. En algunos casos, llega a convertirse en un generador de contenidos, convirtiéndose en un *prosumer*¹⁸ que compite en el mercado del ocio y de la información.

¹⁸ Acrónimo creado tras la fusión de los anglicismos *producer* y *consumer*. En este caso se trata de consumidor de medios de comunicación que al mismo tiempo genera contenidos audiovisuales y textuales en las diferentes redes sociales, por lo que se convierte en consumidor y productor.

8.2. Gratificaciones en el uso de redes sociales

Sundar y Limperos (2013) actualizan esta teoría a la era de Internet y en sus estudios comprobaron que los usos y las gratificaciones observados entre los consumidores de los nuevos medios son muy similares a los estudiados a lo largo de las décadas anteriores en los medios tradicionales. Sin embargo, descubren nuevos usos y gratificaciones antes inexplorados que pueden ofrecer los medios digitales: movilidad, bidireccionalidad, interactividad y navegabilidad.

La movilidad hace referencia a la capacidad de ofrecer la información en múltiples formatos. La bidireccionalidad hace referencia a que los propios consumidores pueden ser los creadores y distribuidores de sus propios contenidos, suprimiendo en gran medida el papel intermediario de los periodistas. La interactividad por su parte responde a la capacidad de interactuar con los contenidos y de los medios. Y por último la navegabilidad, un aspecto clave en la distribución de contenidos en el entorno digital, que es la facilidad con la que los usuarios pueden navegar por un sitio web. Todos ellos otorgan unas gratificaciones adicionales a los medios de comunicación tradicionales, y cuyos efectos aún están por investigar.

Las redes sociales han resultado ser las plataformas que mejor responden a los nuevos usos y gratificaciones que ofrecen los medios digitales planteados por Sundar y Limperos (2013). Sin embargo, no son las únicas, ya que necesidades desarrolladas no sólo fuera del nuevo ámbito digital, sino también del sector de los medios de comunicación, han resultado ser satisfechas de forma eficaz por las redes sociales. Se ha demostrado que las redes sociales satisfacen la necesidad de interacción con otros individuos, y con ello de pertenencia a determinados grupos sociales (Chen, 2011).

En el capítulo 5 analizaremos en detalles la naturaleza y tipología de las redes sociales, así como su papel en la gestión de la reputación de marca. Se trata de una innovadora forma marketing viral, relacional y de contenidos. En el próximo capítulo nos centraremos en la innovación en la gestión de marca, que nos llevará finalmente a la realidad de las redes sociales.

Capítulo 4. La innovación en la gestión de la reputación de los medios de comunicación

Introducción

En un entorno dinámico, con fuertes transformaciones tecnológicas y profundos cambios entre los consumidores, la innovación se ha convertido en una herramienta clave para la supervivencia de la mayoría de los sectores. La automatización de los procesos, así como la digitalización de los contenidos, han propiciado un cambio de paradigma en el modelo de negocio de los medios de comunicación. Y ha obligado a una profunda reestructuración tanto de sus activos como de sus procesos, forzando una migración digital a contrarreloj.

La innovación se ha identificado generalmente con el avance tecnológico. Una visión reduccionista que oculta la verdadera realidad de innovar, que se da en todos los ámbitos del progreso humano, y en todos los segmentos de la empresa moderna. Se trata de una actitud que debe impregnar la cultura empresarial (Ahmed, 1998).

Resulta por ello necesario intentar aclarar el verdadero significado de innovación, para así poder aplicarlo al ámbito de investigación de la presente tesis: la innovación en la gestión de la reputación de marca. Se ha querido dedicar un apartado a este concepto, con especial atención al entorno digital, para poner de relieve la importancia de esta competencia empresarial en la difícil gestión de intangibles, especialmente el de las marcas de los medios de comunicación.

1. Aproximación al concepto de innovación en el ámbito empresarial

La palabra innovación proviene del latín *innovare*, que significa *crear algo nuevo*. Se trata de un elemento diferenciador que puede afectar a todas las unidades de negocio de una

empresa. La creciente globalización y tecnificación de las compañías suponen que en cada una de ellas existan multitud de perfiles distintos, procedentes de diferentes especialidades. Así, en el departamento de recursos humanos se pueden encontrar perfiles relacionados con la psicología o la sociología, que conviven con los técnicos de los servicios informáticos o con los periodistas del departamento de comunicación y marketing. Resulta paradigmática la convivencia de diversos perfiles en la industria de la comunicación, y cada uno de ellos considera la innovación en su área de forma distinta. Así, la innovación puede darse en varios niveles, según su intensidad: incremental, semi-radical y radical. Por otro lado, puede afectar a diferentes áreas de una empresa: producto, procesos, posicionamiento o estrategia.

La innovación es una realidad transversal a la realidad empresarial, sin limitaciones al avance científico-técnico, en muchas ocasiones imitable por la competencia. Por ello, antes de llegar a cualquier conclusión, debemos primero evaluar las diferentes acepciones que tiene el concepto de innovación en el ámbito académico.

1.1. La innovación como invención

La asociación más habitual de la innovación hace referencia a la invención. Sin embargo, ya desde el origen etimológico del verbo en latín *invenire*, apreciamos las primeras diferencia, ya que éste significa *encontrar*, es decir, *hallar o descubrir algo nuevo o no conocido*. A diferencia de la innovación, a la invención se le atribuye una vertiente fortuita, como si no dependiese exclusivamente de las cualidades investigativas y de la tenacidad del inventor. El caso de la máquina de coser Singer es un claro ejemplo de la innovación como invención. Su creador, el estadounidense Elías Howe, vio cómo su idea fue llevada con gran éxito al mundo de los negocios por el también norteamericano Howard Singer, y construyó una de la primeras multinacionales a principios del siglo XIX (Lampe y Moser, 2010).

La capacidad de inventiva es muchas veces indispensable para que la innovación se pueda dar satisfactoriamente en una empresa. Sin embargo, el mero hecho de inventar no supone para la empresa una ventaja competitiva a largo plazo. Incluso un gran invento, como puede ser el de las redes sociales, no garantiza un modelo de negocio rentable, escalable y duradero. Porque innovar no es otra cosa que «encontrar» la solución a un problema.

La invención finalmente resultaría en la generación de una idea que se convierte en un nuevo producto o servicio que pueda comercializarse (Trott, 2017), por lo que en muchas ocasiones se circunscribe al ámbito científico o tecnológico. Thomas A. Edison, uno de los inventores más prolíficos del siglo XIX, aseguraba que no quería inventar nada que no pudiese vender, ya que con su venta demostraba su utilidad (Porter et al., 2007).

1.2. La innovación como asociación

Lavoisier postuló la máxima científica «nada se pierde, nada se gana» (Rappa y Debackere, 1993). Aplicada a la innovación tecnológica, empresarial o incluso ideológica, podemos deducir que no existe una ida completamente nueva y creativa. Se trata más bien de una exitosa combinación de varias realidades ya existentes, que en una determinada época, y bajo unas circunstancias concretas, ha conseguido salir adelante. Lo que sin duda no podemos negar es que dicha combinación sí es original, y por tanto tiene un fuerte componente innovador.

Partiendo de este silogismo, nos queda pensar que la innovación requiera de la habilidad para crear de forma innovadora un combinación de realidades ya existentes (Dyer et al.). Así, una persona altamente innovadora es capaz de asimilar la información que le rodea

para dar una solución nueva a un problema, asociando las diferentes realidades, aparentemente inconexas, de forma exitosa.

1.3. La innovación como proceso

Sin embargo, la innovación no se puede reducir tampoco a una mera asociación. Se hace necesario, tal y como se puede deducir de la información anterior, una serie de procesos, tanto previos como posteriores a la creación de la nueva idea innovadora, a través de la asociación.

Tidd et al. (1997) confirman esta hipótesis, y aseguran que la innovación es un proceso en el que varios sujetos, al interactuar entre sí, son capaces de generar ideas innovadoras y de cambiar los paradigmas del mercado en los que se encuentra cada empresa. La innovación se institucionaliza por tanto dentro de la compañía, pasando a sumarse a la cadena de los distintos procesos que conforman la estructura empresarial.

Las habilidades necesarias para la innovación se dan siempre bajo el paraguas de la capacidad de asociación. Las empresas deben adaptar sus procesos a estas habilidades, y garantizar así soluciones innovadoras a sus problemas y retos.

Sin embargo, reducir la innovación a un proceso más dentro de la empresa puede acarrear no pocos fracasos, o al menos alguna decepción. Los líderes innovadores deben conseguir imprimir su capacidad de innovación en los procesos de su compañía, no sólo dando buen ejemplo de sus habilidades para innovar, sino también ayudando a institucionalizar dichos procesos. El fin no es otro que mejorar el cuestionamiento, la observación, la creación de redes y la experimentación en sus empresas.

1.4. La innovación como actitud

Independientemente de la industria y del sector en el que operen o del puesto o rango profesional dentro de la escala empresarial, cada uno de los trabajadores debe tener presente cómo mejorar su labor en ella. Puede ser a través de pequeñas mejoras en su rutina laboral o de grandes cambios que afecten a todo su departamento o a la empresa. Se trata de una actitud innovadora que impregna la rutina de su actividad empresarial.

Es paradigmático el caso de las famosas notas adhesivas Post-It. Durante el proceso de creación de un pegamento nuevo por parte de la multinacional de ingeniería industrial 3M, los científicos se dieron cuenta que una de las pruebas fallidas dio origen a un curioso pegamento que, a pesar de que estaba hecho para aguantar grandes pesos, no perdía sus cualidades adhesivas tras su uso, por lo que era posible su reutilización. Colocando una banda de este nuevo adhesivo en hojas de notas, consiguieron crear y comercializar uno de sus productos más reconocidos y exitosos (Von et al., 1999).

La actitud de una de las empresas más innovadoras a nivel global hace posible que un fallo, y algo tan simple como un bloc de notas, se conviertan en todo un fenómeno industrial, casi hasta cultural. De hecho, Post-it es hoy en día una marca que ofrece una gran diversidad de productos, además del que le hizo famoso. En este sentido, la actitud innovadora de esta marca hace que explorar nuevos mercados fuera del suyo propio de los adhesivos sea una apuesta rentable.

La hipótesis que se plantea al respecto para la investigación del caso práctico de la presente tesis es la siguiente: ¿Qué concepto de innovación predomina en la gestión de la reputación de Atresmedia Digital? ¿Es el mismo que se entiende en Antena 3 Noticias?

2. Tipos de la innovación en el ámbito empresarial

La innovación empresarial se distingue en función de las consecuencias que esta produce tras su adaptación. De este modo, se descartan otras categorizaciones en función de la inversión realizada, de los campos del saber sobre los que actúa o de las técnicas de investigación que utiliza para determinar la naturaleza de su innovación.

2.1. Innovación incremental.

En un mercado competitivo, en el que se exige un crecimiento constante, se hace necesaria la diferenciación de la competencia a través de la innovación. En la mayoría de los casos, dicha innovación suele darse en la mejora de aspectos superficiales. Sin embargo, y como veremos más adelante, la innovación no se circunscribe exclusivamente al ámbito técnico, y afecta también al ámbito de gestión empresarial y al modelo de negocio.

La innovación incremental es una de las estrategias más extendidas en este campo. Consiste en proporcionar pequeñas mejoras a un producto o servicio ya existente, de tal forma que no cambia su naturaleza, sino que se actualiza a los avances técnicos del momento. Es lo que la mayoría de las empresas hacen para mantener su cuota de mercado, manteniendo la lealtad de marca al potenciar la repetición de compra. Sin embargo, debido a su carácter superficial, se puede considerar ésta una estrategia de innovación defensiva. Se trata de seguir siendo competitivos, pero sin tomar los riesgos y costes que supondría una verdadera innovación, que removiese los cimientos del sector.

La industria automovilística es un claro ejemplo de este tipo de innovación. Las pequeñas mejoras que realizan en sus automóviles basados en la combustión interna son sin duda deudoras de la innovación incremental sistemática. Se trata de una actualización

constante de los modelos con mayor aceptación en el mercado centradas exclusivamente en mejorar algunos componentes ya existentes. En este sentido, el desarrollo de los motores híbridos o alimentados por biodiesel, gas líquido o bioetanol se consideran innovaciones incrementales, mientras que el desarrollo de vehículos 100% eléctricos, que cambia por completo la forma de conducción y distribución de sus componentes internos, se considera una innovación de semi-radical en lo tecnológico (Zapata y Nieuwenhuis, 2010).

2.2. Innovación semi-radical

Cuando la creatividad produce una verdadera innovación, ya sea en el producto o en el proceso de venta, se crea un antecedente que comenzará a cambiar ese mercado. De este modo, la distribución de contenidos audiovisuales a través de Internet fue una mejora tecnológica que cambió por completo la industria de la distribución cinematográfica.

Se trata de una innovación semi-radical porque no afecta al mismo tiempo a ambos aspectos: producto y modelo de negocio. Una innovación tecnológica realmente disruptiva puede cambiar también los procesos de producción, distribución y venta de un producto. Sin embargo, se trata de una consecuencia que nace sólo en uno de los planos fundamentales que determinan la profundidad de un proceso innovador.

El iPod de Apple, dispositivo que permitía su reproducción, no supuso una verdadera innovación tecnológica, ya que a principios del siglo XXI eran numerosos los reproductores de música en formato digital almacenados en un pequeño disco duro. Lo que realmente trajo consigo un cambio en el modelo de negocio de la industria musical fue la posibilidad de comprar canciones sueltas a través de Internet por menos de un dólar. La creación de un producto cerrado, que además de ofrecer un hardware, también tenía su propio software y

ofrecía los contenidos a través de una tienda virtual fiable y rápida, hizo tambalear los cimientos de dos industrias que facturan miles de millones de dólares al año. El cambio en el proceso de venta convirtió a Apple, una empresa de fabricación de ordenadores personales, en una de las mayores distribuidoras, primero musicales, luego audiovisuales, del mundo a través de su tienda online (Dedrick et al., 2010).

Un cambio semi-radical requiere por lo tanto una innovación disruptiva en uno de los dos planos mencionados anteriormente (modelo de negocio y tecnología), aunque sin duda también requiere un cambio sustancial en el otro al que va ligado. Por ello, se trata de innovaciones asimétricas porque no se da un cambio en los impulsores de ambos aspectos al mismo tiempo.

2.3. Innovación radical

La presión de las diferentes fuerzas del mercado, o la propia naturaleza competitiva del sector, obliga a los agentes que compiten a tomar mayores riesgos. Ya no sirve una mejora progresiva del producto, o un cambio en las formas de pago. La innovación radical exige de la empresa un vuelco tanto tecnológico como del modelo de negocio. Es lo que se conoce como innovación radical.

Muchas veces es la innovación tecnológica la que obliga un cambio en el modelo de negocio. Se trata de un producto tan revolucionario que no se adapta a la comercialización tradicional, ya que rompe los paradigmas del sector. Es el caso de la compañía de automóviles Tesla. El fabricante norteamericano de coches eléctricos de alta gama está consiguiendo redefinir la industria del automovilismo. No se limita a desarrollar un coche eléctrico de altas prestaciones. Quiere acompañar a sus clientes en esta innovación radical, y para ello ha invertido en una red propia de puntos de carga por todo EEUU y Europa a los que sus clientes

pueden acceder. Se trata de una apuesta fuerte, que busca la independencia total de los carburantes fósiles para el automóvil, y al mismo tiempo, ofrecer un gran vehículo que supera tecnológicamente a sus competidores (Karamitsios, 2013).

Por ello, al no contar con el apoyo de la infraestructura de los fabricantes tradicionales de coches, Tesla optó por la venta bajo demanda. A través de una reserva anticipada, el comprador podía realizar una reserva previa sin compromiso del modelo que haya elegido. Una vez alcanzada una cifra de producción escalable, comenzó con su fabricación en la moderna fábrica de Palo Alto, en California, y se entrega a cada cliente su coche siguiendo el orden de la reserva y de la disponibilidad geográfica. Su servicio postventa también es innovador, ya que realizan un seguimiento de sus productos a través de conexión telemática, consiguiendo del mismo modo una información muy valiosa sobre la satisfacción del cliente que les ayuda a desarrollar e implementar nuevos procesos de calidad.

La hipótesis que se plantea al respecto para la investigación del caso práctico de la presente tesis es la siguiente: ¿qué tipo de innovación supone el uso de redes sociales en Antena 3 Noticias?

3. Áreas de la innovación empresarial.

La innovación se puede dar en el producto, en el servicio, en el proceso, en el posicionamiento de mercado y en el modelo de negocio (Dyer et al., 2011). Todas estas áreas conviven en un mismo espacio, dejando patente que no son excluyentes unas de otras en la elaboración de un programa de innovación empresarial.

3.1. Producto y servicio

La innovación de producto es sustancialmente diferente a la que se puede realizar en un servicio. En el primero, las mejoras se concretan en las nuevas funcionalidades o en las mejoras incorporadas al producto, fáciles de identificar y de comparar con respecto a la versión anterior. La innovación en el segundo depende, sin embargo, de la percepción subjetiva del cliente. En el caso de los servicios informativos en televisión, incluir entrevistas en directo puede no resultar una innovación técnica, pero sí puede suponer una mejora en la percepción de la audiencia.

La innovación en los servicios se orienta por tanto hacia el conocimiento de la actitud de consumo de los clientes. Por ello, es fundamental una gestión de los datos obtenidos de los perfiles de los clientes potenciales para el análisis eficaz de la conducta de los consumidores y su respuesta a las innovaciones desarrolladas en los servicios. En este sentido, las redes sociales se han convertido en uno de los principales espejos en los que las empresas se miran para medir el nivel de aceptación de sus proyectos innovadores (Nguyen et al., 2015).

3.2. Procesos

Suele ser en los procesos donde una empresa pierda gran eficiencia. La innovación en este campo pueden colocar a la empresa en una posición de ventaja competitiva, y en sectores donde los procesos determinan el éxito o el fracaso del modelo de negocio, la innovación en este campo es fundamental (Christensen, 2011).

El caso del sector de la aviación civil es especialmente ilustrativo, concretamente el caso de Southwest Airlines. Sus directivos llegaron a la conclusión de que se podía ampliar considerablemente las horas de vuelo de una aeronave, reduciendo el tiempo en tierra. La

periodicidad de las rutas aumentaría con el mismo personal, y con ella el número de pasajeros, quienes ante unos precios menores que la competencia, sin duda llenarían todos y cada uno de los vuelos. No inventaron ninguna aeronave con un consumo más eficiente, ni cambiaron la forma de ofrecer vuelos con un servicio extra. Pero consiguieron revolucionar el mercado de la aviación comercial gracias a la innovación en el proceso a la hora de ofertar este servicio. Fueron la semilla de los vuelos de bajo coste gracias a que redujeron a la mínima expresión los costes fijos para poder satisfacer las necesidades de transporte aéreo de una población con menos poder adquisitivo (Heskett y Hallowell, 1993).

3.3. Estrategia

La estrategia empresarial debe responder a las necesidades de la compañía y a su situación del mercado en el que opera. En el primer caso, el necesario crecimiento de la empresa o unos malos resultados hacen que el cambio sea una realidad necesaria. Sin embargo, suele ser el mercado el que obliga indefectiblemente a evolucionar, ya sea para defenderse ante nuevos competidores, ya para aprovechar las posibilidades de crecimiento bajo determinadas circunstancias favorables (Teece, 2010).

La gestión estratégica afecta a toda la compañía. Sin embargo, la innovación en este campo está más limitada a aquellos departamentos en los que la creación de nuevos modelos de gestión supone una clara ventaja competitiva. Puede resultar irrelevante la innovación estratégica en el departamento legal, mientras que por otro lado puede ser crucial en el departamento de marketing o en el de logística. En este sentido, resulta de especial interés las diversas estrategias que se han tomado en los medios de comunicación para su necesaria transición digital. Se considera en el presente trabajo que la creación de Atresmedia Digital

como unidad estratégica de negocio puede suponer un elemento de innovación estratégica para Atresmedia.

Se trata de una unidad de negocio autónoma y completamente funcional, con sus propios objetivos y una cuenta de resultados diferenciada. Habitualmente, opera de forma independiente y separada del resto de unidades de negocio, que reporta directamente a la dirección general. Suele estar enfocada hacia un mercado específico y diferente al de la empresa matriz, y puede crearse para cubrir un nuevo producto o servicio asociado a la empresa principal, o para implementar alguna transformación en la empresa, por lo que una vez conseguido sus objetivos, se disuelve dicha sociedad (Guerras Martín et al., 1994).

Las ventajas de estas unidades estratégicas de negocio son, en primer lugar, la coordinación entre diferentes divisiones con intereses estratégicos similares, que facilita la competencia entre las unidades de negocio estratégicas dentro de la empresa. En segundo lugar, crea una contabilidad específica para cada una de las unidades de negocio. En tercer lugar, es evaluada según su rendimiento, lo que potencia una actitud favorable a la innovación para mejorar sus actividades de producción y de ventas. Por último, favorece la creación de una visión centrada en los consumidores, lo que ayuda a identificar sus necesidades y deseos, mejorando la satisfacción del cliente (Gupta, 1987).

3.4. Posicionamiento

La innovación en este campo viene determinada por los cambios producidos por contexto en el que la compañía desarrolla su labor, ya que el posicionamiento de ésta se hace en relación a sus principales competidores. Se trata de un área en la que la marca de la compañía compite por su reconocimiento dentro de su propio mercado, y que afectará a la imagen que de ella tendrán tanto consumidores como el resto de grupos de interés.

Se trata de una de las áreas de innovación calve para la gestión de marca, al influir en la imagen de marca que tiene el consumidor frente a la competencia. Tal y como se ha visto en el capítulo anterior, la creación de valor de una marca depende de la percepción que de ésta tengan sus principales grupos de interés. Y una mejora en el posicionamiento de la marca dentro de un mercado afecta positivamente a todos sus grupos de interés.

Los consumidores son quienes, con su lealtad a la marca, permiten un crecimiento de los resultados de la empresa. Una base de clientes suficiente y estable permite la creación de programas de captación y fidelización de nuevos consumidores a medio y largo plazo. Por su parte, los inversores son quienes construyen también una imagen de marca orientada al retorno de la inversión. Gracias al buen posicionamiento conseguido a través de programas de innovación, la mejora de la imagen con respecto a la competencia favorece la inversión. Además, los proveedores considerarán favorables las relaciones contractuales con una marca bien posicionada. Existe una migración de los atributos de una buena marca hacia gran parte de sus grupos de interés, por lo que los proveedores se beneficiarán también de los atributos positivos de la marca para la que están trabajando.

Por último, un buen posicionamiento dentro del mercado laboral como marca empleadora atractiva permite a la empresa atraer y retener el talento, ya que se considera que parte de los atributos de la marca corporativa se trasladan hacia la marca personal del empleado (Aguado y Jiménez, 2009; Mandhanya y Shah, 2010). Del mismo modo, un buen posicionamiento permite también una mayor fuerza de negociación tanto con proveedores como con empleados, y consigue que sus consumidores más fieles tengan una mayor resistencia al precio.

3.5. Paradigma

La innovación en alguno de los aspectos anteriores puede traer consigo un cambio de paradigma del mercado. Ya no se trata exclusivamente de una mejora en el producto, el proceso o el posicionamiento. Este tipo de innovación reinventa el modelo de negocio sobre el que se fundamente la compañía y el mercado en el que opera, llegando a crear uno nuevo.

Este tipo de innovación afecta a las demás áreas mencionadas. Se trata de un producto o servicio innovador, que ha cambiado los procesos que hasta entonces predominaban en el sector del que procede. Siendo el primero en ofrecer dichos servicios, se posiciona como el único en el mercado. Se trata de una enorme ventaja competitiva, ya que le permite operar en solitario, y una vez aparezca la competencia, se habrá posicionado como líder en su segmento al haber sido el que lo ha creado (Dedrick et al., 2010).

La hipótesis que se plantea al respecto para la investigación del caso práctico de la presente tesis es la siguiente: ¿a qué áreas afecta el uso de las redes sociales como elemento innovador en la gestión de la reputación de marca?

4. La innovación empresarial en entornos digitales

Tras el análisis en profundidad del concepto de innovación empresarial, así como de sus tipos y de las áreas a las que afecta, resulta conveniente analizar su impacto en un entorno altamente innovador como es el del entretenimiento y la información audiovisual. El desarrollo de Internet ha marcado el curso de los acontecimientos del siglo XXI, y ha supuesto una de las revoluciones culturales con mayor repercusión a nivel mundial y con un potencial aún por descubrir. Ha afectado de forma permanente a casi todos los sectores, y ha cambiado definitivamente el modelo de negocio de muchos de ellos, abriendo paso a nuevos mercados.

La industria del entretenimiento y la información en Internet es una de las más cambiantes e innovadoras desde sus inicios. La necesidad de ampliar su audiencia para sustentar su doble modelo de negocio ha propiciado una estrecha vinculación con los avances tecnológicos en el ámbito de la producción audiovisual, de la impresión industrial, de la logística y de las telecomunicaciones.

En este último aspecto, la irrupción de Internet, y su capacidad de albergar todo tipo de contenidos audiovisuales y escritos, ha supuesto una revolución estructural del sector. Los portales digitales se han consolidado como medios de entretenimiento e información de consumo cada vez más extendidos entre la población, gracias al constante aumento de la penetración del consumo de Internet. Según datos de la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares realizada por el INE, en 2018 el 86,1% de la población de 16 a 74 años ha utilizado Internet en los últimos tres meses, 1,5 puntos más que en 2017. En este aspecto, destaca el uso mayoritario de Internet entre los jóvenes de 16 a 24 años, con un 98,3% entre los hombres y un 98,7% entre las mujeres.

Los cambios producidos tras la consolidación de Internet como principal medio de comunicación y entreteniendo son profundos y se ha producido a un ritmo vertiginoso, por lo que la legislación aún va por detrás de los avances en este sector. Tal y como asegura Campos Freire, «la regulación europea de la televisión conectada va por detrás de la innovación tecnológica y de su implantación en el mercado» (Campos Freire 2015, p. 53). Por todo ello, la innovación se ha convertido en un elemento diferenciador vital para sobrevivir al aumento exponencial de la competencia, siendo también una cualidad natural al ámbito digital.

En este aspecto, la transformación digital de las empresas de comunicación necesita de una mentalidad innovadora por su impacto generalizado en la industria de la información y del entretenimiento. Resulta vital considerar que la innovación empresarial en el ámbito

digital puede darse en casi todos los aspectos de la compañía, desde el control de calidad de la producción hasta su explotación publicitaria, pasando por los procesos de distribución y por la relación con los proveedores.

En el caso de la presente tesis, se analizará la innovación en el ámbito del marketing digital. De ahí se pretende comprobar en qué medida sus herramientas, y en concreto las redes sociales son, por un lado, un elemento innovador para la gestión de la imagen de marca de los servicios informativos de Antena 3. Por otro, si finalmente consiguen trasladar la identidad de marca obtenida en la plataforma televisiva a sus plataformas digitales.

4.1. Innovación y marketing de contenido.

Como ocurre con toda realidad compleja, no hay una definición universal y aceptada sobre marketing. La *American Marketing Association* ofrece la siguiente definición oficial: el marketing es «la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general»¹⁹. Sin embargo, de entre las muchas que se han dado, es quizá la del Kotler la que mejor se adapte al presente trabajo de investigación: «El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos» (Kotler et al., 2016, p. 6). Es precisamente esa vertiente social a la que hace referencia la que más peso está adquiriendo en el siglo XXI, con el nacimiento, consolidación y crecimiento de las redes sociales.

¹⁹ <https://www.ama.org/topics/branding/>

El marketing ha cambiado tras la natural migración del marketing tradicional al mundo digital, y ha evolucionado dentro de este nuevo entorno de forma distinta. Nacen nuevas características, originadas y desarrolladas exclusivamente en el mundo digital (Christodoulides et al., 2011a).

En primer lugar, la naturaleza digital del marketing digital permite una medición exacta y en tiempo real de los resultados de las campañas de marketing. Existe toda una industria que vive de la medición de los diversos públicos objetivo, ya sea analizando sus hábitos de consumo y preferencias, ya cuantificando el número de impactos publicitarios.

En segundo lugar, el marketing digital está estrechamente ligado al comercio electrónico, actualmente una de las principales vías de expansión de los mercados más desarrollados, y no en pocos casos unos de los factores determinantes del éxito de muchas empresas.

El marketing digital se adapta a la realidad de las redes sociales, cambiando la relación entre la marca y el consumidor. Se estrechan las relaciones que mantiene con el consumidor, y se desarrolla el marketing de influencia que se basa en aprovechar la influencia de ciertos líderes de opinión sobre los consumidores potenciales y orientar las actividades de marketing para llevar los mensajes de marca al mercado en el que operan, según la Asociación Nacional de Anunciantes de EEUU²⁰. Se busca crear, fomentar y asegurar la pertenencia de marca entre los clientes, quienes ahora, a través de las redes sociales, se han convertido en sus principales embajadores.

Sin embargo, la comunicación digital ya no es suficiente para convencer al consumidor. La transformación digital que han llevado a cabo los mercados desarrollados

²⁰ <https://www.ana.net/content/show/id/baa-influencer-marketing>

hace que la economía digital sea una realidad, y que por lo tanto, la presencia de los diferentes competidores de una industria en Internet sea una necesidad. Por ello, es necesario saber combinar correctamente las relaciones que la compañía mantiene con su consumidor tanto de forma presencial como digital, ya que el contacto directo con el cliente sigue siendo uno de los principales elementos diferenciadores de una empresa (Kotler et al., 2016a).

El marketing de contenido es hoy en día una de las formas más innovadoras y extendidas (Jutkowitz, 2014). La era de la información y de la hiperconectividad móvil ha favorecido la creación constante de información y entretenimiento, que busca satisfacer una demanda cada vez más numerosa y también especializada. El marketing de contenidos no es una realidad exclusiva del siglo XXI. El caso más reseñable puede encontrarse en la Guía Michelin, que nació como bajo el amparo de un programa de fidelización y venta de la marca de neumáticos, y es hoy la principal guía gastronómica del mundo (Baltes, 2015).

Internet ha permitido al cliente recabar la información que necesita para tomar su decisión de compra. Las empresas ha comprobado que deben por lo tanto facilitar esa información, y gracias a la reducción de los costes de producción y distribución de contenidos generada por Internet, cerca del 90% de los especialistas en B2C (del acrónimo en inglés *Business to Consumer*, destinado al consumidor final) usan en EEUU este tipo de marketing (Pulizzi y Handley, 2015).

Los medios de comunicación, a diferencia de otros sectores como el industrial o el turístico, tienen en sus contenidos su principal producto y servicio. Por lo tanto, lo que para otras empresas es una vía de marketing indirecto, para los medios de comunicación es su negocio principal. Por ello, el marketing de contenidos en un medio de comunicación carece de justificación, no así los medios y las formas en los que se presente actualmente.

En primer lugar, los medios de comunicación, como creadores de contenidos, se han convertido en los gestores de este tipo de marketing. Se trata de un servicio ofertado por el departamento de gestión publicitaria, que adapta los contenidos creados para su propio medio. En el caso de la producción audiovisual, el *product placement*²¹ ha evolucionado hacia el *branded entertainment* (Hudson y Hudson, 2006), en el que los contenidos giran en torno a los valores o mensajes de una marca. Una realidad que se ha trasladado a las redes sociales como Facebook, que han incorporado este sistema de *branding* en las páginas oficiales de las marcas (Zhang Jie et al., 2010).

En segundo lugar, el marketing de contenido se ha consolidado gracias a la aparición de Internet, y muy especialmente de las redes sociales como una de las principales vías de captación de audiencia hacia sus contenidos. Tanto es así, que muchas campañas de marketing de contenido se hacen exclusivamente en redes sociales, prescindiendo de la vía tradicional de comunicación de la compañías con sus grupos de interés a través de los blogs corporativos. Estas campañas no buscan audiencia hacia sus portales digitales, ya sea porque tienen servicios de venta electrónica, ya porque no tienen afán de explotación publicitaria de sus visitas.

4.2. Innovación de los medios digitales: hacia la socialización de la comunicación.

El medio nativo digital, que nace y se hace en Internet, tiene una serie de características que lo diferencian de los canales tradicionales de prensa, radio y televisión. Díaz Noci (2008) realiza una revisión exhaustiva de los principales elementos de la comunicación digital, y

²¹ Estrategia comercial que consiste en colocar visiblemente los productos de determinadas marcas en los planos secuencia en series y películas

define con claridad sus conceptos y características: interactividad, multimedialidad, hipertextualidad y memoria. A estos atributos se le añaden el de convergencia (Masip et al., 2010), y el de actualización (García-Rosales y Abuín-Vences, 2019).

La industria televisiva no ha sido una excepción a este cambio, y la retransmisión a través de las WebTV tiene una influencia positiva en la relación entre el consumidor y la compañía. Concretamente, fortalece el conocimiento de marca al mismo tiempo que mejora la satisfacción del consumidor, por lo que se puede considerar como un complemento necesario para la gestión de la marca de las cadenas de televisión, y no como un servicio sustitutivo de la emisión lineal televisiva en abierto (Nysveen et al., 2005).

4.2.1. Interactividad y consumo social

La interactividad elimina definitivamente la comunicación unidireccional de los medios tradicionales, y la hipertextualidad fomenta un consumo no lineal. Asimismo, los medios digitales permiten el acceso a los contenidos de forma global, aumentan exponencialmente el número de consumidores y crean una convergencia de todos los medios en un mismo soporte sin precedentes (Casero-Ripollés, 2010). Los principales diarios españoles se han beneficiado de la cultura de habla hispana de Sudamérica, aumentando por encima de la capacidad del mercado español el número de usuarios de sus páginas digitales.

