# Análisis estratégico de los websites televisivos en España

POR **ARANCHA MIELGO ÁLVAREZ**

Este artículo analiza la configuración de la oferta de valor de los portales web de las grandes cadenas de televisión generalista de nuestro país, exponiendo previamente el marco convergente que ha propiciado el desarrollo del nuevo servicio televisivo *on line*.

La aparición de Internet y la implantación, primero, y propagación, después, de las nuevas tecnologías, ha propiciado drásticas transformaciones en los hábitos y en las formas de proceder de las sociedades de todo el planeta. Este fenómeno no ha sido tampoco ajeno a los medios de comunicación tradicionales, hasta el punto de poder asegurar que el ciberespacio ha logrado modificar sustancialmente sus fórmulas clásicas de consumo, que se han ido transformando paulatinamente, sin pausa y de manera significativa en los últimos años. El nacimiento de este nuevo paradigma comunicativo digital ha obligado a los agentes implicados en este proceso de reconversión industrial a tomar posiciones en el nuevo escenario.

## El salto evolutivo de los consumidores a las webs de televisión

En este sentido, se puede afirmar que los *websites* de las cadenas de televisión surgen, en buena parte, porque los responsables de la industria televisiva se vieron obligados a reaccionar frente a las incipientes tendencias de consumo de productos audiovisuales mostradas por los pobladores del ciberespacio. La vertiginosa difusión y adopción por parte de los usuarios del nuevo medio 'obligó' a los diversos canales *off line*, si no querían perder el tren tecnológico del momento, a lanzar sus propios portales para conseguir tener cierta presencia en el nuevo universo digital. Todos los dirigentes de los grupos mediáticos audiovisuales clásicos presenciaban cómo, lenta pero inexorablemente, una parte de su público visitaba cada vez con mayor frecuencia diversos lugares con presencia en la Red y decidieron, por aquel entonces, que ellos también debían contar con su propio escaparate en Internet.

En la actualidad, sin embargo, los grupos mediáticos se enfrentan a nuevos retos. Entre ellos destacan, por su trascendencia: la amplia y férrea competencia que se ha instalado en Internet;



Fundación Telefónica
Telefónica

la ausencia de experiencia de las cadenas de televisión tradicionales en el nuevo medio y la falta de control de la información vertida en la Red y que es característica de este universo -algo a lo que no están acostumbrados los *mass media* clásicos-, lo que ha impulsado a algunos investigadores a calificar este fenómeno como el de la auténtica 'democratización del proceso comunicativo' (Jenkins, 2006; Castells, 2009). Las nuevas vías que se han abierto para los usuarios en la esfera de la participación o la interconexión entre los diferentes medios que ofrece Internet a los distintos conglomerados audiovisuales se revelan como novedades significativas que deberán tener en cuenta si quieren explotar el nuevo entorno convenientemente.

**Pautas de consumo**

No hay duda de que la aparición de Internet y el imparable desarrollo de las nuevas tecnologías están provocando continuas transformaciones en las entrañas de nuestras sociedades. En el caso de la televisión, los contenidos ofrecidos al consumidor -tradicionalmente a través del televisor- han comenzado a traspasar esas barreras y buena parte de estas informaciones se encuentran ahora a disposición del público y listas para su consumo en los distintos escaparates *on line* creados por los propios entramados mediáticos como respuesta al gran despegue y al uso masivo de la Red por un censo notable de usuarios. Así lo corroboran los datos recogidos en el informe *TV and Media 2014* publicado por Ericsson con datos globales y que muestran que «un 75 por ciento de los telespectadores ve ya contenidos en *streaming* varias veces a la semana, frente al 77 por ciento que consume los programas de televisión emitidos en las cadenas convencionales, igualándose casi ambos tipos de consumo» (ERICSSON, 2014, p. 3).

Las nuevas ofertas de consumo audiovisual *on line* proporcionadas por los portales web de los canales de televisión analizados son cada vez más utilizadas por el público más joven de nuestra sociedad, aunque es de prever que continúe el engrosamiento del *target* en los próximos años, en concordancia con la tendencia observada en los últimos ejercicios.

En este contexto, si se tiene en cuenta la distribución de los ingresos por tipo de emisión de televisión, se percibe que el mayor incremento se ha producido en la televisión IP, que ha pasado de representar un 6,9 por ciento en 2013 al 9,1 por ciento en 2014 (ONTSI, 2015, p. 76). Concretamente, la visualización de canales de televisión a través de Internet por medio de un navegador, según el informe *Televidente 2.0*, ha pasado del 12 por ciento de la muestra analizada que accedía a este tipo de producto en 2008 a un 52 por ciento que reconoce consumir estos contenidos en 2014 (The Cocktail Analysis, 2015, p. 57).

