

Las estrategias digitales de las operadoras de televisión: nuevos modelos de negocio e Internet

 institucional.us.es/ambitos/

17/1/2013

Raquel Vinader Segura

Universidad Complutense de Madrid
rvinader@ucm.es

Natalia Abuín Vences

Universidad Complutense de Madrid
nabuinve@ccinf.ucm.es

Resumen

La industria de la Comunicación se está enfrentando a una multitud de cambios fruto de las innovaciones tecnológicas. Más allá de la digitalización en la producción, distribución y consumo de la información, la irrupción de Internet está produciendo cambios definitivos. La configuración de la Red como un medio social obliga a las empresas de televisión españolas a incluirlo dentro de sus estrategias digitales. La presente investigación tiene como objetivo el estudio de las estrategias de las cadenas de televisión nacionales en la Red



Palabras clave

Operadoras de televisión, Internet, redes sociales, modelos de negocio.

Abstract

The communications industry is facing continuous changes due to the technological innovations. Throughout the digitalization in information production, distribution and consumption, the Internet's arrival is deeply transforming the value chain, but also the commercial strategies of this kind of companies. The Net, configured as a social media, forces the television companies to take it into account in the design of their digital strategies. This research presents a study of the commercial strategies implemented by the Spanish television companies, as well as an analysis of the offer of contents and services available on their web sites.

Keywords

TV companies, Internet, social networks, business models.

1. INTRODUCCIÓN

Desde su nacimiento, Internet se ha convertido en pocos años en un fenómeno imparable desde múltiples puntos de vista pero con importantes repercusiones para los medios de comunicación tradicionales (Campos, 2008). Las empresas de televisión vieron en este nuevo medio un poderoso enemigo, un elemento sustitutivo, que podría robarles un número significativo de espectadores haciéndoles perder su posición hegemónica en el mercado. Pero, superada la etapa inicial marcada por el miedo al nuevo medio, Internet se configura como un potente aliado para las cadenas de televisión. De hecho, se puede generar una relación simbiótica con implicaciones económicas (Chan-Olmsted & Ha, 2003:597). De este modo, debemos considerar que el futuro de la televisión pasa irremediamente por Internet y las redes sociales, configurándose así una nueva cultura digital (Pérez y Santos, 2009).

Internet supone transformaciones determinantes para la cadena de valor del producto televisivo. No solo permite la reducción significativa de costes y mejora la comunicación interna y externa de la empresa, sino que, sobre todo, aumenta la audiencia potencial y los tiempos de consumo de televisión, habilita la implantación de nuevos modelos de negocio, mejorando de este modo los ingresos potenciales de las operadoras (UER, 2007:3). En la medida en que las cadenas consideren la Red como una ventaja competitiva y la integren en el

ÁMBITOS

2013

nº 22

desarrollo de sus estrategias, la televisión se beneficiará de sus características diferenciadoras (interactividad y personalización), así como de la viralidad de los mensajes en las redes sociales.

2. OBJETIVOS

Las operadoras de televisión afrontan tiempos difíciles. La implantación definitiva de la Televisión Digital Terrestre (TDT) supone la llegada de la competencia feroz al mercado de la televisión en abierto, la consolidación de la temida fragmentación de las audiencias y la pérdida progresiva de los *target* más jóvenes a favor de otras formas de ocio o comunicación. Ello, debe sumarse a la irrupción de Internet y, más aún de la Web 2.0 y las redes sociales. Por todo ello, las cadenas de televisión deben adaptar sus estrategias a un nuevo entorno competitivo que requiere asimismo ajustar la misma estructura organizativa para ser capaz de responder a los nuevos retos que se les planteen.

Este trabajo presenta un panorama del nuevo entorno competitivo en el que deben desenvolverse las empresas de televisión y al que tendrán que adaptar sus estrategias y estructuras. Más concretamente, los objetivos de esta investigación son los siguientes:

- Estudio de las estrategias digitales de las operadoras de televisión en España.
- Análisis de los contenidos y servicios ofertados por los sitios web de estas empresas.
- Clasificación y posicionamiento de estas cadenas de televisión en Internet.

Para alcanzar estos objetivos, partimos de las siguientes hipótesis:

H1. Las operadoras de televisión españolas están posicionándose en Internet, con el objetivo de captar audiencia entre la población más socializada con este medio, que ha dejado de consumir contenidos en este medio atraída por la Web y por otras formas de ocio como los videojuegos.

H2. Aunque todas las cadenas españolas están presentes en la Red, la inversión en el medio está intrínsecamente relacionada con la capacidad económica del canal: los medios de mayor envergadura son los que más invierten en Internet y los que más contenidos y servicios ofrecen a través de sus páginas web.

3. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo estos objetivos hemos realizado una profunda revisión bibliográfica sobre los modelos de negocio en Internet y las primeras experiencias de las cadenas de televisión norteamericanas. Al mismo tiempo, con el objeto de analizar los modelos de negocio de las operadoras españolas en Internet hemos decidido aplicar el Modelo ICDT desarrollado por Albert Angehrn en 1997 y que es considerado como el más adecuado para comprender los contextos estratégicos en la Red (Chan-Olmstead & Jung, 2001:215). Este sistema permite clasificar las estrategias de las empresas en Internet segmentando las nuevas oportunidades de negocio en cuatro espacios virtuales: Información (VIS), Comunicación (VCS), Distribución (VDS) y Transacción (VTS). Una segmentación que la Red toma del negocio tradicional “ofreciendo a los agentes la posibilidad de interactuar intercambiando información, comunicación, distribuyendo distintos tipos de productos o servicios iniciando transacciones comerciales” (Angehrn, 1997:362).