Muchos usuarios pueden a ahora acceder a los contenidos informativos de otras cabeceras internacionales, haciendo mella por tanto en sus números de audiencia, y finalmente en su lealtad de marca (Holt y Sanson, 2014). La interactividad en la navegación es adaptativa y funcional, lo que explica en gran medida al aumento del consumo a través de los dispositivos móviles y la gran penetración que han tenido los sitios digitales de información en relación a otros servicios informativos anteriores como el teletexto (Deuze, 2008).

El uso generalizado de las redes sociales entre la población, y su irrupción en las rutinas informativas de la población, han generado cambios significativos en la relación que mantienen con los medios de comunicación. Los medios de comunicación tradicionales han apostado claramente por la difusión de sus contenidos a través de redes sociales. En este sentido, la prensa escrita es, a nivel europeo, la que más actividad ejerce en sus perfiles en redes, principalmente en Twitter y en Facebook (González Molina y Ramos del Cano, 2014). Los usuarios por su parte usan las redes sociales para filtrar la ingente cantidad de información que le ofrece Internet, y busca que sean sus contactos de confianza los que seleccionen aquellas noticias que puedan interesarle. Se trata de líderes de opinión personales, ya sean familiares, amigos o perfiles oficiales en las redes sociales, que por su afinidad ideológica o por su relación personal, proponen una serie de medios o de noticias que le pueden interesar al usuario.

Los medios de comunicación profesionales buscan ahora mantenerse como líderes de opinión, para conseguir una mayor difusión y repercusión de sus noticias a través de estos canales de comunicación (Sáiz, 2016), y así una mayor audiencia en sus ediciones digitales. Como consecuencia, los medios deben ahora relacionarse directamente con su audiencia, creando una relación multidireccional inexistente hasta la popularización de las redes sociales. Una novedad que le permite acercarse a su audiencia, al mismo tiempo que analiza la percepción que ésta tiene de sus contenidos.

4.2.2. Multimedialidad y convergencia

Definida la multimedialidad como «la utilización conjunta de las formas básicas de información, es decir, texto, sonido, imagen fija y animada, en un mismo entorno, y de manera

yuxtapuesta o integrada» (Guallar y Abadal, 2010, p. 42), es necesario aclarar en qué medida esta cualidad de los medios digitales ha permitido su convergencia dentro de un mismo canal.

La digitalización de los contenidos ha permitido la integración de todos los elementos escritos y audiovisuales en los portales de información en Internet. Los elementos gráficos se alternan con el vídeo y el audio, así como con elementos infográficos que favorecen una experiencia completa del usuario. En los medios de información digital conviven tanto el texto como la imagen. Sin embargo, el consumo de vídeo es el que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años, y el principal soporte consumido en Internet. Tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico, el tiempo medio de visionado en los países desarrollados ha aumentado desde 2016 cerca de un 59%, y ha pasado de las 4,28 horas semanales a las 6,8 en 2019²². Se trata de una realidad que ha afectado también a la industria informativa, y que desde la perspectiva académica se ha analizado la incidencia de esta tendencia en el consumo de noticias (Jacobson, 2012; Salaverría, 2008).

La naturaleza multimedia de los nuevos medios ha propiciado una convergencia inevitable de los medios dentro de un mismo canal debido a la necesidad de estar presentes en este medio para poder acceder a la creciente audiencia digital. En el caso que nos ocupa, los servicios informativos de las cadenas de televisión y de las emisoras de radio han entrado a competir por un mismo servicio con las ediciones digitales de los medios impresos. A su vez, todos ellos deben competir con los medios digitales nativos de diversa naturaleza, ya sea escrita o audiovisual, para finalmente enfrentarse a todos los usuarios que generan contenidos, y que también buscan competir por el tiempo de su audiencia.

La versatilidad de los medios digitales, y su capacidad de acoger múltiples formatos, han permitido la convergencia en un mismo canal de los principales medios de comunicación

²² <https://www.limelight.com/resources/white-paper/state-of-online-video-2019/#growing>

tradicionales. La convergencia también se ha dado en los profesionales de la información, quienes ahora deben elaborar piezas informativas multimedia para su publicación en los diferentes soportes que permiten los portales digitales. Así, el perfil del periodista multiplataforma nace de la inevitable convergencia de los medios de comunicación gracias a su capacidad multimedia. Con ello, se puede dar una tercera forma de convergencia centrada en el proceso de integración de las redacciones informativas, que supone actualmente una de las principales corrientes académicas en este campo, y uno de los desafíos aún por darse en las empresas de comunicación (Avilés et al., 2009; Erdal, 2007; Masip et al., 2010; Salaverría et al., 2008).

4.2.3. Hipertextualidad

La hipertextualidad es uno de los elementos fundamentales del lenguaje cibernético, y permite a un medio de información saltar de un contenido a otro a través de enlaces de la misma página, que pueden estar incluidos o no en la noticia. Esto produce una lectura no secuencial, en la que «los niveles de lectura permiten al consumidor de la información la posibilidad de seleccionar en qué momento y en qué tiempo hacer la consulta a la información periodística» (Zamora y Potosí, 2009, p. 37). Esta realidad fomenta una lectura personalizada y en diferido de información, propiciando unos hábitos de consumo muy diferentes a los obtenidos con la prensa, la radio o la televisión hasta la implantación de los portales digitales de información.

Los medios de información impresos han fomentado casi desde sus inicios una lectura no lineal. La estructura de la pirámide invertida, cercana a la estructura deductiva, permite la lectura de la información más importante al principio, por lo que favorece el salto de una noticia a otra de forma fácil y rápida. Del mismo modo, la información de portada permite

visualizar en una misma página la información que se tratará en esa publicación, y las páginas a las que puede acceder para ir directamente a ésta. Sin embargo, medios como la televisión y la radio necesitan de un consumo lineal, por lo que su salto a las plataformas digitales supone un mayor reto que para aquellos de carácter impreso. Es más, según Salaverría (2019, p.8), «frente a la información estanca propia de la prensa, la radio y la televisión, medios que no permiten al usuario ampliar esa información a voluntad, los medios digitales, por el contrario, gracias a los enlaces hipertextuales, han familiarizado a los usuarios con un acceso activo a las noticias.

Aldea y Vidales (2011) confirman el nuevo modelo de televisión como consecuencia de la hipertextualidad de Internet: la *hipertelevisión*. Ésta se caracteriza por un consumo no lineal de la televisión, que responde a la realidad de los nuevos medios digitales y a la de los contenidos ofrecidos por las plataformas OTT. La amplísima oferta de entretenimiento a través de un servicio multiplataforma ha consolidado la tendencia de una hiperfragmentación de la audiencia, que ahora exige ver lo que quiere, cuando quiere y desde cualquier dispositivo. Si bien es cierto que su estudio analiza sólo las tendencias de consumo y los gustos de los telespectadores españoles de entre 18 y 25 años, actualmente se trata de una tendencia generalizada entre casi todos los perfiles de la audiencia, tal y como se podrá comprobar más adelante, en el caso práctico.

4.2.4. Memoria y actualización

Díaz Noci (2008, p.76) define memoria como «la posibilidad de almacenar y poner a disposición del usuario grandísimas cantidades de información [...] más o menos estructurada de forma casi instantánea». Este atributo de los medios digitales se da también en las redes sociales, y resulta de vital importancia para la gestión de la reputación. A diferencia de la

tradicional emisión televisiva o radiofónica, los medios digitales almacenan de forma automática todo lo que se escribe en ellos. De igual modo, se trata de una cualidad de las redes sociales, en donde los comentarios se mantienen a lo largo del tiempo, y cuyo acceso es inmediato.

La actualización por su parte es el último de los atributos principales de un cibermedio. Se trata de la capacidad de generar contenido nuevo de forma constante en formato escrito o audiovisual. La frecuencia de la actualización es sin duda una de las principales características de una red social. Se trata, como se verá más adelante, de una plataforma que distribuye el contenido de sus usuarios. La enorme cantidad de éstos en redes como Facebook, Instagram o Twitter hacen prácticamente inevitable una altísima frecuencia de actualización.

Las redes sociales son por lo tanto el cibermedio que cumple en mayor medida con todos los atributos que los diferentes análisis académicos han ido incluyendo en su naturaleza. En ellas, a través de contenidos multimedia, convergen todos los agentes de la comunicación social, incluyendo vínculos a sitios externos a la propia red social. Por último, los comentarios quedan para siempre registrados de forma pública, y la frecuencia de actualización es constante. Más adelante, en el siguiente capítulo dedicado a las redes sociales, se ampliarán nuevas cualidades propias de estas plataformas y novedosas para los cibermedios tradicionales.

Capítulo 5. Las redes sociales como herramienta innovadora para la gestión de la reputación

Introducción

Las herramientas tradicionales del marketing, como la publicidad en televisión o el patrocinio de espacios de venta, permiten crear y modificar la imagen de marca. Sin embargo, otras herramientas alternativas, que se suelen considerar ajenas a la labor de marketing, son también útiles para este fin, como por ejemplo el servicio postventa o la calidad en la atención al consumidor. Bajo esta premisa, es lógico pensar por tanto que se consideren hoy las redes sociales como una parte imprescindible en la comunicación de marca, ya que expresan de forma directa la actitud que ésta tiene frente a sus consumidores. Se trata de una relación más interactiva y personal que la obtenida hasta el momento a través de los medios tradicionales de comunicación de marca, lo que provoca una actitud aún más fuerte de pertenencia entre los consumidores.

Según un estudio realizado por Kantar Media (2019) sobre las tendencias en el uso de las redes sociales, cerca del 40% de la población utiliza asiduamente alguna plataformas social, e invierte en ella una media de dos horas al día. Este capítulo comienza con un análisis del concepto de red social, su categorización y la evolución cronológica de las principales redes sociales en España hasta 2019. Se trata de una necesaria revisión en profundidad de los principales conceptos de este tipo de plataformas digitales, dada su vinculación con la gestión de la reputación, en un intento de categorizar los beneficios en el uso de éstas para la gestión de la reputación de marca.

La comunicación de marca en estas plataformas permite analizar las reacciones de los consumidores, establecer de forma más eficiente las políticas de comunicación de marca, responder eficazmente a la comunicación de crisis y controlar los cambios producidos en la

relación entre el consumidor y la marca. Las métricas en redes sociales tienen, sin embargo, una serie de limitaciones que hacen que éstas no sean consideradas lo suficientemente fiables como para establecer los parámetros de una política de gestión de marca. Los datos obtenidos de las métricas en RRSS no son a día de hoy razonablemente representativos de la sociedad, y las interacciones que los usuarios tienen con las empresas en este ambiente pueden estar deliberadamente alteradas por intereses ajenos a una honesta relación entre el consumidor y la empresa, por lo que no se conseguiría la calidad que debería haber para considerarla una relación fiable (Portilla e Itoiz, 2015).

1. Concepto y taxonomía de red social

Kaplan y Haenlein (2009) consideran que las redes sociales nacen de los pilares tecnológicos e ideológicos de la web 2.0. Esta realidad hace referencia a los portales digitales, cuyos contenidos se enriquecen y crecen con la participación de sus usuarios, y abren la posibilidad de explotar económicamente sus contribuciones, su inteligencia colectiva y los efectos de sus relaciones sociales (Ganley y Lampe, 2009).

Urban y Bodoky (2013) denominan a las redes sociales como *Social Networking Site* (SNS en sus siglas en inglés), ya que consideran que éstas no se circunscriben exclusivamente a una aplicación móvil, sino que son efectivamente sus ediciones digitales el origen de su creación que han dado lugar a un ecosistema multiplataforma. Son muchos los estudios académicos y las investigaciones realizadas sobre la evolución en las tendencias de consumo de información a través de las SNS (Boyd y Ellison, 2007; Del Fresno García et al., 2016; Ganley y Lampe, 2009). En ellos se puede comprobar cómo estas plataformas han ido cobrando mayor protagonismo, al mismo tiempo que las empresas de comunicación han

incrementado considerablemente la audiencia en de sus ediciones digitales, especialmente sus servicios informativos.

Las redes sociales pueden por tanto definirse como un grupo de portales digitales desarrollados para Internet que se construyen bajo los fundamentos ideológicos de la web 2.0, y que permiten crear, compartir y consumir contenidos generados por el consumidor. Es decir, para el presente estudio no se considera a las redes sociales desde un punto de vista tecnológico, sino desde un plano social y económico, haciendo referencia a los contenidos generados por sus usuarios (*User Generated Content* o UGC de sus siglas en inglés), y que se analizará en profundidad más adelante. Por ello, resulta secundario el dispositivo desde la que se accede a las redes sociales, aunque se trata de un condicionante a tener en cuenta, especialmente por la consolidación de los teléfonos inteligentes como dispositivos multimedia de consumo de información y entretenimiento.

El éxito de estas plataformas depende por ello no tanto de los avances tecnológicos como de la capacidad de crecer hasta conseguir una masa crítica que permita crear un ecosistema autosuficiente de usuarios, en el que éstos sean capaces de crear contenidos suficientes como para satisfacer su propia demanda. Un claro ejemplo de este ecosistema que se retroalimenta es *Youtube*, que consigue explotar, a través de los ingresos publicitarios, el trabajo de producción de sus propios consumidores (Burgess y Green, 2018). Un contenido constantemente actualizado y extremadamente variado, con un modelo de negocio compartido entre sus creadores y la propia plataforma.

Desde una perspectiva de estrategia empresarial, el valor de una red social, sea ésta real o virtual, depende del número de miembros que ya tenga. Son los componentes de una red los que la ponen en valor gracias tanto al número como la importancia que le otorgue el resto de usuarios que la componen (Shapiro et al., 1998). Así, a pesar de que la funcionalidad

y el crecimiento de una red social es independiente de las conexiones en la vida real de sus miembros, diversas investigaciones han demostrado que la lealtad a dicha plataforma sí depende de los lazos que se generan fuera de ellas. De hecho, aquellos usuarios que han sido invitados por otros con los que mantienen una relación previa tienden a ser los miembros más activos y leales de dicha red social (Welser et al., 2006).

Actualmente, el concepto más extendido de red social entre los principales medios de comunicación hace referencia a un amplio abanico de aplicaciones móviles y sitios web que sirven como una ventana de explotación de sus contenidos y como herramienta de captación de y fidelización de su audiencia. A pesar de que las más conocidas y utilizadas son Facebook, Twitter, Instagram y Youtube, difieren significativamente tanto en sus funcionalidades como en el tipo de contenido que albergan. De este modo, los términos de uso, aunque similares, son específicos de cada red social, y por lo tanto, ofrecen un contenido y una relación diferentes unas de otras.

2. Naturaleza de las redes sociales

En la práctica, el concepto de red social responde a un amplio abanico de plataformas digitales y herramientas, especializadas por sectores o por formatos audiovisuales. Esta diversidad dificulta una categorización sistemática que sea capaz tanto de incluirlas a todas como de conseguir un consenso suficiente en el ámbito académico. Además, la escasa bibliografía disponible con respecto al análisis de la naturaleza de las redes sociales hace más necesario que nunca una aproximación flexible y abierta a las nuevas realidades que están por venir.

Kaplan y Haenlein (2009) proponen una clasificación de los diferentes tipos de redes sociales uniendo la investigación en medios de comunicación y de carácter sociológico. Así,

consiguen categorizarlas teniendo en cuenta tanto su naturaleza social como su capacidad de convertirse en un medio de comunicación. Desde una dimensión mediática, proponen una categorización en base a dos teorías: la presencia social y el enriquecimiento mediático.

2.1. Presencia social y enriquecimiento mediático

Los medios de comunicación se diferencian unos de otros por su presencia social, considerada ésta como el contacto físico, visual o acústico entre los agentes del proceso de comunicación y los receptores del mensaje (Short et al., 1976). Cuanto mayor sea la presencia social, mayor será también el influjo que cada uno de los participantes en el proceso de comunicación tendrá sobre el comportamiento de uno y de otro.

La teoría de la riqueza mediática, por su parte, defiende que los medios de comunicación se diferencian en función de la capacidad de transmitir la mayor cantidad de información en un intervalo determinado de tiempo (Daft y Lengel, 1986). Esto es, en la posibilidad de incluir múltiples formatos, tanto escritos como audiovisuales. Los medios digitales, debido a la multimedialidad, tienen potencialmente una gran riqueza comunicativa. Sin embargo, se diferencian unos de otros en función tanto de la especialización temática como de los formatos predominantes. Del mismo modo, las distintas redes sociales se diferencian entre sí en función de su formato y del tipo de contenidos que sus usuarios pueden compartir.

2.2. Dimensión social

Las redes sociales se pueden clasificar según la autopresentación que hagan de sí mismos sus usuarios y según la autopercepción que tenga la audiencia por medio del consumo

de sus contenidos (Kaplan and Haenlein, 2010). La autopresentación hace referencia al deseo de la audiencia de presentarse a otros y controlar su impresión. La autopercepción por su parte es la revelación, tanto consciente como inconsciente, de la información personal sobre el resto de usuarios.

Los perfiles personales creados en redes sociales como Facebook o LinkedIn tienen un fuerte componente de autopresentación, y lo que mueve a sus usuarios a crear un perfil es su deseo de darse a conocer. El tipo de autopresentación que se busca puede darse a través de la autopercepción, que es la aptitud que tiene el usuario para darse a conocer a los demás tal y como éste desea (Collins y Miller, 1994).

La diversidad de redes sociales coloca en una delicada tesitura a las empresas que quieren hacer uso de éstas para la gestión de su reputación. Sin embargo, no todas ellas responden adecuadamente a sus necesidades comunicativas, que varían considerablemente en función de la naturaleza de su industria, y que determina a agentes tan importantes como los consumidores o los proveedores. Esta clasificación permitirá comprobar qué red social puede ser la más indicada para la gestión de la reputación de una empresa de comunicación.

3. Clasificación de las redes sociales

Las redes sociales se han asociado generalmente a plataformas sociales vinculadas a los dispositivos móviles. Sin embargo, se trata de ecosistemas multiplataforma, por lo que no se tendrá en cuenta para su clasificación. Los parámetros que se usarán giran en torno a la autopresentación de sus usuarios y a la presencia social entre sus usuarios, desarrollados por Kaplan y Haenlein (2010). Las plataformas sociales virtuales y los videojuegos multijugador masivos en línea no se analizarán en el presente estudio debido a su alta presencia social. Se

trata de dos tipos de redes sociales con una alta dedicación y un fuerte componente individual, por lo que no se les considera herramientas para la gestión de la reputación de una marca.

Tabla 7: Clasificación de las redes sociales según su naturaleza

| | Presencia social | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| | Baja | Media | Alta |
| Alta autopercepción/ autopresentación | Blog | Plataformas sociales (Facebook) | Plataformas sociales virtuales (Second Life) |
| Baja autopercepción/ autopresentación | Proyectos colaborativos (Wikipedia) | Comunidades de contenidos (Youtube) | Videojuegos multijugador masivos en línea (World of Warcraft) |

Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan y Haenlein (2010)

3.1. Baja presencia social: Blogs y proyectos colaborativos y colectivos

Conocidos originariamente como bitácora en línea, se trata de plataformas digitales concebidas como un diario personal. Por ello, suelen incluir información de los intereses de sus autores, están constantemente actualizado y permiten los comentarios de sus lectores. Según Orihuela-Colliva (2006, p. 34), el término weblog hace referencia a «un sitio web que se compone de entradas individuales llamadas anotaciones o historias dispuestas en orden cronológico inverso».

Tanto los usuarios individuales como las organizaciones hacen un uso de esta forma de comunicación para presentar su contenido a sus grupos de interés. Lo que distingue a los blogs de las páginas web tradicionales es que éstos funcionan como redes sociales, en donde los usuarios pueden suscribirse a través de RSS, así como comentar las diferentes entradas. Éstas permiten la inclusión de texto, imágenes y video, y su contenido puede ser abierto, bajo suscripción o puramente privado. La mayoría las instituciones lo ofrecen de forma abierta

para darse a conocer, así como para informar a sus posibles grupos de interés, entre los que se incluyen los clientes de sus noticias más relevantes.

Aunque se distingue claramente de otras redes sociales, la aparición de nuevos proveedores de información de naturaleza social y cooperativa está haciendo cada vez más difícil diferenciarlas de otras comunidades de contenidos. Muchos de los blogs que inicialmente nacieron como un cuaderno personal se han convertido en cabeceras de información muy similares a las ediciones digitales de los principales diarios impresos. Del mismo modo, en redes sociales donde se incluyen tanto contenido propio como enlaces a otras páginas web (el caso de *Tumblr*), es más complicado poder diferenciarlas entre sí. A pesar de que a veces se hace un esfuerzo creativo para generar contenido original, en muchas ocasiones los usuarios simplemente se limitan a enlazar el contenido de otras páginas.

Otra plataforma que difumina considerablemente la barrera entre un weblog y una comunidad de contenido es *Pinterest*. Se trata de una red social en la que se comparten diferentes fotos de otras páginas, lo que permite a sus usuarios crear y gestionar tableros en función de sus gustos. Los murales se organizan agrupando *pines* de temas específicos, y se pueden crear con imágenes que se han extraído de otros portales digitales con un botón específico que permite subirlas a su propio perfil. Un servicio que también permite compartir, interactuar con cada una de las entradas a través de comentarios directos o del botón «me gusta», ya que combina características propias de los *blogs* y también de las comunidades de contenido. Se trata de una de las redes sociales que ha experimentado uno de los mayores crecimientos tras su creación, casi un 4000% en su primer año de vida, así como una de las más interesantes para el comercio electrónico, debido a su aparente alto índice de conversión (Gilbert et al., 2013; Sevitt y Samuel, 2013).

La credibilidad es una de los atributos principales para que un blog corporativo sirva efectivamente como herramienta para la gestión de la reputación de la propia compañía. La información veraz tiene una relación directa con una buena experiencia del consumidor, y ésta a su vez favorece la creación de una intención de compra en futuras ocasiones (Hsu y Tsou, 2011), generando así lealtad hacia la marca. Crear una relación de confianza con los consumidores a través de un blog corporativo es una importante herramienta para influir en el comportamiento del consumidor, dado que la posibilidad de interacción con la marca genera la impresión de tener una relación personal con ella (Thorson y Rodgers, 2006).

En ocasiones puede no ser la herramienta más adecuada para gestionar la reputación de una marca. Sirve por un lado de altavoz para las quejas de los consumidores insatisfechos, que en muchas ocasiones pueden no estar justificadas y perjudicar así la imagen de marca. Además, la necesidad de mantener actualizado el blog empuja a muchas compañías a fomentar su uso entre los empleados, lo que puede ocasionar la pérdida de control en la comunicación corporativa, así como posibles riesgos legales en los procedimientos de buenas prácticas empresariales (Kaplan y Haenlein, 2010).

Los proyectos colaborativos permiten que muchos usuarios participen de forma simultánea en la creación de contenido. El más representativo de este tipo de proyectos son *wikis*, y la enciclopedia Wikipedia es el proyecto con más usuarios y de mayor reconocimiento. Un *wiki* es un software que permite a sus usuarios crear y cambiar su contenido, en el que se puede incluir texto, imágenes y vínculos editando directamente desde un navegador de Internet (Bruns, 2008). Es una herramienta sencilla y fácil de usar, que permite la creación de una plataforma colaborativa de trabajo, y una estructuración ordenada de un conjunto de páginas que están relacionadas entre sí, sustentadas por fuentes externas que validan su veracidad (Godwin-Jones, 2003).

Este tipo de plataformas colaborativas han tenido un gran impacto entre los usuarios de internet. Sin embargo, se trata de herramientas poco utilizadas en la gestión de marca por parte de las empresas porque están gestionadas directamente por los propios usuarios. En ocasiones, como ocurre con Wikipedia, las firmas tienen prohibido participar en la edición de los contenidos generados por sus comunidades sobre ellos mismos. Esto no quita para considerarlas potentes herramientas para la creación de grupos de seguidores, que comparten su conocimiento sobre diversos temas, principalmente aquellos orientados a la industria cultural y del entretenimiento.

Es habitual la creación de plataformas *wiki* sobre las principales series de ficción, en donde sus seguidores publican su contenido sobre todos personajes y el argumento de cada uno de los capítulos. Plataformas como Fandom.com²³ usan este tipo de proyectos para ofrecer contenidos generados por los propios seguidores de películas, videojuegos, series, comics o libros (Mittell, 2009). Sin embargo, son prácticamente anecdóticas esas comunidades en torno a los productos y servicios de carácter informativo.

3.2. Comunidades de contenidos y plataformas sociales

Las comunidades de contenido permiten compartir contenido propio entre los usuarios, donde éstos generalmente no incluyen información personal en su perfil. Existe una gran variedad de este tipo de comunidades, como *Flickr* para fotografías, *Slideshare* para presentaciones o *Academia* para trabajos académicos. Sin embargo, la más conocida, y la de mayor tamaño y penetración a nivel internacional, es *Youtube*.

²³ <https://www.fandom.com/about>

Las plataformas de redes sociales²⁴ son plataformas que conectan a sus usuarios entre sí a través de sus perfiles personales. Facebook, Instagram o el extinto Google+ se usan principalmente como redes del ámbito privado, mientras que existen otras de carácter profesional, como LinkedIn o Xing. Boyd y Ellison (2007) incluyen en su definición de red social tres parámetros fundamentales que se deben de dar en lo que consideran un servicio de contacto entre usuarios a través de una página web. En primer lugar, cada uno de sus usuarios debe tener un perfil público o semipúblico capaz de conectarse con otro. En segundo, debe aparecer una lista con los usuarios con los que mantiene una conexión. Por último, el sistema debe permitir ver las conexiones que tienen entre sí sus usuarios.

3.2.1. Youtube

Fundado en febrero 2005, *Youtube* es uno de los sitios web más visitados del mundo. Es además una de las comunidades más activas, con 1.800 millones de usuarios únicos al mes²⁵. Su principal fortaleza es que permite a cualquier usuario de internet ver su contenido de forma gratuita, así como generar y colocar creaciones originales de los usuarios registrados, que son quienes dotan de contenido a la plataforma. No sólo los usuarios individuales pueden utilizar *Youtube*, sino que cualquier tipo de institución, entre ellas las empresas, lo usan para crear videos promocionales, así como una de las principales herramientas publicitarias para sus propias campañas de publicidad.

²⁴ En el ámbito académico, y para poder diferenciar estas plataformas sociales de otras, se les denominan SNS, de sus siglas en inglés Social Networking Sites. Se trata de las más extendidas y reconocidas, por lo que se suele hacer referencia a ellas simplemente como redes sociales. Sin embargo, se diferencian de otras redes sociales en tanto en cuanto éstas se centran en los contactos y no tanto en el contenido.

²⁵ Highlights from the Brandcast stage: New YouTube Originals and advertiser offerings. Official YouTube Blog. <https://youtube.googleblog.com/2018/05/highlights-from-brandcast-stage-new.html>

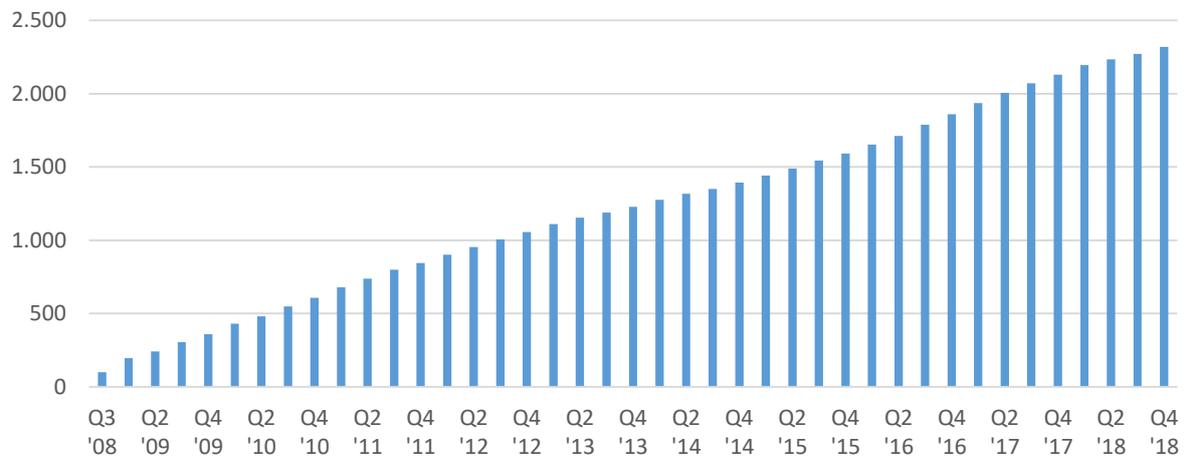
La industria de los medios de comunicación ha emprendido constantes batallas legales contra *Youtube* ante el riesgo de usar esta plataforma para la transmisión ilegal de sus propios contenidos protegidos (Seidenberg, 2009). Resulta ya habitual que muchos programas de televisión aprovechen sin embargo este canal para su explotación publicitaria, poniendo a disposición de su audiencia fragmentos de sus contenidos en Youtube. Se trata de una estrategia que responde también a la creación de fuertes comunidades de seguidores, lo que ha convertido a este portal en una potente herramienta de gestión de la reputación en internet.

3.2.2. Facebook

Facebook es la mayor red social a nivel global. Tiene un total de 2.450 millones de usuarios activos al mes durante el tercer cuatrimestre de 2019, de los cuales acceden diariamente a la red social 1.620 millones de usuarios únicos²⁶. El crecimiento ha sido constante, tal y como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

²⁶ <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2019/Facebook-Reports-Third-Quarter-2019-Results/default.aspx>

Gráfico 12: Número de usuarios de Facebook por cuatrimestre, en millones de usuarios únicos (2008-2018)



Fuente: Elaboración propia con datos del informe anual de Facebook (2018)

Facebook se lanzó en febrero de 2004 como una plataforma web que permitía a los usuarios crear un perfil personal y una serie de conexiones con otros miembros de la red. Dichos perfiles incluyen fotografías personales, actualizaciones de su estatus, comentarios, enlaces a otras páginas y un *timeline* de la actividad del usuario y de sus interacciones con sus contactos. La comunicación con estos puede darse a través de mensajes privados, por medio de su herramienta del chat, o bien públicos, visibles en el perfil del contacto de destino.

Además de los perfiles personales, que son los más abundantes, Facebook permite crear grupos de interés o unirse a otros ya creados, dando lugar a comunidades en las que los usuarios discuten sobre varios temas o expresan su opinión. Su principal motivación es la de socializar, entretenerse, buscar un reconocimiento de estatus o ser fuente de información (Valenzuela et al., 2009). Éstos pueden girar en torno a diversos temas, como determinado contenido audiovisual (del mismo modo que los wikis en torno a series de ficción) o una marca. Se trata de una potente herramienta para de gestión de marca, aunque fuera del control de la firma, dado que nace de los propios usuarios.

Facebook permite crear un perfil oficial de compañías, instituciones o personajes públicos, que sí nacen de la propia organización. Se conocen como *páginas*, y no *perfiles*, dado que responden a objetivos corporativos o comerciales, similares a los de un sitio web oficial, pero en el entorno cerrado de Facebook. Sus gestores pueden publicar entradas, hacer encuestas a sus seguidores, publicar promociones, vídeos o fotografías. Todo ello se monitoriza a través de Facebook Analytics²⁷, capaz de proporcionar datos sobre lo que sucede en su página oficial: alcance a usuarios únicos; tipos de dispositivos, plataformas y canales por los que acceden; recorrido de los usuarios hasta llegar a una conversión, categorizado por canales de llegada; interacción de los usuarios entre sí y con las publicaciones según dispositivo, canal y plataforma.

Facebook se ha convertido en el mayor proveedor de marketing relacional para muchas marcas (Neff, 2010). Las grandes empresas de comunicación han comprobado el enorme potencial de las plataformas de redes un sociales como Facebook para alcanzar a una mayor audiencia y crear perfiles (Nagy y Midha, 2014). El gran éxito de esta red social es que las páginas oficiales son muy similares a los portales corporativos de las compañías, pero son propiedad de Facebook, quien puede comercializar los datos extraídos de su actividad para sus servicios publicitarios.

3.2.2.1. Principales ventajas de Facebook como herramienta de marketing digital

Facebook hace más atractiva la publicidad tanto a usuarios como a anunciantes, debido a que los primeros no la perciben como invasiva y los segundos tienen una información pormenorizada de los consumidores a los que quiere impactar. Ofrece una gran cantidad de

²⁷ <https://analytics.facebook.com/>

información sobre sus clientes potenciales, y garantiza un impacto de su publicidad en aquellos grupos más relevantes.

Esta red social se considera también una potente herramienta para la gestión de la marca, ya que mantiene una relación directa con sus usuarios. Son además ellos mismos los que se convierten en embajadores de una marca, y promueven activamente la promoción de sus valores con los que se sienten especialmente vinculados (Taylor et al., 2011).

Por último, las redes sociales se han convertido en una nueva ventana para la explotación de los contenidos de los medios de comunicación. Se trata de una de las principales vías de acceso a los portales digitales de información. La creación por tanto de perfiles oficiales dentro de esta red social favorece el trasvase de la audiencia social obtenida en redes sociales hacia la audiencia tradicional (Llamas et al., 2015), tanto en televisión como en su edición digital.

3.2.2.2. Principales inconvenientes de Facebook como herramienta de marketing digital

A. Saturación publicitaria

A pesar de que los perfiles personales en las redes sociales son de carácter público, la información que éstos tienen es de naturaleza privada (Schau y Gilly, 2003). Los usuarios de este tipo de redes muestran una baja tolerancia a la presencia publicitaria, lo que provoca en muchos casos el abandono de la plataforma social ante una saturación publicitaria (Taylor et al., 2011). Al ser considerado parte del ámbito privado, los anunciantes deben tener mucho más cuidado que en los medios de comunicación tradicionales, donde la publicidad está socialmente aceptada.