Entre las bondades que ofrecen a los usuarios estas emergentes alternativas de consumo a través de la Red, se sitúa la de una mayor libertad en el visionado de los productos audiovisuales. El consumidor decide, en consecuencia, cuándo presenciar los contenidos ofertados por las distintas plataformas, surgiendo de este modo una especie de fin de la dictadura de la programación. Ganan adeptos, por tanto, aquellas fórmulas que ofrecen al usuario la posibilidad de consumir los productos cuando él quiera.

Crece, igualmente, el uso de dispositivos de almacenamiento en el hogar (disco duro, disco



Fundación Telefónica
Telefónica

duro multimedia y ordenadores fijos, pero especialmente el portátil), al tiempo que se incrementa también el consumo audiovisual vía *streaming*. Es decir, una accesibilidad a los productos audiovisuales sin necesidad de descarga ni exigencia de almacenamiento para su posterior consumo. Esta fórmula aumentó un 11 por ciento en el año 2014 con respecto al ejercicio anterior, tal y como reflejan los datos del informe *Televidente 2.0, 2014, VIII Oleada* (The Cocktail Analysis, 2015).

## Adaptación de los contenidos a las nuevas demandas

Así pues, los internautas tienen acceso en la actualidad a una ventana prácticamente infinita de contenidos que, en la mayoría de los casos resulta ser, además, gratuita, lo que le convierte en una de las más nítidas potencialidades del nuevo medio. Característica a la que hay que sumar las inéditas funcionalidades que surgen con Internet, como la posibilidad de crear comunidades con algunas opciones de interacción entre sus miembros, así como nuevas vías de comunicación con los agentes emisores del propio canal audiovisual. Todo ello constata que el poder de participación, pero sobre todo de elección, mejora en el universo *on line*.

Asimismo, la utilización de los nuevos dispositivos que se han ido introduciendo paulatinamente en los hogares (*tablets, smartTV*…) lleva aparejados algunos cambios en los hábitos de consumo tradicionales, como la deslocalización del acceso al canal televisivo -ligado por tradición al televisor y al sofá- y un consumo más individualizado de los contenidos solicitados.

Del mismo modo, la experiencia de ver la tele está cambiando, especialmente para el target más joven y se combina ahora con surfear en la web y escribir o chatear en el móvil (Greenberg, 2010). Algunos autores hablan de consumo 'transmedia': «Los consumidores no se quedan 'atados' a una pantalla o un tipo de emisión, sino que saltan entre varias de ellas (TV, portátil, móvil…), viendo tanto en *broadcast* televisivo como en acceso *on line*» (The Cocktail Analysis, 2010, p. 51).

Todas estas cuestiones no son ajenas a los actuales emisores y distribuidores de contenidos, que empiezan a tejer algunas estrategias partiendo de estas premisas o tendencias para poder adaptarse mejor a la nueva demanda latente, que ya emite señales nítidas desde determinados grupos o comunidades de consumidores, entre otras, efectos llamada a los espectadores en los programas emitidos en las ondas por las grandes cadenas de televisión, una táctica ideada para conseguir atraerlos a sus plataformas *on line* y viceversa.

Ante este desafío, los canales de televisión generalistas en España han ido transformándose y se han replanteado, en mayor o menor medida, la nueva correlación de fuerzas y potencialidades que el *marketing* les puede brindar en el emergente escenario digital.

## El lanzamiento de las cadenas de televisión generalista al ciberespacio

En el análisis de la migración de los *mass media* al entorno digital es importante destacar que el primer medio en traspasar la barrera de la Red es la prensa, seguida de radios y televisiones. En el ámbito televisivo, Durán y Sánchez (2008, p. 262) recuerdan que, en esos primeros años «Los contenidos audiovisuales, en cambio, eran poco frecuentes. Sin embargo



Fundación Telefónica
Telefónica

[…] en un proceso paulatino […] los videos de carácter informativo y entretenimiento han pasado a ocupar una posición central en la oferta proporcionada por Internet». Este es uno de los motivos que puede justificar la evolución cronológica de los distintos medios *on line*. En definitiva, cuestiones más relacionadas con aspectos técnicos y de desarrollo de la propia tecnología.

En cualquier caso, se observa una carencia de investigaciones que se encarguen del estudio del calendario evolutivo de los distintos *websites* televisivos, así como del desarrollo de los mismos en sus distintas de etapas de crecimiento. Ni siquiera nos encontramos con una breve historia de estos portales en los trabajos de investigación dedicados al estudio de la web televisión, como tampoco en los propios portales televisivos (a excepción de algunos, como la *BBC*, que sí lo incluyen)[1].

