

El contenido transversal y las alianzas estratégicas como claves del negocio

Enrique Guerrero

Profesor del Departamento de Cultura
y Comunicación Audiovisual
Facultad de Comunicación
Universidad de Navarra
eguerrero@unav.es

Aparentemente, nada tienen en común disciplinas tan dispares como la gestión de contenidos televisivos, la gastronomía y la alquimia. Sin embargo, a lo largo de las siguientes líneas, vamos a intentar establecer ciertas comparaciones entre ellas como un modo original de acercarnos a los retos del negocio de la televisión.

En el siglo XVIII, la Ilustración y el nacimiento de la química como ciencia pusieron fin al auge en Occidente de una disciplina que pasó a ser considerada como una mera práctica esotérica: la alquimia. Los alquimistas fracasaron en su intento de encontrar el elixir o piedra filosofal que convirtiera metales de escaso valor en oro, así como la panacea universal que asegurara la vida eterna al ser humano. El advenimiento de la razón y del empirismo como único método certero de conocimiento invalidaron las fórmulas mágicas como soluciones universales; a su vez, instauraron un nuevo método para dar respuesta a los problemas concretos: el experimento basado en la observación, en el ensayo y en el error, dando origen a una serie de instrucciones o recetas válidas en unas condiciones determinadas.

El principio básico de la alquimia se basaba en la transmutación, acto por el que una materia se convertía en otra completamente diferente a la vez que ganaba en perfección. Quizá, en la actualidad, la práctica que más se aproxima a los objetivos perseguidos por la alquimia, pero siguiendo el método científico, sea la gastronomía: mediante una forma de proceder y la combinación justa de una serie de ingredientes se obtiene un producto distinto y de mayor valor que la mera suma de sus elementos.

La receta gastronómica, frente a la fórmula mágica de la alquimia, representa un modelo de acción completamente distinto a la hora de buscar soluciones a los retos planteados en todo tipo de áreas. Mientras que la búsqueda de fórmulas universales suele acabar convirtiéndose en un problema a sumar a aquellos que pretenden resolver, el diseño de recetas concretas aporta soluciones más o menos aplicables a diversos tipos de «platos».

¿En qué medida podría servir este planteamiento para resolver la encrucijada en la que se encuentra la industria televisiva en estos momentos? El negocio de la televisión debe hacer frente a un reto planteado por un

usuario que ha decidido dejar de ser mero telespectador para convertirse también en productor y programador de su propio menú audiovisual. Los avances tecnológicos han liberado a la televisión, medio que hasta hace poco permanecía preso de un electrodoméstico, permitiéndole estar presente en otras plataformas que favorecen la movilidad, el visionado sin horarios, la interacción, la multiplicación de contenidos y la posibilidad de compartirlos.

Estos cambios han modificado sustancialmente las coordenadas en las que se movían los directivos de medios y productoras, quienes han visto caducar un modelo de negocio rígido condicionado por el oligopolio y la linealidad, y quienes necesitan revitalizarlo para adaptarlo al nuevo entorno. Ahora es el turno de la televisión, pero antes lo fue de la industria musical, sector que aún continúa en crisis, dado que en un primer momento optó por la opción de la «fórmula mágica» del DRM (*Digital Rights Management*), basada en el uso de restricciones digitales que buscan proteger los legítimos derechos de autor, pero que a la vez limitan la portabilidad y flexibilidad de los contenidos, uno de los pilares fundamentales del nuevo negocio.

Los directivos de empresas audiovisuales tienen ahora que decidir el modelo a desarrollar. Optar por la fórmula mágica del alquimista se muestra como una tentación, dado que otorga al creador el poder exclusivo sobre el contenido. Sin embargo, el nuevo contexto exige que sea cada chef quien elabore su receta a partir de los ingredientes de los que dispone, puesto que es el contenido el que debe marcar las nuevas directrices del negocio, y no el medio desde el que se distribuye.

Analizaremos a continuación algunos cambios que ya se perciben en el mercado televisivo, las posibles líneas de negocio que se abren en el horizonte y apostaremos por el «contenido transversal» y las alianzas estratégicas como los ingredientes principales de la renovada oferta audiovisual.

Nuevas formas de «ver» televisión

El presente de la televisión convencional se encuentra marcado por tres siglas: TDT. La Televisión Digital Terrestre supone una evolución natural del medio, el paso de la televisión hertziana analógica a la digital, pudiendo resumirse sus ventajas en los siguientes puntos:

- Mejor aprovechamiento del espacio radioeléctrico gracias al uso del estándar DVB-T (*Digital video Broadcasting-Terrestrial*). Esta tecnología permite emitir cuatro canales agrupados en un múltiple, en el mismo espacio que antes ocupaba un canal analógico, produciéndose un incremento sustancial de la oferta televisiva.
- Mejor calidad de imagen y sonido. La televisión de alta definición o *High Definition TV* (HD-TV) es una de las grandes promesas de la digitalización. Sin embargo, hasta el momento, su llegada a la TV en abierto se reduce a una mera posibilidad, ya que, aunque el Plan Técnico Nacional de TDT, aprobado en julio de

2005, recoge la posibilidad de destinar parte de la capacidad de los múltiples digitales a la emisión en este sistema, la regulación de las condiciones en las que debe llevarse a cabo queda pospuesta.

