

**Las estrategias digitales de los operadores de televisión: nuevos
modelos de negocio e interacción en la era digital**

**Broadcaster's digital strategies: new business models and
interactivity in the digital era**

Dra. Raquel Vinader Segura y Dra. Natalia Abuín Vences

Grupo de investigación FONTA - Universidad Complutense de Madrid

fonta@ccinf.ucm.es

Resumen

La industria de la Comunicación se está enfrentando a una multitud de cambios fruto de las innovaciones tecnológicas. Más allá de la digitalización en la producción, distribución y consumo de la información y que lleva al Audiovisual a converger con las Telecomunicaciones y la Informática, la irrupción de Internet y las redes sociales está produciendo cambios definitivos, no sólo en la cadena de valor, sino también en las estrategias comerciales de estas Empresas.

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis de las estrategias de los radiodifusores españoles en la Red prestando especial atención a los modelos de negocio implementados en este nuevo entorno digital.

Palabras clave: radiodifusores – Internet –redes sociales – modelos de negocio

Abstract

The Communication industry is facing continuous changes due to the technological innovations. Throughout the digitalization in information production, distribution and consumption what impulse the convergence between Audiovisual, Telecommunication and Informatics sectors, the Internet's arrival and social networks are transforming deeply the value chain, but also the commercial strategies of this kind of companies.

This research presents an analysis of the digital strategies implemented by the Spanish broadcaster's taking into consideration the new business models in the digital environment.

Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

Key Words: broadcasters – Internet – social networks – business models

Sumario: 1. Introducción. 2. Objetivos. 3. Metodología. 4. Sinergia entre la radiodifusión e Internet. 5. Las estrategias digitales de los radiodifusores en el mercado español. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas

Summary: 1. Introduction. 2. Research objectives. 3. Methodology. 4. Sinergy between broadcasting and the Internet. 5. Broadcaster's digital strategies in the spanish market. 6. Discussion. 7. Bibliography.

1. Introducción

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

Internet supone transformaciones determinantes para la cadena de valor del producto televisivo. No solo permite la reducción significativa de costes y mejora la comunicación interna y externa de la empresa, sino que, sobre todo, habilita la implantación de nuevos modelos de negocio. En la medida en que las cadenas consideren la Red como una ventaja competitiva y la integren en el desarrollo de sus estrategias, la radiodifusión se beneficiará de sus características diferenciadoras (interactividad y personalización), así como de la viralidad de los mensajes en las redes sociales.

2. Objetivos

Los operadores de radiodifusión afrontan tiempos difíciles. La implantación definitiva de la Televisión Digital Terrestre (TDT) supone la llegada de la competencia feroz al mercado de la televisión en abierto, la consolidación de la temida fragmentación de las audiencias y la pérdida progresiva de los *target* más jóvenes a favor de otras formas de

ocio o comunicación. Ello, debe sumarse a la irrupción de Internet y, más aún de la Web 2.0 y las redes sociales. Por todo ello, las cadenas de televisión deben adaptar sus estrategias a un nuevo entorno competitivo que requiere asimismo ajustar la misma estructura organizativa para ser capaz de responder a los nuevos retos que se les planteen.

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

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

3. Metodología

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

Según este autor, el espacio virtual de Información o VIS consiste en la utilización de Internet como un canal para ofrecer información sobre la empresa o los productos/servicios que ofrecen. De esta manera, se trata de mejorar la percepción del catálogo de productos/servicios de la empresa, al tiempo que el usuario puede utilizarlo

Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

para recoger la información de las distintas empresas y comparar las ofertas del mercado. Desde el punto de vista estratégico, este espacio ha sido el más atractivo para los operadores, sobre todo en su fase inicial, y ha evolucionado hasta ser utilizado como una potente herramienta de marketing y publicidad.

Por su parte, el VCS o espacio virtual de Comunicación supone un paso más al permitir a todos los agentes implicados el intercambio de ideas, experiencias u opiniones, fortaleciendo las relaciones y creando comunidades. Para Angehrn, este espacio incrementa la visibilidad y la percepción de los productos o servicios de una empresa. Pero, más allá de ofrecer información, el objetivo de este espacio es recoger monitorizar las opiniones de los miembros de una comunidad y obtener así un *feed-back* sobre sus productos o servicios. Ha sido hasta el momento el menos atractivo para los radiodifusores hasta la madurez de sus estrategias digitales.

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

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

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

- La posible adecuación de los productos o servicios.
- Las competencias que debe presentar la empresa para poder implantarlos.

- Los ajustes organizacionales que necesariamente tienen que implementarse dentro de la compañía.

