El caso de ABC, CBS, Fox y NBC

POR **MERITXELL ROCA SALES**

Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC), y en particular Internet, han revolucionado nuestras vidas en todos los aspectos y el modo en que nos entretenemos no es ninguna excepción. Este artículo analiza las principales cadenas de televisión de habla inglesa de emisión en abierto en EEUU, para ver cómo se están enfrentando a retos como *YouTube* o el *iPhone*.

[1] La televisión es el medio de comunicación más popular en nuestras vidas. Comparativamente, pasamos más horas delante del televisor que leyendo periódicos, escuchando la radio o incluso navegando por Internet (Nielsen, 2010). Sin embargo, la televisión -o mejor dicho, el modo de hacer televisión tal y como lo habíamos conocido hasta ahora- está inmerso en una profunda crisis. Aunque esta tendencia afecta de forma general la industria televisiva, este artículo se centrará únicamente en los EEUU[2].

El principal problema que la industria de la televisión tiene que afrontar actualmente es la incapacidad de garantizar a los anunciantes vastas y fieles sumas de audiencias, como hacían antaño, en la época dorada de la televisión, cuando la familia entera se sentaba en el sofá puntualmente después de cenar para ver el *show* o la película de turno. Hoy en día son pocos los programas capaces de convocar a abuelos, padres e hijos ante un televisor.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han revolucionado los hábitos de consumo de los medios de comunicación. A grandes rasgos, distinguimos dos cambios fundamentales: en primer lugar, los consumidores pueden organizar sus propios esquemas de programación; en segundo lugar, los consumidores también tienen la capacidad de revisar, copiar, producir y redistribuir contenidos. Este cambio radical en los hábitos de consumo está amenazando el modelo de negocio y de producción clásico de la industria televisiva 'en abierto', que depende en gran medida de los ingresos en concepto de publicidad[3].

El año 2000 las cuatro principales cadenas de televisión 'en abierto' o *broadcasters*

Fundación Telefónica
Telefónica

estadounidenses contaban con un 54 por ciento de *share* en horario de *prime time*. En 2005 esta cifra se redujo hasta un 43,5 por ciento (Cabletelevision Advertising Bureau, 2008), mientras que en 2009 representaba únicamente un 32 por ciento (Turner Broadcasting y Nielsen Tetratings, 2010). Este drástico declive en términos de audiencias que actualmente debe afrontar la industria de la televisión representa una crisis fundamental no solo para el sector, sino también para la industria publicitaria. Sin embargo, ¿cuáles son las principales razones para esta crisis? Hemos identificado tres elementos básicos que contribuyen a este periodo de incertidumbre: más opciones de entretenimiento, mayor control sobre lo que consumimos y una re-evaluación de los estándares usados por la industria publicitaria.

Objetivos y metodología

El principal objetivo de este artículo es analizar la respuesta que las principales cadenas de televisión estadounidenses de habla inglesa que operan en abierto (*ABC, CBS, Fox* y *NBC*) están teniendo en el momento actual ante una situación de cambio en los hábitos de consumo mediático.

La televisión sigue siendo el medio más popular en términos de audiencia, pero las opciones de ocio se han democratizado y diversificado, generando un entorno multiplataforma que a su vez ha derivado en una fragmentación de las audiencias. Esta nueva realidad representa, en primer lugar, un reto tanto para la industria televisiva (y del ocio) como para la industria publicitaria. En este artículo nos proponemos identificar y describir cuáles son las principales causas de esta crisis y, sobre todo, apuntar las principales respuestas y reacciones ante tal situación.

Consideramos que la principal aportación de esta investigación es precisamente la identificación de las que creemos son las principales líneas de trabajo o estrategias de negocio con las que *ABC, CBS, Fox* y *NBC* están trabajando para hacer frente a esta situación de incertidumbre, para finalmente apuntar una hipótesis de trabajo acerca del impacto que esta crisis tiene en el desarrollo de contenidos televisivos.

Las entrevistas han jugado un papel fundamental en la redacción de este artículo. Además de la correspondiente revisión bibliográfica, para la elaboración de este artículo (y del informe de investigación en el que está basado) se ha recopilado información a partir de diecinueve entrevistas a cargos ejecutivos de televisión, productores cinematográficos, miembros sindicales de asociaciones de actores y guionistas y académicos de reconocido prestigio, entre otros. Al final del artículo se puede consultar junto a la bibliografía el anexo con el listado de entrevistas en profundidad mantenidas a tal efecto[4]. Todas las entrevistas tuvieron lugar entre los meses de enero y agosto de 2008 en Los Angeles (EEUU).

Génesis de la crisis en la industria televisiva en abierto en EEUU

Las TIC, principalmente Internet pero también los dispositivos móviles (*smartphones*, MP3…) han cambiado y remodelado lo que podríamos denominar nuestra experiencia del entretenimiento o del ocio. Dichas tecnologías ofrecen al consumidor un vasto abanico de posibilidades, aumentando considerablemente el número de competidores a los que la

