

ÍNDICE

Autores	VII
1. Introducción	1
José María Álvarez Monzoncillo	
2. Los grandes cambios	9
2.1. La reconfiguración de la cadena de valor	9
Javier López Villanueva	
2.2. La ruptura del vínculo social y la decadencia de la televisión.....	32
Juan Menor Sendra	
2.3. Ocio audiovisual multiplataforma	62
José María Álvarez Monzoncillo	
3. Las nuevas televisiones: personalización e individualización	83
José María Álvarez Monzoncillo	
3.1. Las fases de la televisión	83
3.2. La migración digital.....	89
3.3. Las nuevas televisiones: hacia la «televisión personal»	93
4. La cultura de Internet	103
Juan C. Calvi y Rose Marie Santini	
4.1. La lógica de usos sociales de la red	104
4.2. Paralelismos entre la música y el audiovisual.....	107
4.3. El audiovisual en Internet.....	108
4.4. La descarga y el visionado de contenidos audiovisuales	110
4.5. El perfil de los nuevos usuarios del audiovisual en Internet	114
4.6. Configuración de los hábitos de consumo audiovisual gratuito	118
4.7. Tendencias.....	121
5. El dinero del audiovisual	127
José María Álvarez Monzoncillo y Juan Menor Sendra	
5.1. Los recursos del audiovisual.....	129

5.2. Premisas metodológicas	132
5.3. Evolución de los ingresos	132
6. Las nuevas incertidumbres	143
José María Álvarez Monzoncillo	
6.1. Televisión en las nubes	145
6.2. Empresas analógicas vs empresas digitales	151
6.3. <i>Low cost vs. premium vs. freemium</i>	160
6.4. Nuevos negocios: céntimos vs euros	168
6.5. Pirámides vs. escaleras	175
6.6. <i>Tag is the medium</i>	183
6.7. Brechas y patologías	195
7. Case Studies	205
7.1. YouTube vs. Hulu	205
Juan Pablo Artero	
7.2. Joost	217
José Vicente García Santamaría	
7.3. Antena 3.0	225
Antonio Baraybar Fernández	
8. Conclusiones y tendencias	237
José María Álvarez Monzoncillo	

7. CASE STUDIES

7.1. YouTube vs. Hulu

Juan Pablo Artero

El futuro de la industria de la televisión parece pasar no sólo por la transmisión tradicional por ondas, cable o incluso teléfono móvil, sino también por el nuevo canal abierto al vídeo en los últimos años: Internet. En el panorama de los contenidos audiovisuales en la web, las propuestas son múltiples y variadas. Sin embargo, dos modelos se han erigido como paradigmáticos e incluso contrapuestos: YouTube y Hulu. Sus orígenes, modelo de negocio, contenidos y perspectivas representan dos respuestas hasta el momento antagónicas a la incógnita del consumo de contenidos audiovisuales legales por Internet.

Orígenes y desarrollo de YouTube

YouTube fue fundado en septiembre de 2005 por tres antiguos empleados de PayPal: Chad Hurley, Steve Chen y Jawed Karim. Se cuenta de modo anecdótico que los primeros gastos de la empresa fueron sufragados con las propias tarjetas de crédito de los fundadores. YouTube es actualmente el líder mundial en vídeo en línea y permite a los usuarios subir y compartir vídeos a través de Internet con *websites*, dispositivos móviles, blogs o correo electrónico. Cualquier persona con acceso a Internet puede almacenar y visionar vídeos en YouTube de manera gratuita. Mantiene su centro corporativo en San Bruno, California. Según los cálculos de analistas de Credit Suisse, sus pérdi-

das en 2009 podrían rondar los 470 millones de dólares.

Poco después de haber sido fundado, YouTube recibió 3,5 millones de dólares de financiación de Sequoia Capital en noviembre de 2005 y fue oficialmente lanzado en diciembre del mismo año, con Chad Hurley como CEO (Chief Executive Officer, consejero delegado) y Steve Chen como CTO (Chief Technology Officer, director de tecnología). Jawed Karim decidió regresar a sus estudios en la Universidad de Stanford. En abril de 2006 recibió otros 8 millones de dólares de inversión de la misma firma y en noviembre del mismo año, apenas once meses desde su lanzamiento, fue adquirido por Google a cambio de 1.650 millones de dólares en acciones de la matriz.

YouTube ha cerrado numerosos acuerdos de contenidos con empresas de comunicación como CBS, BBC o las divisiones musicales de Universal, Sony o Warner. Sin embargo, en marzo de 2007, Viacom demandó a Google y YouTube por presunto uso fraudulento de contenidos protegidos y por una cantidad de 1.000 millones de dólares. Previamente, había hecho un requerimiento para que YouTube retirara de su sitio unos 100.000 vídeos con contenidos de alguna de las cadenas de Viacom. Viacom justificó su demanda en la necesidad de prevenir que YouTube continuara escamoteando valor a los artistas y obtener una compensación por el daño que ya había causado.

En junio de 2007, YouTube lanzó versiones locales en Brasil, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Holanda, Polonia, España y Reino Unido. Además, el iPhone

de Apple empezó a incluir una aplicación de YouTube, ampliando su penetración en el mercado de móviles con el acuerdo de noviembre de 2006 con Verizon. Desde mediados de 2007, la compañía ha lanzado diversas novedades de importancia, entre las que se encuentran YouTube Invideo Ads, una franja publicitaria en la parte inferior del vídeo en la que los anunciantes son facturados por cada impresión y cuyo ingreso se reparte con el creador del vídeo. Además, Google ha incluido los vídeos de YouTube en su sistema AdSense. De este modo, los propietarios de *websites* que usan AdSense pueden seleccionar vídeos de ciertos proveedores de contenido y los anuncios son mostrados en relación con el contexto del sitio o del vídeo. Los ingresos se reparten entre el propietario del sitio, el creador del vídeo y el mismo Google.