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

A la hora de aplicar esta metodología a nuestro objeto de estudio, decidimos analizar las páginas web de los radiodifusores españoles delimitando el campo de estudio a aquellos operadores de televisión en abierto con cobertura nacional que emitan a través de la onda terrestre digital (TDT). Estos son:

1. Grupo Antena 3 TV: Antena 3 TV, Neox, Nova y Nitro.
2. Grupo Telecinco: Telecinco, Factoría de Ficción, Siete y Boing.
3. Cuatro. A pesar de la reciente autorización a la compra por parte de Telecinco se analizará de manera independiente dado lo reciente del acontecimiento y puesto que sus estrategias son heredadas del grupo Sogecable.
4. Grupo RTVE: La 1, La 2, Clan, Teledporte, Canal 24 horas
5. La Sexta con sus diferentes ofertas generalistas, de ficción y deportes
6. Veo TV: Veo 7 y Marca TV
7. Net TV: Intereconomía, Disney Channel, MTV y La 10

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

4. La sinergia entre la radiodifusión e Internet

El televisor ya no es la única pantalla para consumir televisión. El ordenador personal con conexión a Internet pero, sobre todo, las primeras experiencias de televisión híbrida (HBB) permiten al usuario el consumo de los mismos contenidos con independencia de la plataforma de difusión y los horarios de programación. La irrupción de Internet

genera un nuevo marco competitivo para los operadores de televisión. Las claves del éxito de este nuevo medio se encuentra en “la ruptura de los límites espacio-temporales, la accesibilidad, los servicios de valor añadido, la interactividad y el feedback, y la integración multimedia” (Konert, 2003:83).

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

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

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

atraer nuevos espectadores e incrementar la fidelidad de los ya existentes. (Bowling & Chan-Olmsted, 2001:202).

Pero, la transición a la web 2.0 supone un paso más en el desarrollo de Internet y tiene también consecuencias en el mercado de la radiodifusión. De hecho, podemos hablar de la llegada de la ‘Social TV’ “que combina el contenido televisivo con la interacción social” (Montpetit, 2009). Por tanto, la ‘Social TV’ configuraría un nuevo modelo de televisión interactiva en la que las redes sociales pueden consolidarse como una herramienta para promocionar y mejorar las audiencias de los contenidos televisivos, al tiempo que reduce la pasividad de los espectadores, que son capaces de comentar y compartir los programas que están viendo. Este nuevo consumo de televisión, según IEEE Computer Society, mejorará la fidelidad al contenido, hará la televisión más atractiva y frenará la erosión de los *ratings*. La televisión se convierte así en un medio social e interactivo y creando una nueva experiencia de consumo: la interacción social combinada con el contenido televisivo.

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

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

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

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

2. Branding. Más allá de posicionarse en un nuevo entorno ante lo que pudiera suceder a medio o largo plazo, las cadenas de televisión deben pensar en su fin último y fundamental: el emplazamiento de mensajes publicitarios. Dado este nuevo escenario de audiencias fragmentadas y nuevos hábitos de consumo audiovisual, cualquier estrategia digital pasa por utilizar Internet como un medio para transferir su marca y extenderla más allá del sector tradicional en el que se han consolidado. La transición de un mercado dominado por unas pocas empresas de televisión a otro caracterizado por un alto número de competidores de distinta naturaleza obliga a los radiodifusores a tratar de utilizar este medio con el fin de reforzar su marca y mejorar su visibilidad. De este modo, podrá fidelizar al espectador como pieza clave de su negocio, tratando de recuperar aquella parte de la audiencia más cercana a los nuevos medios. Pero, para ello, cualquier iniciativa requiere para la cadena alcanzar una posición diferenciadora del resto de sus competidoras que permita conseguir los objetivos propuestos.

3. Fidelización. A través de los nuevos medios (Internet, redes sociales o el teléfono móvil) las cadenas de televisión tienen la posibilidad de conocer mejor a su cliente y

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

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

- 4. Eficiencia publicitaria.** Esta sinergia con Internet y las redes sociales puede resultar más evidente y beneficiosa, si cabe, para el anunciante. Dada la situación económica global, los presupuestos para la inversión publicitaria en medios de comunicación se han visto reducidos significativamente. De este modo, los responsables de marketing de las empresas se ven obligados a buscar nuevas opciones de comunicación que les permitan conseguir la misma efectividad con una menor dotación económica. En este nuevo escenario, las cadenas de televisión están en posición de ofertar a sus anunciantes campañas de publicidad *cross media*, es decir, que simultáneamente sean realizadas en todas las plataformas de difusión en

las que la cadena este presente: televisión, radio, prensa, pero también en la página web o en su página de Facebook. Estas campañas pueden ser más efectivas en cuanto que son capaces de alcanzar mayor número de espectadores y segmentar sus audiencias (Pfeiffer & Zinnbauer, 2010), mejorando así el ratio coste-impacto. Al mismo tiempo, una estrategia *cross media* ofrece a las marcas la posibilidad de contactar más veces con sus clientes potenciales y a través de diferentes medios, fortaleciendo así el mensaje publicitario y, por consiguiente, su marca (Wang, 2007:39). Así, las cadenas han comenzado a reforzar sus *sites*, así como el tráfico de espectadores a la misma, en un intento de ofrecer al anunciante nuevas posibilidades de comunicación en un nuevo entorno.