- Servicios interactivos y de valor añadido. Según el citado plan, puede reservarse un máximo del 20% de la capacidad de los múltiples a la prestación de servicios, siendo de obligatorio cumplimiento destinar el 80% restante a la difusión de contenidos. No obstante, la prestación de estos servicios quedaría reducida a una simple difusión de datos complementarios si no se dotara a los receptores digitales de un canal de retorno y del protocolo MHP (*Multimedia Home Platform*), necesario para ofrecer una interfaz visual que permita la interactividad.

Respecto a este último punto, según el *Anuario TDT 2007* (Impulsa TDT, 2008), sólo el 0,2% de los descodificadores digitales externos vendidos en 2007 poseían el estándar MHP, por lo que la inmensa mayoría carecía de capacidad interactiva. Este dato no ha servido de incentivo para la industria televisiva, que ante el escaso público potencial, todavía no se ha decidido a desarrollar de forma generalizada aplicaciones interactivas que enriquezcan sus programaciones y sirvan de fuente de ingresos adicionales. Por tanto, en cuanto esta situación se produzca, un elevado porcentaje de los receptores quedará, en la práctica, obsoleto.

A mediados de 2008, la cifra acumulada de descodificadores digitales vendidos alcanzaba los 10 millones de unidades, presentes en el 33% de los hogares españoles según los datos publicados por la asociación Impulsa TDT. Su principal motor de implantación lo constituían los televisores digitales de pantalla plana y no el contenido. La industria de la producción audiovisual debería considerar este hecho como un fracaso, refrendado por la opinión de los telespectadores, para quienes el aspecto más valioso de la Televisión Digital Terrestre lo constituía la buena calidad de sonido e imagen, y el menos satisfactorio, la calidad del contenido (Impulsa TDT, 2008).

Es fácil comprender esta opinión si tenemos en cuenta que, tras el relanzamiento de la TDT en noviembre de 2005, y durante los años siguientes, la oferta televisiva estaba compuesta por las mismas cadenas generalistas que emitían en analógico, por nuevos canales con una programación repleta de reposiciones, y por canales temáticos que ya eran difundidos a través de otras plataformas de televisión digital como el satélite o el cable.

En cuanto al crecimiento de la oferta, en la actualidad, el número de cadenas digitales terrestres de ámbito nacional supera la veintena –cantidad que aumentará con el reparto de las frecuencias disponibles cuando se produzca el cese de las emisiones analógicas en el año 2010–, oferta a la que hay que añadir la de los canales de cobertura autonómica y local, provocando una creciente fragmentación de la audiencia y una disminución de la cuota de pantalla de las principales cadenas.

Si durante 2007 las tres grandes cadenas nacionales acumularon de media menos del 55% del *share*, a mediados de 2008, esta cifra apenas superaba el 50% de la cuota de pantalla, siendo líder Telecinco con menos del 20% (Barlovento Comunicación, 2008). Si bien estas cifras todavía pueden considerarse altas, la tendencia

dominante apunta a un descenso durante los meses siguientes. A su vez, se percibe un crecimiento de la cuota de pantalla de los canales temáticos que, a mitad de año, superaba el 12% (Barlovento Comunicación, 2008).

Este último dato, además de confirmar la fragmentación de las audiencias, apunta a otra realidad más: el creciente interés por las cadenas especializadas y el consiguiente incremento del potencial comercial de un modelo de negocio basado en los nichos de mercado. La acumulación de pequeñas cantidades de público, mediante la oferta de paquetes de canales, supone una oportunidad de negocio que permite rentabilizar la producción de contenidos que respondan a un estándar ajustado.

Si durante los años anteriores no se había producido una interrelación entre el incremento de la oferta y del consumo televisivo, permaneciendo estable en torno a las tres horas y media; en el año 2007, coincidiendo con el despegue de la TDT, el telespectador español medio pasó 223 minutos al día frente a la pantalla, esto es seis minutos más que en 2006 (Barlovento Comunicación, 2008). Este incremento del consumo televisivo tiene una especial relevancia, puesto que sólo contabiliza el visionado frente al televisor y no en otras plataformas como Internet.

Por tanto, este dato es muy significativo, puesto que la mayor competencia audiovisual no ha frenado el crecimiento de la televisión convencional. De esta circunstancia puede extraerse una conclusión más: la compatibilidad de plataformas. La televisión *on line* y móvil no son competidores directos de la forma tradicional de visionado, sino que son complementarios.

¿Cómo podría explicarse entonces que, contra todo pronóstico, los usuarios vean la televisión móvil en casa? Según la segunda oleada del estudio *Televidente 2.0* (The Cocktail Analysis, 2008), sólo el 18% de los usuarios consultados que tenían un móvil 3G lo habían usado en alguna ocasión para ver televisión. Aunque el público de este tipo de televisión es todavía mínimo, llama la atención el hecho de que casi el 50% de ellos afirmen verla cuando están en casa. Por tanto, el hogar destaca como el centro desde el que se consume la mayor parte del contenido audiovisual: televisión convencional, *web* y móvil.

Existen dos razones principales que podrían explicar la fría acogida de la televisión móvil y la aparente extraña circunstancia por la que los usuarios la ven en casa:

- **Interconexión versus Portabilidad.** Mientras que el sector audiovisual y de las telecomunicaciones ha dado prioridad a la movilidad del usuario, ofreciéndole ver la televisión en cualquier lugar y en cualquier momento, el propio usuario ha otorgado más importancia a otro tipo de movilidad. No a la suya, sino a la del contenido.