Con el ánimo de ofrecer una panorámica que muestre cronológicamente cómo se ha desarrollado la inmersión de los grandes conglomerados mediáticos en el mundo de los *bytes*, se puede afirmar que esta especie de zambullida tiene lugar en gran parte del contexto americano y europeo a mediados-finales de la década de 1990 y de manera algo más tardía en el continente asiático, en términos generales. Este panorama nos sitúa en una fase de introducción del ciclo de vida de estos portales, correspondiente a una primera etapa, también denominada periodo de lanzamiento de un producto o servicio.

Posteriormente, los grupos de comunicación que configuraban el mercado audiovisual empezaron a tomar conciencia de que era necesario una inversión real en sus divisiones *on line*, dejando atrás dudas más propias de la etapa de lanzamiento o introducción. Tocaba entonces pensar en el nuevo medio en toda su amplitud. Ya no se trataba de una herramienta complementaria usada prioritariamente para reforzar la imagen de marca del medio principal (es decir, el canal en las ondas). Aquel uso ceñido exclusivamente a una función promocional y propia de los albores de las cadenas de televisión en el mundo de los *bytes* comenzaba a diversificarse, abriendo paso al desarrollo de otras funciones más complejas y propias del nuevo hábitat.

En esta segunda etapa de crecimiento[2], que se sitúa cronológicamente en la primera década del nuevo milenio y llega hasta la actualidad, «el portal ya no es sólo una entrada a la marca sino la propia marca» (Kalyanaraman y Sundar, 2008, p. 244). El *website* deja de ser un mero escaparate para comenzar a rodar como un nuevo medio, instante en el que hay que decidir aspectos estratégicos claves, como la oferta de contenidos o la fórmula de pago, teniendo en cuenta el valor añadido que puede aportar el nuevo medio.

***Contexto internacional.*** Si observamos el itinerario seguido por los distintos medios de comunicación televisivos hacia el ciberespacio en el mercado estadounidense, Chan-Olmsted y Suk (2000) señalan que el canal pionero en aventurarse en la Red fue la CBS, quien inauguró su *website* en 1995. En esos momentos, la cadena norteamericana vio en el nuevo hábitat una vía adicional que le permitía conectar mejor con su público, así como una nueva fuente de ingresos, gracias a las inversiones que comenzaban a realizar los anunciantes en Internet. Tettamanzi (2000, p. 46), a su vez, indica que esta etapa de lanzamiento de los *mass media* al mundo internauta estuvo caracterizada en el entorno americano por las alianzas (y/o



Fundación Telefónica
Telefónica

adquisiciones) de las grandes *networks* (ABC, CBS y NBC) con buscadores que ya contaban con grandes audiencias en la Red. De esta forma, los canales televisivos conseguían rápidamente una mayor popularidad y audiencia, como demuestra el 'matrimonio' mediático americano entre ABC e Infoseek.

***Contexto nacional.*** Fuera del escenario norteamericano, la introducción y evolución de los operadores televisivos en el ámbito digital también han protagonizado múltiples transformaciones, aunque de manera más ralentizada. En el contexto español, se puede afirmar que en esta primera fase las páginas web de las televisiones se limitaron, en general, a ser una herramienta promocional de sus canales tradicionales. A ello se debe añadir el tinte institucional propio de los albores de estos portales, que todavía debía recorrer un largo camino hasta iniciar una andadura propia y no de la mano de sus marcas matrices, algo que ni siquiera parece haberse conseguido, en un sentido completo, en la actualidad.

En una segunda etapa, una vez que se solucionaron las primeras barreras tecnológicas que impedían la transmisión de vídeo y audio a través de la Red -a una velocidad razonable-, las cadenas se dedicaron primordialmente a trasladar buena parte de su oferta audiovisual al ciberespacio, en mayor o menor proporción y con mayor o menor celeridad, pero todavía sin incluir demasiadas propuestas novedosas ni específicas, creadas *ad hoc* para el nuevo contexto.

El valor añadido que aportan las cadenas televisivas a su oferta telemática reside, más bien, en las nuevas utilidades que proporciona el nuevo medio y que no están presentes en la recepción tradicional. De esta manera, Internet le permite al usuario ver aquellos programas que no pudo presenciar en el momento de su emisión lineal, posibilitando un consumo a la carta y, en algunos casos, eludiendo los bloques publicitarios propios de la retransmisión televisiva en abierto, una cuestión ciertamente preocupante que ya ha sido integrada en la agenda de la ONTSI y que advierte, en su último informe publicado, del fuerte impacto de los bloqueadores de publicidad (*ad-blockers*), capaces de incidir negativamente en el mercado de la publicidad digital (ONTSI, 2015).