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

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

Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

Las posibilidades ofrecidas tanto por Internet pero, sobre todo, por las redes sociales para enriquecer la experiencia del consumo de televisión y ofrecer nuevas plataformas de promoción para el anunciante son prometedoras, pero todavía es pronto para poder evaluar su verdadero impacto (Montpetit, 2009). No obstante, lo que parece evidente es que no hay marcha atrás en el mercado y nada volverá a ser lo mismo.

5. Las estrategias digitales de los radiodifusores en el mercado español

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

De este modo, podemos observar que, salvo raras excepciones, todos los operadores de televisión en España han implementado en Internet sus estrategias de promoción y/o comercialización de sus principales productos o servicios. No obstante, la implicación de todas estas empresas en la Red es desigual. Mientras que los operadores más estables en el mercado y con mayor experiencia en el negocio tradicional –por ejemplo, Antena 3 TV o Telecinco- utilizan sus sitios web como verdaderos portales de consumo de contenido, información, juegos o concursos, etc., otros operadores reducen al máximo su intervención en este nuevo medio. Es el caso de Veo7, Marca TV o, en menor medida, La Sexta. En estos canales, cabe achacar su reducida presencia digital a su reciente incorporación al mercado, lo que hace que todos los esfuerzos de la empresa estén orientados a posicionar al canal en el mercado de la radiodifusión tradicional.

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

Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

	ESPACIO VIS	ESPACIO VCS	ESPACIO VDS	ESPACIO VTS	Observaciones	
1	ANTENA 3 TV	Además de la información corporativa y sobre los programas, ofrece información para accionistas	Conectado a redes sociales: Facebook, Twitter. También Youtube. Otras posibilidades son los Blogs y los encuentros digitales	Emisión de televisión en directo pero únicamente de su primer canal de televisión. Nada del resto de canales en TDT. También ofrece el 'Modo Salón' que permite acceder a la programación de la cadena en la última semana.	Tienda	Cada cadena de televisión tiene su página (Neox, Nova y Nitro)
2	CUATRO	Información sobre la cadena y sobre su programación	Comunidad de usuarios, foros y encuentros digitales pero no relación con redes sociales (sólo la tienda).	Emisión de sus principales programas a la carta. Incluye además ficción. Todo organizado en secciones	Tienda, juegos y concursos	No se hace referencia a otros canales del grupo.
3	DISNEY CHANNEL	No hay información corporativa. Sólo información sobre los personajes	Ejemplo de comunidad gracias a la segmentación de su público y a la especialización en el contenido. Actividades	Emisión de videos, videoclips, trailers, música, dibujos.	Tienda (viajes, merchandising), juegos y concursos	Estrategia cross media
4	INTERECONOMIA	Información sobre la cadena y sobre su programación	Consolidación de una comunidad virtual para compartir y debatir opiniones. Variedad de bloga especializados	Emisión en directo de radio y TV. Además, videos a la carta y archivo de programas.	Tienda (merchandising) y aplicaciones para móviles y tabletas. Servicios de podcast y suscripciones prensa	Relacionada son sus periódicos
5	LA SEXTA	Además de la información corporativa y sobre los programas, ofrece información para accionistas	Comunidad de usuarios y encuestas. No redes sociales	Emisión en directo y videos destacados de los principales programas. También ofrecen widgets que funcionan como podcasts.	No hay servicios transaccionales	Tres páginas separadas para TV, deportes y noticias.
6	La10	Información corporativa y sobre los programas	No hay nada significativo	No hay nada significativo	No hay servicios transaccionales	
7	MARCA TV	No hay información corporativa. Sólo parrilla programación	No hay nada significativo	No hay nada significativo	No hay servicios transaccionales	
8	MTV	Información sobre el canal y el grupo al que pertenece	Conexión con Facebook, Twitter, Tuenti, Habbo y MySpace	Emisión de videos pero no emisión simultánea	No hay servicios transaccionales	
9	RTVE	Además de la información corporativa y sobre los programas, ofrece información para accionistas	Sólo blogs y algún encuentro digital. No hay comunidades ni conexión con redes sociales	Emisión en directo de radio y TV. Además programas de radio y televisión a la carta. Podcast y otros. Archivo histórico RTVE.	No interés comercial. Servicio público de radiodifusión	Página unificada para todos los servicios de audio y televisión de la Corporación RTVE.
10	TELECINCO	Además de la información corporativa y sobre los programas, ofrece información para accionistas	Conexión con Facebook, Tuenti y Twitter. Posibilidad de interactuar a través de la sección de Blogs	Emisión en directo de un único programa 24 horas (GH). El resto, una selección de programas, sólo emite en sus horarios en simultcast con TDT. No hay acceso a programas a la carta o modo off line	Tienda, juegos, concursos, tarot, Club del amor, telebromas, etc. Quizá sea el más desarrollado de todas las páginas web.	Cada cadena de televisión tiene su página (Boing, Siete y Factoría de Ficción)
11	W507	No hay información corporativa. Sólo información	No hay nada significativo	Emisión en directo y videos destacados según secciones.	No hay servicios transaccionales	