Para el usuario es más interesante la posibilidad de interconectar las pantallas, que la de poder acceder al contenido en todo lugar. La «viralidad» del contenido, característica de Internet, donde los vídeos circulan de un ordenador a otro de modo constante, también podría suponer una de las fortalezas de la televisión móvil.

No obstante, esta convergencia de medios plantea varios retos: uno se refiere al formato del contenido, que tendría que ser lo suficientemente flexible como para ser visionado en pantallas de características muy diferentes; otro concierne al estándar técnico; y por último, y más peliagudo, el referido a los derechos de autor.

La inclusión de restricciones digitales como el DRM supone un obstáculo para la interconexión de plataformas y la posibilidad de compartir el contenido entre ellas, por lo que esta opción impediría explotar una de las fortalezas del nuevo sistema.

- Tipo de conexión móvil y precio. Hasta el momento, la televisión en movilidad se ha basado principalmente en la tecnología UMTS o 3G, cuya infraestructura ha sido desarrollada por las compañías de telecomunicaciones. Esta tecnología presenta, principalmente, dos barreras de entrada al nuevo negocio: una de ellas es el precio, ya que los usuarios perciben que las tarifas vigentes son excesivamente elevadas, tal y como apuntan estudios como el ya mencionado *Televidente 2.0* (The Cocktail Analysis, 2008); y la otra es su ancho de banda, que aún presenta ciertas limitaciones, razón por la que exige una elevada compresión de la señal, cuya consecuencia es una menor calidad en la recepción.

La solución a este segundo aspecto pasa por la regulación de la Televisión Digital Terrestre en movilidad, que en Europa adoptará el estándar DVB-H (*Digital Video Broadcasting-Handheld*) según acordó la Comisión Europea en marzo de 2008 con el objetivo de crear un mercado único.

El establecimiento de la tecnología DVB-H implica la concesión de licencias de emisión mediante un procedimiento similar al de la TDT convencional, lo cual conlleva un profundo cambio del modelo de negocio de la televisión móvil respecto al que en estos momentos conocemos. En la actualidad, las operadoras mantienen su propia infraestructura y, mediante acuerdos con proveedores, de contenidos ofrecen sus servicios de televisión. Sin embargo, con la irrupción de la TDT en movilidad, entrará en juego un nuevo protagonista: el operador de red.

Por tanto, en la cadena de valor del negocio, encontraremos a tres agentes: el proveedor o agregador de contenidos, el operador de red y el operador de telefonía móvil como prestatario del servicio. No obstante, éste es sólo un posible esquema, el más parecido al que sigue la televisión tradicional, pero podrían darse muchos otros, como en el caso de que sea el propio operador de telefonía el que posea la infraestructura de red tal y como ocurre en la actualidad. ¿Qué modelo será el que finalmente se implante en el mercado español? En gran medida, el modelo adoptado dependerá de quiénes sean los concesionarios de las licencias de TDT móvil. ¿Deberían tener preferencia los actuales grupos audiovisuales, las operadoras de telefonía o ninguno de los dos?

Es evidente que la televisión móvil se encuentra dando sus primeros pasos y que su popularización está por llegar. Si como se ha mencionado anteriormente, la portabilidad y flexibilidad del contenido es uno de los aspectos más valorados a día de hoy, la movilidad del usuario es un tesoro aún por descubrir. La televisión móvil

no despegará definitivamente hasta que no se extienda la tecnología adecuada, se fijen unos precios atractivos, se configure como una eficaz herramienta publicitaria y, sobre todo, hasta que no se ofrezca un contenido de calidad.

Su éxito también irá ligado al desarrollo de la conexión a Internet en movilidad, pudiendo recibir en los dispositivos portátiles contenido audiovisual procedente tanto de la TDT como de la TV *on line*, convirtiéndose así no sólo en una plataforma para contenido profesional, sino también para contenido generado por el propio usuario con su «aparato de bolsillo».

Si bien el *place-shifting* aún no se ha generalizado, concentrándose el visionado de contenido audiovisual en el hogar, el *time-shifting* supone una experiencia cotidiana. La programación lineal como forma casi exclusiva de gestión del contenido televisivo tiene los meses contados. Los usuarios, con la tecnología como aliada, disponen de más medios para poder acceder a los contenidos en el momento deseado y no a la hora determinada por el medio. Considerando sólo las vías legales, dos son los principales recursos a las que los telespectadores recurren para confeccionar su propio menú audiovisual:

- Web TV. Cada vez son más las cadenas de televisión que deciden poner sus contenidos a disposición de los usuarios en Internet. En un principio, el sitio web de los medios consistía en un simple portal con información de sus programas, algunos clips de vídeo y determinados servicios adicionales que servían de fuente de ingreso complementaria (descargas para móviles, tiendas, foros, etc.).

La verdadera apuesta de las cadenas españolas en la Red no llega hasta la temporada 2007/08, tras haberse popularizado el vídeo con servicios como You Tube y la generalización de la conexión de banda ancha –según el informe anual de 2007 *La sociedad en red*, elaborado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información, el 88% de los hogares españoles conectados a Internet posee banda ancha. Es entonces cuando se atreven a realizar preestrenos *on line* y cuando renuevan sus webs, convirtiéndolas en auténticas plataformas multimedia en las que el vídeo adquiere todo el protagonismo, estableciéndose auténticas sinergias entre su programación convencional y su contenido *on line*.