Los factores que determinan cuándo esta publicidad puede resultar invasiva varían en función tanto del usuario como de la red social en la que ha creado su propio perfil. Sin embargo, cuanto mayor sea la identidad social que tenga el usuario, mayor será la aceptación publicitaria dentro de sus propias comunidades digitales (Zeng et al., 2009).

B. Uso inapropiado de los datos personales.

Facebook está padeciendo una devaluación de su propia reputación tras diversos escándalos en los que se ha detectado un uso comercial de los datos personales de los usuarios. En 2010 comenzaron los acuerdos con diferentes anunciantes en los que se hacía uso de los datos personales de los usuarios para venderles esta información. La situación en España se agravó cuando en setiembre 2017 la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) sancionó a la red social con 1,2 millones de euros ante la vulneración de la ley de protección de datos, ya que la plataforma social almacenaba y usaba esta información personal para fines publicitarios sin una autorización previa (Ley, 2015). En marzo de 2018 se le acusó de otorgar datos personales de 87 millones usuarios a Cambridge Analytica sin su autorización previa para llenar las campañas propagandísticas de EEUU, e influir de esta forma en el voto de los electores (Isaak y Hanna, 2018). En setiembre y diciembre de 2018, varios ataques informáticos accedieron a los datos personales de 50 millones de usuarios y a las fotografías de 6,8 millones de personas.

C. Fake News y la pérdida de credibilidad

Resulta necesario abordar uno de los principales problemas a los que se están enfrentando las redes sociales como canales de información: la pérdida de credibilidad. Los

servicios informativos de los medios de comunicación que hacen uso de estas redes deben saber que parte de su reputación se ve también afectada por la reputación de las plataformas donde publican sus contenidos, y de donde se nutren también para elaborar sus noticias.

La distribución de contenido a través de las redes sociales sin agregadores se ha detenido en 2018, y se ha detectado incluso un retroceso del número de publicaciones con respecto al 2017 (Newman et al., 2018). Para evitar el fenómeno de las *fake news*, las redes sociales han desarrollado algoritmos que comprueban la calidad y la veracidad de los contenidos publicados, aunque con escaso éxito (Lazer et al., 2018). Tras varios años de consumo digital, la confianza de los consumidores en las principales redes sociales se ha visto significativamente mermada.

Se percibe asimismo un descenso de la credibilidad de los canales tradicionales de información, especialmente de los servicios informativos de la televisión, debido a diversas razones. La primera es el fenómeno contraproducente de las noticias falsas, que parte de la intención deliberada de la clase política para reducir la credibilidad de los medios tradicionales. La segunda gira en torno a una perspectiva empresarial, en donde se aprecia un descenso importante de los beneficios obtenidos por la audiencia, debido al cambio de paradigma del modelo de negocio publicitario de la industria. Por último, el poder de las redes sociales en el nuevo panorama de las plataformas informativas digitales complica la labor de control de los medios de comunicación que generan la información (Newman et al., 2018). Según el Gerente de Marketing Digital & Data Insights de Atresmedia²⁸, las modificaciones en el algoritmo de Facebook ha tenido consecuencias negativas en casi todos los portales de

²⁸ Entrevista realizada a Rubén Vara Miguel en 11 de diciembre de 2017. En el momento de la entrevista era el Gerente de Marketing Digital & Data Insights de Atresmedia, cargo en el que estuvo del año 2009 al 2019.

información, ya que perjudica las noticias que no estén patrocinadas en la red social en lugar de ordenarlas en función de su alcance orgánico.

La idea importante es que la distribución de noticias a través de las redes sociales muestra síntomas de agotamiento en muchos mercados desarrollados, tras un crecimiento constante y continuado durante la última década. Concretamente en Francia, Estados Unidos y Reino Unido, el flujo de noticias difundidas a través de las redes sociales ha disminuido un 6%, especialmente en Facebook. Por el contrario, se ve un aumento en el uso de las aplicaciones de mensajería instantánea, especialmente WhatsApp, al tratarse de redes sociales dotadas de especial credibilidad por su carácter privado. Los países que lideran este cambio son España, Brasil y Tailandia, con un índice de acceso a las noticias a través de esta vía del 33% en el caso español.

La confianza de los consumidores en los medios de información tradicionales se mantiene en un 44% en la mayoría de los países analizados, y sólo la mitad confía en la credibilidad de las noticias que éstos emiten. A pesar de que la lealtad en el consumo de muchos de estos medios es alta, no supone necesariamente una mayor credibilidad para ese medio.

3.2.3. Twitter

Twitter es la red social más extensa y reconocida de *microblogging*. Se trata de una combinación entre una plataforma digital de red social y un blog personal. Nació en 2006 con una versión beta de carácter privado, y no fue hasta agosto de ese mismo año que se hizo pública la versión de prueba. Inicialmente, el servicio permitía a los usuarios crear y leer

entradas, conocidas como *tweets*, que aparecían en el mural temporal de cada perfil, con un máximo de 140 caracteres.

Estas premisas crearon los estándares generales del *microblogging*, muy próximo a la entrada de las noticias periodísticas (O'Reilly y Milstein, 2011). De esta forma, las entradas se consideraban no invasivas y asincrónicas, así como fáciles de consumir y de producir. Según el estudio llevado a cabo por Jansen et al. (2009), las entradas breves en esta red social comparten más características con el lenguaje natural que con las formas de expresión vistas hasta el momento en los motores de búsqueda de Internet, por lo que se puede deducir que la relación que tienen los usuarios en esta red social es más personal y con una mayor capacidad de *engagement*.

El funcionamiento de Twitter es relativamente sencillo. Un usuario puede seguir los comentarios de otros a los que está suscrito al mismo tiempo se convierte en suscriptor de contenidos. Cuando esto ocurre, el algoritmo coloca entradas de dicha cuenta en el muro principal del usuario. Los *hashtag* permiten agrupar diferentes entradas en torno a un mismo tema, y se crean anteponiendo «#» a una palabra o frase. Para poder hacer mención de otras cuentas, o para replicar algunas de sus entradas, se utiliza «@» precedida del nombre del usuario (Lara, 2015).

La evolución de la red social ha sido, sin embargo, diferente a la sufrida por otras como Facebook, LinkedIn o Instagram. Concebida inicialmente para el ámbito privado, Twitter se ha convertido en una red de carácter político y de opinión pública, así como de ámbito profesional. Al incluir enlaces a noticias externas y la opción de retuiteo, se ha ido transformando progresivamente hacia un creador de contenidos. Se trata de un giro que dio voluntariamente la propia red social, al cambiar la pregunta para la actualización del status de los perfiles, en la que inicialmente se le preguntaba al usuario qué estaba haciendo. Al

comprobar que ignoraban la pregunta original, propusieron un cambio el 19 de noviembre de 2009 en la que se preguntaba sobre lo que estaba ocurriendo, lema actual de la marca.

Es precisamente este cambio en el comportamiento de los usuarios de Twitter lo que diferencia esta red social de las demás. La mayoría de los usuarios conectan con otros perfiles a los que no han conocido en persona, y comparten con ellos su visión subjetiva de lo que les rodea, así como de información o de acontecimientos relacionados con determinados temas (Kwon y Sung, 2011). Se debe en gran medida a que se trata de una red abierta, en la que los mensajes son públicos tanto para su lectura como para su comentario.

Cualquier usuario de la plataforma puede acceder inicialmente a todos los comentarios realizados por otros usuarios. La única forma de que esto no suceda es que uno de ellos bloquee a otro, en cuyo caso este último será incapaz de visualizar ninguno de los comentarios del primero. Además, y en gran parte debido a su carácter público, cada vez son más los perfiles que no detallan información personal, sino que utilizan seudónimos que les permiten crear, en cierta medida, una marca personal desvinculada a su propia identidad.

Desde el punto de vista de la gestión de marca, las conexiones que genera Twitter entre sus usuarios permiten crear un canal de comunicación interactivo y distinto a los tradicionales para la comunicación corporativa de las empresas. Los usuarios esperan conectar con las marcas que les interesan, y las empresas deben aprovechar esta herramienta para poder interactuar con sus posibles grupos de interés, en especial las cadenas de televisión, que son quienes han unido tradicionalmente a las marcas con su audiencia (Buschow et al., 2014). La interactividad que ofrece Twitter, que permite estar en múltiples conversaciones y compartir enlaces, fotografías o vídeos, ha hecho que sea el punto de encuentro entre consumidores y marcas que las páginas digitales corporativas no han sido capaces de generar. Kaplan y Haenlein (2011) ponen de relieve algunos ejemplos de los usos de esta red en la gestión de la

comunicación corporativa: gestionar la marca corporativa y generar políticas que la refuercen, contactar con sus clientes en el servicio posventa o realizar investigaciones de mercado relacionadas con la intención de compra.

Jansen et al. (2009) afirman que el *microblogging* es una nueva forma de promoción digital, que permite crear vías alternativas de exploración de las empresas para proyectar y gestionar una estrategia global de su reputación. A diferencia de otras comunidades de contenidos por redes sociales, defienden que Twitter tiene un perfil de usuario muy atractivo para los anunciantes, con una edad superior a los 35 años y con unos ingresos por encima de la media. Del mismo modo, descubrieron que cerca de una quinta parte de los comentarios que analizaron hacían referencia a una marca tanto corporativa como de producto. De éstos, un 20% expresó su sentimiento respecto a dicha marca, mientras que el 80% restante, a pesar de que las mencionaron, no se pronunciaron. Esto sugiere que Twitter se usa también en muchas ocasiones para recabar información, así como para preguntar a los usuarios acerca de una marca.

Kwon y Sung (2011) sugieren que Twitter permite la creación de una personalidad de marca debido a lo que denominan como *antropomorfismo de marca*. Se trata de asociar a la marca con cualidades humanas, principalmente a través de las interacciones entre el consumidor y la empresa. Al no estar automatizadas, favorece una relación personal a largo plazo, que finalmente lleva a un fortalecimiento de la propia imagen de marca. A pesar de esta evidencia, en su estudio descubrieron que sólo la mitad de las marcas que analizaron tenían una representación humanizada en Twitter.

Hay hasta la fecha pocas investigaciones que analicen cómo utilizan las redes sociales las cadenas de televisión para su comunicación de marca (Arrojo, 2015; Berz, 2016; Buschow et al., 2014). Sin embargo, las principales compañías de televisión reconocen en la práctica el

potencial de las redes sociales para gestionar su reputación, por lo que llevan tiempo desarrollando su labor comunicativa en las principales redes sociales.

En este sentido, plataformas OTT como Netflix han sabido aprovechar el potencial de las redes sociales para relacionarse satisfactoriamente con su audiencia potencial fuera de su canal propio. Ante las dificultades aparentes de liderar las conversaciones entre la audiencia debido a la naturaleza de visionado del consumo bajo demanda, muy individualizado y ajeno a los horarios de emisión, Netflix buscaba por medio de las redes sociales un consumo social, y con él una experiencia social en redes. Con los comentarios que realiza sobre los contenidos que ofrece en su plataforma, consigue que la mayor parte de sus usuarios sientan cercana la marca, que comparte con ellos las mismas inquietudes culturales (Herrero y Urgellés, 2018).

4. Motivaciones y gratificaciones en el uso de las redes sociales

Tal y como se ha afirmado en el capítulo 4, la marca de los medios de comunicación es un constructo psicológico que alberga todas las connotaciones emocionales, estilísticas y cognitivas de la audiencia, de forma tanto consciente como inconsciente (Guo y Chan-Olmsted, 2015). Es por lo tanto oportuno analizar las motivaciones de dicha audiencia para participar en las conversaciones creadas por los perfiles de las redes sociales de los medios de comunicación. La percepción de la reputación de una cadena de televisión responde a una serie de motivaciones que le otorga determinadas gratificaciones. Los gestores de contenidos en redes deben también tener en cuenta las motivaciones y gratificaciones que éstas otorgan para mantener la lealtad de marca también en este nuevo ecosistema.

Las motivaciones de los usuarios de las redes sociales son muy diversas. Un estudio realizado por Sledgianowski y Kulviwat (2009) demuestra que la percepción individual de los

usuarios hacia las redes sociales depende de su faceta lúdica, de la posibilidad de criticar a otros usuarios, de la presión normativa y de la confianza que consiga alcanzar la plataforma con sus usuarios.

La utilidad y su facilidad de uso afectan también considerablemente a las motivaciones de uso de las plataformas de redes sociales. Gangadharbatla (2008) por su parte considera que la autoestima colectiva, la necesidad de pertenecer a un todo y la confianza en internet como medio de transmisión de información favorecen una actitud positiva frente a las redes sociales. En este aspecto, la necesidad de pertenencia hace referencia al deseo de la gente de estar en contacto con otras personas, y a su búsqueda de la aceptación social por parte de los demás individuos de su comunidad.

La autoestima colectiva procede del campo de la psicología social, y se describe como el concepto que el individuo tiene de sí mismo, formado por la identificación personal y por la autoestima pública. En la primera se refleja el orgullo de pertenecer a un grupo determinado, así como que éste represente bien a sus componentes y sea un buen reflejo de su imagen individual. La autoestima pública, por su parte, refleja «el prestigio y la consideración que cree que tiene el grupo» hacia los individuos (Ros y Gómez, 1997. p.188). Trusov et al., (2010) sin embargo consideran que, a pesar de que en el número de contactos de los usuarios en las redes sociales es muy superior a aquellos que mantienen la vida real, sólo una pequeña fracción de estos influye de forma significativa en su actitud y actividad en la red, aproximadamente en una quinta parte de ellos.

En el caso de Youtube cabe destacar que una cantidad importante de sus contenidos proceden originariamente de los producidos para la televisión, por lo que no sorprende comprobar que se trata de las mismas motivaciones de los televidentes a la hora de ver la televisión. Sin embargo, lo que distingue *Youtube* de la emisión lineal en abierto de la

televisión es que permite compartir y discutir el contenido, así como recomendarlo a otros usuarios.

En el caso de los blogs, las motivaciones difieren con respecto a las redes sociales. Nardi et al. (2004) consideran que las principales motivaciones para crear un blog son documentar la vida personal, aportar comentarios y opiniones sobre realidades concretas, expresar emociones, articular algunas ideas y pensamientos a través de la escritura y crear foros de discusión.

La hipótesis que se plantea al respecto para el presente estudio es la siguiente: ¿qué aportan las gratificaciones obtenidas por el uso de las redes sociales a la percepción de marca de los medios de comunicación?

5. Las redes sociales como herramienta de reputación empresarial

Uno de los principales objetivos del marketing es captar nuevos clientes en un mercado competitivo y libre (Kotler y Armstrong, 2016), que en gran medida es lo que le ha obligado a convivir de forma permanente con la innovación (Nguyen et al., 2015). Existe una constante en todo proceso de marketing: el conocimiento de las necesidades del cliente para poder satisfacerlas. Una labor complicada, para la que se invierten importantes cantidades de dinero en investigaciones cualitativas basadas en encuestas, entrevistas y *focus group*, entre otros sistemas de análisis del consumidor (Hair, 2013). Hasta la aparición, proliferación y consolidación de las redes sociales, estos sistemas eran prácticamente los únicos para las investigaciones de mercado. Sin embargo, las redes sociales han permitido a las empresas escuchar las conversaciones de sus clientes, analizarlas y gestionarlas.

El uso de las redes sociales puede ser considerado como una de las innovaciones más sobresalientes en el ámbito del marketing digital. En 2019 Infoadex incluye por primera vez, en su informe sobre la inversión publicitaria, una partida presupuestaria exclusiva en redes sociales. Estas plataformas consiguieron facturar en España 280.9 millones de euros durante 2018, un 27.8% más que en 2017.

El comercio electrónico ha incorporado las rutinas de las redes sociales en sus procesos, y los consumidores se informan concienzudamente acerca de una empresa o de un producto antes de tomar la decisión de compra (García-Martínez y García-Avilés, 2010). El carácter social de las redes sociales hace de ellas una plataforma idónea para la promoción de la propia marca. Los gerentes de marketing pueden usar las redes sociales para amplificar su mensaje de marca, ya que debido a su naturaleza interactiva, puede descubrir las necesidades de sus clientes (Kotler et al., 2016b).

5.1. La gestión de las redes sociales por los medios de comunicación

Los principales grupos de comunicación en España han apostado por liderar los temas de conversación que generan sus contenidos. Para ello, se ha comprobado que es cada vez más frecuente el uso de plataformas como WhatsApp, Twitter o Facebook para la interacción con el espectador, quien además de ser un consumidor de los productos culturales ofrecidos, se ha convertido también en prescriptor de la información y del entretenimiento que consume. Su capacidad de cocreación ha empoderado al televidente, quien ve ahora cómo su opinión afecta, en función de su peso en las redes sociales, a la percepción de imagen del medio, y en consecuencia a la audiencia que finalmente es capaz de atraer (Schau et al., 2009).

Es por eso que las nuevas formas de consumo de los medios de comunicación incluyen la participación activa en las redes sociales. En el caso de la televisión, se da una interacción simultánea durante la emisión de los contenidos, y se han convertido en una potente herramienta no sólo para la medición cuantitativa de audiencias, sino y muy especialmente para la relación del medio con su audiencia. Se trata de la televisión social, que integra en muchos de sus contenidos la participación de la audiencia, con invitaciones constantes a seguir la conversación a través de etiquetas relacionadas con un determinado contenido. Las cadenas de televisión españolas han comprobado que hay una nueva forma de ver televisión, y que hay una parte del público que no sólo está viendo un programa o serie, sino que además lo está siguiendo y comentando a través de las redes sociales (Arrojo, 2015).

Encontrada la fuerte relación entre la reputación de una marca comercial y la gestión de sus canales de información en las redes sociales, queda por aclarar qué elementos son claves para que ésta sea positiva para la propia marca. La mera presencia en redes sociales de los medios de comunicación no asegura una buena gestión de su propia reputación, ya que ahora los usuarios no son consumidores pasivos, sino que recomiendan contenidos ajenos y crean los suyos propios.

5.2. Del User Generated Content al User Generated Branding

Una de las claves para poder entender el cambio que está sufriendo los medios de comunicación es la consolidación de una industria de información y entretenimiento paralela, en la que el consumidor se ha convertido, gracias a Internet, en productor y distribuidor de contenido audiovisual. Es por ello que la gestión de marca de un medio de comunicación no se entendería sin el análisis de este nuevo tipo de audiencia, que gracias a las redes sociales

es capaz de recomendar contenidos y de producirlos él mismo, creando comunidades de marca.

Las comunidades de marca se han descrito como grupos de fans de una determinada empresa que están relacionados entre ellos a través de intereses comunes (Schau et al., 2009). Esta nueva realidad implica una afinidad que queda plasmada en el interés por dicha marca, que empuja a los miembros de esa comunidad a generar contenido relacionado con ella. Y si una de las características del nuevo *prosumer* digital es su capacidad de innovación (Ritzer y Jurgenson, 2010; Seran y Izvercian, 2014), es también debido a que éste puede contribuir con ideas nuevas, conocimiento y contenido que comparte a través de Internet en la creación de esas comunidades.

Christodoulides, Jevons y Blackshaw (2011) consideran que el contenido generado por el consumidor se debe dar de forma desinteresada y fuera del ámbito profesional, para lo cual lo difunde gratuitamente y lo hace accesible al público a través de medios digitales, reflejando de algún modo cierto esfuerzo creativo. Daugherty, Eastin y Bright (2008) coinciden en que éste debe ser un contenido mediático creado por el público general, y en el que es necesario que sea abierto al público, tenga cierto grado de esfuerzo creativo, se cree en un ambiente no profesional y tenga una motivación inicial no lucrativa.

A pesar de no hacer referencia directa a la gestión de marca, son numerosos los estudios que señalan la efectividad del UGC en la gestión de la reputación de marca. Christodoulides, Jevons y Bonhomme (2012) demuestran que el contenido generado por los usuarios tiene un efecto positivo en la marca de la empresa, al mejorar su participación. La marca se ve positivamente reforzada por las actividades de creación participativa o cocreación de otros consumidores, en un círculo virtuoso generado por los propios *prosumers*.

Muñiz y Schau (2007) hacen una revisión de la literatura académica acerca de la cocreación del consumidor, y concluyen que se trata de un fenómeno que mejora los resultados de los esfuerzos de publicidad y ventas de una compañía, así como de la comunicación corporativa. Por su parte, Keller (2018) apunta que los atributos de una marca se trasladan a los nuevos productos gracias a una comunidad de consumidores leales que confían en ella.

Boyle (2007) desarrolló un modelo que analizaba el proceso de cocreación para medir así su impacto sobre la lealtad de marca. Este método considera cinco activos de la marca, creados a lo largo de las diferentes fases en la cocreación:

- A. El desarrollo de un nuevo producto con unos atributos que se perciben como únicos.
- B. La creación de una conciencia de marca a través del marketing y de las herramientas de comunicación corporativa de la empresa.
- C. La interpretación que el consumidor aporta sobre los esfuerzos de marketing y comunicación para crear unas asociaciones de marca previas.
- D. La creación de asociaciones tras el consumo del producto.
- E. El índice de recompra.

Christodoulides et al., (2012) diferencian el término UGC de otros relacionados con esta realidad, como el UGC basado en la marca, el *Consumer Generated Media* (CGM) y el *Consumer Generated Content* (CGC). En este aspecto, Arnhold (2010) relaciona el término del UGC con la marca, aunando ambos conceptos en lo que denomina *User Generated Branding* (UGB). Existen dos tipos. El primero es el UGB espontáneo, que supone una creación voluntaria del consumidor en la que realiza una interpretación personal de la marca,

y que distribuye públicamente. Es imprescindible que se lleve a cabo por agentes externos a la propia empresa, ajenos a las rutinas de la gestión de marca, y a través de las tecnologías multimedia. La investigadora añade que lo que distingue a este fenómeno de otros es su naturaleza no patrocinada, por lo que el contenido creado por el usuario relacionado con la marca se crea de forma espontánea.

El segundo tipo es el UGB patrocinado. Trata de gestionar contenidos impulsados desde la empresa, por lo que se desarrolla dentro de su estrategia de marca y se la vincula con sus relaciones públicas de forma directa, ya sea a través de los medios de comunicación propios, como los portales corporativos, ya a través de la comunicación patrocinada, principalmente la publicidad. Sin embargo, la repercusión mediática ganada hace referencia a la repercusión natural de la marca sobre los medios de comunicación, tanto tradicionales (prensa, radio y televisión) como digitales (principalmente las redes sociales). Es entonces cuando se obtienen los beneficios de la UGB, ya que son los propios usuarios los que gestionan la promoción de la marca y de su reputación. Sin embargo, se produce al mismo tiempo una pérdida considerable del control sobre los mensajes acerca de la marca, dado que los consumidores pueden interactuar entre ellos, alterando en muchos casos los objetivos establecidos en la compañía sobre la imagen de marca que se quiere transmitir.

Becker, Clement y Schaedel (2010) hacen un análisis del UGB desde una perspectiva económica, y consideran beneficioso el hecho de que casi todas las redes sociales donde se alojan los contenidos generados por el usuario son de carácter público, por lo que se transforman automáticamente en bienes públicos. Los usuarios no esperan a cambio ningún tipo de compensación económica, al menos no desde el principio.

Existe una completa revisión de la bibliografía académica en la que se analizan las motivaciones para la UGC relacionadas con la marca (Christodoulides et al., 2012). Una de

las principales conclusiones es que la mejora de la percepción de los consumidores sobre la creación compartida, y la consecuente creación de una comunidad, tiene un impacto positivo tanto en la marca como en el sentimiento de unidad en torno a ella, lo que se transformaría en un impacto positivo también en el valor capital de marca.

5.3. El Electronic Word-Of-Mouth y el marketing viral

El WOM²⁹ se puede definir como el proceso que se da entre individuos que comparten información conveniente (Jansen et al., 2009). La comunicación boca-oreja resulta fundamental en el estudio del comportamiento del consumidor cuando le falta información suficiente para tomar una decisión de compra. Se trata de uno de los principales canales de información, al que el consumidor da una gran credibilidad ya que son otros semejantes a él los que, de forma desinteresada, dan su opinión sobre su experiencia de compra.

Las investigaciones en el ámbito del marketing en torno a la publicidad basada en el WOM se remontan varias décadas. Sin embargo, ha sido el crecimiento de Internet como forma de comunicación lo que ha trasladado esta herramienta de marketing al entorno digital, y ha aumentado considerablemente la influencia sobre la opinión del consumidor.

A la digitalización de este fenómeno se le conoce como eWOM. Su definición parte de una declaración positiva o negativa hecha por un cliente potencial, actual o habitual sobre un producto, servicio o compañía, accesible a una multitud de gente o instituciones a través de internet (Hennig-Thurau et al., 2004). Los procesos del eWOM se pueden utilizar para diferentes objetivos, tanto en la gestión de la marca como de marketing digital, y es además la principal vía para el marketing viral.

²⁹ Del inglés Word-Of-Mouth, que significa boca-oreja.

El marketing viral se ha consolidado como una de las herramientas de ventas más extendidas dentro del marketing digital, motivado por campañas cuyo objetivo es obtener un crecimiento rápido en volumen de audiencia, que genere repercusión en las conversaciones sociales y finalmente favorezca una mejora en las ventas (Ferguson, 2008). Las motivaciones para participar en este tipo de campañas virales pueden ser extrínsecas o intrínsecas.

En el primer caso, las motivaciones externas se basan en la promoción directa del producto o servicio a través de campañas concretas, como los vales descuento o las promociones de ofertas conjuntas. Este tipo de estrategias comerciales pueden ayudar a mejorar la imagen de marca de una empresa, pero van destinadas principalmente a un incremento de las ventas a corto plazo.

Sin embargo, las motivaciones intrínsecas suponen una oportunidad para muchas empresas de aumentar su reputación en los diferentes campos en los que quieren ser un referente, y conseguir que sus consumidores se identifiquen con ella. En este sentido, las redes sociales se han convertido en una herramienta muy poderosa para difundir el eWOM. Twitter en particular es muy conocido por su capacidad de diseminar información de forma rápida y eficiente, especialmente a través de la función de retuiteo, que permite crear una cascada de mensajes que se multiplican hacia los seguidores de cada uno de los usuarios (Kaplan y Haenlein, 2011).

La mayor parte de las investigaciones en torno al eWOM han centrado sus esfuerzos en analizar la repercusión de sus acciones sobre el crecimiento de las ventas y en el estudio de las motivaciones en las decisiones de compra. Sin embargo, en la industria de la televisión en abierto, las acciones realizadas en redes sociales no están aún vinculadas a los resultados de venta de los espacios publicitarios a los anunciantes. Es asimismo complicado poder

relacionar el efecto de la audiencia en redes sobre la audiencia televisiva. En análisis de la audiencia en redes se tiene en cuenta el contenido de los comentarios.

Sin embargo, es actualmente inviable relacionar ambas audiencias. En primer lugar, los perfiles de los usuarios de redes sociales difieren considerablemente del televidente de cada una de las cadenas. Así, a pesar del incremento de edad de los usuarios de redes sociales, las diferencias sociodemográficas de los usuarios de ambos medios difieren tanto en edad como en sus rutinas y hábitos de consumo. En segundo lugar, la mera viralización de un contenido no supone una concienciación de marca. En muchos casos puede repercutir negativamente un comentario en redes que haya tenido muchas impresiones. Por lo tanto, la gestión de las redes sociales afecta a la reputación de las cadenas de televisión y no tanto al incremento de su audiencia y de sus ingresos publicitarios.

Capítulo 6. Análisis de la imagen de marca de la televisión comercial en España

Introducción

En el presente capítulo se analizará la percepción que tienen los televidentes en España de la TDT, sistematizando los elementos a tener en cuenta para el análisis de la reputación de una cadena de televisión de emisión lineal. Se investigará también la oferta de entretenimiento e información de la TDT, para concluir en el primer punto de este capítulo con los principales retos de la TDT.

Se revisará la repercusión de los diferentes formatos televisivos sobre la reputación global en la marca de una cadena, haciendo especial hincapié en los géneros de actualidad informativa. Por último, analizaremos la imagen de los principales competidores de Atresmedia (RTVE y Mediaset), para así analizar finalmente la imagen de Atresmedia y de sus principales cadenas generalistas de ámbito nacional (La Sexta y Antena 3)

1. La imagen de la televisión lineal en abierto

Una vez analizado el contexto social y económico de los medios de comunicación en España, y en especial de las principales cadenas de televisión, y su evolución durante las dos primeras décadas del siglo XXI, se ha llegado a la conclusión de que una gestión eficaz de la imagen de marca es una necesidad empresarial ante una audiencia fragmentada con un importante cambio generacional de sus hábitos de consumo. La convergencia de los medios en Internet ha difuminado unas barreras que, hasta su aparición, estaban muy claras entre prensa, radio y televisión. La irrupción de nuevos productores, tanto profesionales como aficionados, que distribuyen sus contenidos a través de comunidades de contenidos, ha

aumentado exponencialmente la competencia por un mercado del tiempo que sigue siendo el mismo.

Ante este cambio de paradigma, se ha buscado en la innovación empresarial una posible solución a los retos planteados en la gestión de la reputación de la marca de un medio de comunicación. Tras una aproximación al concepto de innovación y su categorización, hemos analizado los ámbitos en los que se puede dar dentro del mundo empresarial, más concretamente en el ámbito del marketing y de la gestión de marca. Finalmente, hemos analizado la naturaleza y tipología de las redes sociales, para comprobar si efectivamente son una forma innovadora de gestión de la reputación de la marca y por qué.

Ante la disminución del consumo de contenidos audiovisuales a través de la TDT, se ha producido un evidente retroceso en importancia social de las cadenas de televisión comercial en abierto. Según datos de la AIMC³⁰, el consumo diario de minutos de televisión sigue bajando, y ha pasado de los 243 minutos de media en 2013 a 210 minutos en 2018, mientras que Internet ha pasado de 90.5 minutos a 139.8 en los últimos cinco años.

La propuesta de valor de la televisión comercial, vinculada a la emisión lineal, está quedando reducida a las propuestas informativas y eventos en directo y de actualidad de especial relevancia. Los usuarios que han tenido experiencia con la IPTV o las plataformas OTT comienzan a desvincularse del consumo televisivo lineal. Del mismo modo, la tendencia hacia la televisión social, con un consumo simultáneo de varias pantallas, está reduciendo la atención del televidente, especialmente durante las pausas publicitarias, que consume con atención flotante mientras atiende a otras pantallas, principalmente el teléfono móvil.

³⁰ Se trata del panel de internautas AIMC Q Panel, realizado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, en el que se estudian los hábitos de los internautas en relación a su consumo de televisión. Se analiza con especial atención las relaciones entre el uso de las redes sociales y la televisión.

La televisión lineal y la emisión en directo mantienen altos niveles de audiencia. Sin embargo, los cambios de hábitos de consumo de los espectadores obligan a las cadenas de la televisión comercial en abierto a replantearse su modelo de negocio (Etayo et al., 2014). La TDT se debe enfrentar a la revisión de su modelo de financiación publicitaria para poder competir directamente contra las plataformas de vídeo bajo demanda. Ante esta nueva realidad, las principales operadoras de televisión comercial en España han desarrollado sus propias plataformas digitales Atresplayer y MiTele (de Atresmedia y Mediaset, respectivamente), que se han convertido en una necesidad estratégica, a pesar del riesgo de convertirse en alternativa a la emisión tradicional, que es a día de hoy su principal vía de ingresos.

Según el estudio continuo sobre la imagen de Atresmedia, el sistema de cadenas generalistas y temáticas y las principales tendencias televisivas, así como el incremento de la competencia en el entretenimiento audiovisual, han afectado negativamente a las cadenas generalistas. Esta realidad ha reforzado una imagen entre la audiencia de poca innovación, debido a la apuesta por formatos clásicos, a una pauta publicitaria excesiva y la falta de adecuación a los horarios de emisión y a los ritmos del hogar. A pesar de ello, la televisión generalista sigue siendo referente en la sociedad española, y en los momentos centrales del día, es la opción predominante dentro de la oferta audiovisual doméstica.

Según Gómez-Amigo, director de marketing del grupo Atresmedia, las cadenas generalistas ofrecen contenidos de consenso en los perfiles familiares, y siguen liderando muchas rutinas domésticas que están muy pautadas en torno a su programación.

«A diferencia de sus nuevos competidores, la TDT se mantiene como un elemento de acompañamiento en muchos perfiles de los televidentes, con un seguimiento flotante, similar al radiofónico, a lo largo de todo día, y la inmediatez

de las cadenas en la emisión en directo, principalmente en sus servicios informativos, sigue estando muy presente los hogares españoles.»

1.1. Elementos para la reputación de los contenidos televisivos

En el informe realizado para Antena 3 en enero de 2018³¹ se observa un distanciamiento entre la realidad que vive la sociedad española y los mundos que ofrece la televisión, y que impide una identificación con los espectadores. Se ha detectado en los discursos de la fase cualitativa que existen tres esferas que cumplen un papel muy relevante en el ajuste entre la televisión y la sociedad: credibilidad, identificación y orientación ideológica.

1.1.1. Credibilidad

La credibilidad en la televisión se ha estudiado desde múltiples perspectivas, aunque la perspectiva que mejor se acerca al concepto que se quiere aplicar en el presente estudio es la de la RSC (Morales Blanco-Steger y Fuente Cobo, 2018). Se trata de uno de los principales atributos que debe tener una televisión en abierto para convertirse en un referente social responsable y respetuoso con su audiencia. Resultar creíble en aquello sobre lo que se informa es garantía de lealtad de marca.