## Análisis estratégico de los *websites* de las grandes cadenas de televisión en España

Para investigar cómo está articulada la oferta de valor de los portales web de las principales cadenas de televisión generalista en España se han utilizado diversas fuentes de datos, entre las que destaca la realización de una serie de entrevistas en profundidad (julio 2012) a los responsables de las divisiones *on line* de las principales cadenas de televisión generalistas de nuestro país (*RTVE, Antena3, La Sexta, Telecinco* y *Cuatro*)[3]. Posteriormente (mayo-junio de 2015), se llevó a cabo un análisis de contenido sobre sus *websites*. Para esta última labor se diseñó un modelo analítico, consistente en la generación de una plantilla de análisis *ad ho*c en la que se incluyen aquellos indicadores que se han considerado claves para la conformación de la oferta de valor televisiva digital: los contenidos, la interactividad, la navegabilidad, el diseño e imagen de marca, la emisión de publicidad y la descripción de los modelos de negocio televisivo imperantes en la Red. El trabajo se completa con la exposición de las principales conclusiones y el diseño de un análisis DAFO, útil para conocer los puntos fuertes y débiles de los *websites* televisivos, así como para descubrir las amenazas y oportunidades que encierra el



Fundación Telefónica
Telefónica

entorno digital.

Conviene destacar que aunque los portales televisivos estudiados han superado la fase inicial o de lanzamiento, y pese a que todos los directivos entrevistados reconocieran que existe una apuesta firme del desarrollo de la vertiente *on line*, la información recabada no revela una inversión realmente significativa en sus negociados *on line*, aunque su contribución a los resultados empresariales y sus dotaciones presupuestarias vayan *in crescendo* cada ejercicio (con algunas excepciones y principalmente debido a la crisis de inversión publicitaria, si bien, todavía se encuentra muy lejos de las cifras que se mueven en el medio televisivo tradicional[4].

A la hora de evaluar el grado de desarrollo de los aspectos fundamentales sobre los cuales gira la estrategia *on line* de los respectivos canales, podemos extraer la siguiente información, a tenor de las respuestas ofrecidas por los respectivos directivos y de las observaciones practicadas sobre las distintas páginas web.

***Oferta de contenidos.*** En el caso de los contenidos, se comprueba que la oferta mayoritaria en la web es un reflejo casi nítido de la oferta televisiva tradicional; es decir, que hay un traslado mayoritario de contenidos televisivos a la web. Aunque existe una preocupación en el sector por generar contenidos específicos propios para el ciberespacio, estos ostentan un porcentaje minoritario del total de informaciones y servicios ofertados por estas plataformas, sin que se aprecien diferencias cuantitativas entre los portales objeto de estudio con respecto a este asunto. No obstante, *RTVE* muestra su predilección por el género documental, con una apuesta por los *webdocs* en aquellos formatos más propios del universo digital, mientras que *Antena3* se decanta por las *webseries*, que residen en el agregador denominado 'El sótano'.

Entre el tipo de contenidos específicos hechos *ad hoc* para estas webs, los formatos preferenciales encontrados, en consonancia con las opciones citadas por los directivos, son los encuentros o entrevistas digitales con los personajes de las series, pequeñas piezas derivadas de los contenidos *off line* (*making off*, etc.), determinados juegos propuestos relacionados con los contenidos de las series más populares (Hispania, Vis a Vis…) y algunos otros experimentos (La Nube de *La 2*) que requirieron una mayor adaptación al contexto *on line*. Estas acciones van dirigidas principalmente a los fans o seguidores de estas series, con el ánimo de conseguir su fidelización al programa de turno -terreno en el que se aprecia un claro predominio de las series nacionales frente a las foráneas-, con el que tratan de incrementar también, y mediante el despliegue de estas herramientas, el consumo *off line*.

Con respecto al tipo de género predominante, todos los portales a excepción de *RTVE* señalan el entretenimiento como eje central de su oferta de contenidos en la web. El canal público prima, en cambio, la función informativa, sin descuidar otros géneros como las series.

En relación al carácter gratuito o no de los contenidos, se constató que algunos portales dejan constancia de su pretensión de orientarse poco a poco hacia fórmulas de pago simbólicas en un entorno habitualmente gratuito, todo ello con el objetivo de que el internauta empiece a acostumbrarse a pagar por aquellos contenidos o servicios denominados *Premium*, que en los casos de análisis contemplados incluyen preestrenos de series de éxito (*Antena3* y *La Sexta*),



Fundación Telefónica
Telefónica

títulos de cine (Mediaset) y, en menor medida, algunos programas estrella, ya emitidos en temporadas pasadas (como es el caso del programa Salvados).