En octubre de 2007, la compañía lanzó su servicio YouTube Video Identification para asistir a los tenedores de derechos en la protección de sus contenidos. Con este servicio, los propietarios de los contenidos suben copias completas al servicio y los servidores de YouTube se encargan de buscar en su catálogo de vídeo para comprobar si algún otro usuario ha hecho uso de esos derechos. Los propietarios de los contenidos tienen que elegir entonces entre permitir que YouTube elimine los vídeos en cuestión o dejar que YouTube introduzca publicidad y dividir el ingreso resultante. En diciembre de 2008, YouTube alcanzó los 100 millones de usuarios únicos en Estados Unidos y en octubre de 2009 los 1.000 millones de vídeos visionados por día.¹

El estudio del fenómeno YouTube se ha producido básicamente en tres ámbitos: el sociológico, el

tecnológico y el jurídico. Sus perspectivas empresariales han sido algo más dejadas de lado por los académicos. Según algunos autores, YouTube es un vehículo para la expresión individual pública de lo que antes era más privado y fomenta la formación de subculturas en torno a cierto sentido de comunidad.² Asimismo, los comportamientos colectivos en YouTube sugieren que este sitio adopta los papeles de espacio público, campo de juego y esfera pública cultural.³ Los internautas visionan vídeos en búsqueda de información, y los ven y comparten por entretenimiento, visionado compartido e interacción social. Pero aunque los internautas ven estos vídeos por parecidas razones por las que ven la televisión, hay en YouTube un aspecto social distintivo, que es su característica de conexión social a ciertas redes, grupos o comunidades.⁴

La popularidad de YouTube, junto al volumen de datos transmitido por este sitio, hace esperar un aumento sustancial de tráfico. En términos tecnológicos, permitir a cualquiera publicar contenido implica que el crecimiento no sólo será mayor que en los sitios web y medios tradicionales, sino también sostenible. Esto presionará los recursos centralizados y requerirá enfoques más descentralizados. Además, el aumento de referencias disponibles reducirá la efectividad de estrategias de oferta personalizada.⁵ Todavía, poder servir contenido multimedia con una velocidad aceptable es un reto para el futuro. El almacenamiento y envío de contenidos está sujeto a diferentes modelos y se pueden producir retrasos debidos a la situación geográfica del usuario o variables del propio vídeo como su antigüedad o popularidad.⁶

1. <http://www.crunchbase.com/company/youtube>.

2. Campos, José Miguel, «Broadcast Yourself! Identidad, comunidad y masas inteligentes para la nueva sociedad del conocimiento», en *Icono 14*, número 9, junio de 2007, www.icono14.net.

3. Chu, Donna, «Collective Behavior in YouTube: a Case Study of 'Bus Uncle' Online Videos», en *Asian Journal of Communication*, volumen 19, número 3, septiembre de 2009, pp. 337-353.

4. Haridakis, Paul y Gary, Hanson, «Social Interaction and Co-Viewing With YouTube: Blending Mass Communication Reception and Social Connection», en *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 53(2), junio de 2009, pp. 317-335.

5. Gill, Phillip, Martin, Arlitt, Zongpeng, Li y Anirban, Mahanti, «YouTube Traffic Characterization: A View From the Edge», en *IMC'07*, 24-26 de octubre de 2007, San Diego, California.

6. Saxena, Mohit, Umang, Sharan y Sonia, Fahmy, «Analyzing Video Services in Web 2.0: A Global Perspective», en *NOSSDAV '08*, Braunschweig, Alemania.

En términos legales, la controversia entre YouTube y Viacom tiene implicaciones complejas hacia los sitios de vídeo en línea, los medios, los creadores del contenido y el público en general.⁷ El problema de la subida ilegal de vídeos puede poner en peligro el desarrollo de los sitios de contenidos generados por el usuario (*user-generated content*, UGC).⁸ Sin embargo, los nuevos canales de distribución en Internet aportan a los creadores de contenidos una ventaja importante sobre los canales controlados por los medios tradicionales, si utilizan los medios legales a su alcance sobre la doctrina del *fair use* (uso justo, limpio).⁹

El mayor riesgo para cualquier proveedor de contenidos generados por el usuario es que éstos puedan aportar contenido que infringe los derechos de *copyright* de terceros o que en cualquier caso sea difamatorio, obsceno o inapropiado para menores. Esto puede ser potencialmente muy dañino para la empresa, pero no parece que pueda ralentizar el crecimiento de este tipo de sitios.¹⁰ De hecho, en ocasiones los comentarios sobre la demanda contra YouTube obvian el hecho de que la propia YouTube es ya parte integrante del ecosistema de los derechos audiovisuales. No va a ser sacrificado solamente porque algunos usuarios abusen de la tecnología al cargar contenido protegido sin permiso. Pero según algunos autores, tampoco se le debería conceder a YouTube un pase gratuito cuando puede, a un precio bajo, reducir las infracciones sin interferir significativamente con el uso legítimo.¹¹

En uno de los estudios más amplios publicados sobre el fenómeno YouTube se hace una crítica inte-

resante sobre los derechos de esta plataforma. Partiendo del eslogan de YouTube («*Broadcast Yourself*», «Retransmítete a ti mismo») se añade una coletilla sarcástica («*as long as it is our content*», «siempre que sea nuestro contenido»). En el fondo, pone de manifiesto la posible explotación de los propios usuarios en beneficio de las propias compañías.¹²

El lanzamiento de Hulu

Hulu fue fundada en marzo de 2007 por NBC Universal y News Corporation, junto a Providence Equity Partners. En abril de 2009, Disney se incorporó a su accionariado, de modo que cada una de las tres empresas de comunicación cuenta con el 27 por ciento de las acciones. La inversión total en el proyecto es de alrededor de 100 millones de dólares. Hulu es actualmente el tercer proveedor de vídeo en Internet y localiza su centro corporativo en Los Ángeles, California. Su consejero delegado es Jason Kilar y su CTO, Eric Feng.