En este estudio, se percibe una evolución negativa de la credibilidad de la televisión, al considerar que manipulan la realidad. Esta impresión se debe principalmente a tres factores. El primero de ellos hace referencia a los programas de tele-realidad, que se perciben como

³¹ Informe sobre los frenos y preocupaciones de los espectadores frente a la televisión realizado por la consultora española IMOP Insights, dedicada a la investigación social y de mercados.

prefabricados por las cadenas. Se trata de un formato que presenta unos conflictos artificiales, que se aprecian guionizados, en los que sus participantes cumplen un rol y cuyos perfiles no se consideran representativos de la realidad.

En segundo lugar, el control de lo políticamente correcto sobre algunos contenidos, muchos de ellos censurados por una hipersensibilidad de la línea editorial de las cadenas. Se aprecia que, a pesar de reconocer que hay libertad de expresión, existen temas tabúes sobre los que ninguna de las principales cadenas discute, y deja fuera a una parte importante de la población. Por último, se percibe que existe una lucha por controlar la versión sobre la realidad económica y política que enfrenta las diferentes cadenas, lo que se antoja como el problema de post-verdad (Corner, 2017). Existe una sensación generalizada de escepticismo sobre los verdaderos intereses de las cadenas.

Por todo ello, existe una demanda real de que la televisión interprete y explique mejor la realidad como intermediario entre ésta y su audiencia. Se considera imprescindible para ello ofrecer una imagen de espontaneidad a través de las conexiones en directo frente a una posible manipulación de los acontecimientos, ya sea en televisión o por medio de los sistemas de emisión en directo de las redes sociales. Además, la presencia de perfiles oficiales de los servicios informativos en estas plataformas aporta cercanía con la audiencia, y mejora la percepción de la marca, así como su reputación.

1.1.2. Identificación

Según Cohen (2001), la identificación se puede definir como el proceso imaginativo a través del cual un miembro de la audiencia asume la identidad, las metas y la perspectiva de un personaje televisivo. En este sentido, según el informe IMOP Insights, faltan contenidos en la televisión comercial en España en los que el espectador pueda sentir que pertenece a la

realidad que le presentan los servicios informativos. La audiencia cuestiona ahora a los medios como espacio de identificación, ya que no reflejan su realidad. En concreto, en el informe se destacan los siguientes ámbitos:

A. **Realidades extraordinarias.** Se critica la emisión recurrente de acontecimientos extremos que pueden resultar en principio atractivos, pero que no permiten una identificación por parte del espectador. Además, después de la crisis económica, y durante la situación posterior, existe una demanda real de volver a mostrar situaciones positivas de la clase media en televisión, en lo que parece una reivindicación de su lugar perdido en la sociedad. Se sienten agotados los contextos extremos de pobreza o de riqueza de algunos realities y reportajes.

B. **Cercanía y familiaridad.** Además de contenidos cotidianos, se busca que éstos se presenten en un tono cercano con el espectador. Se pide a las televisiones que sus servicios informativos ayuden a comprender el mundo actual.

C. **El mundo familiar y juvenil.** Ambos perfiles de audiencia se consideran menospreciados por la programación de la televisión en abierto, o al menos con enfoques equivocados. En primer lugar, se critica la ausencia de programas que consigan aglutinar a la familia en torno a la televisión, ya que se aprecia que hay poca oferta de contenidos aptos para este colectivo (Pérez Ornia y Núñez Ladevéze, 2011). Por su parte, el mundo juvenil, aunque reconoce los esfuerzos hechos por las cadenas, percibe que todavía se habla desde un punto de vista adulto, en lugar de hacerlo desde la perspectiva juvenil. La segmentación de los programas es excesivamente amplia, de 16 a 27 años, lo que limita la especificidad de los más jóvenes. Son precisamente éstos quienes acuden a otras vías de entretenimiento alternativas, principalmente plataformas de vídeo en streaming en abierto como Youtube.

1.1.3. Orientación ideológica

El perfil más adulto de la audiencia considera importantes los modelos de conducta que refleja la televisión. En general, estos grupos perciben una degradación de los valores transmitidos, así como una pérdida de cercanía en el tratamiento de la información que está ofreciendo la televisión durante los últimos años. En concreto, en el estudio sobre la imagen de la televisión en abierto realizado para Atresmedia se aprecia un retroceso en los siguientes ámbitos:

A. La información relevante frente a lo superficial. El espectador considera que ha perdido la perspectiva sobre los acontecimientos que son relevantes para entender la sociedad en la que vive, y que está en constante transformación. La crítica más dura en este aspecto la reciben los servicios informativos, ya que consideran irrelevantes contenidos que tratan sobre sucesos o sobre la autopromoción de su cadena (Salinas et al., 2007). Se le da poco valor a la capacidad de socialización de la televisión, ya sea como altavoz de la sociedad, ya como generador de temas sociales.

B. Los valores morales. Los espectadores reclaman una televisión como espacio de socialización y de transmisión de conductas positivas, que se consideran menoscabadas con la configuración de una televisión que promociona a sus propios famosos, quienes en la mayoría de los casos no representan a la audiencia. En el análisis cualitativo se aprecia una exigencia recurrente para que se muestren valores positivos como el mérito, la solidaridad, el esfuerzo o el cultivo de la cultura, al mismo tiempo que se critica el machismo, la violencia verbal o la falta de modales (López Meri, 2012).

El espectador televisivo se plantea por ello la necesidad de revisar cómo debe aparecer en televisión. Comprueba que con mucha facilidad se le muestra con desprecio, tanto por los

conductores de los programas como por el resto de participantes, por lo que pide que se le ponga en valor con el respeto como punto de partida.

C. Nostalgia hacia la televisión como integradora de la sociedad. Es recurrente el sentimiento de abandono de los intereses televisivos por la cultura de la clase media tras la crisis económica. En el discurso de los espectadores analizados, esta nostalgia se aprecia especialmente en la recuperación de la función de la televisión como aglutinador de la familia. Con la aparición de las nuevas plataformas de vídeo bajo demanda a través de la banda ancha de Internet, el consumo de productos audiovisuales se da a través de múltiples pantallas, lo que ha fracturado el visionado y, especialmente, la naturaleza de los contenidos. El perfil más adulto de los espectadores analizados recuerda la época en la que disfrutaron de un momento en familia frente la televisión, como un acto de comunicación entre sus componentes. Los jóvenes, aunque reconocen la dificultad de coincidir en gustos, están de acuerdo con sus padres en que disfrutaban también de los momentos familiares en torno a emisiones concretas.

1.2. Percepción sobre la oferta de entretenimiento e información de la TDT

Las cadenas generalistas se caracterizan por incluir en su programación una plétora de contenidos que consiga aglutinar a una audiencia cada vez más heterogénea. A diferencia de las cadenas temáticas, en su parrilla de programación se incluye una plétora de formatos televisivos con unas características definidas, que imprimen en la audiencia una percepción distinta, y que afecta finalmente a la imagen global de la cadena. En este punto analizaremos la percepción que tiene la audiencia de los principales formatos de ficción y de no ficción, según datos el informe interno realizado para Atresmedia sobre la imagen de la televisión en España.

1.2.1. Entretenimiento de no ficción

Los programas de entretenimiento gozan de una gran popularidad, y han demostrado ser un género televisivo con una gran capacidad de recuerdo (Berrocal Gonzalo et al., 2014). Se trata del género que mayor valor diferencial aporta al espectador de los contenidos televisados, y mejora la imagen de las cadenas generalistas porque ofrece contenidos que están menos presentes en la oferta de las plataformas OTT y de los servicios de televisión de pago. Además, refuerzan la imagen de contenido local, con una proximidad cultural mayor, y favorecen un seguimiento en clave lineal, ya que dependen de la evolución natural que se dan a lo largo del tiempo. Por último, ayudan a proyectar una imagen de cierta diversidad y apertura social, y consiguen llegar a un perfil del televidente relativamente diverso. Entre ellos, destacan los siguientes formatos.

La telerrealidad es uno de los subgéneros que mantiene la popularidad entre los perfiles centrales de la audiencia, tanto en menciones como en demanda. Esto se debe a que los personajes corrientes que conforman estos programas favorecen la identificación por parte del televidente. La diversidad de formatos de este subgénero abre también mucho el campo de identificaciones entre la audiencia, sin ceñirse exclusivamente en el perfil típico nacido de Gran Hermano. Son también contenidos que, dada esta diversidad de formatos, pueden vincularse con diferentes cadenas y estilos televisivos. Por último, el clima comunicativo y de aparente sinceridad que transmiten estos programas sigue siendo el punto más fuerte para su identificación con la audiencia.

Los concursos conforman uno de los formatos que ha reforzado su imagen de interés y seguimiento periódico, lo que ha producido un aumento de su presencia en todas las cadenas generalistas. Su periodicidad, así como la temática de interés general en torno a la cual suelen crearse sus contenidos, favorece el seguimiento compartido, próximo a un televidente más

heterogéneo, que lo disfruta como un pasatiempo. Ofrece además un clima más ligero, distendido y amable, lo que mejora la imagen de la cadena.

Sin embargo, su punto más débil es la repetición de su estructura y de su dinámica, que perjudica la imagen de inmovilismo de la televisión generalista. Los concursos se han convertido por tanto en el formato estrella, ya que contienen gran parte de las características demandadas por las audiencias. Entre ellas, destacan la realidad cercana al público, el respeto a los concursantes, la transmisión de valores sociales positivos, la posibilidad de mostrar sentimientos auténticos y el disfrute en familia o el atractivo del juego, con sus reglas y eliminatorias.

1.2.2. Entretenimiento de ficción

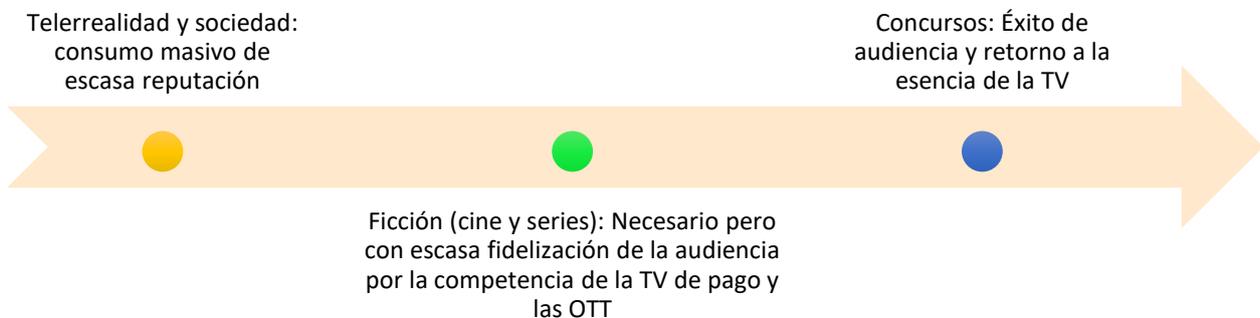
La oferta de cine de las cadenas generalistas sigue mostrando una gran fuerza, ya que tiene la capacidad de generar un gran seguimiento y un consumo, y otorga a las cadenas la imagen de apostar por los contenidos. Su capacidad de seducción se mantiene, especialmente durante los fines de semana y con títulos reconocibles. Sin embargo, las plataformas OTT se han apropiado de este tipo de consumo, debido principalmente a la mayor novedad de contenidos y a su mejor comodidad de consumo, sin publicidad ni cortes publicitarios (Baccarne et al., 2013; Ojer and Capapé, 2012).

En cuanto al perfil de televidente que consume cine en la televisión generalista, existe una gran segmentación según la franja horaria. Las noches de fin de semana siguen siendo los momentos de referencia por parte de la audiencia para el consumo de cine en este tipo de cadenas. Las tardes del fin de semana, a pesar de la crítica hacia el telefilm de serie B, generan una imagen de cierta referencialidad. Por último, las noches entre semana se convierten en los momentos de consumo más criticados, especialmente por las dificultades de compaginar un

horario excesivamente alargado, difícil de casar con el horario laboral. A pesar de tratarse de un producto muy demandado en televisión y de consumo colectivo, la facilidad que ofrece la TV de pago en el cine hace que sea una de las principales plataformas de consumo de este tipo de producto.

Las series de producción propia son uno de los productos que más han cambiado la reputación de los principales canales de la televisión en abierto. Las nuevas plataformas OTT han propiciado un desarrollo sin precedentes de este formato, y han empujado a las cadenas de televisión a invertir en la producción de series de alto presupuesto, con exigentes estándares de calidad. Con ello, han conseguido actualizar y modernizar su imagen, así como frenar la fuga hacia otros medios de su audiencia. Una realidad que sí ocurre con el cine debido a la excesiva repetición de los títulos, junto con el desfase de estreno.

Gráfico 13: Reputación de los programas televisivos de entretenimiento



Fuente: *Elaboración propia basado en el informe sobre la imagen de Atresmedia (2017)*

1.2.3. Información

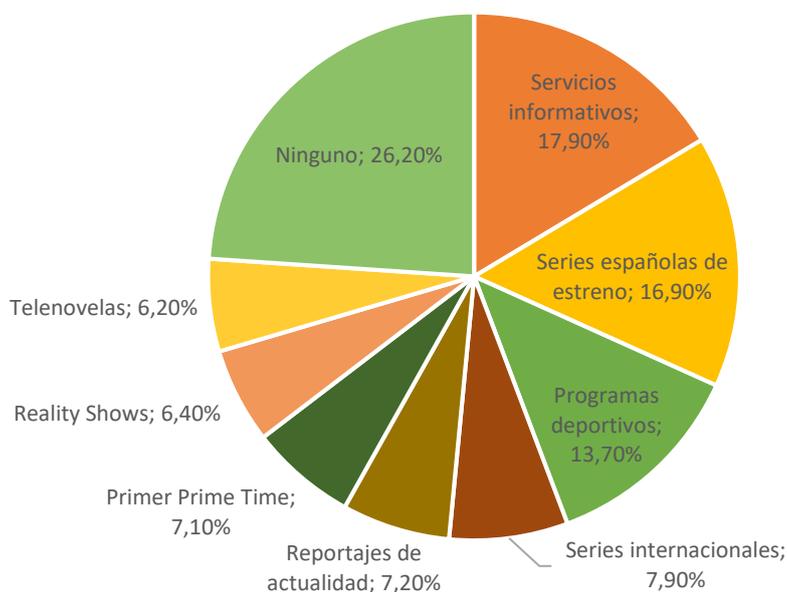
Los servicios informativos se consideran uno de los formatos imprescindibles para cualquier cadena de televisión en abierto. Se trata del meta-género que más centralidad ha conseguido en la televisión generalista, en comparación con el entretenimiento, y el que más

menciones ha registrado en el estudio. La valoración hecha del seguimiento de las cadenas sobre el conflicto catalán ha sido decisiva para evaluar la imagen generada.

Además, su consumo está relacionado con el concepto de *cita*. Es importante diferenciarlo del concepto de *hábito*. Se puede considerar *cita* como la conexión voluntaria con determinado contenido televisivo que no se quiere perder, y que incluso prioriza frente a otras posibilidades. El *hábito* sin embargo se trata de una actitud repetitiva sin una expectativa previa, como el fenómeno del *zapping*.

Tal y como se pueda apreciar en el siguiente gráfico, el 26% de la audiencia no tiene ningún contenido que considere *cita*. Sin embargo, entre el resto de participantes, los servicios informativos suponen una *cita* para el 17,9% de los encuestados, seguido de las series españolas estreno (16,9%) y de los programas deportivos (13,7%).

Gráfico 14: Formatos televisivos que representan una cita para la audiencia



Fuente: Elaboración propia con los datos del informe realizado por IMOP Insights (2017)

Esta percepción de cita se está convirtiendo en una realidad necesaria para que la televisión en abierto consiga fidelizar a una audiencia cada vez más atomizada, especialmente entre los más jóvenes. Desde el punto de vista cualitativo, los programas que generan un estado de opinión relevante entre la población son los que finalmente obligan a esa audiencia a ser fiel a un contenido. Quedar excluido de la conversación social puede resultar el fracaso en términos de audiencia (Llamas et al., 2015).

La atención, sin embargo, varía en función del perfil del televidente. Los menores de 25 años perciben este formato como una vía de información, pero no lo siguen. El perfil entre 25 y 44 años los considera un complemento con otros medios, y le ofrecen un seguimiento escaso. El perfil entre 45 y 64 años lo considera como el canal más importante de información y lo incluye en su rutina, aunque considera limitado su valor informativo. Por último, los mayores de 65 años consideran muy relevantes los servicios informativos de las cadenas de televisión, otorgándoles una gran credibilidad.

La popularidad de los diferentes formatos de actualidad se mantiene notablemente estable, y ayudan a mejorar la imagen de las cadenas de TV. Destacan los siguientes:

A. Magazines. Vuelven a gozar de mucha popularidad, dado que sus contenidos aportan imagen de diversidad y de variedad en los estilos. Asimismo, se adaptan bien al consumo lineal y generan altas dosis de vinculación.

B. Los reportajes. Sus contenidos permiten un amplio campo de identificación sobre interés general, y favorecen un seguimiento combinado, tanto lineal como en diferido, en función del tema. Por último, genera también un vínculo más dinámico y narrativo con la audiencia.

C. Las entrevistas personales a personajes públicos. Mantienen su notoriedad y su interés en la audiencia, ya que son contenidos que aportan un estilo relajado, amable y

agradable, y que favorecen un seguimiento combinado según el interés. Es imprescindible para garantizar el recuerdo de la audiencia tanto los personajes entrevistados como la forma en la que se realiza la entrevista.

D. Los servicios informativos diarios. Siguen siendo el formato de referencia entre la audiencia, y están muy vinculados al interés general. Favorecen un seguimiento más lineal y pautado, muy asimilado por los ciclos de los horarios domésticos. Refuerzan la imagen de credibilidad y profesionalidad de toda la cadena.

E. Los debates. Siguen siendo contenidos con una carga más emocional que racional, y que se vinculan evidentemente al consumo lineal y en directo, y han adquirido especial relevancia durante el inestable período político español de 2015 a 2019. Al ser considerados formatos que se muestran más duros y menos amables, la muestra analizada considera recomendable que hiciesen algunos cambios para generar más enganche.

Según el estudio realizado por IMOP Insights para Atresmedia, la elección del tipo de informativo de cada cadena se da en función a los siguientes parámetros:

A. Selección de temas y enfoque. La afinidad con la línea ideológica que tiende a proyectarse con toda la cadena, y por extensión con el informativo, viene determinada por la selección de noticias y el enfoque propuesto por su línea editorial. Ambos condicionan la identificación de la audiencia con los presentadores y con el tono informativo que éstos desarrollan, y son claves para la fidelización de su audiencia. Por otro lado, la cercanía en la elección de los temas, considerados de interés general, es un valor también para la audiencia.

B. Factores formales. La duración, la escenografía y el estilo de conducción condicionan considerablemente la identidad de marca de los servicios informativos. Otros factores, como la información deportiva, la del tiempo meteorológico y los horarios de emisión, llevan también a que la audiencia se acerque y pueda desarrollar cierta lealtad.

C. La conducción del noticiario. Los presentadores de los servicios informativos son la cara visible de la cadena, y su imagen está íntimamente ligada tanto a su marca como a su reputación. Así, del origen del busto parlante, inspirado en los partes informativos de la radio (Baget Herms, 1993), se ha pasado al actual *anchor man*, auténtica imagen pública de la cadena, y que forma parte de la estrategia de marca y reputación de la cadena (Vicente Mariño y Monclús Blanco, 2009).

1.3. Posibles causas de la pérdida de reputación de la televisión comercial en abierto

La reputación de la televisión se ha visto perjudicada desde la consolidación de los servicios de vídeo bajo demanda. Para conocer sus causas se hace necesario analizar los aspectos que la audiencia considera negativos de la televisión lineal en abierto. Según el estudio realizado por IMOP Insights para Atresmedia, éstos se pueden englobar en tres grandes esferas.

A. Contenido: se cuestiona la capacidad de enganche de los contenidos, y el 44% de la audiencia considera que parecen estar excesivamente vinculados al mandato social y a los índices de audiencia, en especial la telerrealidad y los programas de cotilleo. El contenido no aporta valor porque no es interesante o porque no refleja la realidad. La falta de innovación, la escasez de contenidos divulgativos y de carácter infantil perjudica también la imagen de las cadenas generalistas.

B. Valores: La promoción de valores positivos en los programas y la falta de respeto al espectador y al participante, a los que se les expone a una excesiva violencia y agresividad, minan la imagen de la televisión tradicional. Se rechaza el sensacionalismo en los contenidos sobre sucesos y el machismo en algunos contenidos.

C. Estrategia de la cadena: La falta de innovación del modelo televisivo tradicional es uno de los motivos por el que muchos televidentes han desplazado a la televisión a un lugar secundario frente a los nuevos competidores. Entre los elementos de esta esfera que más afectan negativamente a la reputación de la televisión en abierto, destacan la gestión publicitaria y los horarios de emisión.

La interrupción publicitaria es, según el estudio, el elemento que más rechazo genera entre los televidentes. Existen diferencias considerables según los perfiles de edad para determinar qué es lo que más molesta con respecto a la publicidad. Sin embargo, coinciden en que tanto los cortes publicitarios como la duración de los mismos son, junto con lo inoportuno de alguno de ellos, los factores que más perjudican a la imagen de las cadenas. En el caso español, se percibe una imagen distinta hacia la gestión publicitaria de los principales grupos de televisión privados. Así, en un contexto de relativa similitud, Atresmedia aparece especialmente penalizada por la duración de los bloques y la interrupción antes del final de la emisión.

Por otro lado, los horarios de emisión no se adecuan al ritmo de vida de la mayor parte de su audiencia, y surgen críticas sobre la hora en la que finalizan los programas durante los días de carácter laboral. Debido a la duración del contenido, los cortes publicitarios y a la hora de comienzo del programa, hay un sentimiento generalizado de un final del *Prime Time* excesivamente tarde. En la encuesta realizada por IMOP Insights para Antena 3, cerca del 40% declara que prácticamente nunca termina de ver el programa que comenzó a ver en esta franja horaria.

Más allá de las casuísticas personales, existe un cierto consenso a la hora de fijar la hora ideal de inicio y final del *Prime Time*. En concreto, la mayor parte de los encuestados consideran que debería iniciarse entre las 21:30 y las 22:00 horas, y que debería finalizar

como tarde a medianoche, considerada la barrera psicológica. Sólo el 5% de los encuestados consideran un Prime Time posterior a las 22:00 horas.

2. Imagen de los principales competidores de la televisión generalista en abierto en España

Una vez analizada la reputación de la televisión lineal en abierto desde la perspectiva de los televidentes, nos centraremos a continuación en estudiar la imagen de los principales actores que compiten en España en este medio a nivel nacional. Para ello, se tendrán en cuenta varios informes independientes, tanto internos como públicos, en los que se analizan el consumo de televisión y la imagen de los principales agentes en este mercado. Tanto por cobertura como por audiencia e inversión publicitaria se han reducido a tres los actores que compiten a nivel nacional en la explotación de la emisión de contenido audiovisual a través de la TDT: la corporación pública RTVE, que con un modelo sin pauta publicitaria, y los grupos privados Mediaset y Atresmedia, que acapararon en 2018 el 85% de la inversión publicitaria en televisión (Barlovento Comunicación, 2018).

2.1. Mediaset

Según el informe realizado por Personality Media³² para el análisis de la imagen de los canales de televisión, ninguna cadena generalista del grupo Mediaset (Telecinco y Cuatro) aparece entre las dos mejores de todas las categorías que analiza el estudio. Tal y como se

³² Se trata de un panel semestral con información de 40.000 panelistas por oleada. En el presente estudio se han recogido datos de una muestra de 26.604 personas para analizar la imagen de canales de TV, con una muestra estimada del 50% que han dado su opinión sobre programas de TV concretos emitidos en la franja Day Time y la otra mitad sobre programas de TV emitidos en la franja Prime Time. El trabajo de campo se realizó en los meses de mayo y junio de 2018 por medio de entrevistas CAWI (Computer Assisted Web Interview), a un universo comprendido por población española de mayores de 14 años.

puede apreciar en la siguiente tabla, la principal cadena del grupo Mediaset aparece en el primer puesto en la única categoría negativa de la lista, que hace referencia a «No tengo ninguna relación con esta cadena».

Tabla 8: Liderazgo de imagen de las principales cadenas nacionales por categorías (2018)

| Categoría | 1ª posición | 2ª posición |
|---|--|---|
| Programación variada |  |  |
| Mejores programas informativos |  |  |
| Mayor credibilidad |  |  |
| Entretenida |  |  |
| Es la de mayor calidad |  |  |
| Respetuosa |  |   |
| Buenos presentadores |   |  |
| Con programación innovadora |  |  |
| Gusta a todo tipo de públicos |  |  |
| Me identifico con sus programas |  |  |
| Es mi cadena preferida |  |  |
| No tengo ninguna relación con esta cadena |  |  |

Fuente: Análisis de la imagen de las cadenas de televisión de Personality Media (2018)

Según el estudio de imagen de Atresmedia realizado para el grupo de comunicación por el instituto de investigación de mercados y opinión pública CIMOP (2018)³³, el escaso seguimiento que han mantenido las cadenas generalistas Cuatro y Telecinco sobre la crisis

³³ Se trata de un informe corporativo sobre la imagen de Atresmedia, el sistema de cadenas generalistas y temáticas y sobre las principales tendencias televisivas, desarrollado por el instituto de investigación de mercados y opinión pública CIMOP durante los meses de octubre y noviembre de 2017, y cuyos resultados se presentaron al consejo de dirección de Atresmedia en Madrid en enero de 2018.

catalana ha generado un impacto negativo en la imagen de Mediaset. Ha reforzado con ello la percepción de ser un grupo que vive de espaldas a la realidad social española.

Por el contrario, se considera que ambas cadenas buscan crear un mundo alternativo, cerrado en sí mismo, muy centrado en la telerrealidad y en los contenidos y personajes que este formato generan. Mantiene su imagen de inmovilismo desde sus orígenes, orientado hacia la obtención de audiencia por encima de otras consideraciones como la innovación, la calidad de sus contenidos o la cobertura informativa.

Todo ello ha generado un descenso de la confianza de sus servicios informativos, ya que varían su programación en función de la audiencia inmediata. Telecinco tiene la posición más criticada del conjunto de las cadenas generalistas analizadas por el estudio elaborado por Personality Media (2019), principalmente debido a su modelo televisivo. Al considerarse su programación alejada de la realidad, incluso entre sus propios personajes, ha dejado de ser punto de referencia informativa. Por ello, se está produciendo un proceso de disociación, en el que los contenidos más veteranos y transversales de la cadena articulan toda su imagen de marca.

A pesar de la búsqueda de innovación a través de alguno de sus contenidos puntuales, éstos no parecen permitirle una oxigenación fácil de la reputación de su marca, por lo que reciben una valoración positiva pero coyuntural. Entre estos aciertos, se consideran positiva la imagen dada en ficción propia y en algunos programas de entretenimiento clásicos.

Las principales fortalezas de Mediaset se siguen basando en su capacidad de gestionar el espectáculo en directo, así como la de generar un enganche en clave morbosa y relativamente superficial, que hacen que su público tenga un fuerte sentimiento de pertenencia. Una audiencia cautiva que, a pesar de reconocer la escasa calidad de su

contenido, lo busca en una cadena que llena casi toda su programación con el mismo estilo.

Gómez Amigo asegura al respecto:

«Telecinco mantiene su punto fuerte basado en la capacidad de arrastre, tanto por su tipo de contenidos como por el perfil del televidente, que se asoma a su oferta audiovisual buscando un producto similar a lo largo de toda su parrilla».

La cadena Cuatro, por su parte, proyecta una imagen poco nítida y reconocible entre los televidentes en rangos de edad centrales. Los perfiles más jóvenes destacan una imagen moderna y con códigos juveniles, mientras que los adultos se muestran más alejados a esta imagen. El modelo de Cuatro se vincula a la imagen global de Mediaset, anclado a las mismas líneas de Telecinco, aunque algo menos excesivo y en clave más juvenil. Se tiene también la percepción de que opta por copiar aquellos contenidos que funcionan en la competencia, adaptándolos al carácter de Mediaset.

La oferta de los contenidos de Mediaset se valora de forma crítica por sus televidentes, considerando excesivo el alargamiento de algunos de los programas, así como la repetición de las mismas claves del éxito de unos programas a otros. Un estilo que parece mantener al perfil joven y urbano, ya que proyectan una imagen de marca con un estilo y formato más modernos.

2.2. RTVE

La corporación nacional pública de radio y televisión ha incrementado el número de menciones en el informe de imagen realizado para Atresmedia (CIMOP, 2018) respecto al año 2016. Los principales motivos son la mayor proximidad de gran parte de los televidentes a los contenidos informativos de sus cadenas durante el periodo analizado.

TVE1 ofrece una imagen de apertura, en especial debido a la diversificación de sus contenidos y a la proyección de un estilo relativamente moderno y actual. La imagen que refleja en el estudio la principal cadena de la corporación pública sigue construida en torno a los mismos atributos clásicos de estabilidad y tradición, a los que se les ha sumado un claro intento de modernización.

Su modelo televisivo muestra sin embargo cierta controversia, vinculado sobre todo a su naturaleza de carácter público. Hay una percepción generalizada de excesiva influencia de los poderes públicos sobre la línea editorial de la cadena, y existe en este aspecto una crítica notable a su falta de cercanía a la hora de dar cobertura informativa que se considera básica. La cobertura de la crisis catalana ha incidido negativamente en la imagen de sus informativos, de lentitud y poca capacidad de reacción y de cierto descrédito informativo, que se le otorga obligatorio dada su función pública.

A pesar de estos desajustes en los servicios informativos, los contenidos de entretenimiento consiguen un refuerzo notable en la mejora de su imagen, aportando diversidad y variedad. Destacan varios aciertos en sus contenidos de ficción propia, así como un esfuerzo considerable en sus programas de entretenimiento. Sin embargo, se le acusa también de haberse centrado en exceso en este tipo de contenidos, descuidando los de carácter informativo.

El principal rasgo característico, que refuerza y enriquece su imagen con respecto a la competencia, es la ausencia de publicidad y de cortes durante las emisiones. La ausencia de publicidad facilita un consumo continuo de los contenidos, mejorando su imagen frente a la audiencia. Además, existe cierta inercia entre un público que ha adquirido el hábito de sintonizar la cadena pública, que ha convertido a TVE1 en el referente para muchos televidentes. Por ello, la primera cadenas de la corporación de RTVE es de los principales competidores de las cadenas privadas generalistas de ámbito nacional en abierto.

3. La imagen de Atresmedia

La conformación del actual mercado televisivo, liderado por Atresmedia, Mediaset y la corporación pública RTVE, tiene escaso tiempo de vida. Ha sido tras la absorción de la cadena Cuatro por parte de Mediaset en 2010, y tras la integración de La Sexta en Antena 3, cuando se inició la concentración del mercado televisivo, consolidado en 2015 tras el cierre de nueve canales de la TDT tras la reforma legal para el espectro radioeléctrico.

Gómez Amigo afirma que la audiencia tiene más claras las imágenes de cadenas, pero no tanto la imagen del grupo en su conjunto.

«Los valores que antes se asociaban a las cadenas están migrando a la imagen de la corporación, y éstos empiezan a cobrar ahora una consistencia para el público, quien empieza a entenderlo como algo global y, por lo tanto, a comprender las relaciones que hay dentro de las cadenas del mismo grupo.»

En el caso de Atresmedia, Gómez-Amigo asegura que se aprecia un desplazamiento de los grupos de la competencia hacia nuevos modelos de consumo televisivo con el sello corporativo. Se refuerza la imagen más estratégica como defensores de los modelos televisivos, así como del origen y la naturaleza de las diferentes cadenas que gestionan.

«La audiencia comienza a apreciar una diferenciación clara entre modelos televisivos que defiende cada grupo, y a comprender en consecuencia el perfil de cada una de las cadenas que los componen. Atresmedia, por su parte, busca fortalecer la imagen de grupo a través de políticas de autopromoción de su marca corporativa, mientras que el trasvase de los atributos de sus principales cadenas

sucede de una forma natural. Se trata de una asociación automática de su imagen con la imagen de la matriz.»

Según el estudio de imagen de Atresmedia de otoño de 2017, las cadenas generalistas Antena 3 y La Sexta han mejorado su percepción de marca ante la audiencia gracias al componente informativo, que permite la vuelta al consumo lineal de la televisión tras la llegada de las plataformas OTT y la consolidación de la televisión de pago. Los ejes sobre los que se construye el sistema de estas cadenas siguen siendo muy estables, gracias especialmente al hecho diferencial de ser canales que emiten todo tipo de contenido.

Sin embargo, la audiencia ha reducido su tolerancia a las interrupciones publicitarias, que considera muchas veces excesivas. Por su parte, las cadenas temáticas de Atresmedia (Mega, Neox y Atreseries) mantienen un notable recuerdo de imagen con respecto a los canales temáticos incluidos en las plataformas de pago. Se produce con ello una polarización ante la notoriedad del conocimiento de estas cadenas, debido a la comodidad que aseguran los encuestados que tiene el seguimiento de las temáticas en abierto.

La Sexta muestra una gran robustez y una posición muy autónoma y singular dentro del sistema de cadenas generalistas. Se trata de la cadena de mayor referencia de entre los televidentes de perfil progresista, así como la que mayor seguimiento informativo ofrece sobre actualidad política. Transmite una imagen de innovación, gracias a la forma de acercarse a la información y a la actualidad a través de un tono muy reconocible y propio, que se considera directo, sencillo, enérgico y dinámico.