***Herramientas interactivas***. Con respecto a las herramientas interactivas ofrecidas al espectador por todos los *websites* televisivos objeto de estudio, se observa que adquiere un mayor protagonismo la participación del usuario en el discurso mediático a través de las redes sociales, ya que estas gozan de una importante incrustación en la vida de buena parte de la audiencia. Por ello, todos los *websites* analizados mantienen relación (de tipo contractual o no) con los mismos, con la única y significativa excepción de Mediaset, que se desmarca en la parte de su relación con los portales de vídeo. Aun así, todos los responsables *on line* consultados reconocen que este tipo de portales son competidores y que, por tanto, han de vigilar que solo se cuelguen en ellos pequeños vídeos (y no programas enteros) que provoquen un efecto llamada hacia sus portales.

Siguen en importancia a esta fórmula participativa los encuentros digitales, los blogs y los concursos, propuestos por los propios canales en su oferta telemática. Los encuentros y concursos tienen un carácter puntual, mientras que los blogs se identifican como una actividad que se desarrolla de forma continuada en el tiempo. Destaca el amplio número de blogs en el caso del Ente público; le sigue el grupo Atresmedia y, en último lugar, Mediaset. En cambio, algunas de las metodologías interactivas surgidas en una primera etapa de expansión de estos portales (foros, chats…) han entrado en un periodo de decadencia, hasta el punto de que se mantienen en casos muy puntuales y de manera residual, según las respuestas ofrecidas por los directivos de las webs, que se corresponden con las observaciones realizadas.

Finalmente, cabe destacar que las herramientas de interactividad presentes en estos portales son aprovechadas por los propios canales, fundamentalmente para acometer labores de segmentación comercial y emprender acciones con ellas, aunque también, en menor medida, para canalizar las opiniones de los usuarios de cara a mejorar su oferta web.

En relación a la navegabilidad, se constata que los portales analizados son de fácil navegación, a pesar de contener un elevado número de contenidos. Estas páginas se han convertido en una especie de hipermercados, repletos de productos listos para acabar en la cesta de la compra de aquel internauta que así lo desee; de ahí que todos ellos cuenten con varias barras de navegación en sus páginas de inicio que facilitan las labores de búsqueda. También se verificó la existencia de buscadores, así como su correcto funcionamiento, comprobándose que en el portal de *Antena3* y *La Sexta* no fue suficiente la aplicación de un solo clic para acceder al contenido que se buscaba, lo que no ocurrió en ninguno de los dos canales de Mediaset ni tampoco en *RTVE*.

Este rastreo analítico también atendió a la actualización de los *websites*, marcada por la renovación informativa y especialmente por el compás impuesto desde la emisión televisiva. Y su conclusión sigue siendo rotunda: el carácter secundario de la web, cuyo ritmo de rodaje viene impuesto por el motor televisivo.

***Diseño e imagen de marca.*** Con respecto al diseño e imagen de marca de los portales televisivos, los *websites* televisivos guardan muchas similitudes con sus homólogos en las



Fundación Telefónica
Telefónica

ondas, aunque conviene aclarar que hay elementos que intervienen activamente en la creación de marca del canal televisivo y que pierden valor en la Red. Por ejemplo, las labores de programación pierden peso en la Red, donde el consumo mayoritario es a la carta. En cambio, el diseño web y la navegabilidad ostentan un papel determinante, en similar proporción a la oferta de herramientas participativas que facilitan una mayor interacción y control.

Todos los portales destacan en sus zonas de primer impacto o mayor visibilidad[5] los contenidos más populares de sus canales televisivos, ya emitidos en el televisor tradicional, y que pasan a ofertarse en la web. También se suele incluir en este espacio de mayor visibilidad alguna llamada, que trata de incentivar el consumo de algún programa que va a ser emitido próximamente en televisión, intentando alimentar de este modo el consumo tradicional a través de los 'cebos' colocados en las diferentes páginas de inicio.

Pese a este elevado grado de concordancia, se observan algunas diferencias. El Ente público prioriza su función de informar, que se plasma al destacar los menús que incluyen las señales que emiten contenidos en directo, aunque también se cuelan en esta zona de primer impacto (y que viene a ser como la cabecera de un periódico) noticias de máxima actualidad, estrategia que no ocurre en los otros *websites*.

Estos datos vienen a ar que la web y la emisión tradicional se pueden reforzar mutuamente, en especial con aquellos contenidos que resulten de interés para el espectador, un aspecto crucial para el futuro del negocio. Y la web permite, a su vez, incluir nuevos servicios (acceso a capítulos no estrenados, avance de algunos episodios o la consulta de programación, entre otros) que tratan de diferenciar dos entornos, pese a ofrecer propuestas audiovisuales muy similares, al menos hasta el presente.

