La reconversión de la industria en Estados Unidos

POR **RAQUEL URQUIZA GARCÍA**

La digitalización de la industria de medios y entretenimientos en Estados Unidos ha causado algunos cambios, como el lanzamiento de contenidos *on line* en Internet. Este artículo trata de conocer por qué el sector del entretenimiento estadounidense ha decidido integrar sus contenidos en Internet a través de diferentes modelos de negocio y cuál ha sido su resultado. También pretende evaluar qué consecuencias ha tenido esta entrada para los agentes que tradicionalmente operan en esta industria: Networks, operadores de cable y agentes publicitarios.

Europa sobrevive y actualiza su modelo tradicional tras el cambio tecnológico ocasionado por el apagón analógico, mientras que Estados Unidos se revela ante un nuevo panorama: el consumo de los contenidos de cine y televisión a través de Internet.

El entretenimiento *on line* constituye todo un nuevo escenario por explorar para los agentes que componen el escenario televisivo en EEUU. La plataforma YouTube alcanzó más de 157 millones de usuarios únicos en diciembre de 2011, con una ratio que aumenta un 30 por ciento cada año(1). Sin embargo, el mercado americano es cada vez más consciente de que el verdadero negocio para la industria se encuentra en los contenidos profesionales y no en los fabricados por el propio usuario.

En 2011, YouTube precedía a Hulu(2) entre las *websites* de vídeos *on line* más visitadas en EEUU. La diferencia entre el modelo de negocio de uno y otro ha sido ya descrita (Artero, 2010). Mientras que Hulu se centra en contenidos profesionales difundidos por las TV Networks, YouTube recoge cuatro tipos de contenidos: agregados por el usuario, profesionales, publicitarios y una parte de contenidos ilegales o pirateados. El porcentaje de visitas sobre YouTube queda distribuido de la siguiente forma: un 17,2 por ciento para el generado por el usuario, un 43,2 por ciento para los contenidos profesionales, un 34,9 por ciento para los contenidos no oficiales o piratas y un 4,7 por ciento para los contenidos publicitarios (Brightcove y Tubemogul, 2010).

Fundación Telefónica
Telefónica

Ante la demanda de contenidos de televisión *on line*, la industria ha abierto la puerta a varios modelos de negocio, acordes con sus propios intereses y sostenidos bajo diferentes sistemas de financiación. El efecto más inmediato es la reestructuración del modelo tradicional. Donde el programador mandaba, ahora es el usuario quien toma las riendas del juego con una alta diversificación de contenido bajo demanda, distribuido entre múltiples plataformas.

La alta penetración de la Banda Ancha en los hogares norteamericanos y la vulnerabilidad del propio producto audiovisual han provocado una reconversión del mercado del entretenimiento. Este cambio ha generado incertidumbres, sembrado expectativas y creado un fuerte impulso para abrir líneas de negocio e implicar a nuevos jugadores a través de la distribución.

Objetivo y metodología

El objetivo de este artículo es analizar las causas por las que la industria del entretenimiento ha decidido crear nuevos modelos de negocio e integrar sus contenidos en la Red, así como evaluar las consecuencias de esta entrada en el mercado de la televisión en EEUU.

Esta investigación parte de la televisión como negocio y sus diferentes agentes anexos que operan en Internet. Más tarde, se ha estudiado el efecto de la nueva oferta sobre la estructura tradicional del mercado de la televisión. Como resultado, el texto se compone de tres partes:

– Contexto y características de la distribución de contenidos audiovisuales *on line*.

– Los nuevos modelos de negocio de contenidos de televisión en Internet: origen, clasificación y modelo resultante.

– Efecto y respuesta de los agentes tradicionales (Networks, operadores de cable y anunciantes) al desarrollo y expansión de los contenidos *on line*.

Revisión bibliográfica

En la literatura anglosajona podemos encontrar diferentes autores que han estudiado la economía de medios y entretenimiento en sus modelos tradicionales. La visión es muy amplia, desde la perspectiva más europea (Doyle, 2002) hasta la reflejada por algunos autores norteamericanos, que analizan las empresas de cine y televisión en su corriente más mercantilista, dentro de la ‘industria del entretenimiento’ (Vogel, 2007; Noam, 2004; Albarran, 2002) y, por tanto, más alejada del concepto europeo ‘industria cultural’. Durante los últimos años, algunos autores estudiaron los modelos de negocio en el sector de medios *on line* (Artero, 2010; Simpson, 2009).