Los vídeos de Hulu son mostrados en su propio reproductor con marca propia. En septiembre de 2007 Hulu adquirió Mojiti, una empresa china con base en Beijing, para usar su plataforma tecnológica como base del servicio. Ofrece contenidos de una docena de cadenas de televisión y estudios de cine. En septiembre de 2008 alcanzó el número de cien proveedores de contenido. Algunos de sus socios de distribución son AOL, Comcast, MSN, MySpace y Yahoo. Ha habido alguna confusión sobre qué derechos tenía Hulu sobre los contenidos de NBC y News Corporation. En principio, ambas com-

7. VerSteeg, Russ, «Viacom v. YouTube: Preliminary Observations», en *North Carolina Journal of Law and Technology*, vol. 9, núm. 1, otoño de 2007, pp. 43-68.

8. Cha, Meeyoung, Haewoon, Kwak, Pablo, Rodríguez, Yong-Yeol, Ahn y Sue, Moon, «I Tube, You Tube, Everybody Tubes: Analyzing the World's Largest User Generated Content Video System», en *IMC'07*, 24-26 de octubre de 2007, San Diego, California.

9. Von Lohmann, Fred, «Fair Use, Film, and the Advantages of Internet Distribution», en *Cinema Journal* 46, núm. 2, invierno de 2007, pp. 128-133.

10. Holmes, Steve; y Paul, Ganley, «User-generated content and the law», en *Journal of Intellectual Property Law & Practice*, 2007, volumen 2, número 5, pp. 338-344.

11. Lichtman, Doug, «YouTube's Future - And Yes, It Has One», en *The Progress & Freedom Foundation's Center for the Study of Digital Property*, Boletín 2.3, diciembre de 2007, pp. 1-3.

12. Wasko, Janet y Mary, Erickson, «The Political Economy of YouTube», en Snickars, Pelle y Patrick, Vonderau, *The YouTube Reader*, National Library of Sweden, Estocolmo, 2009, pp. 372-386.

pañías han transmitido a Hulu los derechos exclusivos sobre su contenido emitido en línea a través de sitios sindicados de terceras partes, tales como MSN o AOL. La excepción a esta exclusividad es NBC.com y otros sitios de ambas empresas. Ambas serán libres de ofrecer tanto contenido como quieran en sus propias webs. Por tanto, los internautas podrán encontrar el mismo contenido en Hulu y sus sitios sindicados que en las webs propias de las corporaciones. En estos casos, Hulu no recibirá ingresos.

Hulu sí que tiene un derecho exclusivo a cerrar acuerdos de sindicación con terceros, aunque este aspecto no ha estado exento de polémicas, como la rescisión del contrato con plataformas como TV.com y Boxee.tv, tras presiones de las cadenas.¹³ NBC, por ejemplo, no podría cerrar acuerdos de distribución de contenidos con operadores como Joost, Veoh o YouTube. El contenido protegido no incluye películas, deportes o noticias. Hulu no tiene derechos exclusivos sobre ese tipo de contenido. La exclusividad de Hulu tampoco incluye descargas directas de vídeo, que continuarán siendo vendidas en iTunes, Amazon y sitios similares. La provisión de exclusividad dura unos dos años. Los otros proveedores de contenido de Hulu, fuera de NBC y News Corporation, no son exclusivos.

Sobre la distribución de ingresos, el proveedor del contenido retiene el 70 por ciento del ingreso publicitario bruto; los socios de distribución (sitios sindicados de terceros), cuando los haya, se quedan con el 10 por ciento; y Hulu ingresa el 20 o 30 por ciento, dependiendo de si hay un tercero o no. Las fuerzas de ventas de NBC y News Corporation podrán vender publicidad por cadenas específicas y programas específicos. Pero los comerciales de Hulu serán autorizados a vender sólo por género, no por una cadena o programa específico. La razón de fondo es proteger la política de precios que cada emisora fija individualmente.¹⁴

A diferencia de YouTube, Hulu es un proyecto lanzado desde las propias cadenas de televisión, no una innovación de estudiantes visionarios. Sus contenidos son profesionales, no vídeos generados por los usuarios. Estuvo bien financiado desde el principio de la operación, no al estilo de una nueva micropyme. Incluye publicidad en la mayoría de sus vídeos, no sólo en unos pocos. Y centra su espacio de distribución, por razones culturales y de derechos internacionales, sólo en Estados Unidos, no en el ámbito global de Internet.

Los resultados: tráfico vs. ingresos

Con estos elementos de partida y con un tiempo en el ciberespacio similar (aunque YouTube se adelantó a Hulu en un año y medio aproximadamente), los datos en términos de vídeos servidos y usuarios únicos en Estados Unidos son bastante dispares.

De manera abrumadora, YouTube sigue siendo el servicio de vídeo en Internet número uno. Todos los sitios de Google proveen el 40,9 por ciento de todos los vídeos reproducidos en el mercado americano, mientras que el segundo, los sitios de Fox, especialmente MySpace TV, sólo llega al 3 por ciento. Hulu sólo tenía en marzo de 2009 una cuota del 2,6 por ciento, aunque en mediciones posteriores ha superado a Fox y es ya la segunda plataforma de vídeo en línea en Estados Unidos (ver tabla 7.1.1).