Según este autor, el espacio virtual de Información o VIS consiste en la utilización de Internet como un canal para ofrecer información sobre la empresa o los productos/servicios que ofrecen. De esta manera, se trata de mejorar la percepción del catálogo de productos/servicios de la empresa, al tiempo que el usuario puede utilizarlo para recoger la información de las distintas empresas y comparar las ofertas del mercado. Desde el punto de vista estratégico, este espacio ha sido el más atractivo para las operadoras, sobre todo en su fase inicial, y ha evolucionado hasta ser utilizado como una potente herramienta de marketing y publicidad.

Por su parte, el VCS o espacio virtual de Comunicación supone un paso más al permitir a todos los agentes implicados el intercambio de ideas, experiencias u opiniones, fortaleciendo las relaciones y creando comunidades. Para Angehrn, este espacio incrementa la visibilidad y la percepción de los productos o servicios de una empresa. Pero, más allá de ofrecer información, el objetivo de este espacio es recoger monitorizar las

opiniones de los miembros de una comunidad y obtener así un *feed-back* sobre sus productos o servicios. Ha sido hasta el momento el menos atractivo para los radiodifusores, hasta la madurez de sus estrategias digitales.

El espacio virtual de Distribución (VDS) representa las posibilidades de la Red como un medio de distribución de una variedad de productos o servicios que supone además una reducción en los costes efectivos y una mejora en la calidad de los mismos. En tanto se produce la digitalización de los productos ofrecidos por los medios de comunicación, éstos pueden ser distribuidos eficientemente a través de Internet consolidándose como una nueva ventana de explotación.

Por último, el espacio transaccional (VTS) ofrece a las empresas la oportunidad de generar negocio a través de este medio facilitando la compraventa de sus productos o servicios. De este modo, un cliente puede realizar una compra íntegramente a través de Internet, agilizando el proceso con respecto al negocio tradicional.

Este modelo permite entender más fácilmente el impacto de Internet en el posicionamiento de una empresa ayudándonos a entender la adaptación de sus productos o servicios tradicionales, así como el lanzamiento de nuevos especialmente diseñados para este nuevo entorno. De este modo, Angehrn clasifica las estrategias empresariales en este nuevo medio en función de tres factores:

- La posible adecuación de los productos o servicios.
- Las competencias que debe presentar la empresa para poder implantarlos.
- Los ajustes organizacionales que necesariamente tienen que implementarse dentro de la compañía.

Según éstos, la compañía decidirá en qué espacio virtual debe situarse para conseguir los objetivos de partida, consolidándose el VIS, en términos generales, como el más utilizado. Además, y según el autor, la segunda tendencia estratégica sería la utilización de Internet como medio de distribución (VDS), sobre todo en aquellas empresas proveedoras de productos digitales o digitalizables.

El primer paso antes de aplicar el Modelo ICDT es definir el corpus de análisis. Dada la enorme profusión de canales digitales: nacionales, autonómicos, regionales y locales es necesario reducir el número de operadoras objeto de estudio para definir un corpus abarcable pero lo suficientemente amplio como para que los datos tengan validez externa. A la hora de aplicar esta metodología a nuestro objeto de estudio, decidimos analizar las páginas web de los radiodifusores españoles delimitando el campo de estudio a aquellas operadoras de televisión en abierto con cobertura nacional que emitan a través de la onda terrestre digital (TDT). Estos son:

1. Grupo Antena 3 TV: Antena 3 TV, Neox, Nova y Nitro.
2. Grupo Telecinco: Telecinco, Factoría de Ficción, Siete y Boing.
3. Cuatro. A pesar de su reciente adquisición por parte de Telecinco se analizará de manera independiente dado lo reciente del acontecimiento y puesto que sus estrategias son heredadas del grupo Sogecable. Por el contrario, se eliminan del estudio los recién desaparecidos CNN+ y 40 Latino.
4. Grupo RTVE: La 1, La 2, Clan, Teledporte, Canal 24 horas.
5. LaSexta con sus diferentes ofertas generalistas, de ficción y deportes.
6. Veo TV: Veo 7 y Marca TV.
7. Net TV: Intereconomía, Disney Channel, MTV y La 10.

Se seleccionaron los canales en abierto con cobertura nacional, ya que son los que presentan mejores índices de audiencia y los que poseen un público potencial más amplio. Es necesario resaltar que este modelo no tiene en cuenta las fusiones ni los cambios en la propiedad de los canales, ya que en el momento de aplicarlo, durante los meses de octubre y noviembre de 2010, no se habían producido los citados cambios. Por otra parte, y dado que la naturaleza del análisis son los servicios ofrecidos por los radiodifusores en sus páginas web, los cambios en la propiedad de las cadenas no han influido en la oferta web de las mismas, más que en lo tocante a la información que ofrecen sobre los grupos de comunicación a los que pertenecen o la información

corporativa.

El Modelo ICDT propuesto analiza los contenidos de los espacios Web en el momento de aplicación de la metodología, por lo que no es necesario establecer una cota temporal para el análisis de las mismas. En este caso se analizó la oferta de los canales objeto de estudio a fecha de 5 de octubre de 2010, momento en el que se realizó el análisis sobre las web de las diferentes operadoras.