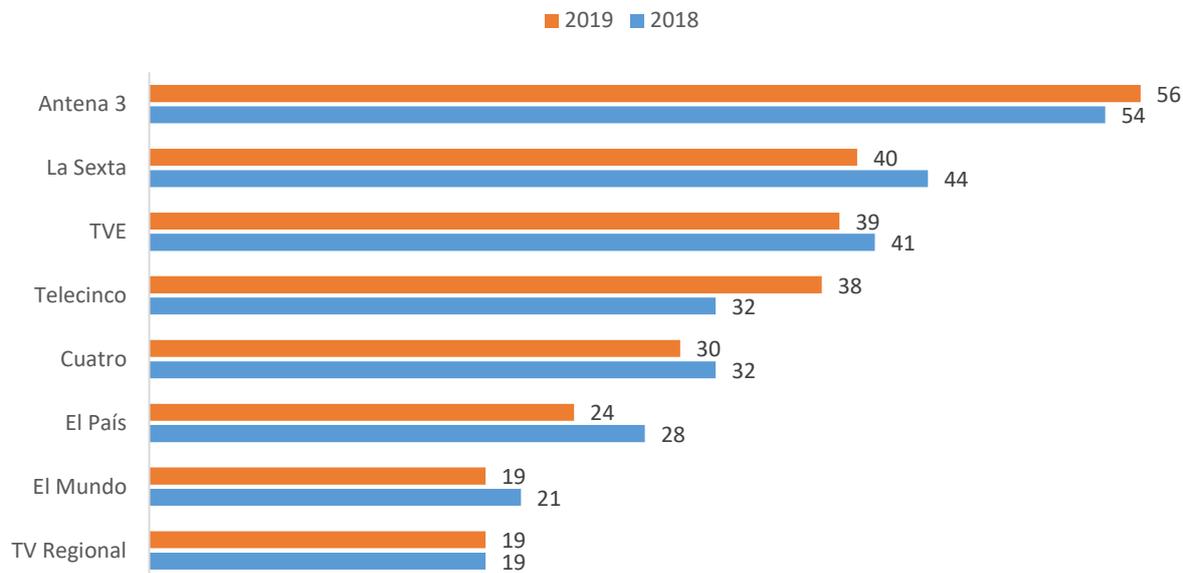
A estos atributos, basados en su desarrollo más reciente, se les vinculan otros relacionados con el origen de la cadena. En primer lugar, se considera una cadena más joven, que ha modernizado el sistema de cadenas generalistas tradicionales. Además, al ser

considerada también la más pequeña, le ha permitido innovar en su manera de hacer televisión sin perjudicar excesivamente sus resultados de audiencia.

Los televidentes encuestados en el estudio sobre la imagen de Atresmedia (CIMOP, 2018) perciben un estilo ligeramente transgresor, pero que no cae en excesos morbosos o en recursos fáciles, por lo que genera una imagen de cierta pertenencia entre los televidentes, y por lo tanto una buena lealtad de marca. Es considerada la cadena más rupturista en su imagen corporativa, ya que se considera que es un espacio independiente, que se sitúa dentro de un espectro de menor competencia. Ofrece un modelo alejado de los convencionalismos, y opta por un estilo personal que imprime en todos sus programas.

La especial cobertura hecha sobre el conflicto catalán ha supuesto un mayor reconocimiento de la marca de la cadena entre la audiencia, y la ha reforzado como una cadena ecuánime y equilibrada en lo informativo. Coincide con esta conclusión el estudio Digital News Report 2019 realizado por el Reuters Institute of Journalism de la Universidad de Oxford, que señala que La Sexta se ha posicionado en el quinto medio de comunicación de ámbito nacional con mayor confianza en su marca (Newman et al., 2018). En este mismo informe, en el que ha participado el *Centre for Internet Studies and Digital Life* de la Universidad de Navarra, los servicios informativos de La Sexta se posicionan en segundo lugar, detrás de los de Antena 3.

Gráfico 15: Credibilidad de los servicios informativos de los principales medios de comunicación en España (2018-2019)



Fuente: Elaboración propia con datos del Digital News Report elaborado por el Reuters Institute of Journalism de la Universidad de Oxford.

Se ha reforzado significativamente su imagen entre los perfiles de audiencia que se mostraban más desconfiados con la propia cadena, con numerosas menciones de los televidentes menos progresistas, quienes veían con anterioridad de un alineamiento con el pensamiento político de la izquierda. Se ha producido por lo tanto una sensación generalizada de sorpresa frente a la posición de La Sexta en el conflicto catalán, en la que parece estar abriéndose a un espacio sobre la actualidad más amplia y diversa. En este sentido, destacan los contenidos informativos, tanto los servicios diarios como los especiales, así como la vinculación de su imagen a presentadores estrella sobre contenido político.

En este sentido, Gómez-Amigo, director de marketing de Atresmedia Televisión, asegura que la convivencia entre Antena 3 y La Sexta tras su fusión ha mejorado considerablemente la imagen de integración natural entre ambas cadenas, lo que ha fortalecido la imagen corporativa del grupo, y ha favorecido un trasvase de televidentes habituales de una a otra cadena. Por su parte, Javier Bardají, director general de Atresmedia Televisión, afirma

que la clave fue mantener la identidad de ambas cadenas, lo que le permitió al grupo crear una oferta más plural. Para ello, se decidió desde la dirección mantener intactas ambas redacciones.

«No se podía contar con un equipo unificado de informativos que realizara dos productos tan diferentes como eran los espacios informativos de las dos cadenas. Por eso, a pesar de que desde el punto de vista económico resultaba menos beneficioso, pues así se renunciaba a posibles sinergias, se optó por contar con dos redacciones diferenciadas.»

Esa apuesta encuentra respuesta en la audiencia, que crece de forma regular desde la fusión con Antena 3, alcanzado un crecimiento del 50% desde la integración. En contraposición se encuentra el caso de los servicios informativos de Cuatro, ya que tras la absorción de Mediaset, Telecinco apostó por la unificación de ambas redacciones. El resultado ha sido el descenso de la audiencia de Noticias Cuatro por pérdida de personalidad, y la desaparición de la edición de la noche en 2019.

Tal y como se puede apreciar en la siguiente gráfica, ambas cadenas se sitúan cerca de una cultura del entretenimiento equilibrada, compaginando por un lado los contenidos de ficción con los de actualidad. Dado que La Sexta ha centrado sus esfuerzos en su carácter informativo y de reivindicación social, su aproximación a la realidad cotidiana del espectador hace que la percepción de la cadena sea de mayor naturalidad. Antena 3 aparece desplazada hacia una imagen más artificial por una mayor apuesta por los contenidos de ficción.

Capítulo 7. Análisis de la gestión de las redes sociales de Antena 3 Noticias: de la creación de una unidad estratégica de negocio a su integración en las áreas de negocio

Introducción

Antena 3 es una de las de mayor audiencia y alcance a nivel nacional. Se trata también de una de una de las decanas tras la privatización del sector televisivo a comienzos de los años noventa, y una de las más reconocidas a nivel nacional. Gómez-Amigo asegura al respecto:

Antena 3 se presenta como una cadena que genera una fuerte adhesión entre su audiencia fiel, que además defiende frente a otras cadenas, y se define como una cadena que no busca la complacencia, que se elige en función de los intereses previos del propio televidente.

En el presente estudio se analizarán la imagen de la cadena desde una perspectiva caleidoscópica, en la que se tendrá en cuenta no sólo la imagen de la marca entre su audiencia, sino también entre otros grupos de interés, como sus proveedores, sus empleados y sus anunciantes.

Para ello, se confrontarán los estudios realizados por la propia cadena entre los años 2015 y 2017. El primero de ellos es el estudio sobre la imagen de Atresmedia, usado hasta ahora en el análisis de la percepción de la televisión comercial en España en el capítulo anterior. El segundo ha sido desarrollado por Media Scope España, presentado el 4 de noviembre de 2015, y analiza la percepción de los anunciantes. Por último, *Factoría Sapiens*, en su informe *ADN emocional de Antena 3 Televisión*, identifica las motivaciones de consumo de su muestra de la audiencia, tanto afín como contraria, así como las de los proveedores y la de los propios empleados en su relación profesional con la cadena. Así, analiza los puntos de conexión y los elementos que generan rechazo, y busca determinar cuál es el vínculo

emocional de estos grupos de interés para comprender la naturaleza de este vínculo y sus fundamentos.

Tras el análisis de la imagen de Antena 3 como cadena de televisión comercial en abierto, así como de la reputación de sus servicios informativos, analizaremos la gestión realizada de sus portales digitales, en especial de la edición digital de Antena 3 Noticias. Con ello, procederemos a analizar la gestión de sus perfiles en redes sociales, y la repercusión de ésta tanto en la audiencia digital obtenida como en la imagen de los servicios informativos, y con ellos de la cadena.

1. La marca Antena 3

El modelo televisivo Antena 3 se muestra fuertemente definido, y ha generado entre la mayor parte de los televidentes un alto grado de lealtad de marca, al identificarse con los valores de la cadena. Según el estudio de imagen de Atresmedia de otoño de 2017, esto se debe a que se percibe un modelo de televisión con los siguientes atributos:

- A. **Deseable**, ya que se sitúa en el espacio de lo que se valora como positivo.
- B. **Dinámico**, ya que ha ido evolucionando a mejor durante estos años y se ha construido un espacio propio.
- C. **Influyente**, ya que se tiende a imitar en algunos puntos por parte de la competencia.
- D. **Consistente**, construido en torno a unos ejes considerados positivos entre la audiencia.

1.1. Refuerzo de la imagen de marca de Antena 3

Antena 3 ha obtenido la mejor valoración en imagen del conjunto de todas las cadenas generalistas de ámbito nacional en el estudio continuo sobre la imagen del grupo. Los motivos de esta mejora son los siguientes:

- A. La apuesta por una mayor variedad de temas. En efecto, la audiencia agradece la diversidad frente a los bloques monotemáticos de otras cadenas, en especial la de los servicios informativos de TVE1.
- B. La mejora en la calidad de sus ediciones de mediodía y de noche, con elementos innovadores en lo visual y en el formato. Los cambios de cámara y de perspectiva, junto con la presentación tanto en pie como sentados, ofrecen una imagen de mayor dinamismo que la competencia. Asimismo, la incorporación de entrevistas a expertos y testigos acercan la noticia al espectador y le dan mayor credibilidad
- C. El tono alegre, dinámico, ligero y ameno, alejado de lo morboso y ofensivo, ha favorecido una programación de corte familiar. Este tono ha propiciado la creación de un producto fácil de compartir entre perfiles de diversas sensibilidades, que desean ahora ver la televisión en compañía, debido a los contenidos definidos como más sanos.
- D. La renovación de su plató, así como la incorporación de la realidad aumentada, ha mejorado su estética, percibida como desfasada en este tipo de formatos. Gracias a ello, se considera ahora más moderna e innovadora que la competencia.
- E. Desarrollo de una posición relativamente central en lo ideológico.
- F. Diversificación de rostros y personajes de la cadena.

Jaime Díez¹⁶, responsable de marketing corporativo de Atresmedia, asegura que la imagen de marca corporativa se sustenta sobre una identidad de marca bien definida en un proyecto de gestión de la reputación de la cadena, que procede directamente desde el consejo de dirección.

La autopromoción introducida a lo largo de toda la parrilla complementa la gestión realizada en redes sobre los contenidos que ofrece Antena 3 en su edición digital.

1.2. Análisis de la reputación de Antena 3 según a los principales grupos de interés

Es importante analizar en primer lugar la reputación de Antena 3 como cadena de televisión comercial en abierto, y comprobar así en qué medida se ha producido un traspaso de sus atributos a las redes sociales. Para ello, se analizará la imagen de marca de la cadena en función del perfil de su audiencia, de sus contenidos, de su franja horaria, de sus proveedores y de sus anunciantes.

1.2.1. Según perfil de la audiencia

El televidente de Antena 3 se ha vuelto más heterogéneo que el de su competencia, debido a la mejora de la imagen de la cadena en su conjunto. Se mantiene una buena imagen entre los perfiles más centrales y jóvenes, los más representativos de la cadena, pero mejora entre aquellos televidentes jóvenes masculinos. Por su parte, el perfil de la tercera edad sigue estando alejado de la cadena.

1.2.2. Según sus contenidos

Los contenidos de ficción y los programas de entretenimiento aportan una imagen de variedad y diversidad en la programación, y siguen siendo los contenidos del *prime time* de la cadena. En este sentido, y según el estudio sobre la imagen de Atresmedia, la diversidad de contenidos de Antena 3 se ve afectada en comparación con TVE1, lo que lleva a una devaluación de la imagen con respecto a la competencia. Se trata de un debilitamiento producido tanto por variables relacionadas con el contexto televisivo como por factores más específicos de la propia cadena. En relación con éste último, la apuesta por el entretenimiento de la cadena durante el 2017 tenía una valoración limitada en comparación con la competencia, del mismo modo que ocurre con algunas de las ofertas de ficción entre semana.

Los programas de entretenimiento son los contenidos más estructurales y con más frecuencia de emisión de la cadena y son una parte esencial en la construcción de la imagen global de la marca de la cadena. La valoración positiva de estos espacios se debe principalmente a que están contruidos, por norma general, en clave familiar, y buscan un entretenimiento amable, que respete tanto al televidente como a los participantes o invitados. Se tiene la imagen generalizada de que aporta valores positivos, así como huye del conflicto sensacionalista o de los contenidos más hirientes.

En el ámbito de la ficción, la imagen de Antena 3 entre la audiencia la posiciona como la cadena generalista mejor reconocida con respecto a la competencia. Concretamente, se considera que ofrece más cantidad de cine y de series, con ficción valorada como de más calidad y novedosa. En concreto, Antena 3 se ha posicionado como una de las cadenas mejor valoradas en la producción y distribución de series. Se considera que apuesta por las superproducciones de alto presupuesto, al ofrecer propuestas más cuidadas, mejor elaboradas y ambientadas.

Destaca el éxito de la serie de ficción española *La casa de papel*, que se ha convertido en un fenómeno viral, y ha obtenido muy buenos resultados tanto de audiencia como de crítica. Su éxito también se ha dado en el mercado internacional, lo que ha reportado mayores beneficios a la inversión realizada gracias a la explotación de sus derechos en mercados internacionales y en Netflix, la principal plataforma OTT. Gracias a este tipo de productos, la imagen que otorga a la cadena como productora de series propias supera la oferta de la competencia.

El grupo de comunicación ha creado la división de Series Atresmedia, especialmente relevante en la creación de una buena imagen de marca. Refuerza con ello la imagen de productora de ficción con un sello personal, y ayuda a dar mayor visibilidad a la apuesta de Atresmedia por la producción propia de ficción y a capitalizar su inversión. Por último, ha conseguido concretar su apuesta en un contexto muy competitivo, tras la entrada de las plataformas de vídeo bajo demanda.

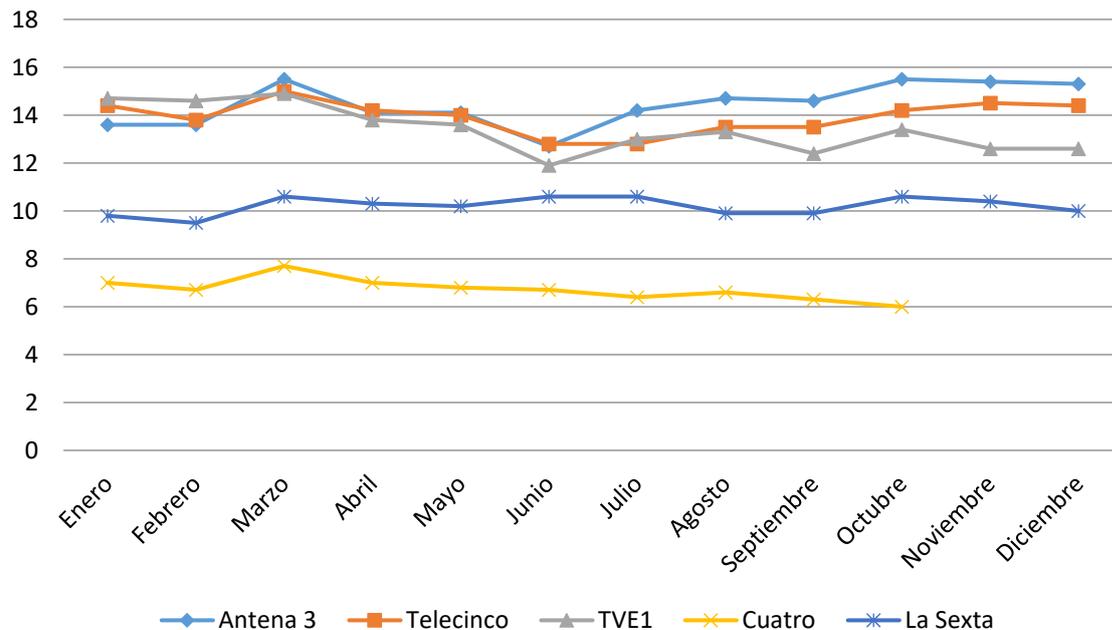
1.2.3. Según la franja horaria

Antena 3 refuerza su imagen como cadena de referencia en la televisión en abierto durante los momentos centrales del día, y lidera las audiencias durante el *Access Prime Time*, liderado por los servicios informativos y por el programa de entretenimiento familiar *El hormiguero*. Durante el fin de semana hay un gran recuerdo de la programación de la cadena. Por las mañanas, existe una progresiva mejora de las audiencias de los programas matinales como *Espejo Público* y de la primera edición de los informativos a mediodía.

En este sentido, se aprecia un incremento en su audiencia en los todas las ediciones de sus servicios informativos con respecto a su competencia. Tal y como se puede apreciar en el

siguiente gráfico, Antena 3 Noticias consigue, en la segunda mitad de 2018, posicionarse como los servicios informativos de mayor share con respecto a su competencia.

Gráfico 17: Share total de todas las ediciones de los servicios informativos de las principales cadenas generalistas de ámbito nacional (2018)



Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Media (2018)

1.2.4. Según sus proveedores

Los proveedores coinciden con el resto de los grupos de interés en que la relación que tienen con el grupo es más profesional que emocional, y que el vínculo que les une se basa en una relación neutra, pragmática y utilitarista. Consideran que la audiencia de Antena 3 es inestable, que busca un contenido de calidad, limpio, blanco y aséptico. Del mismo modo se da el contrapunto al modelo televisivo de Telecinco, del que huyen al considerarlo un entretenimiento primario y sensacionalista.

En este sentido, los proveedores aseguran que Telecinco y Antena 3 son dos modelos televisivos que representan dos procesos distintos de negociación entre la parte

emocional y la parte racional de la audiencia. Antena 3 se elige por motivos racionales, por lo que su elección está determinada por lo el razonamiento analítico, que busca contenidos de calidad y de buena factura, con una producción impecable. Desde el punto de vista ético, Antena 3 presume de respeto, buenas formas, seriedad y corrección. Sin embargo, Telecinco se sirve de forma intuitiva del subconsciente, donde se hace bandera del relativismo y de la actitud primaria de la subjetividad, en la que el espectador considera que lo que tiene calidad es lo que le gusta (López-Sanz y Medina Laverón, 2016).

1.2.5. Según sus anunciantes

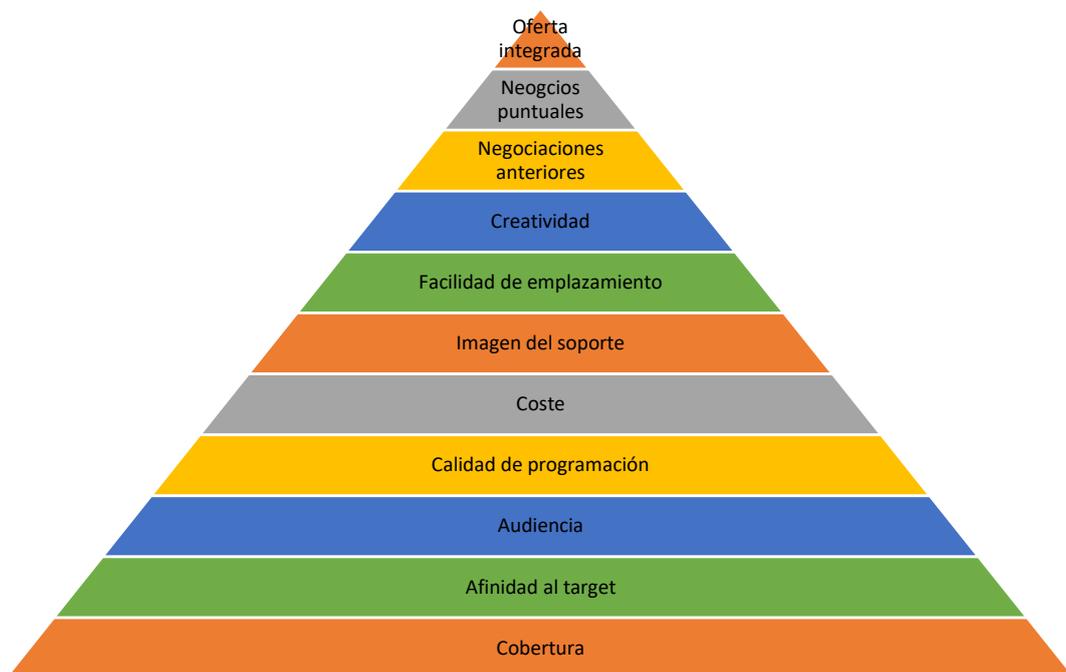
En el informe sobre la percepción de imagen de los anunciantes sobre las cadenas de Atresmedia y Mediaset, realizado por MediaScope para Atresmedia³⁴, Antena 3 se mantiene como la cadena en abierto con la mejor calidad de servicio comercial, con unas valoraciones positivas del 60,8% en 2011, del 60% en 2013 y del 65% en 2015. Además, en 2015 mantuvo también el primer puesto como la cadena que mejor cumple sus acuerdos publicitarios, obteniendo en 2011 el 74,2% de los votos favorables, en 2013 el 63,1% y en 2015 el 72,1%. Revalida el primer puesto en la percepción de eficacia publicitaria entre los anunciantes, que ya obtuvo en el año 2013, con un 61%.

Antena 3 se situó también entre las cadenas que mejor aglutinan todos los perfiles de públicos de los anunciantes. Según el estudio elaborado por ComScore, la cadena es la más atractiva para dirigirse a la audiencia de clase alta, de un perfil adulto, y de líderes de opinión. Está también presente como segunda cadena más importante para las amas de casa, mujeres y niños.

³⁴ Investigaciones realizadas para Atresmedia durante los años 2011, 2013 y 2015

El mismo informe realiza una jerarquización de los aspectos mejor valorados por los anunciantes. Tal y como se puede ver en el siguiente gráfico, la cobertura es el principal reclamo de los anunciantes. Sin embargo, la afinidad al target es el segundo atributo más importante, por delante de los índices de audiencia, la calidad de programación e incluso del coste publicitario. Cabe destacar también el peso que tiene la imagen del soporte, en este caso la marca de la propia cadena. Por último, los anunciantes tienen en cuenta a la hora de contratar los espacios publicitarios la facilidad para elegir emplazamientos, la creatividad ofrecida por la cadena, los acuerdos de las anteriores negociaciones, los negocios puntuales y la oferta integrada multimedia.

Gráfico 18: Pirámide de prioridades de los anunciantes



Fuente: Elaboración propia basada en el informe de Media Scope para Atresmedia (2015)

Antena 3 es la cadena mejor valorada en el aspecto clave de la cobertura, situándose por encima de la media de la televisión nacional. Destaca también por encima de la media en calidad de programación y en la imagen del soporte. La reputación de Antena 3 lidera una serie de atributos positivos para los anunciantes. Tiene un alto poder de prescripción, lo que

hace que le permite destacar por su eficacia publicitaria. Es también considerada la cadena que mejor posiciona a la marca del anunciante en la mente del consumidor, lo que la convierte también en una de las mejores valoradas como soporte para campañas de imagen. Esto se debe principalmente a que ofrece una mejor credibilidad en el soporte, que se considera prestigioso.

Otro de los atributos que lidera esta cadena es que pertenece a uno de los principales grupos de comunicación, capaz de crear estrategias de autopromoción de forma eficaz. Antena 3 es la que mejor posicionada está en relación con el cuidado de la calidad de emisión, reproducción y exhibición de sus contenidos. Del mismo modo, los anunciantes aprecian la cadena como la primera en ofrecer nuevos formatos creativos para sus campañas.

1.3. Retrato emocional de Antena 3

Desde un punto de vista comparativo, los principales atributos que los tres grupos de interés coinciden en que mejor definen a Antena 3 son los siguientes: información, divulgación y entretenimiento. Telecinco por su parte ofrece desconexión, a través de la evasión de sus programas de corte sensacionalista y de su capacidad de generar un entretenimiento basado en el espectáculo.

El retrato emocional de Antena 3 se construye sobre la base de una imagen de cadena arquetípica y férrea, fruto de sus esfuerzos actuales de crear una identidad de marca unitaria. Los grupos de interés coinciden en que se trata de un estilo más sobrio que la competencia, sustentado por la máxima calidad en su forma y la corrección en su fondo. Paradójicamente, sus programas son los más atractivos para los que no son afines a la cadena, precisamente por la imagen generalizada de proveedor de contenidos de calidad y para todos los públicos. La existencia de una línea editorial clara es algo evidente y recurrente entre los tres grupos analizados, que la sitúan en el espectro más conservador.

2. La imagen de Antena 3 Noticias

El contexto televisivo está sufriendo actualmente un fuerte estancamiento en su imagen, con algunos indicios de regresión. En el informe sobre la imagen de Atresmedia (IMOP Insights, 2017) se afirma que el entorno de la TDT es ahora cambiante e incierto, en el que el espectador, en lugar de estar abierto a un nuevo tipo de programación, tiende a lo conocido. Busca con ello lo que refuerce su propio planteamiento, por lo que tiende a sintonizar con aquellas cadenas que considera que reafirman su posicionamiento. De esta realidad se desprenden dos consecuencias. En primer lugar, el televidente se cierra a un espacio más pragmático, que refuerza su dimensión emocional. En segundo, se limita la tendencia a un espacio más abierto a lo novedoso, y se refuerzan los referentes ya conocidos.

Atresmedia estableció para ellos unos espacios de posible mejora en el anterior estudio de imagen, de la primavera de 2017. Por un lado, la voluntad por alejarse de la información política en clave emocional, y abrirse hacia una actualidad más diversa. Por otro, se perseguían estilos que proyectasen una imagen de cierta innovación, así como la búsqueda de nuevos enfoques y realidades que no supongan la pérdida de referentes actuales, con contenidos donde se puedan proyectar imágenes diversas con diferentes puntos de vista.

2.1. Los servicios informativos como objeto de estudio de la reputación de una cadena de televisión

El análisis de la marca de un medio de comunicación no es tarea fácil. Tal y como se ha explicado en el capítulo 3, el valor capital de marca es un activo intangible que se ve afectado de forma global por todos los agentes que forman parte del proceso de creación y explotación de un producto o servicio. Sin embargo, en el caso de la industria cultural y audiovisual como

es la televisiva, resulta aún más complicado encontrar el producto que mejor represente los valores de una cadena. Más difícil parece aún encontrarlo en una cadena de televisión de carácter generalista, cuyos contenidos pretenden alcanzar a todo el espectro social de la población, y cuyo objetivo es conseguir la mayor cobertura posible. Las cadenas de televisión comercial generalista en España son, de hecho, grandes marcas bajo las cuales se explotan otras que proceden de los diversos formatos televisivos existentes.

Así, bajo el paraguas de la marca de Antena 3 encontramos productos de ficción, como series y cine; programas de entretenimiento, con formatos como los *realities*, los *talent shows* o los concursos; y programas de actualidad, que a su vez engloban otros formatos, como los magazines, los noticiarios o los reportajes. Ante esta tesitura, se ha analizado la bibliografía relacionada con la gestión de marca de las cadenas de televisión, y se ha llegado a la conclusión de que el formato que mejor se adaptaba a las necesidades del presente estudio es el noticiario.

Los servicios informativos forman parte del ADN de la televisión generalista. Representan fielmente los valores y la identidad de marca de cada una de ellas, ya que se vinculan a un carácter propio de la cadena.

En primer lugar, el noticiario es el programa informativo de mayor vinculación con la marca de la cadena. Tal y como afirma Salgado-Losada (2007, p. 1):

Los programas informativos constituyen un punto de referencia estratégico en la programación de contenidos y en la definición de la calidad de las cadenas televisivas.

En la misma línea, Vicente Mariño y Monclús Blanco (2009, p.1) aseguran que «*los noticiarios son la fachada principal de cualquier cadena de televisión generalista*», y

mantienen el prestigio que la audiencia les otorga desde los orígenes de su creación, cuando aún eran «*bustos parlantes*» (Baget Herms, 1993).

Desde Atresmedia confirman estos preceptos. Jaime Díez Nogueira asegura:

*Antena 3 Noticias es el buque insignia en línea editorial de la cadena más potente del grupo, y como tal siempre ha sido la que ha determinado, tanto a través de los presentadores como de la línea editorial, la marca corporativa de la cadena*¹⁶.

En este mismo sentido, Santiago González, director general de Antena 3 Noticias, confirma esta idea con la siguiente afirmación:

*Los informativos son un fiel reflejo de la misión, visión y valores de Antena 3, por lo que trabajan en paralelo a la marca de la cadena, y no se desvinculan nunca de ella, y otorgan además una imagen de solvencia y de robustez del grupo, ya que destina un presupuesto importante para producir contenidos de interés general para la sociedad sin que los resultados de su audiencia pongan en riesgo su emisión.*³⁵

En segundo lugar, la producción informativa de la cadena tiene un peso importante dentro del organigrama del grupo. Antena 3 Noticias está constituida como una Sociedad Limitada Unipersonal, cuyo único accionista es Atresmedia. Esta sociedad mantiene su propia cuenta de resultado independiente, facturando sus productos a la corporación matriz. González deja clara esta división:

³⁵ Entrevista realizada a Santiago González el 14 de diciembre de 2017.

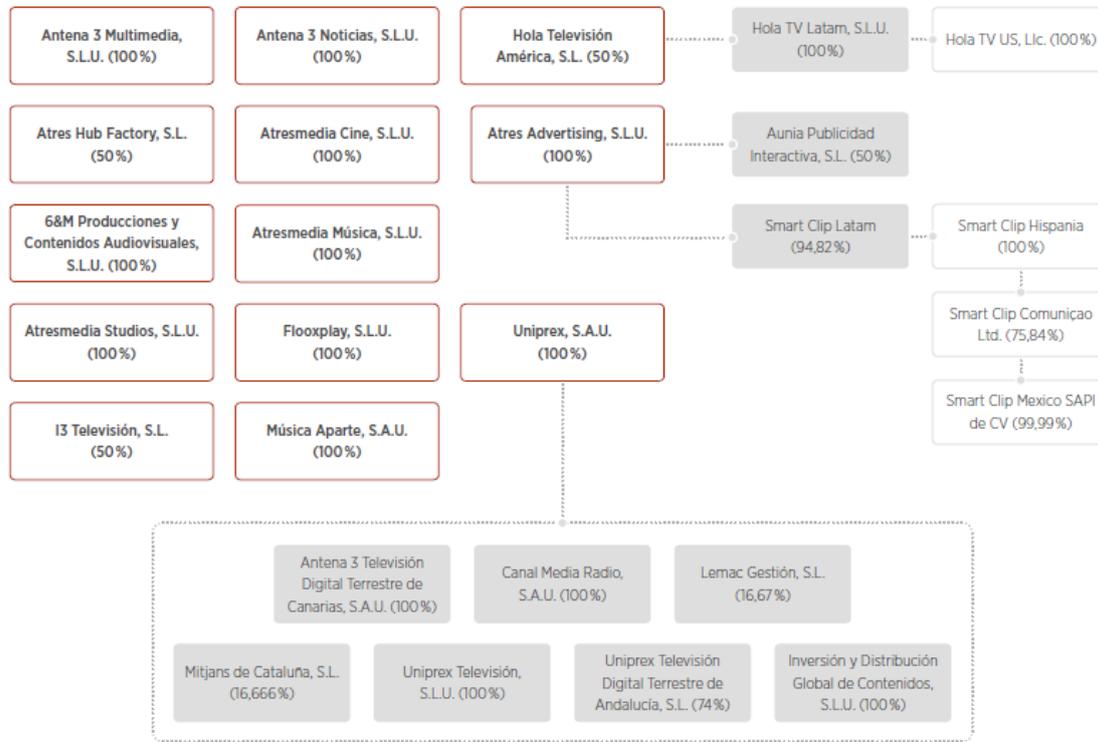
Se trata de la división del grupo que más horas produce para la cadena, en la que se incluyen, además de los noticiarios de mañana, mediodía y noche, programas de debate político como Espejo Público y los servicios especiales como los producidos durante las campañas electorales y las propias elecciones.

Atresmedia por su parte le ofrece servicios centrales de gestión del marketing, medición de audiencias, RRHH, control financiero, infraestructura o asesoría legal. La matriz se encarga también de contratar los servicios externos a través de su central de compras, abaratando considerablemente los costes de producción de las filiales del grupo.

El organigrama de Atresmedia, realizado para el informe anual de Responsabilidad Social Corporativa de 2018³⁶, es el siguiente:

³⁶ <https://www.atresmediacorporacion.com/responsabilidad-corporativa/>

Gráfico 19: Organigrama de Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A.