Analizar la televisión como un sector aislado de la industria de telecomunicaciones resulta inviable, ya que cada vez el producto televisivo y la empresa de televisión son más dependientes de las nuevas tecnologías de la comunicación (Vogel, 2007). Internet es un agente de cambio para la industria del entretenimiento a la que los operadores tradicionales, tarde o temprano, han tenido que enfrentarse. Resulta muy interesante la perspectiva de Choi y

Fundación Telefónica

Pérez (2007), que reflexionan sobre las aportaciones de la piratería *on line* a la industria tradicional. Estos autores hacen un repaso de los modelos de negocio surgidos desde el nacimiento de Napster, así como los efectos que generó la aparición del P2P en la industria del entretenimiento.

Por otro lado, y atendiendo a las investigaciones más recientes, se han analizado estudios de caso que describen modelos de negocio de éxito en la industria del entretenimiento y que, tras una detallada descripción, plantean los puntos fuertes y débiles de compañías como Hulu o Netflix (Elberse, 2008 y 2010; Shih, 2009). Debido a que la industria de contenidos audiovisuales está en pleno proceso de transición, también se han seguido publicaciones tanto gubernamentales (*GAO*, *FCC*) como periódicas y profesionales (*The Wall Street Journal*, *Newsweek*, *Age Advertising*).

Contexto y modelos de negocio

En 2009 la Federal Communications Comission (FCC) publicó un documento titulado Plan Nacional de Banda Ancha, cuyo objetivo era impulsar el desarrollo de las redes de alta velocidad entre la población estadounidense y, así, convertir a EEUU en el gran exportador mundial de Banda Ancha. Como medida para conseguirlo estaba la nueva redistribución del espectro, que afectaba directamente a las estaciones locales de televisión.

La FCC pretendía en el plazo de cinco años multiplicar la disponibilidad de espacio en el espectro (de 50 MHZ a 500 MHZ) y así aumentar sobre este la inversión en redes móviles (FCC, 2009).

El argumento a favor por parte del gobierno, entre otros, era la gran demanda de espacio que existía tras la expansión de los dispositivos móviles (smartphones y tabletas) durante los últimos años. En el Plan también se hacía referencia a la necesidad de redes de gran capacidad para el transporte de datos pesados, tales como la demanda y el consumo de vídeo on line.

Internet, sin leyes que lo regulaban, aparecía como un agente de cambio que permitía formas alternativas para la distribución de entretenimiento (Vogel, 2007). Así, el sector del audiovisual se expande, se redefinen los acuerdos, se reconvierten las figuras intermedias, las relaciones con los consumidores cambian y se abre un nuevo camino para el contenido. Uno de los elementos más llamativos de la integración de los contenidos en Internet es la gran diversificación de ventanas de distribución que se han creado sobre la propia Red para los mismos contenidos. Las series de televisión que acumulan grandes audiencias son ahora reclamadas por la nueva distribución (Dalton, 2006).

El contenido integrado en Internet queda bajo dos posibles modelos de financiación (Vogel, 2007, p. 45):

– Los contenidos informativos o de entretenimiento de las propias televisiones son empaquetados junto a la publicidad y pueden ser provistos o no de un mínimo coste para el usuario.

Fundación Telefónica
Telefónica

– Al igual que en el cable o satélite, el contenido puede ser pagado a través de suscripción, licencia u otras formas para compensar los servicios de provisión y los derechos de propiedad intelectual.

Los modelos que combinan ambas fórmulas, publicidad y suscripción, resultan la mejor opción, ya que el riesgo es menor a través de la diversificación. De ahí que los modelos mixtos de financiación acaben imperando, tarde o temprano, en la industria de los medios y el entretenimiento. Pero para que un modelo mixto funcione debe llevar aparejado algún servicio de valor añadido para el usuario y que este perciba el beneficio. La oferta de un servicio 'plus' puede venir de manos de la movilidad, de la reducción de comerciales o de un acceso a una mayor galería de contenidos. En cualquier caso, debe ofrecer una forma de diferenciación o ventaja para el usuario.