El número de vídeos servidos fue de 380 millones mensuales en el caso de Hulu y de 5.900 millones en el de YouTube y otros sitios de Google. Pero sin embargo, se calcula que sólo el 3 por ciento de los vídeos de YouTube generaron ingresos por publicidad, lo que representa 177 millones de vídeos «monetizados», la mitad de los 380 millones de Hulu. Además, los ingresos de Hulu en su primer año podrían haber rondado los 90 millones de dólares, la misma cantidad que Bear Stearns estimó

13. Prasad, W. Namrata, *Hulu.com. A New Business Model for Online Video?*, ICMR Center for Management Research, Hyderabad, India, 2009.

14. Blodget, Henry, «Hulu's "Exclusivity" and Business Model Explained», en *The Business Insider*, 23 de octubre de 2007, <http://www.businessinsider.com/2007/10/hulus-exclusivi>.

Tabla 7.1.1. PLATAFORMAS DE VÍDEO EN ESTADOS UNIDOS POR VÍDEOS SERVIDOS EN MARZO DE 2009

PLATAFORMA	VÍDEOS (MILES)	CUOTA DE VÍDEOS
Total Internet	14.468.345	100,0
Sitios de Google	5.919.530	40,9
Fox Interactive Media	437.098	3,0
Hulu	380.102	2,6
Sitios de Yahoo	334.724	2,3
Sitios de Microsoft	288.239	2,0
Viacom Digital	277.753	1,9
CBS Interactive	191.686	1,3
Turner Network	167.323	1,2
Disney Online	125.248	0,9
AOL	105.237	0,7

Fuente: comScore Video Metrix.

Tabla 7.1.2. PLATAFORMAS DE VÍDEO EN ESTADOS UNIDOS POR USUARIOS ÚNICOS EN MARZO DE 2009

PLATAFORMA	USUARIOS ÚNICOS (MILES)	MEDIA VÍDEOS POR USUARIO
Total Internet	149.410	96,8
Sitios de Google	100.382	59,0
Fox Interactive Media	55.156	7,9
Sitios de Yahoo	42.524	7,9
Hulu	41.564	9,1
CBS Interactive	35.400	5,4
Sitios de Microsoft	32.194	9,0
Viacom Digital	27.168	10,2
AOL	22.349	4,7
Turner Network	19.644	8,5

Fuente: comScore Video Metrix.

para YouTube en territorio americano por su ejercicio 2008.

En términos de usuarios únicos, YouTube y demás sitios de Google contaron en territorio americano con 100 millones de accesos. Hulu se situó en marzo de 2009 en 40 millones de espectadores. Pero la diferencia fundamental reside en el número de vídeos visionados por usuario: 59 vídeos por usuario en los sitios de Google y 9 vídeos por usuario en Hulu (ver tabla 7.1.2). Este dato se justifica, sin embargo, por la diferencia esencial de duración entre los vídeos de uno y otro. En términos de ingresos, las perspectivas de crecimiento de la publicidad en vídeo en línea en Estados Unidos parecen ser bastante alentadoras. Los anunciantes invertirán 3.100 millones de dólares en publicidad en vídeo en línea durante 2010, cifra que llegará a 4.300 en 2011 (eMarketer). Sin embargo, parece que YouTube, controlando más del 40 por ciento del mercado americano de vídeos, no logra una cuota publicitaria superior al 15 por ciento. Y Hulu puede ser una opción alternativa en este caso: menos cuota en términos de tráfico pero mayor en términos de ingresos.

La respuesta del cable

A esta situación, hay que sumar la reacción de los operadores de cable, muy potentes en Estados Unidos, que no quieren perder el tren de la distribución de contenidos por Internet. Comcast y Time Warner anunciaron un ambicioso programa piloto que trata de convencer a sus clientes de que, de hecho, la televisión en la web no debería ser gratuita. Con un servicio llamado TV Everywhere, estas empresas darán a sus clientes acceso a contenidos premium a través de banda ancha y, posteriormente, de los teléfonos móviles.

La prueba comenzó con 5.000 suscriptores a Comcast que recibieron acceso a través de sus ordenadores a los canales de Time Warner TNT y TBS, y los mismos catálogos de vídeo bajo demanda de estos canales a través de su decodificador de cable. Esto supone para los clientes de cable, con su suscripción actual, disfrutar de contenido en más pan-

tallas sin recargos adicionales o nuevos equipos tecnológicos. Bien es cierto que, conforme los consumidores adopten TV Everywhere, pueden esperar subidas de precios en sus facturas. Pero al mismo tiempo, los consumidores que prefieren pagar sólo a su proveedor de acceso a Internet y consumir vídeo en línea a través de sitios gratuitos y financiados por publicidad como Hulu podrían verse contrariados, ya que TV Everywhere representa una alternativa, y posible amenaza, para el modelo de Hulu. Si el programa piloto es exitoso, y prueba tener un sistema de autenticación de usuarios seguro, Comcast y Time Warner esperan que otros programadores de televisión, operadores de móviles y proveedores de acceso a Internet se unan, proporcionando así a todos los suscriptores de cable un modo de visionar el contenido por el que pagan en sus televisores usando cualquier ordenador conectado a banda ancha o teléfono móvil autenticado.

Alrededor del 92 por ciento de los americanos abonados al cable podrían acceder a este sistema. Para estos suscriptores, TV Everywhere es una ventaja potencial. La cuestión es si seguirán pagando por el antiguo sistema de suscripción de cable mientras su consumo vaya virando hacia la conexión en línea. Nada puede impedir a las cadenas de televisión poner su contenido tanto en Hulu como en TV Everywhere, ya que los contratos de ésta no serán exclusivos. Sin embargo, ya que pueden elegir entre ambos, los programadores podrían encontrar más conveniente el segundo modelo, que mantiene el lucrativo modelo de ayer en las nuevas plataformas de hoy.¹⁵

Análisis estratégico: Hulu

Durante su fase beta, Hulu fue etiquetado por la prensa tecnológica como un futuro fracaso. La mayoría encontraron risible que un sitio de vídeo en línea gratuito lanzado por grandes compañías de medios como NBC y Fox pudieran de hecho ofrecer

una buena experiencia de usuario y mucho menos resultar exitoso. Después de todo, la mayor parte de las empresas exitosas en Internet, como Google, YouTube, Facebook o MySpace, no fueron lanzadas por empresas de comunicación existentes.