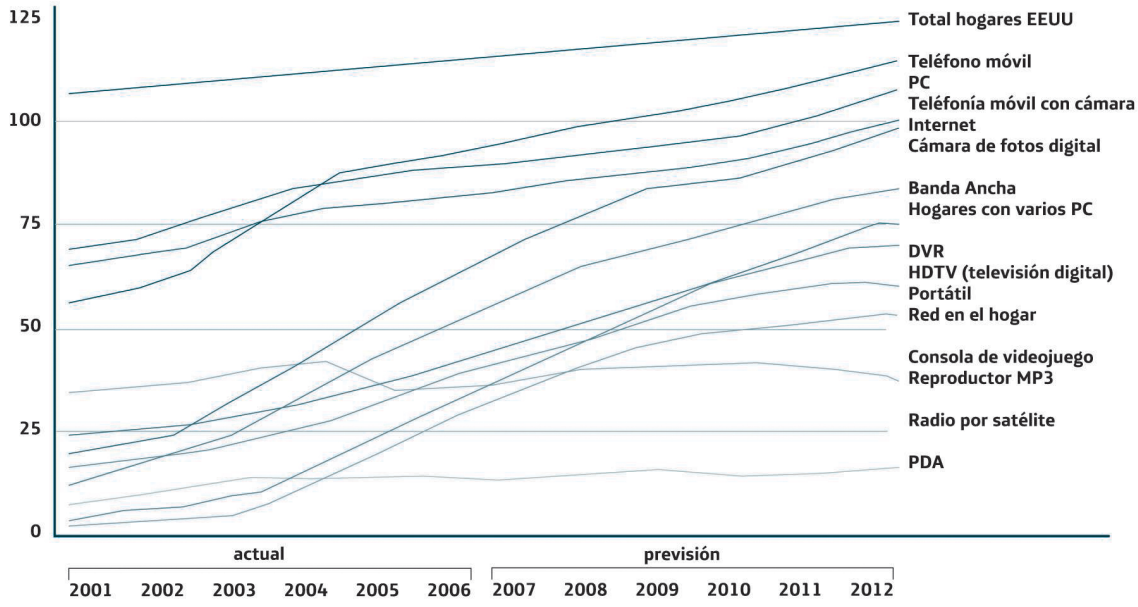
Fundación Telefónica

televisión debe hacer frente y a los cuales no estaba acostumbrada. Además, el público joven es el más receptivo a estas alternativas, de modo que la audiencia televisiva se está envejeciendo cada vez más.

El cable y la televisión por satélite, Internet y las plataformas móviles han dibujado un escenario inimaginable tan solo hace quince años. Así, las cifras relativas a la audiencia de la televisión por cable y por satélite, por ejemplo, han ido creciendo de manera continuada desde que esta tecnología se implantara en Estados Unidos. Los suscriptores de televisión por cable han pasado de los 50,5 millones del año 1990 a los 62 millones del año 2009 (NCTA, 2010).

Los consumidores están en condiciones de decidir no solo qué consumir, sino también cuándo, dónde e incluso hasta cómo. Las cifras referentes a índices de penetración de Internet e implantación de telefonía móvil también confirman esta tendencia (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Adopción tecnológica de los hogares estadounidenses (2007-2012)



FUENTE: FORRESTER RESEARCH (2008).

Las audiencias han ganado un mayor control sobre los productos que consumen. En el caso de los EEUU, se estima que un 36,4 por ciento de las viviendas dispone de DVR (Digital Video Recorder) (*The Hollywood Reporter*, 2010). Una de las principales ventajas de los DVR es que permiten crear un esquema propio de programación al mismo tiempo que los anuncios se pueden avanzar. De hecho, un 55 por ciento de los hogares que disponen de DVR afirma que eludir los cortes publicitarios es una práctica cotidiana, frente a un 12 por ciento que afirma no utilizar el dispositivo con tales efectos o hacerlo de forma esporádica (Forrester Research, 2008).

Fundación Telefónica

Internet también ha contribuido, y mucho, a este empoderamiento de las audiencias. Sitios web como YouTube o incluso las propias páginas web de las cadenas de televisión se han convertido en una clara alternativa a lo que podríamos denominar 'televisión convencional', es decir, aquella programación establecida por los órganos competentes de las distintas cadenas de televisión y programada según sus propios criterios. En Estados Unidos, las principales cadenas de televisión cuelgan en sus webs los episodios de sus series y *shows* más populares con un diferencial de tan solo unas horas y con la ventaja de que los intermedios publicitarios oscilan entre cinco y siete cortes y nunca incluyen más de un anuncio por interrupción.

Como consecuencia de este empoderamiento de las audiencias, también se está produciendo una re-evaluación de los estándares usados por la industria publicitaria que contribuye a este escenario de crisis. Pese a que en este artículo no analizaremos los cambios que la industria publicitaria está viviendo y afrontando, por tratarse de un tema extremadamente complejo que precisaría de distintos artículos, sí que estimamos oportuno apuntar algunas reflexiones al respecto.

La relación que televisión y publicidad tenían en EEUU hasta hace algunos años podría ser descrita como 'simple' o, cuanto menos, 'sencilla'.
Únicamente había tres grandes cadenas de televisión en abierto. El cable era un medio incipiente y la radio estaba fragmentada, siendo un medio fundamentalmente local, en términos de publicidad. Un escenario muy similar al que vivía la prensa escrita. La optimización de los medios también era simple, puesto que los medios eran responsables básicamente de entregar anuncios a la audiencia. Las campañas se desarrollaban con escaso control sobre su efectividad, midiéndose principalmente en función de las tasas de audiencia que los programas o espacios en cuestión generaban.

No obstante, en la era digital todo es auditable, al menos aparentemente, y la publicidad no es una excepción. En un entorno digital como el actual, las agencias de publicidad se supone que deben ser capaces de proporcionar a los anunciantes datos sobre el estado de salud de la campaña (así se exige), puesto que pueden saber quién está interactuando con los anuncios y rastrear su impacto en las ventas. La promesa que Internet introdujo, según la cual no hay acciones que no dejen rastro, ha añadido presión a un sector que ha estado acostumbrado a gozar de cierta libertad durante muchos años. Así, la auditabilidad y las métricas en un entorno digital, más allá de convertirse en la panacea, han derivado en una caja de Pandora.

Principales respuestas a la crisis

Las grandes cadenas de televisión y la industria de la publicidad son conscientes de esta crisis y del hecho de que los medios de comunicación están evolucionando hacia un entorno en el que los consumidores adoptan un rol cada vez más proactivo. Así, ambos sectores han desarrollado múltiples estrategias para hacer frente a este nuevo escenario, caracterizado por una clara fragmentación de las audiencias[5]. La explosión del número de medios de comunicación y de proveedores de contenidos ha contribuido precisamente a esta 'dinámica de la fragmentación' que puede llegar a reproducirse simultáneamente en tres escenarios distintos, según se refieran a las audiencias, los medios o lo personal (Schatsky, 2006).
– Fragmentación de audiencias: el número de medios, plataformas de difusión y proveedores

Fundación Telefónica
Telefónica

de contenidos ha implicado un incremento de la 'programación nicho'. Mientras que hace 50 años las familias se sentaban ante el televisor para ver en un mismo lugar y a una misma hora un programa en cuestión, actualmente las audiencias se extienden a lo largo de un vasto abanico de opciones. Como consecuencia, encontrar una audiencia masiva susceptible de consumir un producto televisivo concreto se ha convertido en uno de los mayores retos para la industria publicitaria.