Modelos emergentes para el contenido *on line*

El mercado de la televisión norteamericana ha estado repartido entre las cuatro grandes Networks (*NBC*, *ABC*, *CBS* y *Fox*) y desde 2006, tras la fusión de *UPN* y *WB* podemos añadir *CW* (Elberse, 2008). Las Networks configuraron su modelo de financiación a través de diferentes ingresos: la venta de espacio publicitario, la *syndication*(3) y los acuerdos alcanzados con los operadores de cable para la distribución de programas. A su vez, estas empresas mediante un modelo de integración vertical eran propietarias de los grandes estudios de cine y canales de cable, por lo que prácticamente han dominado todo el circuito de la distribución de contenidos durante gran parte de la historia. Este era un modelo que beneficiaba a todos y en el que los programadores mantenían un completo control sobre los contenidos. Desde 2005, la política seguida por las Networks ha sido rentabilizar sus contenidos al máximo y reducir la inversión en productos externos creados por las productoras independientes.

Piratería on line *vs. modelos de negocio*

El mercado de la televisión estadounidense se ha visto en los últimos años fuertemente azotado por los efectos de la piratería, como consecuencia de un mayor número de dispositivos conectados a la Red (Chmielewski, 2010). El Congreso publicó un informe sobre los efectos de la piratería en la economía estadounidense en abril de 2010. Uno de los sectores más afectados era el de Medios y Entretenimiento; sin embargo, no podían aportar datos económicos sobre las pérdidas que ha supuesto la piratería digital para esta industria (GAO, 2010). La Motion Picture Asociation (MPAA) estimaba las pérdidas en 6,1 billones de dólares y la reducción de 46.597 puestos de trabajo en 2005, lo que supone según la MPAA una pérdida de 20 billones de dólares cada año para la industria del entretenimiento (GAO, 2010).

La situación de presión por parte de Hollywood llevaría a la propuesta de proyectos de ley tan polémicos como SOPA (*Stop Online Piracy Act*) y PIPA (*Protect Intellectual Property Act*), que protegerían el *copyright* americano traspasando las fronteras estadounidenses. El primer portal en caer, de alcance mundial, sería MegaUpload, que contaba con más de 150 millones de usuarios a su cierre (Olivarez-Giles, 2012).

Fundación Telefónica
Telefónica

El modelo de éxito de la piratería on line se basa en tres características claves: una reproducción de contenido a mínimo coste, la entrega inmediata y un ilimitado mercado de contenidos. Los efectos negativos que ha provocado han redundado en cifras económicas sobre la economía global. A la pérdida de ventas (DVD, salas, CPM) hay que sumarle otros efectos: la pérdida del valor de marca, el aumento del coste para proteger la IP, la pérdida de valor artístico del producto audiovisual, así como una reducción en incentivos para investigación y desarrollo (GAO, 2010).

Según un informe publicado por The Information Technology and Innovation Fundation en 2009, el surgimiento de nuevos modelos de negocio en el sector de los contenidos es el resultado de la batalla entre los grandes conglomerados y los piratas informáticos. La piratería digital puede ser considerada uno de los motores de cambio para la industria del entretenimiento (Choi y Pérez, 2007). La biblioteca de contenidos que alberga la piratería *on line* es muy extensa, ya que la tecnología P2P y *streaming*, junto con un objetivo prioritario no siempre basado en el beneficio económico, expande cualquier posibilidad.

El modelo seguido por la piratería digital es el mismo que siguen los modelos legales de *streaming*, soportados por publicidad o suscripción. Choi y Pérez (2007) destacan de la piratería el descubrimiento de una demanda no cubierta, su visión de un mercado global para el mundo empresarial y el impulso de una nueva forma de consumo televisivo que obligó a la industria a crear modelos de negocio para su supervivencia.

Vídeo en streaming*: el nuevo modelo de distribución*

Dentro de la oferta gratuita o mixta que el usuario puede encontrar en la Red, existe una clasificación básica sobre los sitios que alojan estos contenidos: agregadores, portales y Networks.

– Agregadores: elaboran su oferta a partir de diferentes fuentes de contenido. Se concentran en construir un recurso completo de entretenimiento mediante pago o acceso gratuito (YouTube, Hulu, Amazon, Netflix, Fancast, TV Guiade, Veoh Networks, Joost, Myspace).

– Portales: integran los vídeos como un valor más de sus servicios, aunque cada vez emplean fórmulas más elaboradas (MSN, AOL, Yahoo).

– Networks: como propietarios de los contenidos, ofertan la mayor variedad y calidad de sus propios productos. En ocasiones constituyen toda una biblioteca de acceso a contenidos antiguos, disponible gratuitamente para el usuario. Aunque también limitan el acceso a los más demandados, poniendo en línea una selección de las entregas recientes o de los episodios de mayor éxito (*ABC*, *NBC*, *CBS*, *FOX*, *CW*).