El vídeo bajo demanda se convierte así en la fórmula idónea, dado que es la que permite mayor libertad al usuario. Además, la oferta es completada con todo tipo de herramientas interactivas que permiten la participación, como la subida de vídeos realizados por los propios telespectadores, aplicaciones para hacerse una foto con los presentadores del canal o incluso ser entrevistados por ellos, juegos y hasta versiones electrónicas de sus concursos de televisión.

A pesar de los esfuerzos realizados, las cadenas no han logrado, al menos en un primer momento, convertirse en el sitio de referencia para visionar sus contenidos. Según el ya citado estudio *Televidente 2.0* (The Cocktail Analysis, 2008), los servicios de vídeo como You Tube destacan por ser la fuente prioritaria de contenido audiovisual. No obstante, iniciativas como Misexta.TV o el nuevo portal de

RTVE, que ponen a disposición del usuario el contenido completo de sus programas de producción propia, acabarán convirtiéndose en referentes a la hora de ver espacios completos con buena calidad de visionado.

- PVR. El *Personal Video Recorder* ofrece al usuario la posibilidad de confeccionar su propia parrilla televisiva mediante la grabación en un disco duro de los programas que desee. El software instalado permite programarlo para que registre los espacios seleccionados en la guía electrónica de programación (EPG). Además, incluye la opción de grabar la emisión en directo para poder interrumpirla, y continuarla cuando el telespectador lo determine, o incluso «rebobinarla».

En Estados Unidos, uno de los PVR más populares es el desarrollado por Tivo, empresa que, además de vender el grabador digital, con conexión a Internet, ofrece servicios a la carta para confeccionar una programación personalizada por el pago de una suscripción mensual. Básicamente, la intención que subyace bajo este producto no es otra que hacer converger el televisor y el ordenador, con todas las ventajas que ello conlleva, como las descargas de vídeos y música o la posibilidad de compartir contenidos en ambas plataformas.

En España, el uso de grabadores digitales aún no es muy común, y menos todavía la disposición a pagar una suscripción mensual por usarlo. No obstante, el PVR ha encontrado en nuestro país una oportunidad de entrada: las plataformas digitales de televisión de pago ofrecen, junto a su suscripción, la posibilidad de alquilar o de comprar un *set-top-box* con PVR integrado.

De esta forma, completan su oferta de contenidos con un servicio de valor añadido. Plataformas de televisión de pago como Imagenio (IPTV), Digital Plus (satélite) u Ono (cable) ofrecen estos servicios a través de sus respectivas opciones comerciales: «Te lo perdiste» en el primer caso, «iPlus» en el segundo, y «Ojo videoclub» en el tercero. Además, empresas como InOut TV comercializan un grabador digital con receptor de TDT integrado, sistema de distribución que emplean para ofrecer un servicio de *pay-per-view* denominado «Butaca».

Todas las nuevas formas de ver televisión descritas hasta este punto afectan de un modo radical al negocio televisivo. Si bien implican no pocos riesgos e incertidumbres, también ofrecen a las empresas audiovisuales atractivas oportunidades comerciales y de diversificación de las fuentes de ingreso.

Claves del nuevo negocio televisivo

El contenido siempre ha sido la clave para alcanzar el éxito o sucumbir al fracaso. No obstante, en este nuevo contexto, adquiere un perfil muy peculiar, que denominaremos «transversal», y que analizaremos más adelante. Antes nos centraremos en las implicaciones que para el negocio tiene este nuevo formato extratelevisivo.

El epicentro de la actividad seguirá siendo la producción de contenidos. No obstante, no se trata simplemente de salvaguardar el negocio tradicional, sino de integrarlo y expandirlo en un nuevo marco audiovisual con dos grandes rasgos definitorios: por un lado, la personalización del consumo del usuario, que adquiere protagonismo tanto en la producción de contenidos como en su programación, con la consiguiente pérdida de control por parte de los medios; y por otro, la multiplicación de las ventanas de explotación comercial, que para los grupos audiovisuales suponen nuevas oportunidades para rentabilizar sus productos.

En primer lugar, nos centraremos en el sistema de distribución de televisión más cercano al convencional, la Televisión Digital Terrestre, para luego inmiscuirnos en los modelos de televisión más recientes, como la televisión *on line* y móvil. Por lo que respecta a la TDT, sus consecuencias en el nuevo modelo de negocio se ciñen a tres aspectos principales: la multiplicación de canales, la inclusión de servicios interactivos y la posibilidad de adaptar la oferta a las preferencias del telespectador mediante el uso de PVR.

Como ya se ha indicado, el crecimiento de la oferta conlleva, en primer lugar, un escenario de competencia más complejo y, por ende, una mayor fragmentación de la audiencia. En este sentido, el principal cambio para las empresas de televisión radica en que pasan de gestionar una única cadena a un paquete o familia de canales, con las consiguientes implicaciones que ello tiene en las políticas de producción y programación.

En cuanto a producción, se percibe un descenso generalizado de los presupuestos, lo cual exige aplicar procesos de trabajo más eficientes para lograr, en la medida de lo posible, que la menor disponibilidad presupuestaria no afecte a la calidad final del resultado. Y en lo referido a la programación, el cambio también es sustancial, dado que los propios canales del mismo grupo audiovisual pasan a ser competidores, por lo que los programadores deben encontrar el punto de equilibrio perfecto en el que sus diferentes ofertas se complementen entre sí y a la vez neutralicen la programación de la competencia.