– Fragmentación 'personal': nunca antes el tiempo de los consumidores, su atención, fue tan valiosa en un contexto en el que las opciones de ocio son muchas y compiten entre sí. Los medios de comunicación tradicionales (televisión, prensa, radio) compiten con otro tipo de medios y de soportes. Asimismo, pese a que no todos los estudios muestran consenso respecto este tema[6], existen indicios que apuntan al hecho de que los consumidores tienden al *multiscreening* en términos de consumo de medios. Según un estudio publicado por Nielsen en 2010, un 59 por ciento de los estadounidenses afirmaba navegar por Internet mientras miraba la televisión.

– Fragmentación de los medios: a medida que la distribución de contenidos por parte de los medios de comunicación se digitaliza, el contenido en sí ha empezado a fragmentarse. Los consumidores pueden ahora crear sus propias listas, mezclas (cultura del remix), cortes de escenas e incluso videoclips. Estas piezas se pueden integrar en *blogs*, webs, redes sociales, agregadores… y la distribución entre amigos y conocidos se hace de forma inmediata a un coste bajísimo.

Ante un escenario multiplataforma como el actual, la industria de la televisión estadounidense, y las cadenas que operan en abierto en particular, están experimentando con distintas estrategias para incrementar sus ingresos. Basándonos en la literatura analizada para la redacción de este artículo, así como en las entrevistas mantenidas con expertos en el tema y ejecutivos de las distintas cadenas de televisión, principalmente distinguimos seis estrategias o líneas de trabajo:

Brand integration

El *brand integration* o 'integración de marca' ha existido desde los orígenes de la televisión y no ha perdido vigencia ni popularidad entre las agencias publicitarias, gracias en parte a dispositivos como el DVR y otras prácticas que permiten a los telespectadores eludir las interrupciones publicitarias (en su día la propia invención del mando a distancia también fomentó un aumento de esta práctica). El *product placement* en televisión, por ejemplo, sigue siendo una práctica generalizada a escala global.

El uso de técnicas de *brand integration*, como por ejemplo el *product placement*, si bien es muy habitual en la televisión y el cine, no por eso está exento de críticas. Así, son varios los organismos de defensa del consumidor que han lanzado un grito de alarma ante lo que consideran un arma de doble filo. Por un lado, las televisiones que emiten en abierto necesitan incrementar sus beneficios en concepto de publicidad y el empleo de técnicas vinculadas al *brand integration* puede ayudar a mitigar potenciales pérdidas. Sin embargo, los derechos de los consumidores parecen estar en peligro, puesto que a menudo resulta extremadamente difícil distinguir entre un 'emplazamiento' y el uso de una u otra marca por exigencias del guión[7].

Fundación Telefónica
Telefónica

Contenido on line

El contenido que las distintas cadenas de televisión en abierto ofrecen on line se puede clasificar en dos grandes grupos: programación regular y vídeos creados especialmente para su difusión en Internet. El primer grupo lo integran los programas difundidos por la cadena con anterioridad, con la particularidad de que los cortes publicitarios no son los mismos en función del lugar desde el que se acceda al contenido y el número de anuncios también cambia. El segundo grupo se refiere a programación complementaria, habitualmente clips de tomas falsas o *making off* de los programas más populares, entrevistas y en algunas ocasiones vídeos cuyo eje argumental gira en torno a la trama principal de alguno de los programas estrella.

ABC y *NBC* han sido las primeras en experimentar con productos íntegramente creados para su difusión y distribución en Internet. ABC lanzó en febrero de 2008 la 'webserie' *Squeegees*, mientras que en agosto de ese mismo año *NBC* empezó a colgar en su página web los primeros *clips* de las series *Gemini Division* y *Wake up Dead.*

Las cuatro principales cadenas de televisión en abierto de Estados Unidos ofrecen contenido gratuito en sus webs. Los internautas pueden acceder a programas actuales y antiguos patrocinados por publicidad y en algunos casos incluso descargarlos. Sin embargo, por cuestiones de titularidad de derechos de propiedad intelectual, así como por temas vinculados a acuerdos corporativos, estos vídeos solamente son accesibles desde los EEUU.

Aunque los ejecutivos de las distintas cadenas tienen interés por llegar al máximo número de consumidores posible, las agencias publicitarias no están dispuestas a pagar por consumidores que no pueden comprar los productos anunciados. Así, también existe el deseo de no canibalizar audiencias de otros continentes, porque a menudo ven programas americanos seis meses después de que se hayan estrenado en EEUU o incluso con una temporada de retraso respecto de la emisión original. Los propios acuerdos de compraventa estipulan que este contenido no debe ser accesible desde fuera del país para asegurar que los consumidores ven el programa en sus cadenas locales.

Mientras luchan para adaptarse a un entorno digital caracterizado por una fragmentación de las audiencias y la amenaza de una disminución de ingresos, los medios de comunicación han comenzado a experimentar con múltiples modelos de distribución de contenido. La tabla 1 proporciona una visión general de los principales modelos de distribución, las motivaciones, los obstáculos y los efectos y consecuencias que estas estrategias están teniendo para las empresas. Los conceptos empleados se aplican tanto a los programas distribuidos *on line* previamente emitidos por televisión, como a los programas creados especialmente para su difusión y distribución por Internet (básicamente 'webseries').

Fundación Telefónica

Tabla 1. Características de la distribución de contenidos *on line*

Modelos de distribución	Vídeos con publicidad. Descargas.
Motivaciones	Actitudes de los consumidores. Reforzar la relación con los consumidores. Construir audiencias para nuevos *shows*.
Obstáculos	Límites contractuales. Preferencia de los consumidores por redes abiertas. Monopolios de distribución y precio.
Efectos y consecuencias	Menos ingresos. Canibalización de las audiencias de televisión y los ingresos por publicidad. Emergencia de nuevas propiedades.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

ABC, CBS, Fox y *NBC* están utilizando Internet (tanto sus propias páginas web como *sites* ajenos) como una plataforma más para incrementar sus ingresos en concepto de venta de espacios publicitarios.