Los cambios generados por los nuevos distribuidores de contenidos en Internet son varios: aumento de interactividad; adaptación técnica del contenido, mayor o menor resolución; posibilidad de compartir el contenido a través de foros o redes sociales…

Fundación Telefónica

El nuevo modelo resultante es una renovación de la *syndication* tradicional. El sistema que emplea esta nueva *syndication* es, a veces, el redireccionamiento a terceros con mayores ofertas o posibilidades (Hulu está presente en Yahoo, en AOL y en MSN) que dan una fuerte presencia al contenido (ver tabla 1). La oportunidad que concede la *syndication on line* es dar salida a productos que no cuentan con grandes audiencias o una tirada alta de episodios y que, por tanto, no parecerían rentables para la *syndication* sobre estaciones locales de televisión, pero sí para las audiencias de Internet. Las Networks, los productores y los estudios son los mayores beneficiarios de este modelo (James, 2011).

Tabla 1. Top *websites* visitadas en EEUU en 2011

Ranking	Web	Media de Usuarios Únicos / mes
1	YouTube	111,152
2	VEVO	34,58
3	Facebook	29,802
4	Yahoo!	25,324
5	MSN/Windows Live/Bling	16,563
6	AOL Media	13,327
7	Hulu	13,159
8	The CollegeHumor Network	8,262
9	CNN Digital Network	34,58
10	Netflix	7,418

Fuente: NIELSEN US.

Sin embargo, la nueva distribución ha aportado otra gran novedad: la creación de una producción propia de la mano de los agregadores de contenido y con ello, la apertura a la producción independiente en televisión. Tanto Hulu como Netflix, anunciaron que en 2012 producirían contenidos para sus propios portales. También Google invertiría más de 100 millones de dólares en la creación de decenas de canales con programas producidos para YouTube (Schechner y Stewart, 2012).

La Red como distribuidor multiplataforma

El consumo de contenidos audiovisuales a través de Internet continúa aumentando, pero no utiliza solo el PC como dispositivo de recepción, también los dispositivos móviles y el propio televisor. En todos los casos anteriores, Internet actúa como un gran contenedor que almacena cantidades ingentes de vídeo. Sin embargo, entre todos los dispositivos citados, el disfrute de este contenido es inigualable cuando se consume en la pantalla del televisor (Rich, 2009). Sobre este modelo desarrollan su negocio dispositivos como Roku o Boxee(4), compañías diferentes que compiten en un mismo mercado junto con *Xbox 360*, *Apple TV* y de manera más reciente, *Google TV*. Estas empresas persiguen un mismo objetivo: transportar el mundo del vídeo on line al salón, aunque los propietarios de contenidos han puesto trabas a sus modelos de negocio. Tanto *Apple TV* como *Google TV*, las llamadas Connected TV o Social TV, se han tenido que enfrentar a que estudios y Networks les cerraran su acceso al suponer una

Fundación Telefónica
Telefónica

amenaza para sus negociaciones con los operadores de cable.

En este contexto, se ha creado un flujo entre propietarios o gestores de derechos de contenidos con los distribuidores *on line*, actuando estos segundos de intermediarios y, a su vez, creando una serie de alianzas con nuevos agentes (procedentes del sector de la informática o electrónica), cuyo objetivo es devolver al televisor su lugar en el sistema de recepción. El efecto más inmediato de este modelo junto con el de vídeo bajo demanda es la pérdida de poder del programador (ver figura 1).

Figura 1. El ciruito de los contenidos *on line*

Fuente: Elaboración propia.

Efectos

Indudablemente, la aparición legal o ilegal de la distribución *on line* ha causado diferentes efectos sobre la industria y el sistema tradicional. El negocio *on line* no aparece como competencia para los propietarios de contenidos, sino como un medio complementario para rentabilizar sus productos.

El consumo de contenidos *on line* no resta audiencia a la televisión, sino que ambas audiencias crecen en paralelo; sin embargo, no todos los agentes del sistema televisivo estarán de acuerdo con esta afirmación justificada por los estudios de audiencias.

Networks

Las Networks, bajo el paraguas de los estudios, son las propietarias de los contenidos más solicitados. Renovaron sus estrategias en los últimos años y abrieron nuevas vías de acceso para el consumo de sus contenidos.

La estrategia de las Networks para luchar contra la piratería ha sido simple: multiplicar el acceso a sus contenidos. Sin embargo, la crisis económica de 2009, la diversificación de la inversión publicitaria y la presión de los operadores de cable les han llevado a limitar la oferta de contenido gratuito sobre la web para rentabilizarlo con otras alternativas de pago.