Fuente: Informe de RSC de Atresmedia (2018)

En tercer lugar, la periodicidad constante y su inmutabilidad hacen de este formato el más estable para el análisis de su reputación. Los noticiarios de Antena 3, así como los de las principales cadenas generalistas, son los únicos programas que se mantienen inalterables en la parrilla televisiva a lo largo de todo el año. Se trata de un producto que no depende directamente de los resultados de audiencia para su pervivencia, con dos ediciones principales a mediodía y por la noche, así como con la edición matinal. Esta relativa independencia frente a las audiencias obtenidas permite un análisis preciso de su imagen de marca, constante a lo largo del tiempo.

Se trata de un formato que apenas ha evolucionado, y con escasas discrepancias entre las diferentes cadenas que compiten por la misma audiencia (Mariño y Monclús, 2009). Un

formato previsible y con buenos resultados de audiencia, en la que uno o dos conductores dan paso a las diferentes piezas informativas insertadas en los diferentes bloques que, de forma muy similar entre las principales cadenas generalistas españolas, se van sucediendo a lo largo del programa. Su duración apenas varía, con un intervalo que va de los 30 a los 50 minutos. Gracias a su inmutabilidad, los informativos se vinculan a un consumo en clave lineal, debido a las rutinas generadas con la audiencia (Étayo et al., 2014).

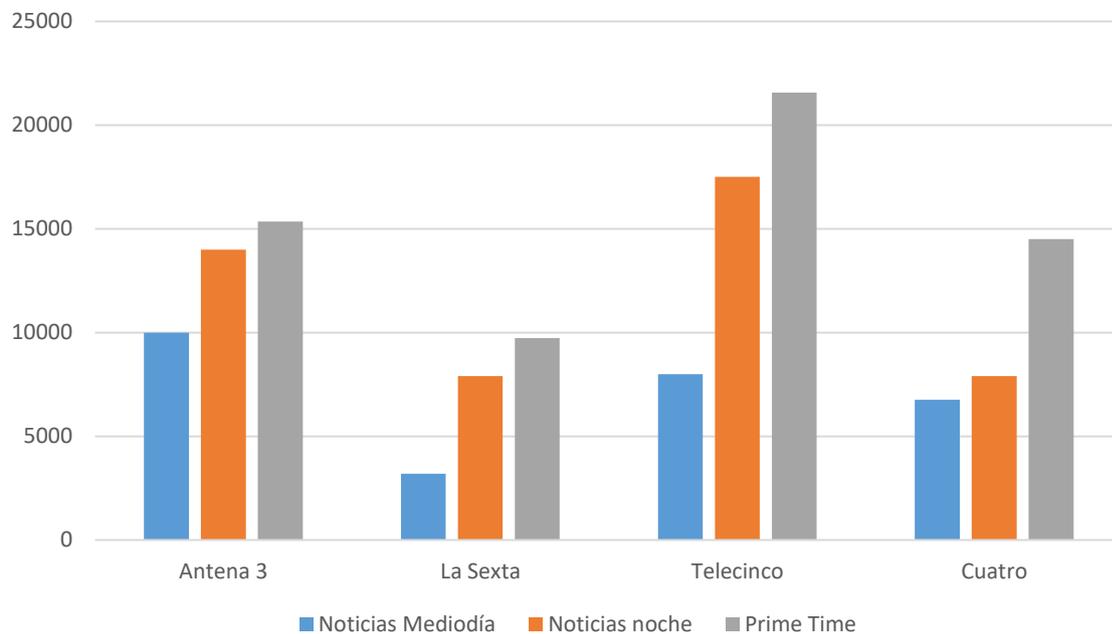
Por último, los elevados índices de audiencia justifican la inversión realizada por el grupo. Los servicios informativos, especialmente los del fin de semana y los de la noche, son uno de los productos con mayor audiencia de la cadena, superado en ocasiones sólo por el *Access Prime Time* al que dan paso por el propio *Prime Time*. Según datos de audiencias recogidos por Barlovento Comunicación, los informativos de las principales cadenas de televisión en abierto son de forma habitual los programas más vistos de la televisión en 2019.

Es el segundo bloque de mayores ingresos publicitarios después del *prime time*. Debido a sus altos índices de audiencia, las tarifas medias de los informativos de las cuatro principales cadenas se sitúan entre las más altas de toda la parrilla de la televisión comercial. Así, las tarifas vigentes hasta el 31 de marzo de 2019, el spot de 20 segundos durante el *prime time* en Antena 3 tiene un precio medio de 15.360 euros, mientras que el mismo espacio publicitario durante la emisión de las noticias de la noche se factura a 14.000 euros. En La Sexta el primero supone una media de 9.730 euros, y sus noticias de la noche de 7.900 euros.

En las principales cadenas generalistas del grupo Mediaset, Telecinco no diferencia la tarifa publicitaria de sus informativos nocturnos de la franja previa al *prime time*, denominada *Gran Noche*. La tarifa media de esta franja, en la que se incluye su programa de noticias, es de 17.500 euros, mientras que la franja inmediatamente posterior, y la de mayor facturación, se cotiza a 21.570 euros de media.

La cadena Cuatro tiene una mayor diferencia entre el precio medio de su *prime time*, en 14.500 euros, y el de sus informativos nocturnos, a 7.900 euros el spot. Sin embargo, esta tarifa sólo es superada por el *Acces Prime Time*, con una media de 8.000 euros el *spot*, y su tarifa en las noticias de sobremesa supera en casi el doble a todas las demás fuera de las franjas mencionadas anteriormente.

Gráfico 20: Tarifas medias de Publicidad en Televisión - Spot de 20 segundos de emisión nacional (2019)



Fuente: Elaboración propia basada en datos de Kantar Media (2019)

2.2. Percepción de la marca *Antena 3 Noticias*

El informe interno sobre la evolución de la imagen de Antena 3 (CIMOP, 2018) muestra una percepción muy positiva de los televidentes hacia los servicios informativos de la cadena. La búsqueda del interés general en la elección de los temas, impulsada desde la dirección de

Antena 3 Noticias ha propiciado una mejora de su imagen. En este aspecto, Santiago González, director general de Antena 3 Noticias, asegura:

Los informativos deben estar a la altura del nuevo consumidor, mejor preparado, más exigente y siempre conectado, por lo que se valoran positivamente las emisiones en directo, así como su estrategia para cubrir un espacio de afinidad diverso y segmentado, tanto hacia la izquierda como hacia la derecha del espectro político.

Se mantienen los atributos propios y más habituales de Antena 3, que refuerzan su imagen de grupo de comunicación con contenidos diversos y plurales. En este sentido, el director general de Antena 3 Noticias asegura que cada edición de los informativos tiene su propia personalidad, en la que sus presentadores crean su propia impronta, pero sin dejar sacrificar nunca los valores de la cadena.

Gómez-Amigo, director general de marketing de Atresmedia, asegura que se ha ido produciendo un trasvase de los atributos de la cadena a la matriz.

La apuesta por la contención frente a contenidos morbosos y de mal gusto, la creación de contenidos de más calidad, con programas y series más cuidadas y mejor elaboradas, es una realidad también apoyada desde la dirección general.

Bardají, director general de Atresmedia Televisión, pone de relieve la campaña *Antena 3 Pone*, en la que los principales rostros de la cadena se mostraban orgullosos de pertenecer a Atresmedia.

Antena 3 Noticias ha conseguido un alto grado de adhesión de un amplio perfil de televidentes, entre los que ha calado una imagen de credibilidad y confianza de la cadena. Se ha convertido en la referencia ideológica e informativa de todo el espectro televisivo, especialmente entre los perfiles más adultos. La apuesta por el contraste y el análisis de

información, junto con la variedad de contenidos, alejados de la monotemática de ficción que tiende a aislar al consumidor, han mejorado la imagen general de la cadena. Cabe destacar la estrategia de los servicios informativos de Antena 3, centrada en ofrecer un servicio público, y en velar por los valores que representan a la cadena y al grupo. Santiago González asegura:

No se puede mercadear con estos valores, ya que la víctima al final es el buen periodismo, que repercute finalmente en un descenso de la audiencia. Se trata de que los medios de comunicación velen por las garantías de los ciudadanos, ya que pueden asegurar la verdad gracias a su infraestructura y a su capacidad de convicción.

El vínculo con la emisión en directo y con las conexiones a pie de calle ha acercado considerablemente a la audiencia, alejada por otras ofertas de entretenimiento guionizado, tanto nacionales como internacionales. En este sentido, la proximidad cultural que ofrecen los servicios informativos frente a la producción de ficción audiovisual extranjera ha devuelto la credibilidad a este formato.

2.2.1. Afinidad y adhesión

Los informativos de Antena 3 vuelven a mostrar una buena afinidad entre sus televidentes en el informe continuado de la imagen de Atresmedia (CIMOP, 2018). Gozan de una buena valoración en tanto en su duración como en sus horarios de emisión. Tiene asimismo un notable recuerdo de marca a nivel escénico y bastante adhesión a nivel de acepción ideológica.

Antena 3 ha conseguido un alto grado de adhesión entre un amplio perfil de televidentes, especialmente entre el más adulto, para quienes la imagen de credibilidad y confianza de la

cadena es alta, por lo que se ha convertido en la referencia ideológica e informativa de todo el espectro televisivo. Además, se percibe como la cadena más equilibrada entre la actualidad y el entretenimiento, y más próxima a la idea de interés general en la selección de temas de relevancia informativa, reforzando el papel de los informativos en la imagen global de la cadena.

Espejo público, magazine informativo realizado por Antena 3 Noticias, ha experimentado un notable fortalecimiento de su imagen como referente informativo, y los noticiarios de la cadena, especialmente la primera edición, han mejorado sus datos de audiencia, reforzados por los especiales informativos de las elecciones generales, que consiguieron un recuerdo significativo entre los televidentes

La reputación de marca que proyectan los servicios informativos entre su audiencia habitual es de mayor rigor informativo que la competencia, y se consideran los de mayor neutralidad, situado en un espacio ideológico de centro amplio. Por último, su tendencia al estilo divulgativo, y con espacios destacados en información económica y en nuevas tecnologías, ha conseguido ser reconocido como uno de los principales servicios informativos de España.

2.2.2. Percepción de imagen según la edición de los informativos

Los servicios informativos de Antena 3 se dividen en tres ediciones: la del mediodía y la de la noche entre semana, y la de fin de semana. Asimismo, los servicios informativos matinales evidencian la importancia informativa de la cadena, y se posiciona como una de las tres cadenas que ofrecen este servicio a nivel nacional, junto con TVE1 y Telecinco. La percepción de todos los servicios informativos es similar entre todas las ediciones. Sin embargo, cada edición está marcada por el estilo personal de su conductor.

Según González, director general de Antena 3 Noticias:

Cada informativo tiene su propia personalidad, pero todos están bajo la misma bandera, ya que hay determinados valores que todos representa. Cada presentador tiene su impronta, su personalidad, pero bajo el mismo paraguas, como una banda de jazz.

Esta concepción personalista de los informativos entronca con la teoría del *anchor man* mencionada en el capítulo anterior (Conway, 2014). Por ello, resulta clave analizar el papel que juegan los conductores de las diferentes ediciones de los informativos de Antena 3, que se realizará en el punto del presente capítulo referente al uso que de las redes sociales hace esta unidad de negocio de Atresmedia.

Antes es oportuno analizar la reputación de las diferentes ediciones de Antena 3 Noticias en televisión. En este sentido, y según datos recogidos para Atresmedia (CIMOP, 2018), en el informativo del mediodía se ha producido una mayor imagen de cambio. La presentación en solitario de Sandra Golpe en la edición de mediodía recibe una acogida muy positiva entre los televidentes, y el arrastre derivado de la audiencia del programa precedente *La Ruleta* parece estar beneficiando al descubrimiento de este informativo. Se fortalece por lo tanto una imagen de dinamismo, de un ritmo más rápido y fluido, y de mayor cantidad de temas.

La edición de la noche sigue mostrando fortaleza narrativa y capacidad de síntesis en lo informativo, y proyectando una imagen de agilidad y dinamismo, además de algo más personalista, con un cierto sello personal por parte de Vicente Vallés.

Los informativos del fin de semana siguen gozando de una valoración muy positiva y estable, con buen reconocimiento debido especialmente a la imagen de veteranía y solvencia

de Matías Prats, y de Mónica Carrillo, que sigue siendo un aporte esencial en el binomio que hace con Matías. El enfoque más próximo a los temas que preocupan a la audiencia y el tono ameno de este informativo siguen siendo sus atributos mejor valorados y que más lo definen.

2.2.3. Gestión de la reputación en momentos clave

La importancia de la cobertura de la crisis catalana para la reputación de los principales servicios informativos y diarios del país se destaca también en el *Digital News Report 2018* realizado por la Universidad de Oxford y el Instituto Reuters for the Study of Journalism (Newman et al., 2018). Gracias a la especial cobertura que realizaron los servicios informativos de Antena 3, la cadena en su conjunto se ha consolidado como la marca de mayor reputación de los medios de información tradicionales en prensa, radio y televisión. La edición digital, por su parte, se ha posicionado en sexto lugar en el ranking total, y la primera de las cadenas de televisión, por delante de sus competidores directos como Mediaset.com o RTVE.es.

En este mismo estudio se destaca la confianza en la marca de Antena 3, con el mayor recuerdo entre los encuestados frente a cualquier otra marca de servicios informativos, incluidos prensa, radio y televisión, seguido muy de cerca por La Sexta. En el informe se apunta que ambas cadenas comerciales han mejorado su reputación de marca debido a la apuesta que ha realizado el grupo Atresmedia por la información, al priorizar ésta frente a otros factores.

Esta mejora de la reputación se ha visto respaldada por la evolución de las audiencias de sus servicios informativos. Si bien es cierto que no se produjeron de forma inmediata, a lo largo de 2018 y según datos de audiencia ofrecidos por Kantar Media a Antena 3, los informativos de la primer edición lideran el *share* desde marzo de ese año, y en el caso de la

media total, incluyendo los matinales, se posiciona como los más visto en los meses de mayo, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre.

Tabla 9: Audiencias de los principales servicios informativos en España (2018)

Total Ediciones (con matinales)

| | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | 2018 |
|------------------|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Lunes Domingo | A3 | 13,5 | 13,4 | 14,3 | 13,9 | 14,0 | 12,8 | 14,2 | 14,8 | 14,5 | 15,2 | 15,1 | 15,1 | 14,2 |
| | T5 | 14,0 | 13,5 | 14,8 | 14,0 | 13,8 | 12,8 | 12,6 | 12,8 | 13,2 | 13,9 | 14,1 | 14,1 | 13,7 |
| | La1 | 14,9 | 14,8 | 15,1 | 14,1 | 13,8 | 12,2 | 13,1 | 13,3 | 12,7 | 13,6 | 12,9 | 12,8 | 13,7 |
| | La1+24H | 15,9 | 15,8 | 16,1 | 15,0 | 14,7 | 13,1 | 14,0 | 14,1 | 13,5 | 14,5 | 13,7 | 13,8 | 14,6 |

Total 1ª Edición

| | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | 2018 |
|------------------|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Lunes Domingo | A3 | 15,6 | 15,8 | 17,2 | 16,5 | 16,1 | 15,0 | 15,5 | 16,0 | 16,3 | 17,7 | 17,6 | 17,2 | 16,4 |
| | T5 | 13,0 | 12,7 | 13,4 | 13,4 | 13,2 | 11,6 | 11,7 | 11,9 | 12,6 | 12,9 | 13,2 | 13,4 | 12,8 |
| | La1 | 16,4 | 16,2 | 16,7 | 15,4 | 15,5 | 14,0 | 14,4 | 14,4 | 13,3 | 14,6 | 13,7 | 13,9 | 14,9 |
| | Cuatro | 10,3 | 9,9 | 11,0 | 10,5 | 10,1 | 10,1 | 7,4 | 7,6 | 7,5 | 7,4 | 6,7 | 7,3 | 8,8 |
| | laSexta | 11,5 | 11,5 | 12,7 | 12,3 | 12,0 | 13,2 | 12,9 | 11,6 | 12,0 | 13,0 | 12,8 | 12,3 | 12,3 |
| | La1+24H | 17,3 | 17,1 | 17,7 | 16,2 | 16,2 | 14,8 | 15,2 | 15,1 | 13,9 | 15,4 | 14,5 | 14,8 | 15,7 |

Fuente: Datos de Atresmedia facilitados por Kantar Media (2018).

3. Antena 3 en Internet: valoración de la imagen de Atresplayer y de las ediciones digitales de sus canales de televisión.

La reputación de la plataforma Atresplayer ha mejorado desde su creación en 2010. En el estudio continuado sobre la imagen de Antena 3 se valora positivamente su diseño atractivo y su usabilidad, que refuerza una imagen de orden, buena clasificación, limpieza y calidad de los contenidos. Entre los rasgos positivos destacan la facilidad en la conexión con los sistemas de televisión conectada, así como en la mejora de la usabilidad de las plataformas.

Entre los aspectos negativos, en el informe se critica un incremento de la presencia publicitaria, lo que demuestra una gran sensibilidad del actual consumidor hacia las pausas publicitarias obligatorias. Además, el bloqueo de los contenidos en función de la suscripción

es un impedimento para el crecimiento en su implantación, y se apuesta por la gratuidad con opción de contratación de servicios *premium*. En este aspecto, se percibe una menor resistencia a conocer las opciones que ofrece la suscripción: descargar contenidos para un consumo en diferido, una mejor calidad de la imagen, o la posibilidad de ver los contenidos en versión original o contenidos exclusivos³⁷.

El análisis de la imagen de las páginas web de Atresmedia parece mostrar una pérdida de referencia entre los internautas, debido al incremento del uso del teléfono móvil, que aleja el consumo a través de la página web en beneficio de la aplicación Atresplayer. Destaca positivamente la buena valoración del diseño y la facilidad de uso de todas las ediciones digitales de sus dos principales cadenas, que consiguen transmitir una imagen de calidad y mejorar la experiencia del usuario. Se considera sin embargo negativa la falta de actualización de sus contenidos.

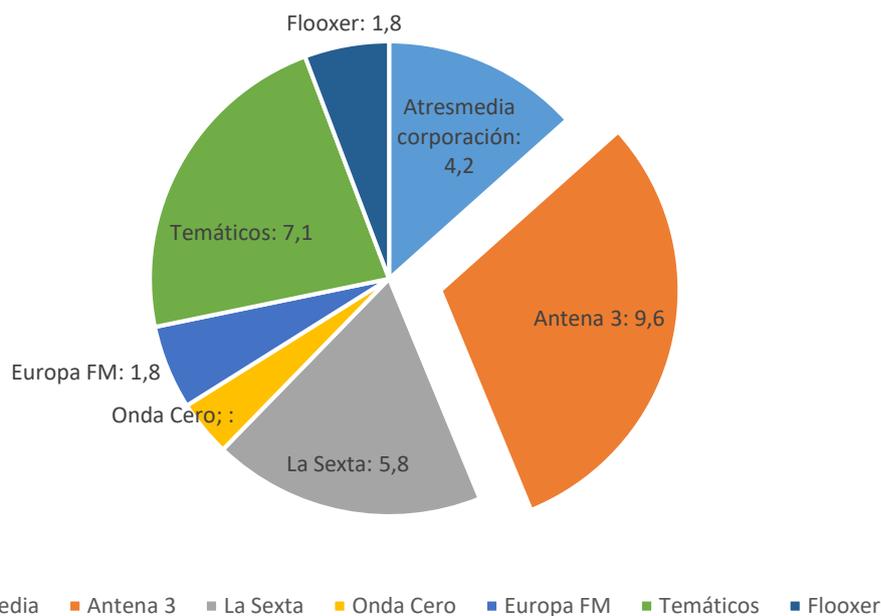
Estas valoraciones están respaldadas por los resultados obtenidos en 2017, recogidos en el resumen interno del comité digital de Atresmedia. Según datos de ComScore (2018), en noviembre de 2017 Atresmedia alcanzó su máximo audiencia media del año, con un promedio de 15,8 millones de usuarios únicos. Supuso un crecimiento del 32% con respecto a 2016, y el mayor GAP sobre la competencia, lo que sitúa a Atresmedia como el undécimo portal más visto de España, seis posiciones por delante de Mediaset.

Según datos obtenidos por Adobe Analytics para Atresmedia, el promedio de usuarios únicos del grupo en 2017 fue de 27 millones, un 16% más que en 2016. Según se puede apreciar en el siguiente gráfico, antena3.com fue el portal con más audiencia del grupo, con 9,6 millones de usuarios únicos. Los portales digitales de los canales temáticos siguen

³⁷ Noticia: «Atresplayer Premium lanza, por primera vez en España, el preestreno de contenido de televisión en abierto.» (2019)

creciendo, y alcanzan una audiencia de 7,1 millones de usuarios. La Sexta por su parte es la segunda cadena generalista más vista del grupo, con 5,8 millones de usuarios. Sorprende comprobar que el portal corporativo del grupo alcanza los 4,3 millones, mientras que las ediciones digitales de las cadenas de radio Europa FM y Onda Cero consiguen una audiencia acumulada de 1,8 y 1,2 millones respectivamente. Flooxer es hoy un canal dentro de la oferta de Atresplayer. Sin embargo, antes de su fusión con la plataforma de vídeo bajo demanda de Atresmedia, consiguió alcanzar en 2017 un total de 1,8 millones de usuarios únicos.

Gráfico 21: Audiencia de los portales digitales de Atresmedia, en millones de usuarios únicos (2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de Adobe Analytics (2017)

En este sentido, Atresmedia ha relanzado su plataforma Atresplayer para convertirla en una plataformas OTT completa, con un modelo de suscripción por pago mensual que ofrece

contenidos exclusivos y en primicia con respecto a su principal vía de explotación publicitaria, que siguen siendo sus canales de TDT de emisión en abierto³⁸.

4. Análisis de la gestión para la transición digital de Atresmedia

La migración de Antena 3 Noticias a la nueva realidad de las redes sociales ha sido uno de los principales retos de la edición digital de los servicios informativos de la cadena. En este aspecto, el grupo Atresmedia la ha llevado a cabo por medio de la creación de una unidad de negocio estratégica, independiente y transversal, que ha gestionado los contenidos en las principales plataformas sociales de todos sus canales. La división digital encargada de los contenidos digitales de la cadena fue inicialmente Antena 3 Multimedia.

Tras la fusión con La Sexta y la creación del actual grupo Atresmedia se transformó en Atresmedia Digital, hasta su disolución en enero de 2019. Trataremos de analizar en qué medida dicha unidad estratégica de negocio ha sido clave para potenciar la audiencia de sus portales digital y para la migración del valor de marca de sus principales cadenas, en concreto de Antena 3 Noticias. Del mismo modo, se analizará la gestión de su plataforma de video Atresplayer, y de su posicionamiento frente a sus competidores. A pesar de no hacerse mención a las redes sociales para este fin en el informe, las entrevistas en profundidad realizadas a directivos y especialistas, así como los datos de audiencia digitales, han desvelado una intensa actividad llevada a cabo por esta unidad estratégica en redes sociales.

³⁸ Atresmedia lanzó en octubre de 2019 su servicio de televisión a la carta Atresplayer Premium. Se trata de una oferta complementaria a sus contenidos emitidos en sus cadenas de televisión comercial en abierto, en el que ofrece a sus abonados la emisión anticipada de sus principales concursos, programas y series sin cortes publicitarios («Atresplayer Premium lanza, por primera vez en España, el preestreno de contenido de televisión en abierto» 2019).

El nacimiento de Atresmedia Digital se produce en 2012. Antena 3 Multimedia SLU es la filial gestora de todos los contenidos del grupo en Internet y de sus páginas web, que dotaba al canal de una infraestructura de distribución amplia y sólida que le permitió adaptarse al mundo digital. Atresmedia Digital nace entonces para desarrollar su estrategia en vídeo a través de la diversificación de los canales de distribución, la optimización de la experiencia del usuario y la variedad del contenido.

Según el informe anual de RSC de Atresmedia de 2012, la visión de Atresmedia Digital era convertirse para el usuario en sinónimo de experiencia audiovisual global, con una oferta amplia compuesta tanto por los contenidos de calidad de las plataformas tradicionales de Atresmedia como de contenidos propios diseñados en exclusiva para el medio digital. Para ello, agrupa y gestiona las webs de todos los canales y emisoras del grupo, las plataformas nativas digitales Atresplayer (plataforma online de vídeo de televisión), *Temáticos&Partners* (que incluye portales especializados y acuerdos de colaboración) y *Flooxer* (contenido nativo premium), así como los 220 perfiles en redes sociales de todas las marcas del grupo.

4.1. Objetivos de la unidad estratégica de negocio para la transición digital

En la presente tesis queremos comprobar en qué medida la creación de una unidad estratégica de negocio ha favorecido la transición digital de los contenidos de Atresmedia, en especial por medio de las redes sociales. Para ello, hemos optado por comparar los objetivos planteados por esta unidad de negocio en 2012, y recogidos en el informe anual de Atresmedia, y los resultados cosechados tras cinco años después de su implementación dentro.

A. Soporte. El primer de los objetivos era adaptarse a las tendencias de consumo de contenido por Internet, y acercarlo a través de todos los soportes posibles. Cinco años después,

Atresmedia había renovado el catálogo de webs del grupo para hacerlas más accesibles, homogéneas y amigables para el visitante. Todos los portales que gestiona han adoptado ya el sistema *responsive*, adaptándose a todos los dispositivos. En el ámbito de la distribución del contenido OTT del grupo, en 2017 se desarrollaron nuevas aplicaciones para televisores LG, Android TV y Apple TV, y se trabajó en mejorar la experiencia con dispositivos externos de visionado como el Chromecast de Google.

B. Canal de explotación. Se buscaba en 2012 aprovechar las ventajas de las plataformas online para aumentar la vida útil de los contenidos ya emitidos. Durante el 2017, Atresmedia Digital ha superado las 600 horas de contenido bajo demanda subtulado.

C. Accesibilidad. En 2012 se incluyó a las audiencias más vulnerables que tienen acceso a las plataformas de distribución, para facilitarles el consumo de los contenidos explotados por Atresplayer. En 2017 se ha mejorado la señalización de calificación por edades en Atresplayer y se ha desarrollado un proyecto para *Flooxer* de identificación de usuarios antes de acceder a contenido para mayores de 18 años. Igualmente, desde sus portales temáticos, Atresmedia defiende el uso responsable de las redes sociales y las nuevas tecnologías.

D. Responsabilidad. En 2012 se puso como objetivo servir como altavoz de las iniciativas de Responsabilidad Corporativa del grupo. En 2017 se rediseñaron y reagruparon todas las webs que dan soporte a las iniciativas de Responsabilidad Corporativa bajo el paraguas de la marca *Compromiso Atresmedia*, y su audiencia en redes sociales ha crecido de forma constante en los perfiles de sus principales programas sociales.

E. Audiencia. Por último, se quiso establecer una relación de escucha activa con sus públicos a través de las redes. El trabajo en redes sociales es uno de los pilares básicos de la actividad de Atresmedia Digital, que no se limita a la publicación de contenido, sino que se trabaja intensamente en la escucha activa y cuidado de la moderación de comentarios con el

objetivo de evitar contenido violento o explícito. En este sentido, la monitorización constante de las redes sociales en las que está presente el grupo se ha limitado sin embargo a la escucha activa, evitando la interacción con sus seguidores.

4.2. Adaptación de los objetivos a Antena 3 Noticias

Antena 3 Noticias comparte también estos objetivos estratégicos en la gestión de sus contenidos y de su propia reputación en redes sociales, adaptados a su naturaleza de programa informativos. Francisco Sierra Hernando³⁹, director de contenidos de Atresmedia Digital, enumera los distintos objetivos de *Antena 3 Noticias* en redes sociales

A. Crear y cuidar una conversación con la audiencia. Respetar de este modo la naturaleza de servicio público de los informativos, ya que es uno de los principales atributos de su identidad de marca.

B. Generar tráfico a la edición digital de los informativos, ya que la monetización de los usuarios en redes no se realiza dentro de éstas. Es a través de la publicidad de sus páginas web como se consigue facturar ingresos de la audiencia que las redes sociales traen.

C. Usar las redes sociales como una eficaz herramienta para promocionar un determinado contenido para televisión. Así, la creación de un especial informativo en torno a las elecciones generales, o simplemente la siguiente edición de los informativos, se promocionan desde las redes sociales con la intención de atraer a la audiencia a la televisión.

D. Mantener una presencia informativa continua que satisfaga las necesidades informativas de sus seguidores. Los nuevos hábitos de consumo están abandonando el

³⁹ Entrevista realizada a Francisco Sierra Hernando el 2 de noviembre de 2015, director de contenidos de Antena 3 Multimedia.

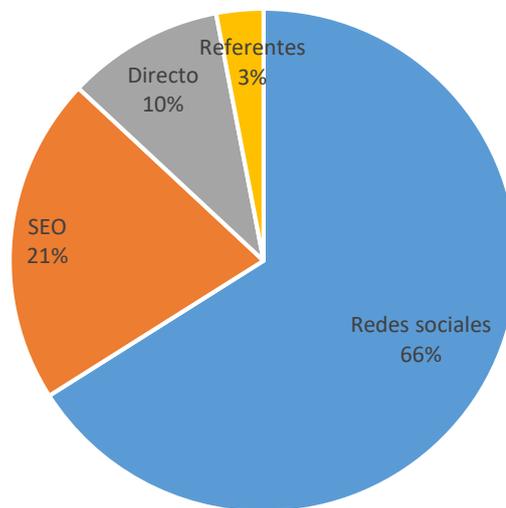
consumo lineal, y los espectadores tienen cada vez menos presente la sensación de cita informativa. Por ello, las redes sociales, junto con la edición digital de los servicios informativos, permiten ofrecer un servicio de noticias 24 horas que resulta imposible en la emisión televisada.

Al dotar de identidad propia y autonomía a este proyecto, los resultados han sido muy positivos. Según datos de ComScore, recogidos en el informe anual de Atresmedia sobre la situación de sus portales digitales (2017), el crecimiento medio de la audiencia digital de los canales del grupo ha sido del 32% a lo largo de 2017 en comparación con el mismo periodo del año anterior, con un promedio acumulado en noviembre de 15,8 millones de usuarios únicos. Se trata de una cifra que lo posiciona un 9% por encima del grupo Mediaset, y mantiene el puesto número 11 en el ranking global en España por usuarios únicos, seis puestos por delante de su principal competidor. Unos resultados que hacen aumentar en un 49% el número de visitas, y en un 22% el número de páginas vistas, con especial protagonismo por parte de antena3.com, con un crecimiento del 26%, y de lasexta.com, con un 23% con respecto a 2016.

Según datos recogidos por *Adobe Site Catalyst* y presentados a Atresmedia (2018), la principal fuente de tráfico hacia la edición digital de Antena 3 Noticias en junio de 2017 fueron las redes sociales. Concretamente, ese mes llegaron de las dos redes sociales (Twitter y Facebook) en las que tiene perfil oficial los servicios informativos de Antena 3, 3.091.260 usuarios a la edición web, un 9% más que en mayo de ese mismo año, cuando alcanzaron los 2.833.039 usuarios. Se sitúa muy por encima del posicionamiento SEO (de sus siglas en inglés *Search Engine Organic*, que significa posición orgánica en buscadores) la segunda mayor fuente de usuarios de antena3.com/noticias, que en junio de 2017 atrajo a 1.327.011 usuarios.

Tal y como se puede ver en el siguiente gráfico, las redes sociales en las que está presente Antena 3 Noticias atrajeron en 2017 el 66% del tráfico total de su edición digital. Su posicionamiento orgánico en buscadores (SEO de sus siglas en inglés *Search Engine Optimisation*) le repercute el 21% de su tráfico, mientras que el acceso directo y otros referentes apenas suman el 13% del total.

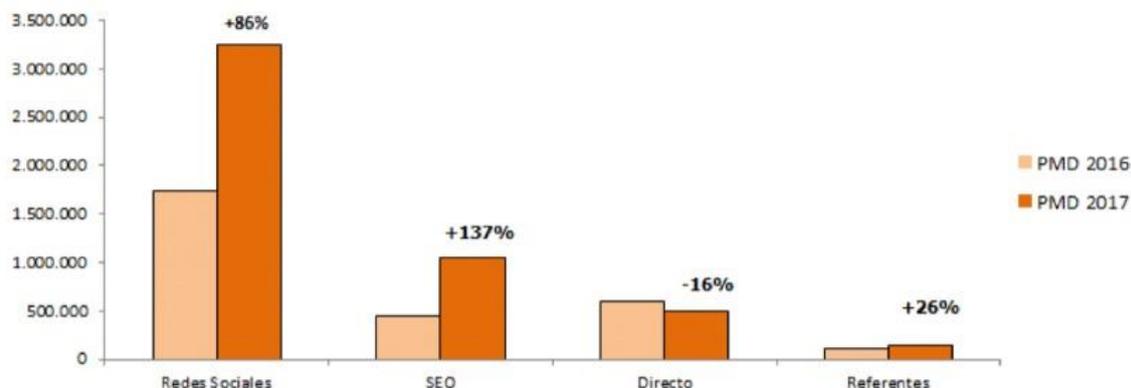
Gráfico 22: Origen del tráfico hacia antena3.com/noticias (2017)



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de Adobe Site Catalyst (2017)*

En 2017 se consolidan las redes sociales como principal fuentes de tráfico, y crece con respecto a 2016 un 86%. El crecimiento en posicionamiento SEO es superior, alcanzando un aumento del 137%, pero sus datos totales de usuarios únicos están muy por debajo de los obtenidos por las redes sociales. El acceso directo decrece un 16%, mientras que los referentes de a otras fuentes aumentó un 27%.