***Publicidad.*** En relación a los tiempos y formatos de publicidad de las páginas web que formaron parte de este estudio, conviene destacar que la publicidad es el principal sostén de la televisión en abierto y también de sus páginas web. Con respecto a este asunto, los datos revelan que la publicidad en el espacio digital sigue creciendo (IAB, 2015) y que cada vez tiene un mayor peso sobre el total de la inversión publicitaria, incluso en plena crisis, como la de los últimos años.

Todos los portales incorporan publicidad, a excepción de *RTVE*, debido a la prohibición de su emisión. La opción de ocupar la zona de mayor visibilidad con formatos publicitarios procedentes del mismo anunciante se encontró en todos los portales analizados. Por ello, se puede constatar la aparición de una tendencia publicitaria *on line*, que los directivos denominaron *Brand day* y que consiste en que un anunciante concentra todos sus esfuerzos por atraer al usuario ocupando los espacios más visibles de la zona de primer impacto, así como los laterales de la página de inicio, 'customizando' la Web ese día con una misma campaña. De igual manera, se comprueba que los *banners* y el vídeo son los formatos más usados en los *websites* televisivos.

En la publicidad denominada vídeo *in stream* según el IAB (2011), se comprobó la emisión de anuncios de vídeos en el modo *preroll, midroll* y *postroll* en todos los canales, tanto para el consumo de programas como para el de vídeos de corta duración. A modo de conclusión, se



Fundación Telefónica
Telefónica

puede decir que el consumo de publicidad no es voluntario en ninguno de los portales; algo obvio si tenemos en cuenta que estas inserciones representan su principal fuente de ingresos.

***Modelos de negocio televisivo en la web.*** Finalmente, se analizó todo lo referente al establecimiento de los modelos de negocio televisivo en el contexto de la Red. A este respecto, Bustamante (2011) recuerda que, a pesar del notable progreso que se ha ido produciendo en el ámbito de Internet y de las potenciales posibilidades que atesoran las redes digitales, en términos generales no se ha logrado establecer de una forma inequívoca modelos de negocio que sean estables y resulten sostenibles para el futuro.

Resultan fundamentales también las apuestas estratégicas que los grupos mediáticos están dispuestos a realizar en su conquista del ciberespacio, iniciativas que vendrán, a su vez, impuestas por la importancia táctica que le concedan los directivos de turno al desarrollo del nuevo medio. Este aspecto debe de ser tenido en cuenta y es de especial relevancia en la configuración del servicio público, es decir, en el caso de RTVE.es, en sintonía con la táctica implantada por el portal de la *BBC* en 1998, año en el que se aprobó la financiación de los servicios digitales del canal público británico mediante un canon, aduciendo que se trataba de un recurso considerado esencial con una oferta de contenido único (Medina y Ojer, 2011).

En cualquier caso, la Red entendida aún como un espacio abierto y gratuito, no puede obviar el gran reto que se les presenta en la actualidad a los viejos actores mediáticos y que pasa por descubrir cauces de generación de valor en las nuevas redes y por que estas fuentes de ingresos sean percibidas por los consumidores como tales.

## Conclusiones

Para concluir el estudio de los principales *websites* televisivos en España, se ha diseñado un análisis DAFO que incorpora el descubrimiento de los puntos fuertes y débiles encontrados en los portales televisivos objeto de estudio y que resulta útil para detectar las potenciales amenazas y oportunidades que se ciernen sobre el contexto televisivo *on line* (ver tabla 1).