Sin embargo, desde su lanzamiento, Hulu puede considerarse un éxito. Los puntos fuertes en el proyecto de Hulu han sido una interfaz de usuario fácil e intuitiva que ofrece vídeo sin una aplicación separada, un catálogo de contenido gratuito, profundo y extenso (que ofrece contenidos de varios proveedores, no sólo Fox y NBC) y una buena capacidad de búsqueda para encontrar el contenido deseado. Además, Hulu tomó los suficientes activos clave para empezar, pero no tantos como para que el modelo de negocio y la cultura corporativa de las empresas fundadoras le constriñera demasiado. Buena parte del éxito de Hulu ha sido asignado a su CEO (consejero delegado), Jason Kilar. La idea inicial de que NBC y Fox se asociaran provino de Jeff Zucker, CEO de NBC Universal, y Peter Chernin, presidente de News Corporation, matriz de Fox. Pero uno de los primeros pasos que dieron fue reclutar para el nuevo proyecto a un primer ejecutivo externo. Kilar había trabajado en Amazon, donde ayudó a la compañía a ampliar su negocio de los libros al vídeo. Lo primero que hizo al tomar el proyecto fue enviar de vuelta a los ejecutivos y consultores que Fox y NBC habían prestado como apoyo. También revirtió el plan inicial de subcontratar el diseño del sitio y los códigos informáticos. Kilar entendió que la tecnología era su ventaja competitiva y, por lo tanto, era importante que Hulu fuera capaz de fabricar cada línea de código de su sitio web. Kilar modeló Hulu de acuerdo a su visión de cómo tendría que ser un sitio exitoso de vídeo en línea, convenciendo a los ejecutivos de Fox y NBC en el proceso. Fue capaz de ganar su confianza y apoyo, que era lo único que necesitaba de ellos, aparte del contenido en vídeo de sus empresas.

El nuevo reto de Hulu es conciliar su enfoque innovador de contenidos con un modelo de negocio

15. Van Buskirk, Eliot, «Cable Departs from Hulu Model with "TV Everywhere"», en CNN.com/technology, 26 de junio de 2009, <http://www.cnn.com/2009/TECH/biztech/06/26/wired.tv.everywhere/index.html>.

igualmente innovador. Su modelo es básicamente el mismo que el de las cadenas tradicionales: ofrecer contenidos que generen audiencias y vender esas audiencias a los anunciantes. Sin embargo, el coste por mil de Hulu es dos o tres veces mayor que la tarifa de las cadenas. Hulu defiende que sus programas más exitosos alcanzan millones de descargas al mes, pero una serie como *CSI* puede lograr 16 millones de telespectadores en una simple noche. Y Hulu vende sólo dos minutos por cada programa de media hora, mientras que los operadores tradicionales venden una media de ocho minutos en el mismo espacio. La audiencia de Hulu sigue creciendo, pero debido a la crisis económica del mercado de publicidad en vídeo en línea, Hulu facturó en diciembre de 2008 menos que en los meses anteriores.

Aparte de posibles preocupaciones sobre rentabilidad, Hulu ha dado una alternativa a las grandes cadenas frente a la opción de que los usuarios obtengan ilegalmente su contenido en la red. De hecho, el mayor logro de Hulu podría ser ése: haberse distanciado en parte de sus empresas matrices y su modelo de negocio.¹⁶ De hecho, tampoco su modelo está absolutamente cerrado. El mismo CEO de News Corporation, Chase Carey, dijo recientemente que Hulu debería empezar a cobrar por algunos contenidos, ya que la financiación sólo por publicidad puede ser muy complicada ante un panorama cada vez más fragmentado. Hulu ha comenzado a ofrecer enlaces a Amazon para los usuarios que quieren comprar descargas digitales de los programas que pueden ver en el sitio web. Otros sitios de televisión por Internet también están incluyendo enlaces a sitios de venta digital o de DVD para tratar de dirigir hacia allí algunos ingresos.¹⁷

Análisis estratégico: YouTube

Algunos creen que la decisión de Google de adquirir YouTube ha sido errónea, debido a la violación

de *copyright* y al apoyo financiero de Google, que dio a los tenedores de derechos el ímpetu para demandar al sitio de vídeo en línea. Otros creen que la decisión de Google de entrar en el mercado de vídeo en línea y convertirse en un cuasi proveedor de contenidos no fue el mejor modo de capitalizar la explosión de la publicidad en vídeo en línea. En cualquier caso, Google está en este negocio y YouTube es la pieza central de su estrategia. YouTube puede ser tremendamente popular, pero su capacidad de generar beneficios es, cuando menos, dudosa. Google gastó 1.650 millones de dólares en la adquisición y hasta el momento tiene que encontrar un modo de monetizar el tráfico y concretar un retorno positivo a esa inversión.

Las estimaciones de ingresos de YouTube son variadas. Forbes estima unos ingresos de 350 millones de dólares en 2009, mientras analistas de Citi estiman que puede llegar a los 500. Sin embargo, parece que su departamento de publicidad tiene que mejorar mucho las cosas para llegar a ese punto. En teoría, ha hecho poco para aminorar los miedos de los anunciantes con respecto al contenido de su sitio. La cuestión es si el negocio puede ser tan exitoso como el *website*.