Una vez acotada la muestra, desarrollamos una matriz de análisis que recogía, por un lado, los canales que son objeto de estudio y, por otro, los espacios virtuales del Modelo ICDT y que nos sirvió como base para la consecución de los objetivos primarios de la investigación.

El análisis llevado a cabo en las web de los diferentes canales objeto de estudio es de naturaleza cualitativa y los datos obtenidos nos han permitido conocer la naturaleza y el tipo de servicios ofrecidos por los canales objeto de estudio en sus espacios web.

4. LA SINERGIA ENTRE LA TELEVISIÓN E INTERNET

El televisor ya no es la única pantalla para consumir televisión. Al ordenador personal se unen otro tipo de dispositivos (móviles, tabletas, video consolas, etc.) que, en la medida que están conectadas a Internet, permiten al nuevo usuario disfrutar de los mismos contenidos televisivos con independencia de la plataforma de difusión y los horarios de programación. De este modo, la irrupción de Internet genera un nuevo marco competitivo para las operadoras de televisión. Las claves del éxito de este nuevo medio se encuentra en “la ruptura de los límites espacio-temporales, la accesibilidad, los servicios de valor añadido, la interactividad y el *feedback*, y la integración multimedia” (Konert, 2003:83).

Muchas son las ventajas que ofrece Internet como medio de distribución y que pueden ser aprovechadas por las cadenas de televisión para mejorar su cuota de mercado tradicional o la implantación de nuevos modelos de negocio. Según Waterman (2003:64), podemos destacar las siguientes:

- Reducción en los costes de distribución, lo que necesariamente debería influir en el precio del producto o servicio o, en su defecto, permitirá ampliar la variedad de los mismos a través de este medio.
- Introduce definitivamente la interactividad con el usuario/telespectador haciendo que éste no sólo controle el contenido sino que opine con otros usuarios sobre el mismo.
- Mejora la eficiencia publicitaria al poder alcanzar *targets* más segmentados o que simplemente están desapareciendo del mercado de televisión. Al mismo tiempo, permite al anunciante monitorizar los patrones de conducta de sus públicos objetivos.
- Por último, rebaja los costes de reproducción y distribución del producto, al tiempo que reduce los intermediarios comerciales. Ello deberá repercutir necesariamente en una remuneración más directa y con mayores márgenes de beneficio

La implantación de estas características en la estructura clásica de televisión no se ha hecho esperar y los radiodifusores la han adoptado como un aliado, creando modelos híbridos de televisión e Internet. Más allá de las ventajas tecnológicas que permiten al espectador navegar por la Red desde su televisor, bien a través de un *set-top-box* o un receptor HBB, nos referimos a experiencias de televisión que se completan a través de los espacios web de las cadenas. Es la denominada *Enhanced TV* o televisión mejorada, que recoge la interactividad y la capacidad de personalización para ofrecer al espectador a través de sus páginas web un contenido alternativo y diferencial al ofrecido por los medios tradicionales. Mediante esta televisión ‘mejorada’ la cadena de televisión busca atraer nuevos espectadores e incrementar la fidelidad de los ya existentes. (Bowling & Chan-Olmsted, 2001:202).

Al mismo tiempo, la transición a la Web 2.0 tiene también consecuencias en el mercado de televisión. De hecho, podemos hablar de la llegada de la ‘*Social TV*’ “que combina el contenido televisivo con la interacción social” (Montpetit, 2009). Por tanto, la *Social TV* configuraría un nuevo modelo de televisión interactiva en la que las redes sociales pueden consolidarse como una herramienta para promocionar y mejorar las audiencias

de los contenidos televisivos, al tiempo que reduce la pasividad de los espectadores, que son capaces de comentar y compartir los programas que están viendo. Este nuevo consumo de televisión, según IEEE Computer Society, mejorará la fidelidad al contenido, hará la televisión más atractiva y frenará la erosión de los *ratings*. La televisión se convierte así en un medio social e interactivo y crea una nueva experiencia de consumo: la interacción social combinada con el contenido televisivo.

Al mismo tiempo, el modelo de negocio televisivo centrado en la publicidad ya no funciona, por lo que la unión entre la radiodifusión y las telecomunicaciones supone una segunda oportunidad para el mismo, ya que la publicidad en Internet ha superado a la televisión, a la radio y a la publicidad impresa en la mayoría de los mercados europeos y se espera que esta tendencia continúe. Además, se espera que una parte importante de este crecimiento se deba a las nuevas técnicas publicitarias basadas en el uso del vídeo *online* (UER, 2007:6).

En este nuevo entorno tan ferozmente competitivo las cadenas de televisión se ven obligadas a poner en marcha nuevos mecanismos que ayuden a reforzar su marca comercial, su señal de identidad. Ésta les permitirá incrementar su visibilidad en un nuevo mercado global donde las reglas de funcionamiento se ven alteradas y las cadenas de televisión deben luchar por atraer y fidelizar a un usuario cada vez más interesado en acceder a un determinado contenido con independencia de la plataforma de distribución, el tiempo y el espacio de consumo.