Fundación Telefónica
Telefónica

El ejemplo más inmediato es Hulu, una compañía conformada por tres de las cinco grandes Networks: NBC Universal, News Corp. y Disney. Esta iniciativa quedaría limitada solo a los EEUU para en 2011 extenderse a Japón y, en proyección, a otros mercados asiáticos. Cada uno de los socios aportaría su propio inventario, convirtiéndose en dos años en el primer y más importante agregador de contenidos *premium* (Elberse, 2010). Más tarde, incluiría las series de éxito de *CW* y crearía una oferta de contenidos en español en acuerdo con más de once operadores latinos. El modelo de negocio abría las puertas al consumo legal de contenidos profesionales sostenidos bajo publicidad. Más tarde dio entrada al modelo de suscripción de Hulu Plus, proporcionando un catálogo más amplio y de acceso a dispositivos móviles. Hulu cuenta con uno de los inventarios más codiciados y, a su vez, ha creado un nuevo camino para la *syndication on line*.

Cuando las Networks decidieron poner sus contenidos en la Red, innovaron sobre el modo de recepción, creando una experiencia diferente al tradicional consumo televisivo. En los últimos años, las Networks han incluido en sus *sites* una serie de características adicionales en las que el usuario interactúa con el propio contenido. Estas características van desde el ajuste de calidad de imagen -en función del ancho de banda-, la elección del tamaño de la pantalla, la inclusión de subtítulos, un foro adicional para cada uno de los contenidos y vínculos a redes sociales como Facebook, MySpace o Twitter. Este *feedback* permite a empresas como Hulu conocer el grado de satisfacción del usuario ante cualquier innovación.

El amplio inventario de los estudios y su optimización financiera llevó a las Networks a negociar con empresas como Apple, Wal-Mart, Amazon.com o Microsoft la descarga o el *streaming* de sus contenidos previo pago. El precio por capítulo de serie oscilaba entre 1 y 2 dólares en 2011. Netflix también comenzó a negociar la distribución de series de televisión con los estudios y Networks para ofrecer a sus usuarios un catálogo de acceso previa suscripción. El acuerdo entre Networks y Netflix daba cierta ventaja a nuevas plataformas como *Google TV*, así como al resto de las compañías interesadas en llevar la experiencia de la web a la televisión tradicional o a plataformas móviles y que contaban con el acuerdo de Netflix.

Sin embargo, la diversificación de su negocio en dos líneas diferentes, la subida de sus precios y la ruptura de acuerdos con algunos de sus proveedores de contenido, provocó el descenso de su catálogo dejando en duda su futuro (McCracken, 2012).

Operadores de cable

Cuatro operadores de cable -Comcast(5), Time Warner(6), Cox(7) y Charter(8)- controlaban casi el 75 por ciento del mercado de la televisión por cable en EEUU. La disminución de suscriptores en el mercado del cable indica que el panorama de la televisión estadounidense está cambiando. Durante el tercer trimestre de 2010, los operadores de cable, satélite y telecos sumaron un total de 108.000 bajas de suscripción (Worden, 2010), aumentado progresivamente en 2011. La situación se tornó más preocupante cuando las previsiones indicaron que por primera vez en la historia, la televisión de pago cerraría sus cuentas con resultados negativos en el segundo trimestre de 2010 (Merrill Lynch, BA, 2010).

Los operadores de cable son una de las principales fuentes de ingresos para los canales de

Fundación Telefónica

televisión, más de 30 billones de dólares al año (Schecher, 2011). Algunos analistas han mirado con recelo la apertura de los contenidos *on line*, la diversificación del modelo de distribución de contenidos por la Red e incluso el futuro y la viabilidad de Hulu, cuando llegaron a tantear su posible venta en 2011.

El mercado de la televisión sitúa a Internet como segundo distribuidor de contenidos y al cable como primero. Para que nadie resultase dañado, las Networks impusieron algunas condiciones a la disponibilidad de contenidos gratuitos *on line*. Entre estas estaban la limitación de la oferta (reducida a los 3 ó 4 últimos capítulos de series) hasta un margen de 15 días para su volcado en Internet o el bloqueo de sus contenidos en nuevas plataformas como *Google TV*.

Tampoco podemos decir que los operadores de cable hayan cerrado los ojos a la transformación del nuevo negocio televisivo; también han surgido alianzas importantes. El denominado *Proyecto Canoe* de 2008 agrupaba a los principales operadores de cable para crear un sistema de distribución publicitaria, direccionada e interactiva, a través de la red nacional de cable (Arango, 2008).