Gráfico 23: Promedio mensual de usuarios por fuente de tráfico (2017)



Fuente: Adobe Site Catalyst (2017)

En 2018, Atresmedia llevó a cabo una profunda transformación de la estructura organizativa de las áreas de negocio para acelerar la transición digital del grupo. La Dirección General de Multimedia, y con ella la División Atresmedia Digital, pasaron a ser integradas en cada área de negocio. De esta forma, el canal de vídeo *Flooxer* se integró dentro del área de televisión como un canal adicional de distribución exclusivamente digital a través de la plataforma OTT del grupo Atresplayer. Un hecho similar sucedió con las radios y con el resto de productos de unidades de negocio del grupo, y la distribución digital pasó de ser un proceso añadido a formar parte ineludible del núcleo del negocio de cada dirección. La creación de una unidad estratégica de negocio, independiente y transversal, parece haber dado los resultados esperados para la transición digital de los contenidos de Atresmedia.

5. Presencia y gestión de los contenidos de Antena 3 Noticias en sus perfiles de las principales redes sociales: *Twitter, Facebook, Youtube e Instagram*.

Después de analizar la imagen de los informativos de Antena 3 en el medio televisivo y la gestión de su transición a las redes sociales, en el presente punto pasaremos a analizar de

forma pormenorizada los perfiles en las redes sociales en las que está presente (Twitter, Facebook e Instagram) y su utilización como herramienta para la gestión de marca.

Antena 3 fue la primera cadena de televisión en España que creó un perfil en Facebook y Twitter, en el mes de mayo de 2010. Su incursión en las dos redes sociales de mayor crecimiento se hizo inicialmente motivada por una actitud innovadora por parte de la cadena. Según Vara Miguel²⁸, la estrategia inicial consistía en trasladar una selección de noticias a los perfiles de las redes sociales, y convertirlas en un repetidor de una misma información con vínculos que redirigiesen a la edición digital de donde procede la noticia. A pesar de la baja intensidad de tráfico inicial, así como de la falta de contenidos específicos para redes, la búsqueda de la audiencia potencial en los lugares en los que pudiese estar motivó la transición a las redes sociales, creando sendos perfiles en Facebook y Twitter. En este sentido, Vara Miguel²⁸ asegura:

«Se intenta un equilibrio entre construcción de marca y un retorno de la inversión hecha para la gestión en redes por medio de los ingresos publicitarios obtenidos en la página web. Si traes visitas, también estás creando marca.»

La selección de estas redes se ha realizado analizando las posibilidades y las características en función de lo que puede aportar a cada de una de sus marcas. Twitter fue sin duda una elección ineludible para Antena 3 Noticias, y se trata de la red social con mayor influencia en el ámbito informativo. A pesar de no tener el mismo peso en usuarios que otras redes sociales en términos de penetración y de usuarios únicos, Twitter se ha convertido en el canal a través del cual los principales agentes públicos de la actualidad social, económica y política se comunican con la sociedad, incluidos los medios de comunicación (González Molina y Ramos del Cano, 2014). Se trata no sólo de una ventana más de emisión de los

contenidos informativos, sino que en muchas ocasiones es la fuente de muchos de los hechos noticiosos.

Por último, es una de las redes que usa Atresmedia para la promoción de contenidos del *prime time*, donde existe mucha conversación social. Facebook por su parte ha conseguido ser la plataforma con mayor número de usuarios, y también la que más tráfico ha llevado a los portales digitales de Atresmedia, especialmente a través de los dispositivos móviles.

En el informe sobre la imagen de Antena 3 se comprueba que la cadena genera una importante actividad en redes sociales, principalmente con los perfiles de los servicios informativos, los contenidos del corazón, las secciones del programa *El Hormiguero* y las actuaciones de los *reality shows* (CIMOP, 2018). El *Anuario Social TV*, elaborado por Kantar Media, llega a una conclusión similar, y concluye que los géneros informativos más comentados del año son los de Antena 3 (Kantar Media, 2019).

Aunque su consumo parece ser menos viral y más centrado en sus propios contenidos, Antena 3 Noticias y Espejo Público son los programas que han triunfado en Twitter a través de su cobertura de noticias de actualidad política y social. En concreto, en 2018 Antena 3 Noticias logró 2.460.799 menciones, con un número de seguidores de 1.715.677. En el magazine informativo matinal *Espejo Público* se hicieron en 2018 un total de 1.678.717 menciones, con una masa de 2.019.789 seguidores. Es curioso comprobar cómo el número de seguidores no asegura el número de referencias.

Estos datos, junto con los obtenidos en otros programas de actualidad de otras cadenas, consolidan al género informativo como líder de la televisión social basada en Twitter, y duplica tanto en número de tuits como de impresiones a la media obtenida en la Social TV durante 2018. En concreto, el promedio de comentarios relacionados con programas informativos en 2018 fue de 539 *tweets*, mientras que la media de la Social TV de 242 *tweets*.

En este sentido, la creación de contenido propio en las redes sociales permite un mayor dinamismo en los procesos informativos. Según asegura la gerente de contenidos multimedia en Antena 3 Noticias⁴⁰:

«Las emisiones realizadas a través de estas plataformas, sin depender necesariamente de su emisión televisiva, ha dotado a la redacción de Antena 3 Noticias de una mayor autonomía informativa, así como de un nuevo escaparate para los periodistas que conforman la redacción de los informativos. Transmite además una imagen de innovación y frescura, que permite atraer a un público joven cada vez más alejado del consumo lineal de televisión.»

Por su parte, la media impresiones en 2018 fue de 91.262. Los contenidos del portal digital de la cadena gozan de más menciones en redes sociales, destacando los humorísticos, los informativos, los fragmentos polémicos de sus propios programas y los vídeos cortos del programa humorístico «Zapeando», con un alto índice de viralización.

Tabla 10: Promedio de impresiones de los géneros informativos en Twitter (2017)

| PROMEDIO | Número de tuits | Número de impresiones |
|----------------------|-----------------|-----------------------|
| Social TV | 242 | 59.784 |
| Géneros informativos | 539 | 91.262 |

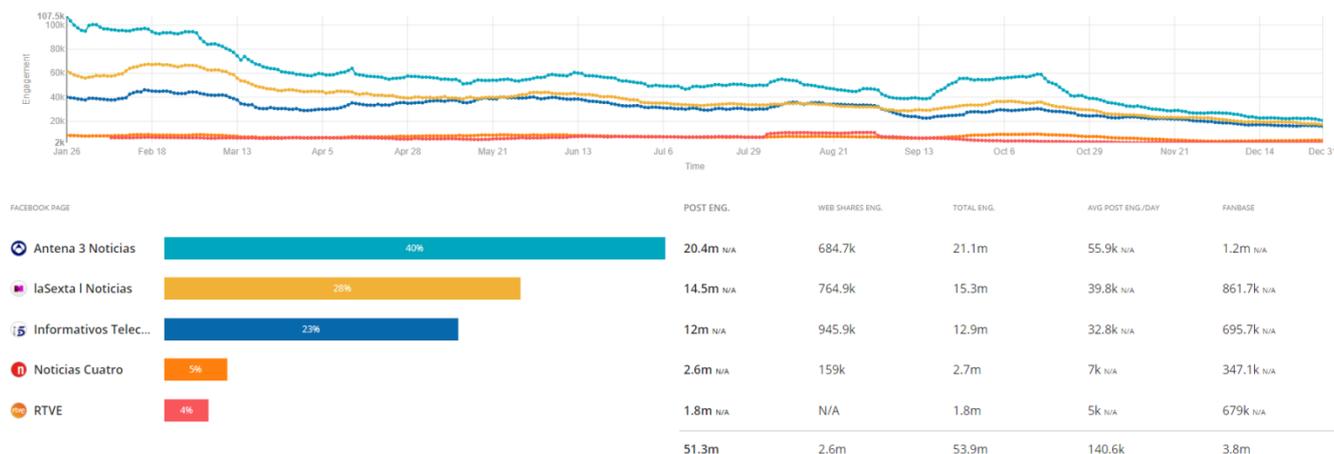
Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Media (2017)

⁴⁰ Entrevista realizada a Carmen Rivas Iglesias, Gerente de Contenidos Multimedia en Antena 3 Noticias, el 14 de diciembre de 2017.

6. *Engagement* de Antena 3 Noticias en redes sociales con respecto a la audiencia.

El *engagement* obtenido por Antena 3 Noticias en Facebook ha sido superior al resto de informativos de las principales cadenas durante 2017. Tal y como se puede observar en el gráfico, hasta el la modificación del algoritmo de Facebook en noviembre de ese año, la posición de Antena 3 Noticias se distanciaba considerablemente de la de su competidor. Una de las principales razones de estos resultados son los 1,2 millones de seguidores que tiene en esta red social, un 39% más que el segundo (La Sexta), y que supone cerca del 31% de los seguidores en Facebook de los servicios informativos de las principales cadenas en abierto.

Gráfico 24: Evolución del *engagement* en Facebook de los noticiarios de las principales cadenas generalistas (2017)



Fuente: Kantar Media (2017)

Esta tendencia se mantiene también en 2018, y en octubre de ese año consigue aumentar su *fanbase* un 4%, hasta los 1,3 millones de seguidores. En ciertos momentos del año (concretamente en los meses de abril, junio y septiembre), el perfil de La Sexta Noticias consigue superar el *engagement* obtenido por Antena 3 Noticias. Esta realidad sin embargo pone de manifiesto la buena gestión de en redes sociales de grupo, gestionadas desde

Atresmedia Digital, que entre ambas cadenas aglutinan el 68% del total de seguidores de los perfiles de los principales servicios informativos a nivel nacional.

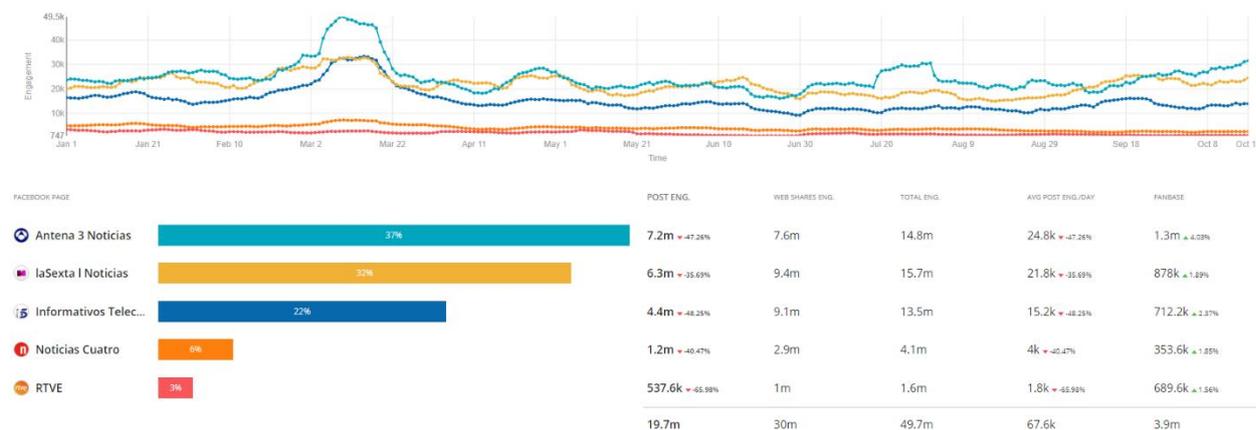
Resulta crucial entender que son los usuarios únicos los que dan valor a la red social, y no tanto la interacción que éstos tengan dentro de la misma. Vries et al., (2012) demuestran, en su estudio sobre la popularidad de las entradas en las páginas oficiales de las marcas en Facebook, que las publicaciones que incluyen elementos multimedia, como por ejemplo el vídeo, recibe un mayor número de likes, mientras que aquellas con capacidad de interacción, como por ejemplo cuestionarios, reciben muchos más comentarios. Sin embargo, otros estudios subrayan que la viralidad y el alcance de una entrada en la red social no es suficiente para conseguir un engagement con su audiencia, y menos una lealtad a dicha marca (Lipsman et al., 2012).

Tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico, Antena 3 Noticias se mantiene como el primer perfil en Facebook de los servicios informativos de la televisión nacional, con el 36,5% de las interacciones totales de los usuarios con las publicaciones en los perfiles de los servicios informativos de las principales cadenas de ámbito nacional. Según el servicio de ayuda para publicidad de Facebook, éstas incluyen «todas las acciones realizadas por las personas en relación con tus anuncios mientras están en circulación» (Facebook INC, 2020).

Sin embargo, a diferencia del gráfico ofrecido sobre 2017, las diferencias no son tan acusadas con respecto a la competencia. Esto se debe principalmente a los cambios de condiciones de Facebook para considerar relevante una noticia tras la actualización de su algoritmo, en donde se priorizan las campañas publicitarias de *branded content* patrocinadas por los anunciantes de la red social. En este sentido, Vara Miguel²⁸ asegura que se trata una

decisión que perjudica a los distribuidores de contenidos, ya que favorece a los anunciantes con una campaña contratada en la red social.

Gráfico 25: Evolución del *engagement* en Facebook de los noticiarios de las principales cadenas generalistas (2018)



Fuente: Kantar Media (2018)

7. El uso de Instagram para la promoción de la TDT

Antena 3 Noticias tiene también presencia en Instagram, para los que genera contenidos propios que adelantan parte de la información que se desarrollará en el siguiente noticiario. Se trata de una herramienta concebida para la promoción de sus contenidos televisivos, así como para la gestión de marca, ya que a diferencia de Facebook y Twitter, no permite ni integrar enlaces a los portales digitales y, por lo tanto, crear tráfico.

Los contenidos que llenan las redes sociales de Atresmedia proceden, en la mayoría de los casos, de los contenidos generados para la televisión. Sin embargo, la estrategia seguida en otras redes como en Instagram incluye la creación de contenido propio. Procuran así aprovechar todo el potencial transmedia que generan en las grandes series y programas para enviar un mensaje viral con la intención de ofrecer un contenido exclusivo previo a la emisión.

De esta forma, la gestión de los contenidos en esta red social ayuda a mantener y aumentar la fidelidad de la audiencia en televisión. Sin embargo, no se puede medir la correlación entre la audiencia en redes sociales y la obtenida en televisión. Al tratarse de dos soportes independientes, se hace imposible calcular la audiencia que sintoniza con la cadena traída desde las redes sociales.

CONCLUSIONES

1. La consolidación de Internet como principal canal de distribución de información y entretenimiento ha reducido en más de un 70% la publicidad en los medios impresos. Esto ha hecho desaparecer en la última década numerosos diarios y revistas, y ha obligado a las principales editoras a reestructurar por completo sus redacciones y a replantearse constantemente su modelo de negocio. La consolidación ahora de las plataformas OTT o de la IPTV puede poner en peligro de igual modo el modelo de negocio de la televisión tradicional.

2. La televisión en abierto se ha caracterizado por concentrarse en tres grandes grupos de televisión de cobertura nacional. Sin embargo, la decisión de la corporación RTVE de suprimir la pauta publicitaria, así como la absorción de las cadenas generalistas Cuatro y La Sexta por parte de Mediaset y Atresmedia, respectivamente, ha favorecido la creación de un duopolio compartido por ambos grupos.

La generalización de la conexión a alta velocidad en los hogares españoles, gracias a la mejora en la infraestructura de fibra óptica, ha favorecido la transmisión de contenidos audiovisuales en alta definición a través de Internet. La progresiva sustitución del parque de televisores en España por Smart TV, junto con la conexión a alta velocidad, ha propiciado una rápida implantación de las plataformas de vídeo en *streaming*, especialmente las plataformas OTT. Además, la ausencia de publicidad y la personalización de los contenidos resultan más atractiva para la audiencia que la televisión lineal en abierto y con pauta publicitaria, especialmente la más joven.

3. La reducción de las barreras de entrada propiciada por Internet en la industria de los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y televisión) ha aumentado considerablemente la oferta informativa y de entretenimiento, y ha llegado finalmente a saturar el mercado. Una buena gestión de la marca se ha convertido en indispensable para mantener a una audiencia cada vez más fragmentada y desorientada ante tanta oferta.

4. Los nuevos medios digitales han modificado los parámetros tradicionales de uso de los medios tradicionales, y ha supuesto un cambio sustancial en los hábitos de consumo de sus usuarios. En consecuencia, el consumidor actual busca movilidad, bidireccionalidad, interactividad y navegabilidad en su aproximación a los contenidos ofrecidos por los medios de comunicación a través de Internet.

5. Los servicios informativos de las cadenas generalistas se han convertido en uno de los principales reclamos para el consumo lineal, pero necesitan el apoyo de las redes sociales. La cobertura informativa ha sido cada vez más amplia, y ha alimentado los debates surgidos en redes sociales, lo que ha empujado al televidente a buscar un referente informativo con el que poder contrastar la información que han recibido a través de ellas.

6. La opción de los informativos de Antena 3 en su versión digital es eminentemente audiovisual, en cuyas noticias se incluyen fragmentos de vídeo producidos para la televisión. Esta medida le permite explotar la publicidad en este formato, además de aquellos propios de los medios de comunicación digital. Se trata de una migración directa de los contenidos, y las noticias están firmadas por *antena3noticias.com*, lo que fortalece la unidad de marca corporativa. En este sentido, el estudio realizado sobre la gestión de Atresmedia Digital de los

contenidos de Antena 3 Noticias demuestra que su presencia en redes sociales ha permitido desarrollar la fidelidad a la marca de la audiencia de los contenidos de la edición digital. Tal y como se ha comprobado, una de las principales vías de acceso a la edición digital de los servicios informativos de Antena 3 es a través de sus cuentas oficiales tanto en Twitter como en Facebook. Es imposible comprobar si la mejora de la audiencia en televisión de los servicios informativos registradas en 2018 con respecto a 2017 se debe a la labor realizada en redes o a otros factores ajenos a ella.

7. La inversión en redes sociales es económicamente viable, al atraer la mayor parte de la audiencia del portal digital de Antena 3 Noticias. Los ingresos publicitarios obtenidos a través de los sitios web del grupo, a pesar de no superar el 5% de la facturación total del grupo, permiten monetizar la audiencia procedente de las redes sociales. En el caso de Instagram, al no incluir en sus publicaciones la inserción de vínculos a páginas de terceros, se trata claramente de una herramienta de promoción de los contenidos televisados, así como de gestión de la reputación de la propia marca de Antena 3 Noticias.

8. El conductor de los servicios informativos es clave en la gestión de marca. Se ha comprobado sin embargo en esta investigación que no hay una política clara de gestión de sus perfiles en redes sociales. Periodistas de gran prestigio, que figuran como auténticos *anchor man* como Matías Prats, deberían trasladar su propia reputación también en redes sociales, para mejorar así la reputación de los servicios informativos en estas plataformas.

9. La creación de perfiles oficiales en redes sociales en Antena 3 Noticias nace de una concepción de la innovación como actitud. Su presencia en redes social no asegura un retorno

inmediato de la inversión. Sin embargo, Atresmedia decidió crear y gestionar los perfiles en redes sociales de sus principales áreas de negocio a través de Atresmedia Digital, por lo que se puede deducir que el grupo responde al concepto de innovación como actitud.

10. La elección de las redes sociales se hace en función de las características comunicativas de cada una de ellas. Siguiendo la clasificación realizada en el capítulo 5, la elección de Twitter y Facebook es la más acertada según la naturaleza de sus contenidos. Por su parte, la creación de un perfil oficial en Instagram responde a mantener la presencia en una de las redes sociales con mayor crecimiento y popularidad de los últimos cinco años. Si bien no permite redireccionar audiencia hacia su edición digital, sirve como principal reclamo para las ediciones televisadas de los informativos, así como para potenciar la lealtad de marca. Su estilo eminentemente audiovisual encaja además con la naturaleza televisiva de sus contenidos.

11. Resulta imposible determinar qué porcentaje de la audiencia en televisión viene atraído por los contenidos en redes sociales debido a que se trata de canales distintos de emisión. Es por eso que la gestión de los contenidos en esta red social responde directamente a un aumento de la audiencia digital de antena3.com/noticias, así como a la mejora de la reputación de la marca de Antena 3 Noticias, al estar presente en una de las plataformas sociales con mayor consumo.

12. La creación de Atresmedia Digital, la unidad de negocio independiente que ha gestionado las redes sociales desde 2013 hasta 2018, ha permitido a Atresmedia una transición digital a las redes satisfactoria. Dotar de identidad propia, de autonomía y de presupuesto para

Conclusiones

la gestión de las audiencias en internet y en especial en las redes sociales ha permitido un crecimiento sostenible de su audiencia digital. Gracias a ello, a finales de 2018 se ha disuelto dicha unidad, y sus competencias se han integrado en cada una de las principales unidades de negocio del grupo Atresmedia. En el caso de Antena 3 Noticias, la gestión de sus perfiles en redes sociales se ha trasladado a la redacción de la edición digital de los informativos, lo que permite una actualización continua y una mayor capacidad de respuesta.

GLOSARIO DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Tabla 1: Inversión publicitaria en España (2000 – 2018)

Tabla 2: Distribución de los multiplex tras la reorganización de la TDT

Tabla 3: Conexión de televisores a Internet (2018)

Tabla 4: Definición de marca

Tabla 5: Dimensiones de la identidad de marca

Tabla 6: Tipos de lealtad en función del compromiso y de la repetición de compra

Tabla 7: Clasificación de las redes sociales según su naturaleza

Tabla 8: Liderazgo de imagen de las principales cadenas nacionales por categorías (2018)

Tabla 9: Audiencias de los principales servicios informativos en España (2018)

Tabla 10: Promedio de impresiones de los géneros informativos en Twitter (2017)

GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de la inversión publicitaria, en millones de euros (2000-2018)

Gráfico 2: Consumo de prensa diaria por soporte (2010-2018)

Gráfico 3: Evolución de la penetración de la prensa en España, en porcentaje (2010-2018)

Gráfico 4: Conexión a Internet y equipamiento informático en los hogares españoles (2010 – 2018)

Gráfico 5: Usuarios que han utilizado Internet en los últimos 3 meses (2010-2018)

Gráfico 6: Espacios de consumo de producto audiovisual, en porcentaje (2017)

Gráfico 7: Modelos de seguimiento de consumo audiovisual

Gráfico 8: Penetración de los medios tradicionales (2000-2018)

Gráfico 9: Seguimiento de los contenidos televisivos por plataforma de emisión y por targets, según rango de edad (2018)

Gráfico 10: Actitud frente a la televisión según la franja de edad (2017)

Gráfico 11: Procesos para el conocimiento de marca

Gráfico 12: Número de usuarios de Facebook por cuatrimestre, en millones (2008-2018)

Gráfico 13: Reputación de los programas televisivos de entretenimiento

Gráfico 14: Formatos televisivos que representan una cita para la audiencia

Gráfico 15: Credibilidad de los servicios informativos de los principales medios de comunicación en España (2018-2019)

Gráfico 16: Imagen de Antena 3 y la Sexta en función de una percepción de ficción-realidad y artificial-natural

Gráfico 17: *Share* total de todas las ediciones de los servicios informativos de las principales cadenas generalistas de ámbito nacional (2018)

Gráfico 18: Pirámide de prioridades de los anunciantes

Gráfico 19: Organigrama de Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A.

Gráfico 20: Tarifas medias de Publicidad en Televisión - Spot de 20 segundos de emisión nacional (2019)

Gráfico 21: Audiencia de los portales digitales de Atresmedia, en millones de usuarios únicos (2017)

Gráfico 22: Origen del tráfico hacia antena3.com/noticias (2017)

Gráfico 23: Promedio mensual de usuarios por fuente de tráfico (2017)

Gráfico 24: Evolución del *engagement* en Facebook de los noticiarios de las principales cadenas generalistas (2017)

Gráfico 25: Evolución del *engagement* en Facebook de los noticiarios de las principales cadenas generalistas (2018)

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D.A., 1996. Building strong brands. New York [etc.] : Free Press, 1996.
- Aaker, D.A., 1991. Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name. New York [etc.] : Free Press, 1991.
- Aaker, J., Fournier, S., 1995. Brand as a character, a partner and a person: Three perspectives on the question of brand personality. *ADVANCES IN CONSUMER RESEARCH*, VOL XXII 22, 391–395.
- Abreu, J., Nogueira, J., Becker, V., Cardoso, B., 2017. Survey of Catch-up TV and other time-shift services: a comprehensive analysis and taxonomy of linear and nonlinear television. *Telecommun Syst* 64, 57–74. <https://doi.org/10.1007/s11235-016-0157-3>
- Aguado, M., Jiménez, A., 2009. Employer branding : la gestión de las marcas para atraer y retener el talento, *Economía y recursos humanos. Gestión de personas peplematters*. Almuzara.
- Ahmed, P.K., 1998. Culture and climate for innovation. *Euro Jrnl of Inn Mnagmnt* 1, 30–43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Ailawadi, K.L., Lehmann, D.R., Neslin, S.A., 2003. Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*.
- AIMC, 2019. AIMC Q Panel.
- Aldea, P.G., Vidales, N.L., 2011. La generación digital ante un nuevo modelo de televisión : contenidos y soportes preferidos. *Anàlisi. Quaderns de comunicació i cultura*. 31-48–48.
- Almaraz, I.A., Mamic, L.I., 2015. Los riesgos de romper la promesa de marca: La reputación de Coca-cola en las redes sociales. *Prisma Social: revista de investigación social* 152–186.
- Almiron, N., 2006. Pluralismo en Internet: el caso de los diarios digitales españoles de información general sin referente impreso.

Alonso López, N., 2015. Del broadcasting al webcasting: evolución del consumo televisivo en España desde el encendido digital. Universidad de Valencia, Valencia.

Ambler, T., Barrow, S., 1996. The employer brand. *J Brand Manag* 4, 185–206.
<https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Andreas M. Kaplan, Michael Haenlein, 2009. Author's personal copy Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media.

Argenti, P.A., Druckemiller, B., 2004. Reputation and the corporate brand. *Corporate reputation review* 6, 368–374.

Arnhold, U., 2010. User Generated Branding : Integrating User Generated Content into Brand Management.

Arrojo, M.J., 2015. Social Television as a New Relationship between Conventional TV and the Audience: An Analysis of its Aims, Processes, and Results. *International Journal of Social Science Studies* 37.

Artero, J.P. (Juan P., 2008. El mercado de la televisión en España: Oligopolio. Editorial Deusto.

Artero, J.P. (Juan P., Pérez-Latre, F.J. (Francisco J., Sánchez-Tabernero, A. (Alfonso), 2009. Concepto y Taxonomía de la Industria de la Comunicación.

Atresplayer Premium lanza, por primera vez en España, el preestreno de contenido de televisión en abierto [WWW Document], 2019. . Antena3. URL
https://www.antena3.com/noticias/cultura/atresplayer-lanza-por-primera-vez-en-espana-el-preestreno-de-contenido-de-television-en-abierto_201907305d401d550cf2d85bf8b2eb35.html (accessed 9.11.19).

Avilés, J.A.G., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M., Kraus, D., 2009. Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany. *Journalism Practice* 3, 285–303.
<https://doi.org/10.1080/17512780902798638>

- Baccarne, B., Evens, T., Schuurman, D., 2013. The Television Struggle: an Assessment of Over-the-Top Television Evolutions in a Cable Dominant Market. *Communications & Strategies* 1, 43–61.
- Baget Herms, J.M., 1993. *Historia de la televisión en España (1956-1975)*. Feed-Back Ediciones.
- Baldinger, A.L., Blair, E., Echambadi, R., 2002. Why Brands Grow. *Journal of Advertising Research* 42, 6–14. <https://doi.org/10.2501/JAR-42-1-6-14>
- Balmer, J. m. t., 2017. Advances in corporate brand, corporate heritage, corporate identity and corporate marketing scholarship. *European Journal of Marketing* 51, 1462–1471. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0447>
- Balsebre, A., 2001. *Historia de la radio en España: 1874-1939*. Cátedra.
- Baltes, L.P., 2015. Content marketing - the fundamental tool of digital marketing 8.
- Barlovento Comunicación, 2018. ANÁLISIS TELEVISIVO 2018 62.
- Barreda, M., 2014. La investigación sobre la atención durante el consumo de televisión: Avances actuales y retos futuros. *Hist. Comun. Soc.* 18, 571–580. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43989
- Becker, J. u. (1), Clement, M.(2), Schaedel, U.(3), 2010. The impact of network size and financial incentives on adoption and participation in new online communities. *Journal of Media Economics* 23, 165–179. <https://doi.org/10.1080/08997764.2010.502515>
- Berelson, B., 1949. What “Missing the Newspaper” Means. *Communications Research* 1948-1949 111–129.
- Berrocal Gonzalo, S., Redondo García, M., Martín Jiménez, V., Campos Domínguez, E., 2014. La presencia del infoentretenimiento en los canales generalistas de la TDT española. *Revista Latina de Comunicación Social, RLCS*. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2014-1002>

- Berz, J., 2016. *Managing TV Brands with Social Media*. [Recurso electrónico] : An Empirical Analysis of Television Series Brands, Springer eBooks. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer VS, 2016.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., Fahy, J., 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing* 57, 83–99. <https://doi.org/10.1177/002224299305700407>
- Bianco, M.F., 2017. Los derechos de explotación del contenido audiovisual y la entrada de las plataformas Over The Top (OTT): estudio caso Netflix. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales* 0. <https://doi.org/10.14422/icade.i100.y2017.006>
- Blumler, J.G., 1979. The Role of Theory in Uses and Gratifications Studies. *Communication Research* 6, 9. <https://doi.org/10.1177/009365027900600102>
- Boyd, D.M., Ellison, N.B., 2007. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *J Comput Mediat Commun* 13, 210–230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Boyle, E., 2007. A process model of brand cocreation: brand management and research implications. *Journal of Product & Brand Management* 122. <https://doi.org/10.1108/10610420710739991>
- Brown, T.J., Dacin, P.A., 1997. The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing* 61, 68–84. <https://doi.org/10.1177/002224299706100106>
- Bruns, A., 2008. *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond: From Production to Producers*. Peter Lang.
- Burgess, J., Green, J., 2018. *YouTube: Online Video and Participatory Culture*. John Wiley & Sons.
- Burmann, C., Riley, N.-M., Halaszovich, T., Schade, M., 2017. *Identity-Based Brand Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13561-4>

- Burmann, C., Zeplin, S., 2005. Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management* 12, 279–300.
- Buschow, C., Schneider, B., Ueberheide, S., 2014. Tweeting television: Exploring communication activities on Twitter while watching TV. *Communications* 39, 129–149. <https://doi.org/10.1515/commun-2014-0009>
- Bustamante, E., 2013. Historia de la radio y la televisión en España : una asignatura pendiente de la democracia, *Comunicación: 47*. Barcelona : Gedisa, 2013.
- Casero-Ripollés, A., 2010. Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El Profesional de la Información* 19, 595–601. <https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov05>
- Charles Fombrun, Mark Shanley, 1990. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal* 33, 233.
- Chaudhuri, A., Holbrook, M.B., 2001. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing* 65, 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Chen, G.M., 2011. Tweet this: A uses and gratifications perspective on how active Twitter use gratifies a need to connect with others. *Computers in Human Behavior, Web 2.0 in Travel and Tourism: Empowering and Changing the Role of Travelers* 27, 755–762. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.10.023>
- Christensen, C.M., 2011. *Disrupting class: how disruptive innovation will change the way the world learns*. McGraw-Hill, New York.
- Christodoulides, G.(1), Jevons, C.(2), Bonhomme, J., 2012. Memo to marketers: Quantitative evidence for change - how user-generated content really affects brands. *Journal of Advertising Research* 52, 53–64. <https://doi.org/10.2501/JAR-52-1-053-064>
- Christodoulides, G., Jevons, C., Blackshaw, P., 2011a. The Voice of the Consumer Speaks Forcefully in Brand Identity: User-Generated Content Forces Smart Marketers to

- Listen. *Journal of Advertising Research* 51, 101–111. <https://doi.org/10.2501/JAR-51-1-101-111>
- Christodoulides, G., Jevons, C., Blackshaw, P., 2011b. The Voice of the Consumer Speaks Forcefully in Brand Identity: User-Generated Content Forces Smart Marketers to Listen. *Journal of Advertising Research* 51, 101–111. <https://doi.org/10.2501/JAR-51-1-101-111>
- CIMOP, 2018. Estudio de imagen de Atresmedia - Otoño 2017 (Informe interno No. 1734). CIMOP, Madrid.
- Clares-Gavilán, J., Medina-Cambrón, A., 2018. Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VOD) en España: el caso de Filmin. *El profesional de la información (EPI)* 27, 909–920. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>
- CNMC, 2014. CARACTERIZACIÓN DEL USO DE ALGUNOS SERVICIOS OVER THE TOP EN ESPAÑA (CARACTERIZACIÓN DEL USO DE ALGUNOS SERVICIOS OVER THE TOP EN ESPAÑA No. 4), COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS Y SERVICIOS AUDIOVISUALES.
- Cohen, J., 2001. Defining Identification: A Theoretical Look at the Identification of Audiences With Media Characters. *MASS COMMUNICATION AND SOCIETY* 4, 245.
- Collins, N.L., Miller, L.C., 1994. Self-disclosure and liking: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin* 116, 457–475. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.116.3.457>
- Conway, M., 2014. The Origins of Television’s “Anchor Man”: Cronkite, Swayze, and Journalism Boundary Work. *American Journalism* 31, 445.
- Corner, J., 2017. Fake news, post-truth and media–political change. *Media, Culture & Society* 39, 1100–1107. <https://doi.org/10.1177/0163443717726743>
- Daft, R.L., Lengel, R.H., 1986. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science* 32, 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

- Daugherty, T., Eastin, M.S., Bright, L., 2008. Exploring Consumer Motivations for Creating User-Generated Content. *Journal of Interactive Advertising* 8, 16–25.
<https://doi.org/10.1080/15252019.2008.10722139>
- Day, G.S., 1976. A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty, in: Funke, U.H. (Ed.), *Mathematical Models in Marketing: A Collection of Abstracts, Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 89–89. https://doi.org/10.1007/978-3-642-51565-1_26
- De Chernatony, L., 1999. Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT* 157.
- de Vries, L., Gensler, S., Leeflang, P.S.H., 2012. Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing* 26, 83–91. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.01.003>
- Dedrick, J., Kraemer, K.L., Linden, G., 2010. Who profits from innovation in global value chains?: a study of the iPod and notebook PCs. *Ind Corp Change* 19, 81–116.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtp032>
- Del Fresno García, M., Daly, A.J., Segado Sánchez-Cabezudo, S., 2016. Identificando a los nuevos influyentes en tiempos de Internet: medios sociales y análisis de redes sociales / Identifying the new Influencers in the Internet Era: Social Media and Social Network Analysis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*.
<https://doi.org/10.5477/cis/reis.153.23>
- Dessart, L., Veloutsou, C., Morgan-Thomas, A., 2015. Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0635>
- Deuze, M., 2008. *Internet News*. John Wiley & Sons, Inc.
- Díaz Noci, J., 2008. Definición teórica de las características del ciberperiodismo: elementos de la comunicación digital. *Doxa Comunicación. Revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales* 53–91. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n6a2>

- Dick, A.S., Basu, K., 1994. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, 99–113.
<https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dolata, U., 2017. Apple, Amazon, Google, Facebook, Microsoft: Market concentration - competition - innovation strategies (Working Paper No. 2017– 01). *Stuttgarter Beiträge zur Organisations- und Innovationsforschung, SOI Discussion Paper*.
- Doyle, G., 2010. From Television to Multi-Platform: Less from More or More for Less? *Convergence* 16, 431–449. <https://doi.org/10.1177/1354856510375145>
- Dyer, J., Gregersen, H., Christensen, C.M., 2011. *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Press.
- Erdal, I.J., 2007. Researching Media Convergence and Crossmedia News Production. *Nordicom Review* 28, 51–61. <https://doi.org/10.1515/nor-2017-0209>
- Etayo, C. (Cristina), Guerrero, E. (Enrique), Diego-González, P. (Patricia), 2014. Televisión conectada en España: contenidos, pantallas y hábitos de visionado. *Connected TV in Spain: Contents, Screens & Viewing Habits*.
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.1.10>
- Facebook SA, n.d. Interacción con la publicación [WWW Document]. Servicio de ayuda de Facebook para empresas. URL <https://es-es.facebook.com/business/help/735720159834389> (accessed 2.6.20).
- Ferguson, R., 2008. Word of mouth and viral marketing: Taking the temperature of the hottest trends in marketing. *Journal of Consumer Marketing* 25, 179–182.
<https://doi.org/10.1108/07363760810870671>
- Fernández-Alonso, I. (Isabel), Espín, M. (Marc), Gutiérrez-Montes, E. (Eladio), 2016. Impacto de la liberación del dividendo digital en la TDT autonómica: los casos de Andalucía, Cataluña, Baleares y Navarra.
- Ferro-Soto, C., Mili, S., 2013. Desarrollo rural e internacionalización mediante redes de Comercio Justo del café. Un estudio del caso. *Cuadernos de Desarrollo Rural* 10.