Internet no es una amenaza, sino que ofrece múltiples posibilidades para aquellas empresas de televisión que deseen aprovechar las posibilidades de este medio. La mayor parte de las cadenas de televisión no han querido quedarse atrás en este escenario de futuro y han puesto en marcha iniciativas en la Red complementarias a su actividad clásica. De hecho, estas primeras experiencias forman parte de una estrategia digital global que las cadenas despliegan con diferentes objetivos finales. Tras un análisis detallado podemos concluir que el diseño de las estrategias de los radiodifusores en este nuevo medio -Internet, y dentro de éste, las redes sociales- se basan en cinco principios fundamentales que podemos resumir como:

a. **Innovación.** Si bien Internet ofrece nuevas posibilidades comunicativas, la motivación principal de las empresas de televisión es la necesidad de estar presentes en todos los medios posibles. Aunque estas cadenas han sido capaces de ver que la Red brinda la posibilidad de ofrecer a sus espectadores un producto o servicio complementario, éstas son conscientes, sobre todo, de que es la oportunidad perfecta para posicionarse, para llegar el primero en un mercado altamente competitivo en el que, para sobrevivir, es necesario asegurar una determinada cuota de mercado ante el panorama de la fragmentación de las audiencias del negocio tradicional (Chan-Olmsted & Jung, 2001:214). Por este motivo, tratan de ofrecer al anunciante una audiencia fragmentada que consume sus contenidos a través de distintas plataformas.

En este sentido, un ejemplo clarificador fue la emisión del discurso de investidura como presidente de Barack Obama simultáneamente a través de su canal de noticias, su sitio web y su página de Facebook. Esta estrategia multimedia no sólo permite al canal temático ampliar su público potencial, sino que le permite posicionarse como una empresa innovadora, adaptada a los nuevos tiempos.

b. **Branding.** Más allá de posicionarse en un nuevo entorno ante lo que pudiera suceder a medio o largo plazo, las televisiones deben pensar en su fin último y fundamental: el emplazamiento de mensajes publicitarios. Dado este nuevo escenario de audiencias fragmentadas y nuevos hábitos de consumo audiovisual, cualquier estrategia digital pasa por utilizar Internet como un medio para transferir su marca y extenderla más allá del sector tradicional en el que se han consolidado. La transición de un mercado dominado por unas pocas empresas de televisión a otro caracterizado por un alto número de competidores de distinta naturaleza obliga a estas empresas a tratar de utilizar este medio con el fin de reforzar su marca y mejorar su visibilidad. De este modo, podrá fidelizar al espectador como pieza clave de su negocio, tratando de recuperar aquella parte de la audiencia más cercana a los nuevos medios. Pero, para ello, cualquier iniciativa requiere para la cadena alcanzar una posición diferenciadora del resto de sus rivales que permita conseguir los objetivos propuestos. Un ejemplo claro es la estrategia que la cadena americana MTV está llevando a cabo en nuestro país a través de un acuerdo con la red social Tuenti, según el cual la cadena ofrece contenidos y estrenos en exclusiva en su espacio corporativo dentro de Tuenti. El objetivo principal es darse a conocer entre su público objetivo en nuestro país con el objetivo de incrementar su audiencia, ya que hasta hace unos meses la MTV era un canal

de pago en nuestro país.

c. Fidelización. A través de los nuevos medios (Internet, redes sociales o el teléfono móvil) las cadenas de televisión tienen la posibilidad de conocer mejor a su cliente y que ello repercute en una oferta audiovisual que satisfaga las expectativas de los mismos. La interactividad y la personalización, propias de un medio como Internet, enriquecen la oferta audiovisual de las operadoras de televisión. Así, los nuevos servicios ofrecidos por las cadenas mejoran efectivamente las relaciones con el telespectador permitiendo complementar la oferta televisiva con nuevos servicios en línea (visionado de episodios, contenidos extra, fotografías, *podcast*, chat, etc.). Esta nueva *enhanced television* cambia la percepción del espectador, fortalece sus relaciones con la cadena y le 'engancha' aún más con el contenido (Bowling & Chan-Olmsted, 2001:204).

Pero, al mismo tiempo, la viralidad propia de la Red permite a las empresas de televisión captar nuevos espectadores automatizando el denominado efecto 'boca-oído'. Un fenómeno decisivo en términos económicos si tenemos en cuenta que, según Nielsen, mientras que un 14% cree en los anuncios, un 78% confía en otros consumidores (Liodice, 2010:18). Por lo tanto, a través de las sinergias con Internet, estos nuevos usuarios que no estaban presentes en el negocio *broadcast* pueden verse atraídos por la simple recomendación de un amigo o familiar dentro de una red social. En este sentido, las *Networks* norteamericanas consideran Internet, pero sobre todo la sinergia con las redes sociales, como el medio perfecto para recuperar los perfiles de audiencia perdidos en la televisión tradicional, fundamentalmente jóvenes de 18 a 24 años que se alejan de los radiodifusores puesto que no quieren ver la televisión aislados (Steinberg, 2009). Las redes sociales, como veremos más adelante, les brindan de este modo nuevas posibilidades de comunicación, una experiencia diferencial.