Para algunos analistas, YouTube puede ser una empresa que redefina el negocio de la publicidad audiovisual. Ha estado en el lugar adecuado y en el momento adecuado. Pero ahora necesita hacer la transición, lo que requiere de algún modo el acuerdo con las grandes corporaciones de contenidos. Actualmente el vídeo representa alrededor del 60 por ciento del tráfico en Internet y hay algunos actores en el mundo del marketing y la publicidad a quienes les gustaría que YouTube tuviese éxito en liderar una revolución que rompería las barreras impuestas por las empresas de televisión. La cuestión es si son capaces de hacerlo. Además, no están solos en el servicio que proveen. Asegurar que los modelos de negocio realmente funcionan

16. Hopkins Callahan, Renee, «Hulu is a big hit», en *Forbes.com*, 22 de enero de 2009, http://www.forbes.com/2009/01/22/hulu-amazon-newscorp_leadership_clayton_in_rc_0121claytonchristensen_inl.html.

17. Netherby, Jennifer, «Hulu forges Amazon links», en *Video Business*, Volumen 29, Número 35, 14 de septiembre de 2009, p. 5.

y la capacidad de innovación parecen ser las claves del futuro de YouTube.¹⁸

Comparación estratégica

Al contrario que YouTube, Hulu no tiene que preocuparse por cuestiones de *copyright* ni por contenido generado por el usuario que pueda ser inapropiado. Todo su contenido puede atraer a los anunciantes. De hecho, la mayor parte de la publicidad de vídeo en línea se incluye en episodios de series de las grandes cadenas en Hulu, ABC.com y CBS.com. Es un formato que los anunciantes entienden y aceptan. Este entendimiento del formato es sólo una de las ventajas de Hulu. A diferencia de muchos vídeos de YouTube, Hulu no cruza tantas veces las líneas de decencia con sus contenidos y la información demográfica está rápidamente disponible. Por este motivo, Google lanzó Insight, su servicio de estadísticas de vídeo, para ayudar con la información demográfica.

Si YouTube ha demostrado algo es que hay un tremendo mercado para el contenido generado por el usuario. Pero desde un punto de vista del negocio, el contenido profesional es el lugar donde los anunciantes quieren poner su dinero y el modo en que los servicios de vídeo fortalecerán su posición financiera. Aunque Hulu probablemente nunca crecerá hasta el tamaño de YouTube y Google puede aprovechar ese tamaño en su propio beneficio, la ventaja de Hulu es la capacidad de dirigir a los anunciantes al contenido que más efectivamente atrae a su público objetivo.

El fondo de la cuestión es el valor de la amplitud frente al nicho. Los anunciantes quieren localizar publicidad en vídeos que ellos saben que su público objetivo está viendo. YouTube ha realizado algunos movimientos hacia el contenido profesional, pero debe solucionar el problema de hacer dinero con su costoso contenido generado por el usuario, que es la inmensa mayoría de sus vídeos y también aquel en

el que los anunciantes son más reacios a insertar publicidad. No hay que olvidar que Hulu está todavía en una fase incipiente y pueden ocurrir muchas cosas antes de que se convierta en una marca fuerte. Pero parece que rápidamente se está convirtiendo en el lugar donde las cadenas tradicionales y estudios de cine, ambas reacias en el pasado, quieren ofrecer contenidos gratuitos. Y YouTube todavía es un enemigo para ellos por sus problemas con los derechos de explotación de los que son propietarios.

Para conjurar la amenaza de Hulu, Google tendría que hacer más atractivo su inventario de vídeo para los anunciantes. Pero si YouTube no aumenta su contenido profesional y mejora en la monetización del contenido generado por el usuario, Hulu podría consolidarse financieramente y convertirse en una empresa rentable para la industria.¹⁹ Sin embargo, Hulu también demuestra lo difícil que puede ser gestionar un proyecto conjunto de varios competidores. Por ejemplo, parece haber discrepancias entre el equipo de ventas de Hulu y los de sus cadenas propietarias, ABC, NBC y Fox. Hulu tiene precios altos en teoría (con un coste por mil de unos 40 dólares), pero las cadenas se quejan de que a veces los comerciales de Hulu venden categorías por precios inferiores a los que ofrecen los vendedores de las propias cadenas. Las cadenas pueden salirse del proyecto en cualquier momento y, hasta ahora, CBS no se ha unido a él.

Sus ingresos estimados en 2009 son de 120 millones de dólares, aunque también ha habido estimaciones de pérdidas de en torno a los 33 millones. Pero algunas sombras posibles en su panorama son la posibilidad de exigir una suscripción previa de algún tipo, que es la batalla en la que están envueltos los operadores de cable como Comcast, que recientemente ha adquirido la mayoría de las acciones de NBC Universal. Tras esta adquisición, cabe pensar en la hipótesis de que Comcast deje a Hulu sin uno de sus principales proveedores y pri-

18. *Strategic Direction*, «Innovation – luck or judgement? Microsoft and YouTube make the right moves», volumen 23, número 8, 2007, pp. 22-24.v

19. Reisinger, Don, «Can Hulu Be A Bigger Business Than YouTube?», en TechCrunch, 1 de septiembre de 2008, <http://www.techcrunch.com/2008/09/01/can-hulu-be-a-bigger-business-than-youtube/>.

vilegie su plataforma TV Everywhere sólo para usuarios autenticados.²⁰

Al examinar la industria de acuerdo con fuentes de contenidos, distribución y dispositivos, se observan cuatro modelos de negocio primarios:

1. Medios tradicionales. Este modelo descansa en un contenido de marca creado por profesionales que es distribuido a través de un entorno de acceso condicional y dispositivos específicos. Aquí es donde las empresas de comunicación más establecidas operan en la actualidad.
2. Comunidades cerradas. Este modelo se basa en la distribución de contenidos generados por el usuario dentro de un muro o un entorno de acceso condicional a través de dispositivos específicos. Típicamente son negocios tradicionales que permiten las contribuciones del usuario y con características no tradicionales. Por ejemplo, NTT DoCoMO tiene unas 95.000 comunidades accesibles a través de su servicio en sus dispositivos. Y Comcast acaba de anunciar un acuerdo con Facebook para producir una serie de televisión con vídeos generados por los usuarios.
3. Hipersindicación de contenidos. Este modelo hace accesible contenido profesional en canales abiertos, sin dispositivos o proveedores de acceso específicos. Los ejemplos aquí incluyen las cadenas americanas que están ofreciendo contenido a través de sus propios sitios web o el mismo Hulu.
4. Agregación de plataformas. Este modelo más extremo se basa tanto en el contenido generado por el usuario como en plataformas de distribución abierta. Es el modelo más disruptivo, ya que ni los productores ni los distribuidores tradicionales tienen ventajas. Aquí se encuentran los

agregadores básicamente dirigidos hacia los usuarios como YouTube, MySpace o Second Life.

Para los próximos años, no se observa un ganador claro entre estos cuatro modelos de negocio. De hecho, lo esperable es que diferentes compañías opten por modelos divergentes y combinaciones únicas que revaloricen sus puntos fuertes y activos tradicionales. Como resultado, el panorama del mercado puede ser extremadamente variado e incluso caótico.²¹

En cualquier caso, no hay duda de que Internet se convertirá cada vez más en una plataforma importante para la distribución de vídeo a los usuarios. Al mismo tiempo, se espera que el vídeo capte una proporción creciente del tráfico de Internet. Estos hechos ofrecen oportunidades para que nuevos proveedores de contenidos y distribuidores en línea puedan alcanzar eficientemente una audiencia amplia. Pero también presentan retos para los productores y distribuidores tradicionales. Estas compañías están perdiendo control sobre lo que los usuarios ven y dónde y cómo lo ven, incluyendo su propio contenido protegido. Este choque entre oportunidades y retos para la producción y distribución de vídeo por Internet se manifiesta también en sus aspectos legales. La intersección del crecimiento de la conexión por banda ancha y los métodos innovadores para crear y distribuir vídeo en línea continuará presentando retos significativos al modelo de negocio empleado por los grandes productores y distribuidores de contenido protegido y a las leyes que lo protegen.²²

Con una media diaria de visionado de tres horas y media, los grandes actores del sector audiovisual parecen estar relativamente despreocupados sobre las prácticas de contenido generado por el usuario de las comunidades de Internet. En cuanto

20. Shields, Mike, «Growing Pains at Hulu», en *Mediaweek*, 15 de noviembre de 2009, http://www.mediaweek.com/mw/content_display/news/digital-downloads/broadband/e318f2c0287dc37ec6baf6209f20ced7140.

21. Berman, Saul J.; Steven Abraham, Steven; Battino, Bill; Shipnuck, Louisa; y Neus, Andreas, «New business models for the new media world», en *Strategy and Leadership*, volumen 35, número 4, 2007, pp. 23-30.

22. Meisel, John B., «Economic and Legal Issues Facing YouTube and Similar Internet Hosting Web Sites», en *Journal of Internet Law*, volumen 12, número 8, febrero 2009, pp. 1-16.

a los productores, no consideran que este fenómeno represente la emergencia de un modelo comunitario de distribución de contenido, sino más bien otro camino hacia la piratería. Pero la cuestión es si este modelo puede ser ignorado si se ha convertido en tan fácil para la gente crear y difundir sus creaciones y construir sus propias programaciones. Los jóvenes televidentes están abandonando la televisión a favor de Internet a causa del disfrute que se deriva de apropiarse, a su propio modo, del contenido cuyo uso trata de regularse a través de la legislación de propiedad intelectual.²³

Indudablemente, en los últimos años los sitios de distribución de vídeos en Internet han pasado de lugares marginales a la centralidad en el panorama de los medios. Muchas veces los vídeos disponibles incluyen una mezcla de contenido generado por el usuario y contenido profesional. Las cadenas temen que la disponibilidad de sus contenidos en Internet deprimirá el consumo televisivo. Ante el crecimiento de los sitios de vídeo más o menos independientes, como YouTube, las cadenas han respondido ofreciendo sus contenidos en sus propios sitios o en otros conjuntos, como Hulu. Los efectos de la distribución a través de la web se han notado en los patrones de consumo de televisión tradicional especialmente en la población joven. Pero aunque se han encontrado algunas evidencias de sustitución del consumo tradicional por el visionado por Internet, el tiempo invertido en visionar programación por la web excede ampliamente la mínima reducción en el visionado tradicional. Incluso, el tiempo invertido es mayor que antes si se suma el visionado en televisión convencional con el de las webs de las propias cadenas.²⁴

Conclusión

En resumidas cuentas, con los casos de YouTube y Hulu se ponen de manifiesto los puntos fuertes

y las debilidades de dos modelos de negocio que tratan de captar y rentabilizar el creciente consumo de contenidos audiovisuales en Internet.

YouTube basa su propuesta estratégica en un modelo de oferta gratuita de vídeos a escala global, aunque con particularidades locales en los mercados más importantes. Ofrece una gran cantidad de vídeos, pero en general de poca duración y baja calidad, puestos a disposición por los propios usuarios y también producidos por ellos mismos en la mayor parte de los casos. Esto le crea problemas de tipo tecnológico (su capacidad de servicio de vídeo ha de ser necesariamente de altas prestaciones), legal (posibles violaciones de contenidos protegidos o inapropiados) y comercial (las reticencias de los anunciantes a insertar anuncios en vídeos con una calidad baja).