No obstante, seguirán contando con una cadena preferente que actúe como locomotora del resto de la oferta multimedia. La suma de públicos permitirá, incluso, que la audiencia acumulada sea mayor que la que alcanzada en la actualidad, por lo que el modelo de micronegocios puede representar una gran oportunidad para las empresas, y permitir nuevas fórmulas comerciales como la venta coordinada de publicidad en las distintas plataformas.

Por otro lado, la TDT, junto con la disponibilidad de un canal de retorno y el protocolo MHP antes mencionado, permite dotar a la programación de servicios interactivos que, en última instancia, dan mayor protagonismo al usuario, sirven como fuente alternativa de ingresos y aportan un valor añadido al producto, lo cual supone una ventaja competitiva frente al mismo contenido pirateado. La Televisión Digital Terrestre no es sólo una televisión de contenidos, como la analógica, sino también de servicios.

En la medida en que las empresas de televisión exploten adecuadamente esta vertiente, no sólo ofrecerán una programación más interesante y con más posibilidades de ser rentabilizada, sino que, además, lograrán que la fide-

lidad del público no sea proyectada exclusivamente sobre el producto, sino también sobre la cadena. Así, enriqueciendo el visionado de un contenido en el propio canal y en el momento de la emisión, se aminora considerablemente el recurso al *time-shifting* y su consiguiente «riesgo» publicitario, a la vez que se evita la fuga del usuario a otras vías de visionado que no aportan beneficio directo al medio, como puede ser la descarga ilegal de contenidos.

La combinación de servicios y contenidos gratuitos y de pago, junto con la emisión de publicidad, parece ser el modelo de financiación más adecuado para la nueva televisión. Insertar en cada hogar un «aparato», necesario para ver cualquier emisión, que permita vender contenidos durante las 24 horas del día, supone una oportunidad muy atractiva para cualquier empresa audiovisual. Ahora bien, dado que las licencias de canales concedidas en estos momentos no contemplan el cobro, sería necesario una reforma legislativa que permitiera a los operadores que así lo deseen destinar parte de sus frecuencias a la oferta de contenidos y servicios de pago. En este sentido, el regulador debe velar por el interés general y asegurar unos servicios gratuitos de calidad y amplios, a la vez que facilitar a las empresas la posibilidad de ofrecer unos productos *premium*, garantizando la igualdad de condiciones e impidiendo situaciones monopolísticas sobre el control de derechos. No obstante, su papel debe limitarse al de árbitro, evitando una intervención excesiva en el mercado.

El aliado perfecto del telespectador y de la Televisión Digital Terrestre responde a las sigas de PVR. El grabador digital, como ya se ha explicado, permite al usuario, en cierto modo, planificar su propia parrilla de programación. Desde el punto de vista del negocio televisivo, cabría destacar dos aspectos:

- **Programación.** El negocio tradicional de una empresa de televisión se ha basado en la producción y programación de contenidos para obtener audiencia y vender tiempo publicitario. La gestión del contenido consistía, básicamente, en el diseño de una programación lineal plasmada en una parrilla. Sin embargo, la televisión digital ha convertido el *time-shifting* en una práctica habitual, por lo que el telespectador puede acceder a los contenidos en el momento que desee, con mayor flexibilidad de la que permitía la ya arcaica grabación en vídeo.

Para muchos, esta posibilidad, junto con los servicios de vídeo bajo demanda, iba a acabar con la programación lineal. Sin embargo, esta modalidad seguirá siendo una de las modalidades preferentes de gestión de contenidos, perfectamente compatible con aquellas opciones que permiten una oferta personalizada. Una muestra de su importancia y vigor es que un desajuste en sus horarios provoca un desajuste equivalente en los grabadores programados para registrar un determinado espacio televisivo.

- **Publicidad.** Normalmente, el *time-shifting* no sólo implica el visionado de los programas en cualquier momento, sino también, y lo más preocupante desde el punto de vista comercial, la posibilidad de hacerlo sin ver los espacios publicitarios e, incluso, sin grabarlos. Es cierto que esto no es ningún fenómeno novedoso, pues desde la irrupción de la competencia y la invención del mando a distancia existe el *zapping* –cambiar de canal al comienzo de los bloques publicitarios–, y desde que se comercializa el vídeo es habitual el *zipping* –acelerar el visionado de imágenes grabadas.

No obstante, la tecnología digital ha facilitado la grabación de una mayor cantidad de horas, a mejor calidad y con opciones de programación mucho más precisas, por lo que la posibilidad de grabar un determinado programa «esquivando» los spots publicitarios resulta ahora más sencilla.

Según datos publicados por *Screen Digest* en abril de 2008, en los que se comparaban las cifras de uso del PVR en los Estados Unidos y en el Reino Unido, el grabador digital incrementa el tiempo de visionado de televisión. Sin embargo, en lo que se refiere al visionado de la publicidad, los datos no son concluyentes, dado que mientras en el Reino Unido este incremento podría traducirse en más impactos publicitarios, en los Estados Unidos, el crecimiento del consumo televisivo no compensa la publicidad «saltada» por los telespectadores. Si bien todo apunta a que a corto plazo el *time-shifting* disminuirá el tiempo de visionado de spots, a largo plazo, el PVR puede resultar beneficioso, no sólo para el usuario, sino también para la industria audiovisual.