d. Eficiencia publicitaria. Esta sinergia con Internet y las redes sociales puede resultar más evidente y beneficiosa, si cabe, para el anunciante. Dada la situación económica global, los presupuestos para la inversión publicitaria en medios de comunicación se han visto reducidos significativamente. De este modo, los responsables de marketing de las empresas se ven obligados a buscar nuevas opciones de comunicación que les permitan conseguir la misma efectividad con una menor dotación económica. En este nuevo escenario, las cadenas de televisión están en posición de ofertar a sus anunciantes campañas de publicidad multiplataforma, es decir, que simultáneamente sean realizadas en todas las plataformas de difusión en las que la cadena este presente: televisión, radio, prensa, pero también en el sitio web o en su página de Facebook. Estas campañas pueden ser más efectivas en cuanto que son capaces de alcanzar mayor número de espectadores y segmentar sus audiencias (Pfeiffer & Zinnbauer, 2010), mejorando así el ratio coste-impacto. Al mismo tiempo, una estrategia *cross media* ofrece a las marcas la posibilidad de contactar más veces con sus clientes potenciales y a través de diferentes medios, fortaleciendo así el mensaje publicitario y, por consiguiente, su marca (Wang, 2007:39). Así, las cadenas han comenzado a reforzar sus sitios web, así como el tráfico de espectadores a la misma, en un intento de ofrecer al anunciante nuevas posibilidades de comunicación en un nuevo entorno.

e. Co-autoría. La estrategia de fidelización con el público da un paso más y busca una nueva relación con su público objetivo. Internet, pero sobre todo las redes sociales, permiten a las cadenas de televisión monitorizar y participar en las opiniones de los espectadores con respecto a la programación que ofrecen. Un ejemplo claro es el programa de fidelidad que puso en marcha la cadena norteamericana NBC, Fan It, en las redes sociales Facebook, Twitter, MySpace and Foursquare, y que premia a aquellos usuarios que interactúan y comentan los contenidos de la cadena. Esta iniciativa permite a los espectadores expresar sus opiniones sobre la programación a cambio de puntos que pueden ser canjeados por *merchandising*, entradas a pre-estrenos o productos virtuales. De este modo, la cadena consigue fortalecer las relaciones con su usuario, mejorar el compromiso de éste con el contenido en cuestión y obtener un *feedback* directo sobre las opiniones de sus espectadores habituales.

Sin embargo, esta relación espectador-cadena de televisión puede ir más allá y concretarse en la colaboración del público en lo que podría denominarse como co-autoría (traducción del término anglosajón *co-authoring*). Así, el programa juvenil *Proper Messy* emitido por la cadena británica BBC2 ofrece a su público la posibilidad de interactuar con el desarrollo de la serie mediante el uso de Internet y las redes sociales. Según Lee Hardman, productor del programa, "existe un enorme potencial al profundizar en las relaciones con las audiencias en tanto que éstas se comprometen en la creación del contenido" (Carter, 2009:16).

Las posibilidades ofrecidas tanto por Internet pero, sobre todo, por las redes sociales para enriquecer la experiencia del consumo de televisión y ofrecer nuevas plataformas de promoción para el anunciante son prometedoras, pero todavía es pronto para poder evaluar su verdadero impacto (Montpetit, 2009).

En la Unión Europea la sinergia entre la televisión e Internet ha sido liderada por las cadenas públicas de televisión. Tras décadas de control exclusivo del mercado, el proceso de desregulación que da la entrada a la iniciativa haciendo que estas cadenas tengan que ajustar sus estrategias para adaptarse a un nuevo entorno competitivo. Pero, por otro lado, la adopción de Internet como un nuevo sistema de distribución que les permite extender sus actividades de servicio público (Enli, 2008:105). Un ejemplo clarificador en este punto es el sitio web de la BBC, paradigma de la radiodifusión pública, que tiene más de 15 millones de usuarios únicos en Reino Unido, convirtiéndose así en uno de las más populares del país (EBU-UER, 2007:59). Esta web, junto con el servicio iPlayer, permite a los espectadores ingleses acceder a todos los programas emitidos durante los últimos siete días. Al mismo tiempo, y con el objetivo de poner a disposición de los usuarios sus contenidos en la mayor cantidad de plataformas posibles, la BBC mantiene acuerdos con YouTube, Second Life y Flickr. Iniciativas similares han sido implementadas en las televisiones públicas de Suecia, Dinamarca o España.

5. LAS ESTRATEGIAS DIGITALES DE LOS RADIODIFUSORES EN EL MERCADO ESPAÑOL

Tras el análisis de los sitios web de las cadenas nacionales de televisión que componen nuestro campo de estudio, elaboramos un cuadro resumen con las principales estrategias de cada operador teniendo los cuatro espacios virtuales que plantea el Modelo ICDT: Información, Comunicación, Distribución y Transacción. (Ver tabla 1).

De este modo, podemos observar que, salvo raras excepciones, todas las operadoras de televisión en España han implementado en Internet sus estrategias de promoción y/o comercialización de sus principales productos o servicios. Según Cea (2009), este proceso se inició en España en 1997 “con la puesta en marcha de Mundinteractivos (actualmente, Unidad Editorial Internet) por parte de Unedisa. A ésta le seguirían Zeta Digital (del Grupo Zeta), La Vanguardia Digital (del Grupo Godó), Prisacom (del Grupo Prisa)”. No obstante, desde entonces el desarrollo e implicación de todas las empresas de Comunicación en la Red es desigual. Mientras que las cadenas más estables en el mercado y con mayor experiencia en el negocio tradicional –por ejemplo, Antena 3 TV o Telecinco- utilizan sus sitios web como verdaderos portales de consumo de contenidos, información, juegos o concursos, etc., otras operadoras reducen al máximo su intervención en este nuevo medio. Es el caso de Veo7, Marca TV o, en menor medida, La Sexta. En estos canales, cabe achacar su reducida presencia digital a su reciente incorporación al mercado, lo que hace que todos los esfuerzos de la empresa estén orientados a posicionar al canal en el mercado de la radiodifusión tradicional.