En 2009, Time Warner, la red de cable más extensa de Estados Unidos, que agrupa a Networks como TNT, Cartoon Network, CNN y HBO, lanzaría una propuesta similar a la de Hulu para poner sus contenidos *on line*. Aunque el modelo de negocio tendría una variante, solo estaría disponible para los abonados de *Time Warner*, *Direct TV* o *Verizon Fios*. Así los contenidos disponibles en Internet serían gratis para los usuarios cuando previamente tuvieran una suscripción televisiva al operador de cable. Esta iniciativa fue bautizada como la *TV Everywhere*. Un sistema creado por los operadores de cable para hacer frente a la gratuidad de los contenidos *on line*, al descenso de sus suscriptores y a la disminución de sus ingresos por abonado(9). A la cabeza estarían los dos grandes: Time Warner y Comcast, los operadores que acaparan mayor número de abonados en el mercado de EEUU (Grover, 2010); y desde su liderazgo lanzarían diferentes iniciativas.

Comcast, unida a General Electric y NBC, prepararon en 2009 una nueva plataforma de contenidos *on line* disponible para sus abonados. Su premisa era *TV anytime, anywhere*. La oferta de contenidos procedía de canales de cable (*USA*, *CNBC*, *Style*, *TNT*, *ABC family*, *Lifetime*, *TBS*, *AMC*, *Syfy*…), radiodifusores (NBC, Telemundo y estaciones locales) y cine (*NBC Universal*). A finales de 2010, la *FCC* resolvió positivamente el acuerdo, pero a cambio de que los contenidos de *NBC* no se cerraran en exclusividad. Este acuerdo suponía la creación de un nuevo conglomerado que ponía en peligro la competencia del mercado, por ello la *FCC* se apresuraría a limitarlo.

También han surgido iniciativas similares por parte de los canales de cable (*Cable Networks*). *HBO*, filial de *Time Warner*, creó su propio modelo *on line* de libre acceso para sus suscriptores (*HBO GO*), al igual que pretende hacer *Starz*. El cable tuvo que enfrentarse a batallas similares cuando comenzó la expansión del satélite; sin embargo, continúa siendo la primera opción en el mercado de la televisión de pago. La oferta de contenidos *on line* para sus abonados no es más que una estrategia comercial que da valor añadido a la suscripción. Algunos de los programas de mayor éxito son distribuidos por canales de cable (como es el caso de *HBO* o *Showtime*) y por tanto, no están disponibles gratuitamente *on line*.

Fundación Telefónica
Telefónica

La estrategia seguida por las *Networks* sobre sus contenidos *on line* ha demostrado que la audiencia en la televisión tradicional no disminuye, sino que Internet actúa de manera complementaria; aunque sí puede ser motivo de baja a la hora de renovar suscripciones de cable. La disponibilidad *on line* de programas de éxito puede ser una doble oportunidad para los operadores de cable, suponiendo una nueva vía de ingreso publicitario y un añadido para retener a sus suscriptores.

Publicidad

La publicidad sobre los contenidos *on line* ha ido aumentando progresivamente. Los comerciales comenzaron con una duración de 15 segundos, para luego extenderse a 30 segundos, aproximándose así al modelo televisivo.

La bajada de la inversión publicitaria en televisión(10) y su subida en los medios *on line* ha sido una de las señales más evidentes de que los hábitos de consumo están cambiando. Sin embargo, los usuarios de contenidos *on line* parecen tener una mayor tolerancia a la publicidad(11). En contrapartida, reciben otros beneficios como la gratuidad, una amplia biblioteca de libre acceso o calidad técnica en los contenidos.

La publicidad y sus contraprestaciones sobre los contenidos *on line* han sido los impulsores del éxito en los nuevos modelos de negocios gratuitos sobre la Red. La tolerancia de la publicidad en Internet y sus nuevas fórmulas han permitido que Networks como *CW* aumentara su publicidad en la primavera de 2010 sin pérdidas de usuarios (Steinberg, 2010b).

El ejemplo de cómo funciona la publicidad en el vídeo *on line* lo refleja Hulu. El portal ha creado tres categorías de publicidad:

– Formato estándar, que obedece al tradicional *spot* televisivo y tiene una duración aproximada de 15 a 30 segundos.

– Patrocinio de un contenido ofrecido por un anunciante, similar al televisivo. Además, el anunciante puede tener paneles publicitarios durante el *streaming*.