En la medida en que se dote a los grabadores digitales de un canal de retorno, necesario para los servicios interactivos, será posible conocer por adelantado los espacios que los telespectadores han programado grabar en sus PVR. De esta forma, si se conoce el perfil de los usuarios, es posible diseñar la escaleta publicitaria según los diferentes *targets* que verán el programa, mejorando así su eficiencia.

Durante los últimos años, la TDT ha compartido protagonismo con otras dos formas de ver televisión: la televisión *on line* y la televisión móvil. Mientras que la primera de ellas ha experimentado un crecimiento exponencial, siendo prácticamente imposible calcular la oferta disponible en la Red, la televisión móvil apenas ha comenzado a popularizarse por las razones ya esgrimidas en el epígrafe anterior. El despegue de estas plataformas ha propiciado un debate sobre el formato del contenido idóneo para ellas, las formas de distribuirlos y el modo de financiación. De las decisiones tomadas sobre estos tres aspectos, nacen los diferentes modelos de negocios del nuevo sector audiovisual.

En cuanto al formato del contenido, las empresas televisivas pueden optar entre las siguientes estrategias:

- Diferente contenido producido en exclusiva para cada medio según las características de su pantalla y de su visionado (lugar, tiempo, etc.).
- Mismo contenido producido para diferentes plataformas, pero adaptado a sus peculiaridades.
- Mismo contenido distribuido con el mismo formato en todos los medios.

Al tomar una decisión estratégica sobre el formato del contenido a producir, hay una premisa que debería guiar todo el proceso: el medio no debe marcar el formato del contenido, sino que debe ser el propio contenido el que lo determine. No es recomendable producir en exclusiva para una pantalla concreta, puesto que como ya se ha apuntado, uno de los pilares fundamentales del nuevo negocio se basa en la movilidad del contenido

y en la interconexión de plataformas. ¿Acaso con el nacimiento de la televisión, y una vez resueltos los primeros conflictos con la industria cinematográfica, los productores se plantearon que el formato del cine debía dejar de ser panorámico, para adaptarse a la pantalla cuadrada de un televisor y así evitar tener que recortar la imagen o utilizar las bien conocidas bandas negras?

Tan ridícula hubiese sido aquella decisión como lo sería ahora pretender producir un contenido pensando en el tamaño de una única pantalla o en su lugar de visionado. No obstante, la premisa de respetar el formato que exija el propio contenido no invalida el sentido común ni el del negocio. Las posibilidades comerciales del producto marcarán necesariamente el estándar y el formato de producción.

Como se ha señalado, otra de las grandes decisiones respecto de la definición del negocio está íntimamente ligada a la modalidad de distribución del contenido. Lejos de existir un esquema uniforme, prevalece un modelo mixto basado en la combinación de las siguientes opciones:

- *Vídeo bajo demanda*. El telespectador accede al contenido en el momento que desea. Esta modalidad es característica de servicios como el *pay-per-view* –excepto cuando se trata de retransmisiones de acontecimientos en directo– y de plataformas de televisión *on line* como Joost, basadas en la puesta a disposición del usuario de toda una «librería» de material audiovisual clasificado, en la mayoría de los casos, por categorías temáticas.
- *Emisión on line*. Difusión del contenido ordenándolo según las coordenadas de la programación convencional, por lo que ofrece al telespectador una oferta cerrada. Dentro de esta categoría podemos distinguir dos tipos de canales: a) *Live*: basado en una parrilla lineal, y b) *Loop*: planificado sobre una programación que se repite a modo de bucle cada cierto tiempo.
- *Descarga*. A diferencia de los modelos anteriores, basados en el visionado en *streaming*, en este caso, se realiza una descarga del contenido en el equipo del usuario, ya sea con una validez temporal (alquiler) o permanente (compra).

La tercera decisión crucial, y aquella que quizá más preocupe a los grupos audiovisuales, es la referida a la financiación, al modo de rentabilizar la producción del contenido. Todo apunta a que prevalecerá un modelo de financiación mixto basado en una oferta compuesta por contenidos gratuitos y de pago. Las modalidades más habituales se enumeran a continuación:

- *Contenidos y servicios gratuitos financiados con publicidad*. La televisión móvil y la televisión *on line* destacan por ser plataformas idóneas para el contenido especializado, dado que permiten un alto grado de personalización de la oferta televisiva. Esta característica, unida al detallado conocimiento del usuario, las convierten en medios excelentes para estrategias publicitarias basadas en *targets* específicos. Además, tanto Internet como el móvil ofrecen un canal de retorno muy atractivo para la inserción de publi-

dad interactiva, acercándose, de este modo, el mensaje persuasivo sobre el producto al acto de compra o de petición de información más detallada.

- *Suscripción*. Cuota mensual por acceder al servicio de televisión y a unos paquetes de contenidos concretos. Según la tarifa contratada, podría incluirse algún tipo de mensaje publicitario, aunque en menor grado que en la modalidad anterior.
- *Pay-per-view*. Pago de una cantidad determinada por ver un contenido concreto, ya sea bajo demanda o en directo.
- *Pay-per-day*. Pago de una tarifa por la contratación de un determinado servicio de televisión durante 24 horas.
- *Pago por descarga*. Pagar por el alquiler o la compra de un contenido digital.
- *Servicios interactivos premium o de pago*. Dentro de esta categoría se agrupan opciones tan dispares como la suscripción a servicios de información, mensajería instantánea, descarga de aplicaciones, compra de entradas, etc.