Al mismo tiempo, la presencia de las operadoras españolas en los espacios de Comunicación y Distribución es significativa. Son ocho las operadoras que ofrecen servicios de distribución en línea de contenidos procedentes de la televisión tradicional, fundamentalmente bajo el modelo de ‘televisión a la carta’. Cobra además importancia la presencia o conexión de estos mismos con el fenómeno de comunidad. Estas ocho empresas de televisión han creado una comunidad dentro de su sitio web, al tiempo que permiten al usuario conectarse con redes sociales como Facebook, Twitter o Tuenti.

	ESPACIO VIS	ESPACIO VCS	ESPACIO VDS	ESPACIO VTS	Observaciones	
1	ANTENA 3 TV	Además de la información corporativa y sobre los programas, ofrece información para accionistas	Conectado a redes sociales: Facebook, Twitter. También Youtube. Otras posibilidades son los Blogs y los encuentros digitales	Emisión de televisión en directo pero únicamente de su primer canal de televisión. Nada del resto de canales en TDT. También ofrece a Modo Seloni que permite acceder a la programación de la cadena en la última semana.	Tienda	Cada cadena de televisión tiene su página (Neox, Nova y Nitro)
2	CUATRO	Información sobre la cadena y sobre su programación	Comunidad de usuarios, foros y encuentros digitales pero no relación con redes sociales (solo la tienda)	Emisión de sus principales programas a la carta. Incluye además ficción. Todo organizado en secciones	Tienda, juegos y concursos	No se hace referencia a otros canales del grupo.
3	DISNEY CHANNEL	No hay información corporativa. Sólo información sobre los personajes	Ejemplo de comunidad gracias a la segmentación de su público y a la especialización en el contenido. Actividades	Emisión de vídeos, vídeos clips, trailers, música, dibujos.	Tienda (Majes, merchandising), juegos y concursos	Estrategia cross media
4	INTERECONOMIA	Información sobre la cadena y sobre su programación	Consolidación de una comunidad virtual para compartir y debatir opiniones. Variedad de blogs especializados	Emisión en directo de radio y TV. Además, vídeos a la carta y archivo de programas.	Tienda (merchandising) y aplicaciones para móviles y tabletas. Servicios de podcast y suscripciones prensa	Relacionada con sus periódicos
5	LA SEXTA	Además de la información corporativa y sobre los programas, ofrece información para accionistas	Comunidad de usuarios y enquetes. No redes sociales	Emisión en directo y vídeos destacados de los principales programas. También ofrecen widgets que funcionan como podcasts.	No hay servicios transaccionales	Tres páginas separadas para TV, deportes y noticias.
6	La10	Información corporativa y sobre los programas	No hay nada significativo	No hay nada significativo	No hay servicios transaccionales	
7	MARCA TV	No hay información corporativa. Sólo sencilla programación	No hay nada significativo	No hay nada significativo	No hay servicios transaccionales	
8	MTV	Información sobre el canal y el grupo a que pertenece	Conexión con Facebook, Twitter, Tuenti, Habbo y MySpace	Emisión de vídeos pero no emisión simultánea	No hay servicios transaccionales	
9	RTVE	Además de la información corporativa y sobre los programas, ofrece información para accionistas	Sólo blogs y algún encuentro digital. No hay comunidades ni conexión con redes sociales	Emisión en directo de radio y TV. Además programas de radio y televisión a la carta. Podcast y otros. Archivo histórico RTVE.	No interés comercial. Servicio público de radiodifusión	Página unificada para todos los servicios de audio y televisión de la Corporación RTVE.
10	TELECINCO	Además de la información corporativa y sobre los programas, ofrece información para accionistas	Conexión con Facebook, Tuenti y Twitter. Posibilidad de interactuar a través de la sección de Blogs	Emisión en directo de un único programa 24 horas (3h). El resto, una selección de programas, sólo emite en sus horarios en simulcast con TDT. No hay acceso a programas a la carta o modo off line	Tienda, juegos, concursos, tarot, Club del amor, telefonías etc. Quizá sea el más desarrollado de todas las páginas web.	Cada cadena de televisión tiene su página (Boing, Siete y Ficción de Ficción)
11	VEO7	No hay información corporativa. Sólo sencilla programación	No hay nada significativo	Emisión en directo y vídeos destacados según secciones	No hay servicios transaccionales	

Ilustración 1. Modelo ICDT

El modelo ICDT ofrece además un marco de trabajo para describir el impacto de Internet en la oferta del mercado; en este caso, el de televisión (Anghern, 1997:365). De manera gráfica, como veremos a continuación, se puede observar fácilmente la adaptación de los productos tradicionales al nuevo contexto competitivo o el lanzamiento de algunos complementarios y sustitutivos. Siguiendo esta metodología planteada por Anghern, es posible establecer un mapa sobre el estado de las estrategias digitales de las operadoras de televisión de nuestro país. Así, adaptando este método a nuestro objeto de estudio hemos desarrollado la siguiente ilustración, que muestra gráficamente el posicionamiento estratégico de los sitios web de las cadenas estudiadas. Esta matriz muestra la presencia de las empresas analizadas en cada uno de los espacios virtuales señalados inicialmente: Información (VIS), Comunicación (VCS), Distribución (VDS) y Transacción (VTS). La posición de cada una de las empresas de televisión se obtiene tras el análisis de sus estrategias en Internet—que se resume en la tabla 1- y comparándolas con el negocio tradicional de la radiodifusión. De este modo, aquellas operadoras que presenten estrategias más sencillas o genéricas —según este autor, estarán situadas más cerca del núcleo central de la matriz, dentro del primer anillo. Por el contrario, las cadenas de televisión con productos o servicios híbridos más avanzados y ajustados a las expectativas de su público se situarán en la parte exterior del cuadrante, a mayor distancia del centro, del negocio tradicional de la radiodifusión.