Venta directa de contenido

Los portales de Internet que venden contenido para su consumo en dispositivos fijos (particularmente ordenadores) y portátiles (*smartphones*, MP3, consolas, ordenadores portátiles…) se han popularizado rápidamente estos últimos años. En este contexto, los portales que ofrecen contenidos (de forma legal e ilegal) han proliferado muy rápidamente y las televisiones, conscientes de esta nueva oportunidad de negocio, han empezado a implementar estrategias para promocionar e incentivar este patrón de consumo.

Episodios y temporadas completas de las series actuales de más éxito están disponibles en las tiendas *on line* de las principales cadenas de hipermercados, al mismo tiempo que las series de antaño están viviendo una 'segunda juventud' gracias a los *remakes* y a las reposiciones (*Knight Rider, The Cosby Show, Family Matters*…). Podemos clasificar la venta directa de contenido en tres grandes apartados en función de la plataforma usada: tiendas *on line* independientes (iTunes, Amazon…), ventas de discos DVD y BlueRay (*on line* y *off line*) y ventas gestionadas mediante portales propios de las mismas cadenas de televisión (fundamentalmente sus *websites*).

Los monopolios 'de facto' también pueden ser considerados un obstáculo para el incremento de beneficios procedentes de nuevas plataformas de distribución de contenido (básicamente Internet). El precio es uno de los principales retos que los consumidores deben afrontar (no

Fundación Telefónica
Telefónica

solo en vídeo, también en música) e imperios como Apple (iTunes) y Wal-Mart[8] (DVD) tienen suficiente fuerza como para determinar cuáles son los precios de venta al público. Esta falta de competencia es claramente desfavorable para los consumidores, así como para los titulares de los contenidos.

Adquisiciones de sitios web

Una de las principales consecuencias de la digitalización de los medios de comunicación es el hecho de que la dicotomía entre productores y consumidores se está diluyendo cada vez más. Tradicionalmente podíamos distinguir dos grandes tendencias en el apartado referente a la producción de contenido digital: profesional *versus* creado por los usuarios, en inglés *user generated content*. En este contexto han empezado a surgir empresas dedicadas a la creación de contenido profesional producido íntegramente para su difusión en Internet y, ante la sorpresa de muchos directivos de televisión, estas iniciativas han sido capaces de construir una audiencia considerable y razonablemente fiel.

La reacción de las grandes corporaciones mediáticas no ha sido otra que la adquisición de dichas empresas, en un intento por controlar un escenario que parecía escapársele de las manos. Uno de los ejemplos más populares fue la compra de MySpace por parte de NewsCorp (titular de la cadena televisiva *Fox*) el año 2005 y, más recientemente, la compra de CNET *networks* por parte de *CBS* en 2008. Gracias a estas operaciones de compraventa, las grandes cadenas de televisión han conseguido incrementar significativamente su presencia en Internet. A Twitter y Facebook no le faltan pretendientes.

La compra de portales de distribución de contenido íntegramente *on line* por parte de las grandes corporaciones mediáticas está resultando en un oligopolio que guarda muchas similitudes con el contexto televisivo estadounidense. La potencial homogeneización de contenido es un temor frecuentemente mencionado en artículos y monografías (Payne, 2008), al mismo tiempo que Internet corre el riesgo de parecerse cada vez más a la industria televisiva en términos de propiedad y concentración de recursos.

Nuevos formatos publicitarios

Fox anunció en mayo de 2008 que cada hora de programación incluiría un máximo de diez minutos de publicidad y autopromoción (la media oscila entre los 16 y 18 minutos). Con esta estrategia, la cadena esperaba retener a la audiencia y evitar así que cambiara de canal o adelantara los anuncios en su dispositivo DVR, al tiempo que también buscaba que los anunciantes estuvieran dispuestos a pagar precios más altos (menos espacios disponibles). Se hizo una prueba piloto en una de las series más exitosas de la cadena, *Fringe*, y un año después el balance fue positivo. Únicamente un 13 por ciento de los anuncios no se había visionado, frente al 20 por ciento de otras series de la misma cadena como *House, Bones, Prison Break* o *Terminator: the Sarah Connor Chronicles*, con las que no se había efectuado la prueba.

Las cadenas de televisión se enfrentan así a un doble reto: por un lado, audiencias equipadas

Fundación Telefónica
Telefónica

con DVR y mandos a distancia; por otro lado, anunciantes cada vez más reacios a cambiar el formato de los anuncios.

Mientras los grandes conglomerados mediáticos siguen experimentando con nuevas técnicas y estrategias que les permitan mantener e incrementar las ganancias en concepto de venta de espacios publicitarios, estas mismas corporaciones también tendrán que minimizar el impacto de estos ensayos en los propios anunciantes, al mismo tiempo que reconocen el poder que los consumidores ejercen sobre el modo en que configuramos nuestro tiempo de ocio; y ya hemos visto anteriormente que la televisión juega un papel importantísimo en términos de entretenimiento.

Ajustes de programación

Internet y los DVR puede que hayan desplazado las parrillas de programación pre-establecidas por las cadenas de televisión en pro de una programación a la carta, pero todavía siguen existiendo algunos eventos capaces de congregar a una familia entera delante de un televisor. La Super Bowl, los Oscar o la final de American Idol siguen siendo fenómenos de masas y se siguen viendo en directo. En 2010, 41,3 millones de americanos vieron la ceremonia de entrega de los Oscar en directo por la cadena *ABC* (incremento del 14 por ciento respecto de la edición anterior) (Nielsen, 2010b).

Para poder mantener e incrementar audiencias, las grandes cadenas de televisión y en general las grandes corporaciones mediáticas también están empezando a realizar algunos ajustes de programación que se adapten a las nuevas realidades de unos patrones de consumo caracterizados por la movilidad, la fragmentación de audiencias y las audiencias nicho.

Conclusiones: (r)evolución

La temporada televisiva 2009-10 (*The Hollywood Reporter*, 2010) cerró con un aumento generalizado de audiencias para todas las cadenas a excepción de *ABC* (-3 por ciento), que suma dos años consecutivos acumulando estadísticas negativas. Cifras que fueron recibidas con optimismo por los mandos de las distintas emisoras, puesto que la pérdida de telespectadores venía siendo una tendencia habitual durante los últimos cinco años. Así, a excepción de *ABC*, todas las cadenas que operan en abierto en Estados Unidos cerraron la temporada con tímidos pero significativos ascensos de entre el 2 y el 5 por ciento, confirmándose el liderazgo de *CBS* (11,8 millones de telespectadores de media para el conjunto de la temporada).