Ante este complejo panorama, se abren otras múltiples oportunidades para rentabilizar las producciones. Así, la sindicación de contenidos es una fuente de ingresos por descubrir en España. La multiplicación de plataformas y canales aumenta una demanda de contenidos que necesita ser saciada no sólo con producciones recientes sino con otras ya explotadas. Aquellas empresas que dispongan de una gran librería audiovisual contarán con un excelente recurso para llegar a acuerdos de venta con medios pequeños y recientes, ya sea por un precio fijo predeterminado o por un porcentaje de los ingresos generados por publicidad (*revenue share*).

Retos: alianzas estratégicas y contenido transversal

El negocio audiovisual se encuentra en un momento histórico, cuyo desencadenante no ha sido otro que el reto planteado por la actitud activa del usuario con la inestimable ayuda de su mejor aliado: la innovación tecnológica. Ante este desafío, los grupos audiovisuales cuentan con una fortaleza aún por explotar. No obstante, la posibilidad de sacarle el máximo partido pasa por un cambio absoluto de mentalidad. Según el informe *Global Entertainment and Media Outlook: 2008-2012*, elaborado por PricewaterhouseCoopers, las empresas de entretenimiento y medios de comunicación sólo podrán afrontar con éxito este desafío si cooperan y desarrollan alianzas estratégicas.

Este movimiento implica un profundo cambio en la actitud de las empresas de televisión españolas, que desde que comenzaron su actividad han ejercido una competencia voraz más propia de enemigos que de ad-

versarios. En un contexto de fragmentación de la audiencia, de incremento de la oferta, de desgobierno de la piratería audiovisual y de toma de control por parte del usuario, los grupos audiovisuales no tienen más opción que aliarse y unir esfuerzos.

Una muestra ejemplar de cooperación es la desarrollada por las cadenas estadounidenses FOX y NBC, que han lanzado de forma conjunta la plataforma Hulu, en la que ponen a disposición de la audiencia sus programas al completo y de forma gratuita. De este modo, estas dos *networks* americanas han decidido hacer frente a You Tube, portal al que no pueden sobrepasar en visitas pero sí en modelo de negocio.

Por un lado, dado que poseen los derechos sobre sus contenidos, pueden insertar publicidad y continuar recibiendo ingresos *on line* por un producto ya emitido en su canal «locomotora». Y por otra parte, en vez de adentrarse en farragosas medidas legales, han decidido establecer una alianza con You Tube mediante la creación de un canal de Hulu en esta plataforma, en la que insertan breves clips de sus programas, sirviendo como elemento de promoción y a la vez como enlace de acceso al contenido completo en Hulu, portal en el que Fox y NBC insertan su publicidad. Sin lugar a dudas, se trata de una estrategia perfecta. ¿Podremos ver una iniciativa similar en España?

Sin embargo, Hulu presenta un flanco débil desde un punto de vista de estrategia global. Debido al *geoblocking*, restricción legal que impide el visionado de los contenidos en todos los territorios, no es posible acceder a los programas disponibles en esta plataforma desde fuera de Estados Unidos. Esta circunstancia lleva, necesariamente, a replantearse el sistema de negociación de los derechos de distribución de los productos televisivos. No se entiende que en un entorno globalizado, no pueda lanzarse un negocio audiovisual uniforme a escala internacional, desperdiándose el potencial del comercio electrónico en Internet y favoreciéndose el recurso a la piratería para poder acceder al contenido.

La industria audiovisual tiene por delante otros muchos retos, como la urgencia de encontrar un método eficaz para medir las audiencias en todas las plataformas, y poder contar con datos fiables que permitan confiar no sólo en el negocio de las grandes audiencias, sino también en el de los micro-nichos. Sin embargo, el reto realmente decisivo es el referido a la reinversión del contenido. El usuario reivindica una actitud activa. No se limita a construir su propia programación, ni a influir en el contenido profesional, sino que produce sus propios vídeos, materiales de los que incluso la propia televisión llega a beber. Por esta razón, el contenido profesional debe aportar un valor añadido, y servir de auténtico motor no sólo de la industria audiovisual, sino de la del entretenimiento.

El contenido más propio del nuevo negocio es transversal, es decir, sobrepasa el ámbito propio de la televisión para, desde su origen, desarrollarse en todas las plataformas de un modo paralelo pero a la vez independiente. No se trata sólo de adaptar un contenido a diferentes pantallas y de realizar estrategias de promoción cruzada, sino de idear formatos de naturaleza multimedia con la suficiente fuerza como para generar marca y fidelidad. Formatos que crean en torno así mismos toda una serie de productos derivados e interconectados, sin que necesariamente tenga que haber una relación de dependencia entre ellos, permitiendo, por ejemplo,

ser telespectador de una serie de televisión y seguidor de las aventuras de su protagonista en Internet, sin tener necesariamente que leer la biografía de su vida.

Este nuevo formato se compone de diversas capas, pero de un núcleo común. En la medida en que el público vaya indagando en ellas, más penetrará en la historia de la serie o más se involucrará en el concurso televisivo, pero sin que esto sea un requisito imprescindible para su seguimiento.