Como puede observarse, un número limitado de empresas se sitúa en el espacio transaccional, el que requiere mayores niveles de madurez del mercado digital. En este sentido, destaca la situación de las principales operadoras de televisión privada nacional (Telecinco, Antena 3 TV y Cuatro) y, sobre todo, sorprende el posicionamiento de Intereconomía TV y Disney Channel. Este última tiene un espacio virtual fuerte en todos los aspectos estudiados, excepto en información donde se reduce a la promoción de los principales personajes.

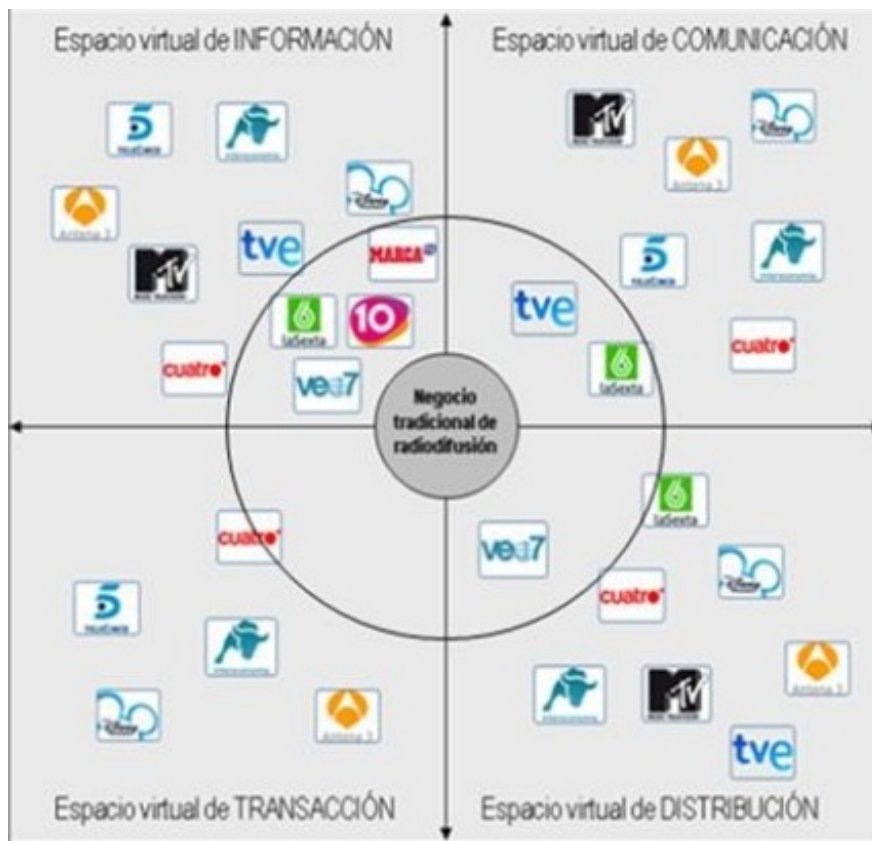


Ilustración 2: Posicionamiento estratégico de las operadoras de radiodifusión españolas. Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar la posición de RTVE. La Corporación tiene encomendado, como garante del servicio público, el papel de locomotora en la era digital contribuyendo, según la Ley 17/2006, de junio, de la Radio y Televisión de Titularidad Estatal, al desarrollo de la Sociedad de la Información (Medina y Ojer, 2009). Así, ha sido una de las primeras operadoras en implementar servicios innovadores a través de su sitio web. Ésta carece, como es lógico, de las aplicaciones transaccionales dado su estatus de empresa pública financiada por las subvenciones estatales y las tasas a las operadoras de televisión en abierto, de pago y de telecomunicaciones.

6. CONCLUSIONES

Las operadoras de televisión españolas, lejos del inicial miedo al nuevo medio, han incorporado Internet en sus estrategias comerciales en un intento de asegurar cuotas de mercado futuras, alcanzar nuevos públicos o implementar nuevos modelos de negocio.

La sinergia natural entre los medios de comunicación y las redes sociales parece haber empezado con un notable éxito, si nos atenemos a los resultados de esta investigación.

En cualquier caso, las empresas de televisión utilizan las bondades de Internet para crear una 'experiencia de usuario', una televisión mejorada que permite transformar el espectador pasivo en un usuario activo o *viewer* con la pretensión de activar y potenciar el mensaje, creando grupos de complicidad que lo interpretan o lo usan en función de sus intereses. Las audiencias lineales sujetas a horarios y modos de consumo rígidos encuentran una nueva situación que permite crear un nuevo horizonte en torno al individuo y no en torno al medio. Estos datos nos permiten verificar la primera de nuestras hipótesis: los radiodifusores están empleando la Red para atraer al público más socializado con Internet y acostumbrado a consumir contenidos sin estar sometido a la rigidez de la parrilla televisiva.