- Forbes, 2005. Brand Values. Forbes 175, 115.
- Fournier, S., Yao, J.L., 1997. Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. *International Journal of Research in Marketing, Loyalty* 14, 451–472. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(97\)00021-9](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(97)00021-9)
- Freire, F.C., 2015. Las estrategias europeas para la televisión conectada a internet: Hacia un nuevo ecosistema audiovisual híbrido y convergente. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review* 37–58.
- Gangadharbatla, H., 2008. Facebook Me. *Journal of Interactive Advertising* 8, 5–15. <https://doi.org/10.1080/15252019.2008.10722138>
- Ganley, D., Lampe, C., 2009. The ties that bind: Social network principles in online communities. *Online Communities and Social Network* 266.
- García-Martínez, A.N. (Alberto N., García-Avilés, J.A. (José A., 2010. Informativos 2.0., una transición inacabada. Las webs de noticias en las televisiones generalistas. *Comunicación Social*.
- García-Rosales, D.F. (Daniel-F., Abuín-Vences, N. (Natalia), 2019. The use of hypertextuality, multimedia, interactivity and updating on the websites of Spanish political parties. *Hipertextualidad, multimedialidad, interactividad y actualización como parámetros de eficacia comunicativa en los sitios web de los partidos políticos españoles*.
- Gehani, R.R., 2016. Corporate Brand Value Shifting from Identity to Innovation Capability: from Coca-Cola to Apple. *Journal of technology management & innovation* 11. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242016000300002>
- George S. Low, Ronald A. Fullerton, 1994. Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research* 173. <https://doi.org/10.2307/3152192>
- Gilbert, E., Bakhshi, S., Chang, S., Terveen, L., 2013. I Need to Try This!: A Statistical Overview of Pinterest. CHI.

- Gimeno Muñoz, N., 2013. Adaptación de una emisora FM a DAB (Digital Audio Broadcasting).
- Godwin-Jones, R., 2003. Blogs and Wikis: Environments for On-line Collaboration. *Language Learning & Technology* 7, 12–16.
- Gómez, R.G., 2014. PRISA acepta la oferta de compra de Telefónica sobre el 56% de Canal+. *El País*.
- González Molina, S., Ramos del Cano, F., 2014. Las redes sociales en el ámbito periodístico: ¿cómo usan los medios europeos de referencia sus perfiles en Twitter y Facebook? *Social Networking in Journalism: how do key European media use their profiles on Twitter and Facebook?*
- Greenberg, B., 1974. Gratifications of Television Viewing and Their Correlates for British Children. *The Uses of Mass. Communications Current Perspectives on Gratifications Research* 71–925.
- Guallar, J., Abadal, E., 2010. The digital press archives of the leading Spanish online newspapers.
- Guerras Martín, L.A., Ronda, J.G.-T., Rodríguez, M.^a J.P., 1994. El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la empresa. *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao, Spain* 49.
- Guerrero, E., 2018a. Millennials' abandonment of linear television. *La fuga de los millennials de la televisión lineal*.
- Guerrero, E., 2018b. La fuga de los millennials de la televisión lineal. *Revista Latina de Comunicación Social* 1231–1246.
- Guerrero, E. (Enrique), 2011. Networks in the Digital Television Age: New Context, New Roles. *The Case of the Spanish Industry*.
- Guo, M., Chan-Olmsted, S.M., 2015. Predictors of Social Television Viewing: How Perceived Program, Media, and Audience Characteristics Affect Social Engagement

- with Television Programming [article]. *Journal of Broadcasting and Electronic Media* 240.
- Gupta, A.K., 1987. SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *AMJ* 30, 477–500. <https://doi.org/10.5465/256010>
- Gutiérrez-Rentería, M.E., 2011. Análisis de los aciertos estratégicos y el impacto económico de Carlos Slim-Helúen la industria de las Telecomunicaciones. *Revista de Comunicación* 10, 7–24.
- Haenlein, Kaplan, 2011. The early bird catches the news: Nine things you should know about micro-blogging. *Business Horizons* 54, 105–113. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.09.004>
- Hair, J., 2013. *Essentials of Marketing Research*. Faculty Publications.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G., Gremler, D.D., 2004. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing* 18, 38–52. <https://doi.org/10.1002/dir.10073>
- Heredia Ruíz, V., 2017. *Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual*. Netflix Revolution: challenges for the audiovisual industry.
- Herrero, M., Artero, J.P., Sánchez-Taberner, A., 2005. Monopolio, oligopolio y competencia en los últimos quince años de televisión en España. *Sphera publica: revista de ciencias sociales y de la comunicación* 83–98.
- Herrero, M., Urgellés, A., 2018. Generación de engagement con un servicio de vídeo bajo demanda en Twitter. El caso de Netflix España. *Revista ComHumanitas* 9, 17. <https://doi.org/10.31207/rch.v9i2.172>
- Herzog, H., 1942. What do we really know about daytime serial listeners. *Radio research* 1943, 3–33.
- Heskett, J.L., Hallowell, R.H., 1993. *Southwest Airlines: 1993 (A)*.

- Hollebeek, L.D., Glynn, M.S., Brodie, R.J., 2014. Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing* 28, 149–165. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>
- Holt, J., Sanson, K., 2014. *Connected viewing : selling, streaming & sharing media in the digital era*. New York : Routledge, 2014.
- Hoyos Ballesteros, R., 2016. *Branding: El arte de marcar corazones*, ProQuest Ebook Central. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2016.
- Hsu, H.Y., Tsou, H.-T., 2011. Understanding customer experiences in online blog environments. *International Journal of Information Management* 31, 510–523. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.05.003>
- Hu, H., Wen, Y., Gao, Y., Chua, T.-S., Li, X., 2015. Toward an SDN-enabled big data platform for social TV analytics. *IEEE Network* 29, 43–49. <https://doi.org/10.1109/MNET.2015.7293304>
- Hu, H., Wen, Y., Luan, H., Chua, T.-S., Li, X., 2014. Toward Multiscreen Social TV with Geolocation-Aware Social Sense. *IEEE MultiMedia* 21, 10–19. <https://doi.org/10.1109/MMUL.2014.2>
- IMOP Insights, 2017. *El seguimiento de la televisión en un nuevo espacio de consumo de producto audiovisual. Frenos y preocupaciones de los espectadores frente a la televisión*. IMOP Insights, Madrid.
- Isaak, J., Hanna, M.J., 2018. User Data Privacy: Facebook, Cambridge Analytica, and Privacy Protection. *Computer* 51, 56–59. <https://doi.org/10.1109/MC.2018.3191268>
- Izquierdo-Castillo, J., 2015. El Nuevo Negocio Mediático Liderado Por Netflix: Estudio Del Modelo Y Proyección En El Mercado Español. *El Profesional de la Información* 24, 819–826. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.nov.14>
- Izquierdo-Castillo, J., 2014. La evolución del sector televisivo: un oligopolio frente a Internet. *Historia y Comunicación Social* 19, 735-745–745. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44998

- Jacobson, S., 2012. Transcoding the news: An investigation into multimedia journalism published on nytimes.com 2000–2008. *New Media & Society* 14, 867–885. <https://doi.org/10.1177/1461444811431864>
- Jacoby, Chestnut, 1978. *Brand loyalty: Measurement and management*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Jansen, B.J., Zhang, M., Sobel, K., Chowdury, A., 2009. Twitter power: Tweets as electronic word of mouth. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 60, 2169–2188. <https://doi.org/10.1002/asi.21149>
- Jay B. Barney, 1996. The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science* 469.
- Jenner, M., 2017. Binge-watching: Video-on-demand, quality TV and mainstreaming fandom. *International Journal of Cultural Studies* 20, 304–320. <https://doi.org/10.1177/1367877915606485>
- Jevons, C., Gabbott, M., 2000. Trust, Brand Equity and Brand Reality in Internet Business Relationships: An Interdisciplinary Approach [WWW Document]. <https://doi.org/info:doi/10.1362/026725700785045967>
- Jiménez Marín, G., Caro González, F.J., Carretón Ballester, M.C. (Coordinador), Ordeix Rigo, E. (Coordinador), 2017. *Identidad, responsabilidad y corporate branding en la industria textil española : el caso Zara*. Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas, Spain, Europe.
- Jobber, D., Fahy, J., 2007. *Fundamentos de marketing* (2a. ed.). McGraw-Hill España, España.
- Jutkowitz, A., 2014. *The Content Marketing Revolution*. Harvard Business Review.
- Kantar Media, 2019. *Tendencias Social Media 2019*.
- Kapferer, J.-N., 2008. *The new strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*. London ; Philadelphia : Kogan Page, 2008.
- Kapferer, J.-Noël., 1994. *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. Free Press, New York.

- Kaplan, A.M., Haenlein, M., 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53, 59–68.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Karamitsios, A., 2013. Open Innovation in EVs: A Case Study of Tesla Motors.
- Katz, E., Blumler, J.G., Gurevitch, M., 1974. Utilization of mass communication by the individual. *The uses of mass communications : current perspectives on gratifications research* 19–32.
- Keller, K.L., 2018. “Lessons in Building and Managing Strong Brands.” – Kevin Lane Keller of Dartmouth College. Ivy College of Business Iowa State University.
- Keller, K.L., 2013. *Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity*. Boston [etc.] : Pearson, cop. 2013.
- Keller, K.L., 1998. *Strategic brand management : building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, c1998.
- Kotler, P. (1931-), 2016. *A framework for marketing management*. Pearson, Boston.
- Kotler, P., Armstrong, G., 2016. *Principles of marketing*. Boston [etc.] : Pearson, cop. 2016.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., 2016a. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Keller, K.L., Pineda Ayala, L.E., Amador Araujo, L., Cervantes González, J., 2016b. *Dirección de marketing*. México : Pearson Educación de México, cop. 2016.
- Kwon, E.S., Sung, Y., 2011. Follow Me! Global Marketers’ Twitter Use. *Journal of Interactive Advertising* 12, 4–16. <https://doi.org/10.1080/15252019.2011.10722187>
- Lampe, R., Moser, P., 2010. Do Patent Pools Encourage Innovation? Evidence from the Nineteenth-Century Sewing Machine Industry. *The Journal of Economic History* 70, 898–920. <https://doi.org/10.1017/S0022050710000768>

- Lane, V., Jacobson, R., 1995. Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity. *Journal of Marketing* 59, 63–77. <https://doi.org/10.1177/002224299505900106>
- Lara, N.F., 2015. Twitter: funcionamiento básico y consejos [Guía 2019] [WWW Document]. Audiovisual & Social Media Lover. URL <https://audiovisualsocialmedialover.com/twitter-funcionamiento-basico-consejos/> (accessed 7.16.19).
- Lazer, D.M.J., Baum, M.A., Benkler, Y., Berinsky, A.J., Greenhill, K.M., Menczer, F., Metzger, M.J., Nyhan, B., Pennycook, G., Rothschild, D., Schudson, M., Sloman, S.A., Sunstein, C.R., Thorson, E.A., Watts, D.J., Zittrain, J.L., 2018. The science of fake news. *Science* 359, 1094–1096. <https://doi.org/10.1126/science.aao2998>
- Leslie de Chernatony, Francesca Dall’Olmo Riley, 1998. Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing* 1074. <https://doi.org/10.1108/03090569810243721>
- Ley 10/1988, de 3 de mayo, de Televisión Privada, 1988. Ley 10/1988, de 3 de mayo, de Televisión Privada.
- Ley 46/1983, de 26 de diciembre, reguladora del tercer canal de Televisión, 1984. Ley 46/1983, de 26 de diciembre, reguladora del tercer canal de Televisión.
- Ley, R.D.L., 2015. Facebook, bajo la lupa de la AEPD. *Diario La Ley* 2.
- Lita, R.L., Oñate, C.G., 2009. Estrategia de intangibles en el medio televisivo. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias* 2, 159-170–170. <https://doi.org/>
- Llamas, M.S., Fernández, L.R., Dulce, G.B., 2015. Audiencia social en España: Estrategias de éxito en la televisión nacional. *13*, 214–237. <https://doi.org/10.7195/ri14.v13i2.822>
- López Meri, A., 2012. La vulneración de la intimidad, el honor y la imagen de las personas en los programas de entretenimiento. El caso de “El juego de Tu vida” (Telecinco).

López-Sanz, M.E., Medina Laverón, M.M., 2016. El índice de afinidad como medida de la calidad en los informativos de televisión: Estudio empírico de Antena 3 y Telecinco. *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication* 7, 141–150.

Louro, M.J., Cunha, P.V., 2001. Brand Management Paradigms. *JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT -HELENSBURGH-* 849.

Lynne Cooke, 2005. A visual convergence of print, television, and the internet: charting 40 years of design change in news presentation. *New Media & Society* 22.
<https://doi.org/10.1177/1461444805049141>

Malmelin, N., Moisander, J., 2014. Brands and Branding in Media Management-Toward a Research Agenda. *JMM -LAWRENCE ERLBAUM THEN TAYLOR & FRANCIS-* 9.

Mandhanya, Y., Shah, M., 2010. Employer Branding - a Tool for Talent Management. *Global Management Review* 4, 43–48.

Manfredi, J., Sánchez, M., 2011. Escenarios y retos de la televisión pública en España. *Ad Comunica*. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2011.1.5>

Mariño, M.V., Monclús, B., 2009. La creación de imagen de marca a través de los servicios informativos: claroscuros en los noticiarios españoles.

Masip, P., Díaz-Noci, J., Domingo, D., Micó-Sanz, J.-L., Salaverría, R., 2010. Investigación internacional sobre ciberperiodismo: hipertexto, interactividad, multimedia y convergencia. *El Profesional de la Información* 19, 568–576.
<https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov.02>

Maslow, A.H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review* 50, 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>

Matrix, S., 2014. The Netflix Effect: Teens, Binge Watching, and On-Demand Digital Media Trends. *Jeunesse: Young People, Texts, Cultures* 6, 119–138.
<https://doi.org/10.1353/jeu.2014.0002>

- McLeod, J.M., Becker, L.B., 1981. The uses and gratifications approach. *Handbook of political communication* 67–99.
- Medina, M. (Mercedes), Herrero, M. (Mónica), Guerrero, E. (Enrique), 2015. Audience behaviour and multiplatform strategies: the path towards connected TV in Spain. *El comportamiento del público y las estrategias multiplataforma: el camino hacia la televisión conectada en España*.
- Medina, M., Ojer, T., 2010. The new spanish public service broadcasting model. *El nuevo modelo de la televisión pública española*.
- Medina-Nieto, M., 2017. La homogenización de contenidos en el duopolio privado de televisión en España: Atresmedia y Mediaset. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria* 22.
- Mittell, J., 2009. Sites of participation: Wiki fandom and the case of Lostpedia. 1 3. <https://doi.org/10.3983/twc.2009.0118>
- Morales Blanco-Steger, B., Fuente Cobo, C., 2018. Confianza de las audiencias en las marcas televisivas: propuesta de indicadores de responsabilidad social y reputación corporativas. *El profesional de la información (EPI)* 27, 537–547. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.07>
- Morán, M.L., 1992. Algunas reflexiones en torno a la influencia de los medios de comunicación en la formación y características de la cultura política de los españoles. *Reis* 37–59. <https://doi.org/10.2307/40183596>
- Muñiz, A.M., Schau, H.J., 2007. Vigilante Marketing and Consumer-Created Communications. *Journal of Advertising* 36, 35–50.
- Murphy, C.N., Yates, J., 2010. The International Organization for Standardization (ISO): global governance through voluntary consensus. *Choice Reviews Online* 48, 48-1720-48–1720. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.48-1720>
- Nagy, J., Midha, A., 2014. The Value of Earned Audiences: How Social Interactions Amplify TV Impact: What Programmers and Advertisers Can Gain from Earned

- Social Impressions. *Journal of Advertising Research* 54, 448–453.
<https://doi.org/10.2501/JAR-54-4-448-453>
- Nardi, B.A., Schiano, D.J., Gumbrecht, M., Swartz, L., 2004. WHY WE Blog. *Communications of the ACM* 47, 41–46. <https://doi.org/10.1145/1035134.1035163>
- Neff, J., 2010. What happens when Facebook trumps your brand site? *Advertising Age* 81, 2–22.
- Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., Levy, D.A.L., Nielsen, R.K., 2018. Reuters Institute Digital News Report 2018 (No. 17), *Digital News Report*. Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford University.
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T.C., Chen, J., 2015. Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. *Industrial Marketing Management* 51, 11–25. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.017>
- Nieto Tamargo, A., 2000. Mercado de tiempo.
- Nysveen, H., Thorbjornsen, H., Pedersen, P.E., 2005. WebTV Channel Additions: Channel Complementarity in the Broadcasting Industry. *JMM -PRINT EDITION-* 127.
- Ojer, T., Capapé, E., 2012. Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix. *Comunicación: revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales* 187–200.
- O'Reilly, T., Milstein, S., 2011. *The Twitter Book*. O'Reilly Media, Inc.
- Orihuela-Colliva, J.L. (José L., 2006. *La revolución de los blogs. La esfera de los libros*.
- Papí, N., Perlado, M., 2018. Investigación De Audiencias En Las Sociedades Digitales: Su Medición Desde La Publicidad. *El Profesional de la Información* 27, 383–393.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.17>
- Peña Fernández, S., Lazkano Arrillaga, I., García González, D., 2016. La transición digital de los diarios europeos: nuevos productos y nuevas audiencias.
<http://dx.doi.org/10.3916/C46-2016-03>

- Pérez Ornia, J.R., Núñez Ladevéze, L., 2011. Programación infantil en la televisión española : inadecuada relación entre oferta y demanda / José Ramón Pérez Ornia y Luis Nuñez Ladevéze.
- Picard, R.G., 2011. The economics and financing of media companies. New York : Fordham University Press, 2011.
- Porter, M.E., 1985. Competitive advantage : creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985.
- Porter, M.E., Bueno Campos, E., Rosas Sánchez, M.E., 2012. Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Pirámide.
- Porter, S., McCabe, S., Woodworth, M., Peace, K.A., 2007. Genius is 1% inspiration and 99% perspiration ... or is it? An investigation of the impact of motivation and feedback on deception detection. *Legal and Criminological Psychology* 12, 297–309. <https://doi.org/10.1348/135532506X143958>
- Portilla, I. (Idoia), 2018. Fuentes de información en las áreas de comunicación y marketing en España.
- Portilla, I. (Idoia), Itoiz, M. (Maite), 2015. Conversaciones en perfiles de marcas en Facebook y su uso en investigación de mercados.
- Pulizzi, J., Handley, A., 2015. On with the content marketing revolution! 23.
- Rappa, M., Debackere, K., 1993. Youth and scientific innovation: The role of young scientists in the development of a new field. *Minerva* 31, 1–20. <https://doi.org/10.1007/BF01096169>
- RDL 2/2016, de 30 de septiembre, 2015. Resolución de 17 de abril de 2015, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 17 de abril de 2015, por el que se aprueba el pliego de bases del concurso público para la adjudicación mediante régimen de concurrencia de seis licencias para la explotación, en régimen de emisión en abierto, del servicio de comunicación audiovisual televisiva mediante ondas hertzianas terrestres de cobertura estatal y se convoca el correspondiente concurso.

- Real Decreto 1362/1988, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Privada, 1988. Real Decreto 1362/1988, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Privada.
- Ribés Alegría, M., 2009. El origen de la Televisión Digital Terrestre en España: Quiero Televisión. *Sphera Pública* 9, 79–93.
- Richeri, G., 2015. Televisión: crisis del mercado y nuevos modelos comerciales. *Contratexto* 0, 203-218–218. <https://doi.org/10.26439/contratexto2015.n024.593>
- Ritzer, G., Jurgenson, N., 2010. Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital ‘prosumer.’ *Journal of Consumer Culture* 10, 13–36. <https://doi.org/10.1177/1469540509354673>
- Román Portas, M., 2012. TDT en España y el dividendo digital. *Estud. Mensaje Period.* 18, 801–809. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40959
- Ros, M., Gómez, A., 1997. Individual and collective values and its relation to collective self-esteem. *Revista de Psicología Social* 12, 179–198. <https://doi.org/10.1174/021347497761111394>
- Rubin, A.M., 1984. Ritualized and instrumental television viewing. *Journal of Communication* 34, 67–77. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1984.tb02174.x>
- Ruggiero, T.E., 2000. Uses and Gratifications Theory in the 21st Century. *Mass Communication & Society* 3, 3–37. https://doi.org/10.1207/S15327825MCS0301_02
- Sáiz, C.P., 2016. Reinención del periodismo en el ecosistema digital y narrativas transmedia. *adComunica* 0, 163-182–182.
- Salaverría, R., Negro, S., Piqué, A.M., 2008. Periodismo integrado : convergencia de medios y reorganización de redacciones. *Sol* 90.
- Salaverría, R. (Ramón), 2008. *Ciberperiodismo: diez años de prensa digital en España*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Salaverría-Aliaga, R. (Ramón), 2019. Digital journalism: 25 years of research. Review article. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.01>

- Salgado-Losada, A. (Alejandro), 2007. La credibilidad del presentador de programas informativos en televisión. Definición y cualidades constitutivas.
- Salinas, E.M., Gutiérrez, T.M., Pérez, J.M.P., 2007. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN E IMAGEN DE MARCA: INFLUENCIA DEL TIPO DE PROMOCIÓN, DE LA NOTORIEDAD DE LA MARCA Y DE LA CONGRUENCIA DE BENEFICIOS. REVISTA ESPAÑOLA DE INVESTIGACION DE MARKETING ESIC 26.
- Sánchez-Taberner, A., 2009. Calidad, rentabilidad y competencia en las empresas audiovisuales. iCmedia net.
- Santamaría, J.V.G., 2016. Los orígenes de la crisis de la prensa en España y las causas de su tardía transición digital, in: La pantalla insomne, 2016, ISBN 978-84-16458-45-5, págs. 841-855. Presented at the La pantalla insomne, Sociedad Latina de Comunicación Social, pp. 841–855.
- Santamaría, J.V.G., 2013. Televisión y concentración en España: el duopolio de Mediaset y Atresmedia. Palabra Clave 16, 1.
- Santamaría, J.V.G., 2009. Reorganización de grupos multimedia en España: la continuidad del oligopolio mutante, in: Javier Marzal Felici, Andreu Casero Ripollés y Fco. Javier Gómez Tarín (editores). Presented at the II Congreso internacional de teoría y técnica de los medios audiovisuales: Tendencias al del periodismo audiovisual en la era del espectáculo, Universitat Jaume I, p. 17.
- Schau, H.J., Gilly, M.C., 2003. We Are What We Post? Self-Presentation in Personal Web Space. Journal of Consumer Research 30. <https://doi.org/10.1086/378616>
- Schau, H.J., Muñiz, A.M., Arnould, E.J., 2009. How Brand Community Practices Create Value. Journal of Marketing 73, 30–51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>
- Sebring, S.S., 2018. Leading With LinkedIn: USE THE B2B SOCIAL CHANNEL TO CULTIVATE YOUR BRAND AND BUILD YOUR REPUTATION AS A THOUGHT LEADER. Credit Union Management 41, 34–35.
- Seidenberg, S., 2009. Copyright in the Age of YouTube. A.B.A. J. 46–51.

- Seran, S., Izvercian, M., 2014. Prosumer engagement in innovation strategies. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2013-0347>
- Sevitt, D., Samuel, A., 2013. How Pinterest Puts People in Stores. *Harvard Business Review* 91, 26–27.
- Shapiro, Shapiro, C., Carl, S., Varian, H.R., 1998. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business Press.
- Sheth, J.N., Newman, B.I., Gross, B.L., 1991. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research* 22, 159–170. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8)
- Short J, Williams E, Christie B, 1976. *The Social Psychology of Telecommunications*.
- Siegert, G., Förster, K., Chan-Olmsted, S.M., Ots, M., 2015. *Handbook of Media Branding*. [Recurso electrónico], Springer eBooks. Cham : Springer International Publishing : Imprint: Springer, 2015.
- Sledgianowski, D., Kulviwat, S., 2009. Using Social Network Sites: The Effects of Playfulness, Critical Mass and Trust in a Hedonic Context. *Journal of Computer Information Systems* 49, 74–83. <https://doi.org/10.1080/08874417.2009.11645342>
- Srivastava, R.K., Shocker, A.D., 1991. Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement [WWW Document]. URL <https://www.msi.org/reports/brand-equity-a-perspective-on-its-meaning-and-measurement/> (accessed 9.11.19).
- Stoldt, R.G., 2016. *The behavioral effects of the binge-watching mediamorphosis* (Thesis). Wichita State University.
- Suárez Candel, R., 2007. La televisión pública como precursora de la implantación de la televisión digital terrestre: la situación en Cataluña, in: *Los desafíos de la televisión pública en Europa: actas del XX Congreso Internacional de Comunicación, 2007*, ISBN 978-84-313-2458-2, págs. 755-771. Presented at the *Los desafíos de la televisión pública en Europa: actas del XX Congreso Internacional de Comunicación*, Ediciones Universidad de Navarra. EUNSA, pp. 755–771.

- Sundar, S.S., Limperos, A.M., 2013. Uses and Grats 2.0: New Gratifications for New Media. *Journal of Broadcasting & Electronic Media* 57, 504–525.
<https://doi.org/10.1080/08838151.2013.845827>
- Susan Fournier, 1998. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research* 343.
<https://doi.org/10.1086/209515>
- Taylor, D.G., Lewin, J.E., Strutton, D., 2011. Friends, Fans, and Followers: Do Ads Work on Social Networks?: How Gender and Age Shape Receptivity. *JAR* 51, 258–275.
<https://doi.org/10.2501/JAR-51-1-258-275>
- Teece, D.J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning, Business Models* 43, 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- The Cocktail Analysis, 2018. Informe Televidente 2.0 (XI Oleada) (No. XI). Madrid.
- Thorson, K.S., Rodgers, S., 2006. Relationships Between Blogs as EWOM and Interactivity, Perceived Interactivity, and Parasocial Interaction. *Journal of Interactive Advertising* 6, 5–44. <https://doi.org/10.1080/15252019.2006.10722117>
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., 1997. *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley, Chichester, UK.
- Torre, M.G., Rodríguez, J.J.V., Barro, M.J.F., 2016. Distribución de contenidos en movilidad. El caso de los operadores generalistas españoles. *Observatorio (OBS*)* 10. <https://doi.org/10.15847/obsOBS1022016899>
- Torres Martín, J.L., 2019. El auge de las series de ficción españolas y las nuevas narrativas transmedia. La producción original de movistar +: el caso de “la zona.” *The rise of spanish fiction series and new transmedia narratives. The original production of movistar +: the case of “la zona.”*
- Trott, Paul., 2017. *Innovation management and new product development / Paul Trott*. Pearson, Harlow [etc.].

- Trusov, M., Bodapati, A.V., Bucklin, R.E., 2010. Determining Influential Users in Internet Social Networks. *Journal of Marketing Research* 47, 643–658.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.643>
- Tungate, M., 1967-, 2013. *Adland: a global history of advertising*.
- Urban, A., Bodoky, T., 2013. The Impact of Facebook on News Consumption, in: Friedrichsen, M., Mühl-Benninghaus, W. (Eds.), *Handbook of Social Media Management: Value Chain and Business Models in Changing Media Markets, Media Business and Innovation*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 805–817. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28897-5_47
- Valenzuela, S., Park, N., Kee, K.F., 2009. Is There Social Capital in a Social Network Site?: Facebook Use and College Students' Life Satisfaction, Trust, and Participation. *J Comput Mediat Commun* 14, 875–901. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2009.01474.x>
- Vanhamme, J., Grobben, B., 2009. “Too good to be true!”: The effectiveness of CSR history in countering negative publicity. *Journal of Business Ethics* 85, 273–283.
- Velasco, J.A.P.F. de, 2009. *Gestión Por Procesos*. 3 Edición. ESIC Editorial.
- Villafaña, J., 2008. *La gestión profesional de la imagen corporativa, Empresa y gestión*. Madrid : Pirámide, 2008.
- Von, E.H., Thomke, S., Sonnack, M., 1999. Creating breakthroughs at 3M. *Harv Bus Rev* 77, 47–57, 183.
- Wayne, M.L., 2018. Netflix, Amazon, and branded television content in subscription video on-demand portals. *Media, Culture & Society* 40, 725–741.
<https://doi.org/10.1177/0163443717736118>
- Welser, H.T., Gu, L., Smith, M., Lento, T., 2006. The Ties that Blog: Examining the Relationship between Social Ties and Continued Participation in the Wallop Weblogging System.

- Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Windahl, S., Höjerback, I., Hedínsson, E., 1986. Adolescents without television: A study in media deprivation. *Journal of Broadcasting & Electronic Media* 30, 47–63. <https://doi.org/10.1080/08838158609386607>
- Worthington, S., Russell-Bennett, R., Härtel, C., 2010. A tri-dimensional approach for auditing brand loyalty. *J Brand Manag* 17, 243–253. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.24>
- Xiao, Y., Du, X., Zhang, J., Hu, F., Guizani, S., 2007. Internet Protocol Television (IPTV): The Killer Application for the Next-Generation Internet. *IEEE Commun. Mag.* 45, 126–134. <https://doi.org/10.1109/MCOM.2007.4378332>
- Yoo, B., Donthu, N., 2001. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research* 52, 1–14. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)
- Zamora, L.N., Potosí, S.L. de, 2009. Tres lustros del periodismo digital: interactividad e hipertextualidad. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación* 35–43.
- Zapata, C., Nieuwenhuis, P., 2010. Exploring innovation in the automotive industry: new technologies for cleaner cars. *Journal of Cleaner Production, The Roles of Cleaner Production in the Sustainable Development of Modern Societies* 18, 14–20. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.09.009>
- Zeng, F., Huang, L., Dou, W., 2009. Social Factors in User Perceptions and Responses to Advertising in Online Social Networking Communities. *Journal of Interactive Advertising* 10, 1–13. <https://doi.org/10.1080/15252019.2009.10722159>
- Zhang Jie, Sung Yongjun, Lee Wei-Na, 2010. To Play or Not to Play: An Exploratory Content Analysis of Branded Entertainment in Facebook. *American Journal of Business* 53. <https://doi.org/10.1108/19355181201000005>