Televisión, web, cine, videojuegos, redes sociales, *merchandising*, aplicaciones para móviles, revistas, música, etc., constituyen realidades diferentes, pero que pasan a formar parte de un mismo universo en el que se comparten contenidos, y en el que los aficionados actúan como profetas en busca de nuevos creyentes. Ante este panorama, no se debería esperar a que del éxito de un determinado videojuego o de una página web surja un programa de televisión, sino que desde el propio origen de la idea, deben preverse estas posibilidades, estrenando primero el producto lanzadera para testarlo, y diseminando después el virus de su éxito por todas las plataformas según una estrategia predeterminada. De este modo, el programa televisivo deja de ser un producto caduco de una sola emisión para convertirse en una experiencia extra-televisiva, en la que el usuario es protagonista, y cuyo valor y recorrido comercial dependerá, en última instancia, de su calidad intrínseca.

Antes de concluir, retomaremos el símil con el que iniciábamos este artículo. Del mismo modo que el nacimiento de la química como ciencia y la irrupción de sus métodos empíricos acabaron con las fórmulas mágicas de la alquimia, el nuevo negocio audiovisual ha desterrado al antiguo. El papel del directivo de televisión no es el de un alquimista empeñado en descubrir el elixir que le devuelva el control sobre el contenido, sino el de un apasionado chef que, a partir de recetas personales, ofrezca un succulento bufé al gusto de sus comensales, y en el que nunca falten los dos ingredientes principales: una pizca de alianzas estratégicas y una buena ración de contenido transversal. Conviene recordar que el cliente siempre tiene la razón.

Bibliografía

«La televisión digital terrestre en perspectiva», *Perspectivas de la comunicación* 2006, n.º 33, marzo-abril, pp. 6-7.

Disponible en <http://www.unav.es/fcom/perspectivas/pdf/persp33.pdf>

«Interactive content and convergence: Implications for the information society», *Screen digest* 2006, octubre.

Disponible en http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/studies/interactive_content_ec2006.pdf

«Prospects for growth of mobile TV: Analysis of business models and structure of the value chain», *Screen Digest* 2007, diciembre, pp. 365-372.

«PVR: Friend or foe to TV advertising?», *Screen Digest* 2008, abril, p. 100.

Arrojo Baliña, M. J.: *La configuración de la televisión interactiva: de las plataformas digitales a la TDT*. La Coruña: Netbiblo, 2008.

Barlovento Comunicación: *Año 2007: Análisis cualitativo de audiencia del mercado televisivo*, 2008.

Barlovento Comunicación: *El comportamiento de la audiencia televisiva: mayo 2008*, 2008.

Caballero Trenado, L.: *TDT*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2007.

Chorianopoulos, K.: «Personalized and mobile digital applications», *Multimedia Tools and Applications* 2008, vol. 36, n.º 1-2, pp. 1-10.

Disponible en <http://www.springerlink.com/content/7878817pj6106hx1/?p=d71620a1b1e3486494617ee866440532&pi=0> [Fecha de publicación online: 27/01/07].

Dawson, M.: «Little Players, Big Shows: Format, Narration and Style on Television's New Smaller Screens», *Convergence* 2007, vol. 13, n.º 3, pp. 231-250, 2007.

Disponible en <http://con.sagepub.com/cgi/content/abstract/13/3/231>

García Matilla, E. y Aranz C. M.: «El mercado de los medios audiovisuales en España. La incertidumbre del cambio», *Telos* 2008, n.º 75, abril-junio.

Disponible en <http://www.campusred.net/TELOS/articulodocumento.asp?idArticulo=1&rev=75#top>

IBM: *The end of television as we know it: A future industry perspective*, 2006.

Impulsa TDT: *Anuario TDT 2007*, 2008.

Impulsa TDT: *Informe mensual*, junio 2008.

Jenkins, H.: *Convergente Culture: Where Old and New Media Collide*. Nueva York: New York University Press, 2006.

Marzal Felici, J. y Casero Ripollés, A.: *El desarrollo de la televisión digital en España*, La Coruña: Netbiblo, 2007.

ONTSI: *La sociedad en Red: Informe anual 2007*, 2008.

Palmer, S.: *Television Disrupted: The Transition from Network to Networked TV*. Boston: Focal Press, 2006.

Perryman, N.: «Doctor Who and the Convergence of Media: A Case Study in Transmedia Story Telling», *Convergence*, Sage Publications 2008, vol. 14, n.º 1, pp. 21-39.

Disponible en <http://con.sagepub.com/cgi/content/abstract/14/1/21>

PricewaterhouseCoopers: *Global Entertainment and Media Outlook: 2008-2012*, 2008.

Sánchez-Tabernero, A.: *Los contenidos de los medios de comunicación: calidad, rentabilidad y competencia*. Barcelona. Ediciones Deusto, 2008.

The Cocktail Analysis: *Televidente 2.0*, 2008.

UTECA: *La televisión en España: Informe 2007*. Barcelona. Ediciones Deusto, 2007.

Páginas web

www.vertele.com
www.lunchoverip.com
www.dmwmedia.com
www.nytimes.com
www.latimes.com

www.techcrunch.com
www.contentagenda.com
www.hulu.com
www.misexta.tv

www.rtve.es
www.telecinco.es
www.antena3.com
www.cuatro.com