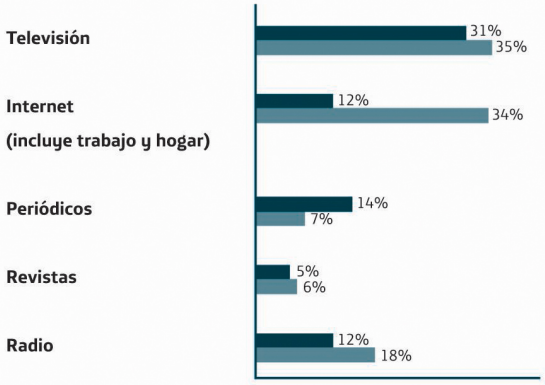
Respecto a la implantación del DVR, este dispositivo se consolida y se estima que está presente en un 36,4 por ciento de los hogares, con un incremento del 12,7 por ciento respecto de 2009. ¿Qué puede aprender la industria televisiva de estos datos?

En este artículo hemos argumentado que el sector está en crisis porque las NTIC, y en particular Internet, los DVR y los dispositivos móviles (*smartphones*, MP3, iPad…) están configurando un escenario nuevo, caracterizado por la fragmentación de audiencias y la consolidación de un entorno multiplataforma. Sin embargo, la televisión sigue siendo el medio

Fundación Telefónica

de comunicación más popular y precisamente por esta razón las empresas publicitarias siguen comprando espacios a un precio cada vez más elevado. Unas agencias que, por otro lado, están luchando para adaptarse a las nuevas tecnologías; como se puede apreciar en el gráfico 2, únicamente un 12 por ciento de los encargos a agencias publicitarias son anuncios *on line*, pese a que las encuestas muestran que un 34 por ciento del tiempo dedicado al consumo de medios de comunicación corresponde a Internet (*Forrester Research*, 2009).

Gráfico 2. Comparativa entre la inversión publicitaria según medio y el tiempo dedicado al consumo de medios (2009)



BASE: POBLACIÓN ADULTA EEUU

FUENTE: FORRESTER RESEARCH (2007).

El continuo crecimiento, no solo del número de internautas sino también del tiempo empleado en navegar por la Red, es percibido como una oportunidad única de negocio en términos de audiencia. Sin embargo, no parece evidente cuál es la técnica a seguir para la explotación de un público *on line* que está hambriento de contenido al mismo tiempo que no está dispuesto a pagar por él. Esto implica que los contenidos patrocinados mediante publicidad no harán sino incrementar, al mismo tiempo que la distribución ilegal de material con *copyright* también está creciendo a pasos agigantados. Sitios web como YouTube, Metacafe o Broadcaster han tenido éxito en parte gracias al hecho que los usuarios no tienen que pagar para ver (y colgar) vídeos. El porcentaje de internautas adultos que miran vídeos en este tipo de *sites* ha crecido exponencialmente: mientras que en diciembre de 2006 representaba un 33 por ciento, en junio de 2010 alcanzaba el 61 por ciento (incremento del 84,8 por ciento) (Pew Internet & American Life Project, 2010).

La popularidad de *websites* como YouTube o Hulu[9] es una muestra de que Internet es algo más que un servicio de mensajería, aunque la consulta de e-mails sigue siendo la principal actividad de los internautas (Center for the Digital Future, 2008). Además, estudios recientes muestran que pese a que los internautas desean consumir televisión y vídeo *on line*, quieren hacerlo desde su sofá, no sentados enfrente del ordenador (Chmielewski y Jones, 2006).

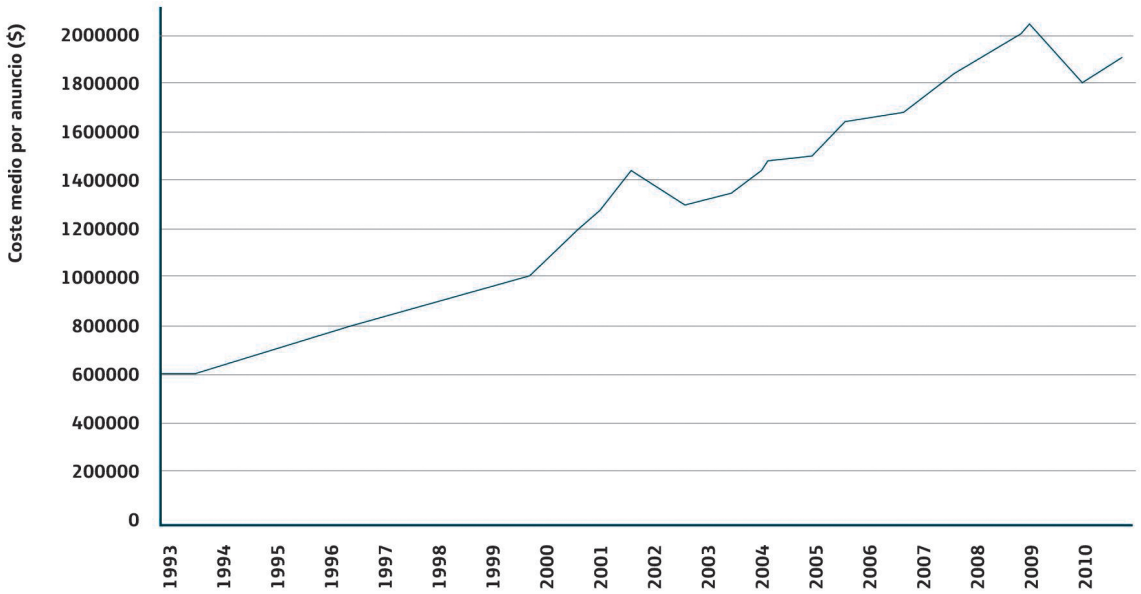
Fundación Telefónica
Telefónica

Aunque este dato parezca una obviedad, el principal problema que plantea es el hecho de que no existen soluciones tecnológicas asequibles para el ciudadano medio que permitan trasladar Internet al televisor. *AppleTV*[10] es una de las soluciones tecnológicas más conocidas, aunque su precio es elevado (el dispositivo básico costaba unos 250 euros a finales de abril de 2010).