– Convertir la proyección publicitaria en una experiencia para el usuario. Para lograr esto, el usuario puede elegir entre diferentes *spots* al comienzo del contenido (a veces dentro de una misma marca) o seleccionar el tipo de contenido publicitario que va a percibir (un *spot* largo sin interrupción del contenido o bloques comerciales a lo largo del contenido).

Hulu también ofrecía al anunciante la posibilidad de una publicidad personalizada, segmentando su *target* por género, geografía o conducta de consumo. Para ello utilizaría el acceso a los datos de sus usuarios, procedentes de otras *websites* para configurar su perfil publicitario (Elberse, 2010). De esta forma daba entrada a una publicidad personalizada, como ya estratégicamente hacían Facebook o MySpace. La personalización en *marketing* ha sido uno de las promesas de los últimos años (Montgomery y Smith, 2009), que se ha hecho realidad con el avance de las nuevas tecnologías.

Fundación Telefónica

Conclusiones

El impulso de la expansión de las redes de Banda Ancha, la digitalización de los contenidos, la aparición de nuevos dispositivos de recepción en movilidad y la adaptación de Internet a los hábitos básicos de la sociedad han facilitado que los contenidos audiovisuales conformen una gran porción de los datos que se transmiten con mayor éxito por la Red. Sin embargo, esa transmisión de datos ¿a quién beneficia? La expansión de las redes demanda ciertos recursos en los que la televisión tradicional se ha visto implicada. El apagón analógico de 2009 y un nuevo reparto de las frecuencias del espectro han sido los primeros efectos sobre la industria de la televisión tradicional.

La llegada de los contenidos profesionales a Internet no solo ha generado un cambio en el comportamiento del espectador tradicional; también ha supuesto grandes cambios para los generadores y distribuidores de contenidos audiovisuales. Los contenidos antes negociados solo con los distribuidores de televisión, ahora son comercializados con diferentes agentes: empresas de telecomunicaciones, nuevas tecnologías o servicios.

Las compañías han tenido que adaptarse a la demanda del usuario y además proteger el producto y el negocio. El paso dado por las Networks para afianzarse como impulsoras y propietarias de los contenidos profesionales *on line* ha desencadenado toda una serie de efectos sobre el resto de la industria. Quizá los principales perdedores sean las estaciones locales, que no solo se ven forzadas a participar en una nueva distribución del espectro, sino también a una pérdida de control en su papel de programador y, por tanto, a una desvalorización por parte de los operadores de cable.

El acceso a un mismo contenido se ha multiplicado, así como sus distribuidores. El usuario-espectador es el más beneficiado de la nueva situación. Sin embargo, ante una diversificación tan amplia de un mismo producto, los propietarios deberán controlar las fuentes que generen un valor seguro para mantener en guardia sus nuevos modelos de negocio.

Bibliografía

Albarran, A. (2002). *Media Economics: understanding, markets, industries and concepts*. Iowa: Blackwell.

Arango, T. (2008, 10 de marzo). Cable firms join forces to attract focused ads. *The New York Times*.

Artero, J. (2010). Online Video Business Models; YouTube vs Hulu. *Palabra Clave* (13)1.

Brightcove Inc. y Tubemogul Inc. (2010). Online Video and the Media industrie. *Quarterly Research Report Q1*.

Chmielewski, D. (2010, 21 de septiembre). A new wave of piracy feared. *Los Angeles Times*.

Fundación Telefónica
Telefónica

Choi, D. y Pérez, A. (2007). Online piracy, innovation, and legitimate business models. *Technovation*, No. 27, 168-178.

Dalton, C. M. (2006). The Business of Entertainment: An enterview with John Eck, President of Media Works and NBC Universal, *Business Horizons*, No. 49, 9-15.

Doyle, G. (2002). *Understanding Media Economics*. London: Sage.

Elberse, A. y Gupta, S. (2010). Hulu: An Evil Plot to Destroy the World? (Case). *Harvard Business School*.

– y Young, S. M. (2008). The CW: Launching a Television Network (Case). *Harvard Business School*.

Federal Communications Commission (FCC) (2009). *Creando un país conectado: Plan nacional de Banda Ancha*.

Grover, R. et al. (2010, 22 de marzo). Revenge of the cable guys. *Business Week*.

James, M. (2011, 31 de diciembre). Non-hit TV shows get a lifeline on the web. *Los Angeles Times*.

McCracken, H. (2012, 9 de enero). Crontrol Freaks. *Times*.