Fundación Telefónica
Telefónica

**Tabla 1: Análisis DAFO de los principales portales de televisión generalista en España**

| PUNTOS FUERTES | PUNTOS DÉBILES |
|---|---|
| **Desde una perspectiva genérica:**<br>Cuentan con un repositorio significativo de programas disponibles.<br>Ofrecen contenidos en directo y a la carta dentro de su cartera de productos.<br>Incluyen distintas fórmulas que favorecen la participación de los usuarios.<br>Existe un aprovechamiento de su marca televisiva para conseguir incrementar la demanda en la Red. Sinergias comerciales con el canal tradicional.<br>Ofrecen al usuario la posibilidad de configurarse su propia dieta mediática.<br>**Desde una visión específica de cada portal:**<br>*RTVE.es* tiene la cartera de productos audiovisuales más extensa.<br>El Ente público posee una vocación informativa frente al resto, que prioriza el entretenimiento.<br>*RTVE.es* no emite publicidad, eximiendo a los usuarios de su visionado.<br>*RTVE.es* cuenta con la plantilla de personal más amplia.<br>*Telecinco* dirige, su oferta web a un público muy 'targetizado' y propicio para la segmentación publicitaria.<br>*Telecinco*, tras su fusión con *Cuatro*, añade un nuevo *target* a su web, al igual que *Antena3* al fusionarse con *La Sexta*. | **Desde una perspectiva genérica:**<br>No se ha desarrollado un lenguaje audiovisual propio y diferenciado para la Red.<br>Las fórmulas interactivas son escasas y puntuales.<br>No se observan herramientas innovadoras en el ámbito participativo.<br>El consumo de publicidad sigue siendo el peaje a pagar para el consumo audiovisual, a excepción de RTVE.<br>Fuerte dependencia de las inversiones publicitarias.<br>Los *websites* no han sido capaces de desarrollar con éxito un modelo de negocio sustentado por otras formas de financiación. |
| **OPORTUNIDADES (ENTORNO *ON LINE*)** | **AMENAZAS (DEL HÁBITAT DIGITAL)** |
| La Red encierra mayores posibilidades de comunicación e interacción con los usuarios.<br>Internet permite mayor personalización y adaptación del consumo audiovisual, también desde una perspectiva comercial y publicitaria.<br>Introducción de nuevos dispositivos (*tablets*, *smartphones*...) y mejora del ancho de banda.<br>Engrosamiento de las cifras de negocio *on line* debido a la creciente práctica de la multitarea.<br>Amplia cartera de productos en la Red.<br>Carácter global o universal de la Red y gratuidad de la misma.<br>Posibilidad de actualización de contenidos continua e inmediata.<br>Internet permite la integración de los distintos medios en una única plataforma.<br>Permite conocer mejor las pautas de consumo de los usuarios, siempre que se mejore esta labor de observación. | La competencia es inmensa en la Red y engloba a nuevos operadores surgidos en el ecosistema digital.<br>Sigue existiendo un porcentaje de público que no está en la Red (brecha digital).<br>No existe hábito de pago por consumo audiovisual en la Red.<br>Los contenidos de pago requieren inversión en ciberseguridad para no ser víctimas de la piratería.<br>Necesidad tecnológica permanente.<br>Limitación de ingresos publicitarios.<br>Descenso en el proceso de atención del receptor como consecuencia de la multitarea.<br>Exigencia de elevados recursos humanos y materiales para dar respuesta a la participación del internauta.<br>Elevada dependencia de factores tecnológicos para conseguir una transmisión de contenidos con calidad.<br>Se necesita un consenso en el ámbito de la medición de audiencias digitales. |

**Fuente:** Elaboración propia.

Por todo lo expuesto, se puede afirmar que uno de los principales desafíos que se le presenta a las empresas de televisión es el de facilitar contenido a los usuarios a través de todos los mecanismos existentes; es decir, no únicamente mediante la televisión, sino también a través de la web y los dispositivos móviles (Wildman, 2008, p. 100; Jacubowicz, 2007, p. 41, citados por Medina y Ojer, 2011, p. 88).

La monetización es otro de los grandes retos que tienen por delante los conglomerados mediáticos si desean configurar modelos de negocio estables para sus portales y que además sean capaces de convivir en armonía con sus rivales en el hábitat tradicional. Deberán ser capaces de generar valor mediante la creación de contenidos y servicios por los cuales el usuario esté dispuesto a realizar un desembolso. Ardua labor, si tenemos en cuenta la poca costumbre de pago por contenidos audiovisuales presente en nuestra sociedad y un aspecto que deben lidiar, además, sorteando los difíciles escollos que surgen en el proceloso mar de los *bytes*, como la piratería o el elevado listón de competencia que se ha colocado por obra y gracia de los nuevos agentes de este mercado. Nuevos competidores que no proceden



Fundación Telefónica
Telefónica

necesariamente del sector audiovisual sino que han surgido, en la mayor parte de las ocasiones, del propio ciberespacio, como lo revelan firmas del prestigio y dominio global de Google o Netflix.

De igual modo, habrá que avanzar en el trazado de las nuevas líneas que dibujen el escenario de la publicidad *on line*. Los retos en esta parcela del conocimiento no podrán eludir la integración de sus marcas en el orden digital a partir de los nuevos formatos surgidos, como el *branded content*, como tampoco podrán sortear la realización de anuncios originales que provoquen que el usuario desee verlos, circunstancia que obliga a innovar con experimentos aderezados con altas dosis de interactividad y a la personalización de los mensajes sin que esta resulte intrusiva.

En consecuencia, se requiere de una innovación en este terreno, para lo que a su vez se necesitan presupuestos acordes para conseguir estos propósitos, aunque con carácter previo sería conveniente contar con un panorama consensuado en el ámbito de la medición de audiencias digitales que incluya una homogenización en la utilización de las herramientas de medición, un acuerdo en el organismo medidor y el uso de los mismos conceptos analíticos. Toda una asignatura pendiente por el momento.