La crisis que actualmente está afectando a la industria de la televisión en abierto en EEUU también tiene un impacto directo en el desarrollo de contenido. Esta influencia se concreta fundamentalmente en cuatro áreas: programación en directo, duración de los programas, sofisticación narrativa e integración de marca (Gluck y Roca, 2008).

La programación a la carta parece estar imponiéndose, gracias a la penetración de dispositivos como los DVR y la distribución de programas televisivos *on line* (en los propios sites de las cadenas de televisión, en webs agregadoras de contenido y en portales de descarga ilegal, vía redes P2P). Así, cada vez son mayores los esfuerzos que las cadenas de televisión realizan para conseguir los derechos de emisión de eventos que susciten el interés necesario para ser seguidos en directo. Los Juegos Olímpicos, la entrega de los Oscar, la final de la Super Bowl… estos son solo tres ejemplos de lo que podríamos considerar 'grandes eventos televisivos'. Las tasas de audiencia suelen ser muy altas porque son eventos de rigurosa actualidad y, consiguientemente, los precios que los anunciantes pagan por insertar un anuncio de 30 segundos también son espectaculares. En 2010 más de 41 millones de americanos vieron en directo la gala de los Oscar. El coste medio por un anuncio de 30 segundos de duración emitido durante esta gala ha crecido de forma casi ininterrumpida durante los últimos catorce años (gráfico 3); en la pasada edición el coste llegó a los 1,5 millones de dólares.

Gráfico 3. Evolución del coste medio por anuncio de 30 segundos en la gala de entrega de los Oscar



FUENTE: NIELSEN MEDIA RESEARCH (2008).

Fundación Telefónica
Telefónica

Aunque vivimos en un entorno en el que las audiencias están altamente fragmentadas, consideramos que este tipo de programación no hará sino crecer durante los próximos años. Las propias cadenas trabajarán para crear expectación, de modo que la audiencia prefiera ver programas en directo en lugar de grabarlos o verlos por Internet el día después.

Alterar la duración de los programas también es una tendencia seguida por las cuatro grandes cadenas generalistas de habla inglesa que operan en abierto en Estados Unidos. Conscientes de que el telespectador no solo posee un televisor, sino también un reproductor de MP3 y probablemente un teléfono con conexión a Internet, las televisiones están ofreciendo cada vez más servicios para poder adaptarse a esta realidad multipantalla. Series como *Héroes* o concursos como *American Idol* tienen un amplio repositorio de vídeos vía satélite, cuyo eje argumental gira entorno al programa en cuestión; vídeos que a menudo no duran más de cinco minutos, pueden descargarse (ordenador y teléfono móvil) y además son gratuitos.

En un momento en que la lealtad de las audiencias es muy voluble, las distintas cadenas de televisión están invirtiendo grandes sumas de dinero en promocionar sus propios programas en Internet para ganar público joven, el más acostumbrado a intercambiar vídeos en MySpace o Facebook; un público que está acostumbrado a navegar por Internet y que sabe dónde encontrar lo que busca. Así, las propias cadenas de televisión prefieren ofrecer los vídeos en sus portales y en sus canales de YouTube, en un intento por reducir la circulación ilegal de contenido.

Sin embargo, esta estrategia de alteración de la duración de los programas coexiste con otra estrategia también vinculada a los contenidos, lo que hemos denominado ‘sofisticación narrativa’. *The Sopranos, Mad Men, The Office*… Uno de los puntos en común de estas series es el hecho de que a nivel narrativo exigen a las audiencias implicación emocional semana tras semana. Hace tan solo una década que la mayoría de los programas emitidos en horario de *prime time* consistían en episodios autosuficientes, es decir, cada capítulo empezaba y terminaba sin formar parte de una trama argumental compleja que guiaba el conjunto de la serie. Si una semana el telespectador no podía ver el episodio correspondiente no pasaba nada, porque a la semana siguiente retomaba el hilo sin dificultades. Hoy en día esto ya no es así, en términos generales. Actualmente la mayoría de las series exigen que el telespectador siga episodio tras episodio las aventuras de sus personajes favoritos, cuyos problemas no se resuelven en 45 minutos. Estos programas generan audiencias fieles, críticas favorables y altos ingresos en concepto de ventas de DVD.

No podríamos terminar este artículo sin referirnos una vez más a la integración de marca, puesto que esta continúa siendo la cura a la mayor parte de los males que la industria televisiva acarrea, por lo menos en el apartado de ganancias en concepto de publicidad. Imposible evitar ver aquel personaje sosteniendo aquella lata de soda o hablando por aquel teléfono móvil. Parece inevitable que la popularidad de los *product placements* crezca, pese a los esfuerzos que desde el gobierno se están llevando a cabo para que exista una mayor regulación en defensa de los derechos de los consumidores.

Así, pese a la resistencia de los sindicatos de guionistas y de actores, está técnica se está consolidando cada vez más con especial énfasis en los programas no guionados, sobre todo

Fundación Telefónica

los *reality shows*.

Bibliografía

Barbry, E. (2007). Web 2.0: Nothing Changes… but Everything is Different. *Communications & Strategies*, 65, 91-103.

Beck, J. Y Davenport, T. (2002). *The Attention Economy : Understanding the New Currency of Business*. New York: Harvard Business Press.

Bernoff, J. (2006). *Music Lessons: Is Your Industry At Risk*. Forrester Research [en línea]. Disponible en: *http://www.forrester.com/rb/Research/music_lessons_is_industry_at_risk/q/id/36036/t/2* [Consulta: 2010, 15 de abril].

Bollier, D. (2002). *Silent Theft. The private plunder of our common wealth*. New York: Routledge.

Blumenthal, H. J. y Goodenough, O. R. (2006). *This business of television. The standard guide to the television industry*. New York: Billboard Books.

Boucher, G. (2008, 2 de junio). Virtual bleed to TV. *Los Angeles Times*, p. E11.

Brierley, S. (2002). *The Advertising Handbook*. New York: Routledge.