Por otra parte, es necesario resaltar que no sólo las grandes cadenas de televisión nacional están apostando

fuertemente por este medio, sino que también otros radiodifusores como la temática Disney Channel o más modestos, como Intereconomía, utilizan Internet para obtener visibilidad y potenciar la difusión de sus contenidos. Sin embargo, estos datos no son suficientes para verificar o refutar la segunda de nuestras hipótesis, puesto que no hemos tenido acceso al presupuesto de los radiodifusores. Esta hipótesis será retomada en una segunda fase de este trabajo.

Las estrategias digitales de las operadoras serán un éxito en la medida en que las cadenas consideren la Red como una ventaja competitiva y la integren para desarrollar productos diferenciales capaces de generar nuevos ingresos comerciales que vengan a complementar el modelo de negocio de la televisión tradicional que muestra señales de agotamiento.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGHERN, A.): "Designing mature Internet business strategies: The ICDT Model", *European Management Journal*, Vol. 15, n. 4, (agosto 1997), pp. 361-369.

BOWLING, L & CHAN-OLMSTED, M.): "Enhanced TV as brand extension: TV viewers' perception of enhanced TV features and TV Commerce on broadcast networks' web sites", *The International Journal on Media Management*, Vol. 3, n. IV, (noviembre 2001), pp. 202-212.

CAMPOS FREIRE, F.: "Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales" *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, (2008) pp. 287-293.

CARTER, M.: TV and social media: fighting for dominance en *New Media Age*. [en línea]. 16 de abril de 2009, p. 16.

CEA ESTERUELAS, M. N.: "Modelo de negocio de la empresa periodística en Internet: El caso de Prisa", *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, (2009), pp. 938-950.

CHAN-OLMSTED, Sylvia M. & JUNG, J.; "Strategizing the net business: How the US television networks diversify, brand and compete in the age of Internet", *The International Journal on Media Management*, , Vol. 3, n. IV, (noviembre de 2001), pp. 213-225.

_____ y HA, L.: "Internet business models for broadcasters: how television stations perceive and integrate the Internet", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol. 47, nº 4, (diciembre de 2003), pp. 597-616.

ENLI, G. S.: "Redefining Public Service Broadcasting: Multi-Platform Participation", *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, Vol. 14, n.1, (febrero de 2008), pp105–120.

EUROPEAN BROADCASTING UNION (EBU-UER) (2007): *Broadcasters and the Internet. EBU Members' Internet Presence, Distribution Strategies, Online Consumption Trends, Social Networking and Video Sharing Communities*. Disponible en línea en http://www.ebu.ch/CMSImages/en/Broadcasters%20and%20the%20Internet%20_Full%20report_eng_tcm6-61459.pdf (Consultada el 06/06/2011).

KONERT, B.: Broadcasters' Internet engagement: from being present to becoming successful, En NOAM, E.; GROEBEL, J; GERBARG, D. (eds.) (2003): *Internet Television*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, pp 81-104.

LIODICE, B.: "10 Technological advances marketers can't live without", *Advertising Age*. Vol. 81, n. 27, (diciembre de 2010), p. 18.

MEDINA, M. y OJER, T.: "Valoración del servicio público de televisión. Comparación entre la BBC y TVE", *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 64, (2009), pp. 275- 299.

MINDLIN, A.: Channel surfing while surfing the net en *The New York Times* [en línea], 5 de abril de 2010.

MONTPETIT, M. J.: "Your content, your networks, your devices: Social networks meet your TV Experience",

PÉREZ DE SILVA, J. (2000): *La televisión ha muerto*. Barcelona: Gedisa

_____ y SANTOS DÍEZ, Teresa: "Las televisiones locales del País Vasco en Internet", *Revista Latina de Comunicación Social*, n. 64, (2009), pp. 192- 202.

PFEIFFER, M & ZINNBAUER, M.; "Can Old Media enhance New Media? How traditional advertising pays off for an online social network", *Journal of Advertising Research*, Vol. 50, n. 1, (marzo de 2010), pp. 42-49.

PONIEWOZIK, J.: The World Wide Living Room en *Time* [en línea], 22 de marzo.

WATERMAN, D.; "Business models and program content". En NOAM, E.; GROEBEL, J; GERBARG, D. (eds.) (2003): *Internet Television*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 61-80.

WANG, A: "Branding over mobile and internet advertising: the cross-media effect", *International Journal of Mobile Marketing*, Vol.2, n. 1, (junio de 2007), pp. 34-42.

Breve semblanza de las autoras

Raquel Vinader Segura es Licenciada en Comunicación Audiovisual y Doctora en Ciencias de la Información por la UCM. Máster en Dirección de la Empresa Audiovisual por la Universidad Carlos III de Madrid. Profesora del área de Empresa audiovisual en el CES Felipe II (UCM). Miembro del grupo de Investigación FONTA (Formación en Nuevas Tecnologías del Audiovisual).

Natalia Abuín Vences es Licenciada en Periodismo por la Universidad de Santiago de Compostela. Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente es profesora de Cultura de las Organizaciones en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1 de la UCM. Coordinadora del Grupo de Investigación FONTA (Formación en Nuevas Tecnologías del Audiovisual).

Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación, n.22, año 2013, primer semestre.