Hulu se centra en ofrecer vídeos de contenido profesional gratuitamente y solamente en la escala nacional de Estados Unidos. La cantidad de vídeos es mucho menor, pero en general de mayor duración y alta calidad, puestos a disposición por las propias cadenas y productoras tenedoras de los derechos. Tiene por lo tanto menos problemas tecnológicos, de violaciones de la legalidad y comerciales, pero su marca no tiene la extensión ni capacidad de convocatoria de YouTube. El problema fundamental de Hulu es que probablemente no puede aspirar a convertirse en un sitio global por el daño que eso haría al enorme negocio de cesión de derechos televisivos y cinematográficos a otros países de sus propios proveedores de contenidos.

A esto se suma que ambas propuestas parten de la gratuidad para el usuario, aspecto que se pone en entredicho con el modelo de consumo audiovisual por Internet de Amazon, iTunes, Netflix o TV Everywhere, que se basan en el pago de los propios usuarios. Y en este entorno, a pesar de los intentos de empresas y gobiernos, la descarga

23. Mabilhot, David, «User Generated Content: Web 2.0 Taking the Video Sector by Storm», en *Communication & Strategies*, número 65, primer trimestre de 2007, pp. 39-49.

24. Waldfogel, Joel, «Lost on the web: Does web distribution stimulate or depress television viewing?», en *Information Economics and Policy*, 21 (2009), pp. 158-168.

ilegal de archivos sigue siendo muy relevante, además de la piratería en soporte tradicional. Si en algo coinciden todas estas propuestas es que, en general, los nuevos modelos de negocio audiovisual han sido hasta el momento de rentabilización no demostrada, caso tanto de YouTube como de Hulu. Sin embargo, los modelos de negocio tradicionales de televisión en abierto y de pago siguen siendo en general rentables.

Pero el avance de la tecnología (el ancho de banda actual, en la mayoría de los casos, no permite un visionado óptimo) y los cambios en los hábitos de consumo (principalmente la migración hacia Internet en el consumo audiovisual de los públicos más jóvenes), además de la incertidumbre sobre la capacidad de la legalidad para imponerse sobre la piratería, justifican estos intentos de buscar nuevas opciones estratégicas para el negocio tradicional de la industria audiovisual.

La cuestión de fondo es si esa nueva ventana al consumo audiovisual que es Internet terminará dominada por los operadores tradicionales (los grandes grupos de comunicación) o por el contrario será copada por los nuevos intermediarios. Los primeros han logrado a través de la historia controlar la producción de contenidos a través del control de la distribución. Los nuevos intermediarios intentan localizarse en los pasos clave de la cadena de valor para captar parte de los ingresos. Pero los medios audiovisuales se resisten a entrar en las redes de distribución de los nuevos operadores porque eso podría dañar su ventaja competitiva en forma de barrera de entrada.

Estos nuevos intermediarios del consumo audiovisual están librando actualmente una batalla de mercado por obtener rentas de la nueva cadena de valor. En este litigio, entre las empresas audiovisuales tradicionales y los consumidores se sitúan operadores de telecomunicaciones como Telefónica o Verizon; empresas de informática como Microsoft o Apple; compañías de Internet como Google y Yahoo; y los propios fabricantes de electrónica de consumo, desde Sony hasta Nokia. Las empresas audiovisuales son en este escenario

el quinto actor fundamental, e históricamente han sido el más importante, pero es difícil prever cuál será su posición estratégica cuando se consoliden las nuevas prácticas empresariales, desarrollos tecnológicos y hábitos de consumo.

Un aspecto esencial de este escenario futuro será puesto en juego cuando la población internauta de los países desarrollados sea el cien por cien y no sólo los segmentos más jóvenes, que con frecuencia coinciden con algunos de los de menor poder adquisitivo. También para entonces la tecnología habrá generado probablemente innovaciones disruptivas que son difíciles de prever a tan largo plazo. YouTube y Hulu son dos casos paradigmáticos en este nuevo escenario. Ambos son intentos de nueva distribución audiovisual a través de Internet. Pero, como se ha señalado, las diferencias corporativas no son pocas. Hulu es un proyecto lanzado desde las propias cadenas de televisión, no una innovación estudiantil. Sus contenidos son profesionales, no vídeos generados por los usuarios. Estuvo bien financiado desde el principio de la operación, no como una *start up* más de Internet. Incluye publicidad en la mayoría de sus vídeos, no sólo en unos pocos. Y centra su espacio de distribución, por razones culturales y de derechos internacionales, sólo en Estados Unidos, no en el ámbito global de Internet.

YouTube, como Google, es un nuevo operador que pretende fidelizar al usuario con contenidos de otros; Hulu es un proyecto de los operadores tradicionales para defender sus propias redes de distribución, también en Internet. Y los operadores de pago acuden asimismo a Internet para seguir vendiendo contenidos, como se ha visto con las nuevas iniciativas de las empresas de cable en Estados Unidos y otros países. En el fondo, se ha trasladado la batalla competitiva tradicional al nuevo universo de Internet, sólo que aquí hay nuevos competidores ajenos a la industria de siempre. Estos nuevos intermediarios también pretenden ejercer su influencia en la distribución y establecer una relación privilegiada con el usuario. Como alternativa al consumo tradicional, es

una opción más entre otras existentes. Los propios operadores de telefonía móvil, videoconsolas o electrónica de consumo (ahí está el reciente lanzamiento del iPad de Apple) también están ampliando las posibilidades del consumo audio-

visual. La piedra de toque final la aportará la capacidad de estos nuevos modelos por aportar no sólo tráfico, relevancia o usuarios, sino lo primero para la supervivencia de cualquier empresa: beneficios.