Cabletelevision Advertising Bureau [en línea]. Disponible en: *http://www.onetvworld.org/?module=displaystory&story_id=1372&format=html* [Consulta: 2008, 8 de julio].

Carr, D. (2008, 9 de junio). Golden age for TV? Yes, on cable. *The New York Times*, p. C1.

Carter, B. (2006). *Desperate networks*. New York: Doubleday.

Center for the Digital Future (2008). T*he digital future report 2008. Surveying the Digital Future*. University of Southern California

Center for Media Research (2008). *Consumer Control of New Media Upsets Ad Balance*. Center for Media Research [en línea]. Disponible en: *http://www.centerformediaresearch.com/cfmr_brief.cfm?fnl=070201* [Consulta: 2008, 7 de julio].

Chmielewski, D. C. (2008a, 28 de febrero). Disney takes big plunge into online video. Los Angeles Times, p. C1.

– (2008b, 1 de abril). Disney's latest gig, The media giant, with its eye on another potential

Fundación Telefónica
Telefónica

franchise, marshals its media assets to promote the Jonas Brothers band. *Los Angeles Times*, p. C1.

– (2008c, 13 de febrero). Strike's over, but viewers may be looking elsewhere. *Los Angeles Times* [en línea]. Disponible en: *http://articles.latimes.com/2008/feb/13/business/fi-habits13* [Consulta: 2010, 15 de abril].

-y Jones, T. Y. (2006, 7 de enero). Tech Firms Again Gun for the Living Room. *Los Angeles Times* [en línea]. Disponible en: *http://articles.latimes.com/2006/jan/07/business/fi-apple7* [Consulta: 2010, 15 de abril].

Dimmick, J., Chen, Y. y Li, Z. (2004). Competition between the Internet and traditional news media: the gratification – opportunities niche dimension. *The Journal of Media Economics, 17*(1), 19-33.

Einstein, M. (2004). Broadcast Network Television, 1955-2003: The Pursuit of Advertising and the Decline of Diversity. *Journal of Media Economics, 17*(2), 145-155.

Elberse, A. y Young, M. (2007). The CW: Launching a Television Network. *Harvard Business School Press, 9*, 1-23.

Flint, J. (2010, 8 de marzo). ABC's audience grows by 14%; gibbest number in five years. *Los Angeles Times* [en línea]. Disponible en: http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2010/03/abcs-oscar-audience-grows-by-14-biggest-number-in-fiveyears.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+newsandbuzz+%28News+%26+Buzz%29 [Consulta: 2010, 15 de abril].

Forrester Research (2007). *US Interactive marketing forecast, 2007 to 2012*. Forrester Research, 2007.

– (2008). *The state of consumers and technology*. Benchmark 2007.

Gluck, M. y Roca, M. (2008). *The future of Television? Advertising, technology and the pursuit of audiences* [en línea]. University of Southern California; The Norman Lear Center. Disponible en: *http://www.learcenter.org/pdf/FutureofTV.pdf* [Consulta: 2010, 15 de abril].

Hibberd, J. (2008, 29 de mayo). Dance the night away. *The Hollywood Reporter,* p. 28-29.

Institute for Policy Innovation (2007). *IPI Policy Report – The True Cost of Sound Recording Piracy to the U.S. Economy* [en línea]. Institute for Policy Innovation. Disponible en: *http://www.ipi.org/ipi%5CIPIPublications.nsf/PublicationLookupExecutiveSummary/9631E78559D421458625733E0052D370* [Consulta: 2010, 15 de abril].

Jackson, P., McQuivey, J. y Wiramihardja, L. (2008). *Consumers and the DVR. Continued*

device adoption hides the coming device 'Virtualization'. Forrester Research [en línea]. Disponible en: *http://www.forrester.com/rb/Research/consumers_and_dvr/q/id/45286/t/2* [Consulta: 2010, 15 de abril].

McChesney, R. (2007). *Communication Revolution. Critical junctures and the future of media*. New York: The New Press.

Meyer, L. (2006). Three scenarios for TV in 2015. *Communications & Strategies, 62*, 93-108.

National Cable and Telecommunications Association (NCTA) (2010b). Disponible en: *http://www.ncta.com/Stats/BasicCableSubscribers.aspx* [Consulta: 2010, 15 de abril].

Nielsen (2010). *Nielsen's Three Screen Report*. Vol.8.

Nielsen Media Research (2008). *The Nielsen Company's 2008 Guide to the Academy Awards.*

Payne, G. A. (2008). Structural and social forces. Restricting media news content in democracies: a critical perspective. *Journal of humanities & social sciences, 2*(1), 19-33.

Pew Internet & American Life Project. (2008). *Online video* [en línea]. Disponible en: *http://www.pewinternet.org/Reports/2007/Online-Video.aspx* [Consulta: 2010, 15 de abril].

Purcell, K. (2010). *The State of Online Video* [en línea]. Disponible en: *http://www.pewinternet.org/~/media//Files/Reports/2010/PIP-The-State-of-Online-Video.pdf* [Consulta: 2010, 21 de julio].

Ritzer, G. (2008). *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Rosenthal, P. (2007). *Digital Future of the United States: Part V: The future of video* [en línea]. Disponible en: *http://www.wga.org/uploadedfiles/news_and_events/press_release/product_integration/Rosenthal.pdf* [Consulta: 2010, 15 de abril].

Sayre, S. y King, C. (2003). *Entertainment & Society. Audiences, trends, and impacts*. Thousand Oaks: Sage.

Schatsky, D. (2006). *The Fragmented Media Future* [en línea]. Disponible en: *http://weblogs.jupiterresearch.com/analysts/schatsky/archives/012845.html* [Consulta: 2009, 8 de julio].

Sivulka, J. (1998). *Soap, Sex, and Cigarettes. A Cultural History of American Advertising*. Belmont: Wadsworth.

Fundación Telefónica

Telefónica

The Hollywood Reporter (2010). Disponible en: *http://www.hollywoodreporter.com/hr/content_display/television/news/e3i7983bc6a1278d68675be5f353e0df8c9* [Consulta: 2010, 22 de julio].

Turner Broadcasting y Nielsen Netratings (2010). *Multichannel News* [en línea]. Disponible en: *http://www.multichannel.com/article/442183-Cable_Keeps_Its_Groove_Going_In_2009.php?* [Consulta: 2010, 15 de abril].