Merril Lynch Bank of América (2010, 5 de octubre). Media and Entertainment: industry overview. Global Research.

Montgomery, A. y Smith, M. (2009) Prospects for personalization on the Internet, *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), may., 130-137.

Nielsen USA. *What American Do Online: Social Media and Game Dominate Activity* [en línea]. Disponible en: *http://blog.nielsen.com/nielsenwire/oonline_mobile/what-americans-do-online-social-media-and-games-dominate-activity/* [Consulta: 2012, enero].

– (2011). *Top 10 U.S. Online Destination for Video* [en línea]. Disponible en: *http://blog.nielsen.com/nielsenwire/onlineon line_mobile/nielsens-tops-of-2011-digital/* [Consulta: 2012, enero].

– (2009, abril). Y*outube maintains top ranking by total streams and Hulu grows 490 percent year-over-year, according to Nielsen online* [en línea]. Disponible en: *http://en-us.nielsen.com* [Consulta: 2012, enero].

Noam, E., Groebel, J. y Gerbag, D. (2004). *Internet Television*. Mahwah, New Jersey: Lawrence

Fundación Telefónica

Telefónica

Erlbaum Associates.

OECD (2009). *Piracy on Digital Content*. OECD.

Olivarez-Giles, N. (2012, 19 de enero). MegaUpload was a 'mega conspiracy,' Justice Department alleges. *Los Angeles Times*.

Rich, J. (2009, 28 de diciembre). From the web to your TV, Seamlessly. *Businessweek*.

Schechner, S. (2011, 17 de octubre). Hulu puts owner in new quandary. *Wall Street Journal*.

– y Stewart, C. (2012, 17 de enero). Hulu to create more shows. *Wall Street Journal*.

Shin, W. (2009). Netflix (Case). *Harvard Business School*.

Simpson, W. (2009). *Iptv and Internet Video*. Burlintong Mas: Focal Press.

Steinberg, B. (2010a, 8 de febrero). Marketers say TV spending will drop. Nets stay bullís. Let the deal begins. *Advertising Age*.

– (2010b, 25 de septiembre). CW: study 'dispels myht' about aversin to ads in on line video. *Advertising Age*.

– (2010c, 22 de noviembre). Viewers may be willing to watch more ads on line. Lots more. *Los Angeles Times*.

Vogel, H. L. (2007). *Entertainment Industry Economics*. New York; Cambridge: University Press.

Worden, N. (2010, 10 de noviembre). Cable TV suscriber loss is fueling concern. *The Wall Street Journal*.

Referencias web

Business Insider: *http://www.bussinesinsider.com*

National Cable & Telecommunications Association: *http://www.ncta.com*

Notas

BY NC ND

(1) Comscore Realeses: *US on line video ranking*. Diciembre 2011.

(2) *Hulu* es una plataforma de contenidos *on line* en la que participan tres de las grandes Networks: *Fox*, *NBC* y *Disney*. Alcanzaría unos ingresos de 420 millones de dólares en 2011, 240 millones en 2010. En 2009 esta cifra llegaba a los 108 millones y en 2008 a los 25 millones de dólares. Véase: *http:// www.businessinsider.com* [Consulta: 2011, 12 de enero].

(3) La *syndication* es el sistema establecido sobre la venta de derechos a las estaciones locales.

(4) En 2011Roku contaba con más de un millón de usuarios, Boxee con 1,7 millones.

(5) 22.360 millones de suscriptores en septiembre de 2011 (NCTA, 2012).

(6) 12.109 millones de suscriptores en septiembre de 2011 (NCTA, 2012).

(7) 4.789 millones de suscriptores en septiembre de 2011 (NCTA, 2012).

(8) 4.371 millones de suscriptores en septiembre de 2011 (NCTA, 2012).

(9) La cuota media de ingresos por abonos pasaría de 79 millones de dólares en 2008 a 70 millones en 2009 (Centris, 2009).

(10) La inversión publicitaria en televisión pasaría de un 58 por ciento del total de la inversión en medios en 2008 a un 41 por ciento en 2010 (Steinberg, 2010).

(11) Los estudios realizados por Turner Broadcasting señalaron en 2010 que no existe una pérdida considerable de visionado tras el aumento de tiempo publicitario. Un episodio de 30 minutos de un programa como *Menphis Beat* es visto en un 59 por ciento de su totalidad cuando lleva 1,15 minutos de publicidad; mientras que es visto en un 49 por ciento de su totalidad cuando lleva 20 minutos de publicidad (Stelter, 2010).

Fundación Telefónica