Para concluir este estudio, resulta elocuente recurrir a la visión de Toffler (1980) respecto al futuro mediático convergente. Este investigador nos advierte de los males que ha traído consigo la globalización, a los cuales califica de transitorios pero que, sin embargo, nos pueden conducir a un futuro en plenitud si sabemos aprovechar y humanizar las tecnologías que hemos creado. Todo un mensaje de optimismo para superar la eterna losa de la que surge la disyuntiva de quién domina a quién. Internet es una encrucijada de todo el tejido mediático y la televisión multipantalla y en red emergen como los medios dominantes de la cultura del futuro (Bustamante, 2011b, p. 15). En definitiva, habrá que permanecer atentos a la confluencia de ambos medios y a sus consecuencias.

**Bibliografía**

Bustamante, E. (Ed.) (2011a). *Industrias creativas: Amenazas sobre la cultura digital.* Barcelona: Gedisa.

– (Coord.) (2011). *Las industrias culturales audiovisuales e Internet. Experiencias escenarios de futuro y potencialidades desde la periferia.* Tenerife: Ideco.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder.* Madrid: Alianza.

Chan-Olmsted, S. y Suk, J. (2000). From on-air to online world: examining the content and structures of broadcast TV stations' web sites. *J&MC Quarterly*, 67(2), 321-339.

Duran, J. y Sánchez, L. (2008). *Industrias de la comunicacion audiovisual.* Barcelona: UB.

ERICSSON (2014). *TV and media 2014.* Stockholm: Ericsson.



Fundación Telefónica
Telefónica

Greenberg, B. (2010). The Future of TV. *Adweek ,5* (18); *ABI/INFORM Global*, 37.

IAB (2015, mayo). *Estudio de inversión en publicidad digital 2014* [en línea]. IAB. Disponible en: *http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/05/Estudio-Inversion-2015-reducida.pdf*

– (2011). *Estándares de formatos publicitarios de vídeo in-stream* [en línea]. IAB. Disponible en: *http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2012/02/Estandares_formatos_publicitarios_videoinstream.pdf*

Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide.* New York: New York University Press.

Kalyanaraman, S. y Sundar, S. S. (2008). Portrait of the portal as a metaphor: Explicating Web portals for communication research. *Journal of Marketing Communications Quartely*, 85(2), 239-256.

The Cocktail Analysis (2015). *Televidente 2.0, 2014, VIII Oleada.* Madrid: The Cocktail Analysis.

– (2010). *Televidente 2.0, 2010, IV Oleada.* Madrid: The Cocktail Analysis.

Medina, M. y Ojer, T. (2011). La Transformación de las Televisiones Públicas en Servicios Digitales en la BBC y RTVE. *Comunicar*, (36), 87-94.

ONTSI (2015). *Informe Anual del Sector de los Contenidos Digitales en España 2015.* Madrid: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

– (2011). *Informe Anual de los Contenidos Digitales en España 2011*. Madrid: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Tettamanzi, L. (2000). *Spettatori nella rete.* Roma: Rai Eri.

Toffler, A. (1980). *La tercera ola.* Bogotá: Plaza & Janés.

**Páginas web consultadas**

*Antena3: http://www.antena3.com/*

*BBC: http://www.bbc.co.uk/*

*Cuatro: http://www.cuatro.com/*



**Fundación Telefónica**

Telefónica

*La Sexta: http://www.lasexta.com/*

*RTVE: http://www.rtve.es*

*Telecinco: http://www.telecinco.es/*

## Notas

[1] Véase: *http://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/wherenext/index.shtml* y *http://en.wikipedia.org/wiki/BBC_Online* [Consulta: 2014, 10 de enero].

[2] Esta clasificación se apoya en el modelo del ciclo de vida de los productos surgido tras la publicación de Rogers en 1962 de la obra *Diffusion of Innovations*, adaptada al entorno de las telecomunicaciones en su versión revisada de 1995.

[3] Ricardo Villa (RTVE), Ana Bueno (*Telecinco* y *Cuatro*), José Manuel González Pacheco (*Antena3*) y Alfredo Peña (*La Sexta*).

[4] Los directivos de las cadenas de televisión consultados no ofrecieron cifras de los recursos económicos destinados a las divisiones on line que presiden, aduciendo razones de confidencialidad empresarial.

[5] Sería la parte superior de la página de inicio del sitio web; es decir, la zona que más se ve, equivalente a la cabecera de un periódico.



Fundación Telefónica
Telefónica