University of Southern California (2008). *The digital future report. Surveying the Digital Future*.

Van Boskirk, S. (2007). *US Interactive marketing forecast, 2007 to 2012*. Forrester Research [en línea]. Disponible en: *http://www.forrester.com/rb/Research/us_interactive_marketing_forecast%2C_2007_to_2012/q/id/42463/t/2* [Consulta: 2010, 15 de abril].

Vogel, H. L. (2007). *Entertainment Industry Economics. A guide for financial analysis*. New York: Cambridge University Press.

Webster, J. G. (2005). Beneath the Veneer of Fragmentation: Television Audience Polarization in a Multichannel World. *Journal of Communication, 55*(2), 366-382.

Writers Guild of America East *Broadcast Newswriters Speak About News Quality* [en línea]. Disponible en: *http://web1.wgaeast.org/index.php/articles/article/wgreview/xaraya/var/uploads/File/WGAE_News_Quality_Report_web.pdf*) [Consulta: 2010, 15 de abril].

Young, S. (2000). *Getting the Message: How the Internet is Changing Advertising*. Harvard Business School Working Knowledge [en línea]. Disponible en: *http://hbswk.hbs.edu/item/1504.html* [Consulta: 2010, 15 de abril].

Anexo

Listado de las entrevistas llevadas a cabo para la realización del informe de investigación que ha originado este artículo. Se indica: nombre del entrevistado, empresa o institución a la cual pertenece y fecha en que se realizó la entrevista.

Cassar, Ken. *Nielsen NetRatings.* (Mayo 2008)

Domínguez, Neva; Lyons, Brett; Mazza, Tom; Antola, Chris. *Madison Road Entertainment*.(Mayo 2008)

Fay, Sarah. *Carat.* (Marzo 2008)

Frank, Rich. Ex-ejecutivo de *Disney*. (Mayo 2008)

Fundación Telefónica

Telefónica

Grahn, Rudy. *Zenith Optimedia*. (Marzo 2008)

Herskovitz, Marshall. *Proyecto Quarterlife*. (Mayo 2008)

Killion, Kevin. *Stone House Systems*. (Mayo 27)

Kocinsky, John. *Writers Guild of America – East*. (Abril 2008)

Li, James. *Nielsen Research*. (Abril 2008)

Lowry, Brian. *Variety*. (Mayo 2008)

Modzelewski, Chris. *Emerging Analysis Corporation*. (Octubre 2007)

Murphy, Mary. *University of Southern California; Revista TV Guide.* (Mayo 2008)

Papadopoulos, Anna. *EuroRSCG.* (Marzo 2008)

Reider, Suzie. *YouTube*. (Marzo 2008)

Treffiletti, Cory. *Catalyst SF*. (Marzo 2008)

Young, Mark. *University of Southern California.* (Mayo 2008)

Zamanian, Kiumarse. *Glam Media.* (Mayo 2008)

FOX (*Digital Media FOX Entertainment Group*) cargo ejecutivo que ha solicitado permanecer en el anonimato (Mayo 2008).

NBC (*NBC Digital Media Sales*) cargo ejecutivo que ha solicitado permanecer en el anonimato (Mayo 2008).

Notas

1 Del inglés *entertain* (divertirse), el verbo entretenerse es entendido aquí como el conjunto de actividades llevadas a cabo durante el tiempo de libre.

2 Las conclusiones expuestas en este artículo se han extraído de una investigación monográfica desarrollada University of Southern California en la cual ha participado la autora.

BY NC ND

3 Este artículo se centra en la industria de la televisión que emite programación 'en abierto', en contraposición a otros modelos 'cerrados' o 'de pago', como pueden ser la televisión por satélite o por cable. Así, nos centraremos en las cuatro principales cadenas (las más grandes en términos de audiencias) que emiten en abierto y en lengua inglesa en EEUU: *ABC, CBS, Fox* y *NBC*. En febrero de 2010 la audiencia media para cada una de estas cadenas (edades comprendidas entre los 18 y 49 años) fue: *CBS* (12,3 millones de telespectadores), *Fox* (9,9 millones), *NBC* (8,7 millones) y *ABC* (8,6 millones) (*The Hollywood Reporter)*.

4 No se incluyen los cuestionarios porque al tratarse de entrevistas en lugar de encuestas, las preguntas son distintas para cada entrevistado.

5 La literatura dedicada exclusivamente a la descripción y el análisis de este fenómeno es extensa. En la bibliografía se han citado algunos trabajos vinculados al estudio de la fragmentación de las audiencias en un entorno digital, véanse por ejemplo: Carter (2006), Dimmick;Chen;Li (2004), Meyer (2006) o Webster (2005).

6 En 2008 Nielsen publicó un estudio según el cual mirar la televisión y navegar por Internet son actividades complementarias (véase: *http://en-us.nielsen.com/main/news/news_releases/2008/october/TV_Viewing_And_Internet_Use_Are_Complementary__Nielsen_Reports*). Sin embargo, los estudios que se han publicado al respecto no son siempre coincidentes. Un informe emitido por The Kaiser Family Foundation en 2006, titulado *Media multitasking among American Youth: Prevalence, Predictors and Pairings*, demostraba por ejemplo que la televisión es el medio de comunicación con menor riesgo de *multitasking* entre la población joven.

7 Para ampliar la información acerca de la postura de los sindicatos de guionistas y actores de EEUU respecto del *product placement* y la integración de marcas en los productos audiovisuales, consultar las páginas web oficiales de la Writers Guild of America y de la Screen Actors Guild (véase: *http://www.wga.org* y *http://www.sag.org*, respectivamente).

8 Wal-Mart vendió en 2008 un 40 por ciento del total de DVDs distribuidos en EEUU. Véase: *http://www.tvweek.com/news/2008/03/dvd_sales_may_fall_further_as.php* [Consulta: 2010, 15 de abril].

9 Hulu es una *joint venture* de NBC Universal y Fox. Este site ofrece gratis episodios enteros de series de televisión, películas y videoclips procedentes de la biblioteca de NBC, Fox y una docena más de fuentes (véase: *http://www.hulu.com*).

10 Véase: *http://www.apple.com/es/appletv/*

Fundación Telefónica