ISBN: 978-84-938428-0-2

Tabla 1: Oferta de productos/servicios de los radiodifusores según modelo ICDT. Fuente: Elaboración propia

Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

La siguiente ilustración muestra gráficamente el posicionamiento estratégico de la página web de los operadores estudiados. Esta matriz muestra la presencia de las empresas analizadas en cada uno de los espacios virtuales delimitados considerando su distancia al centro, al negocio tradicional de la radiodifusión.

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

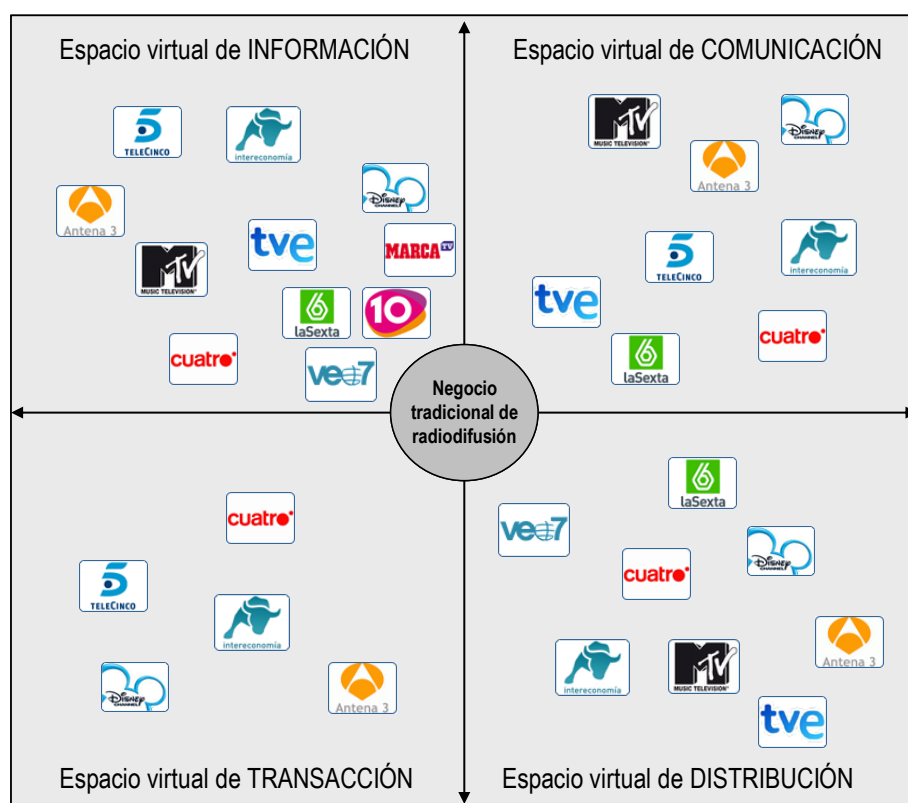


Ilustración 2: Posicionamiento estratégico de los operadores de radiodifusión españoles.
Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar la posición de RTVE. La Corporación tiene encomendado, como garante del servicio público el papel de locomotora en la era digital según se recoge en la Ley 24/2001, de 27 de diciembre. Así, ha sido uno de los primeros operadores en

implementar servicios innovadores a través de su página web. Ésta adolece, como es lógico, de los servicios transaccionales dado su estatus de empresa pública financiada por las subvenciones estatales y las tasas impuestos a los operadores de televisión en abierto, de pago y de telecomunicaciones.

6. Conclusiones

Los operadores de televisión españoles, lejos del inicial miedo al nuevo medio, han incorporado Internet en sus estrategias comerciales en un intento de asegurar cuotas de mercado futuras, alcanzar nuevos públicos o implementar nuevos modelos de negocio. La sinergia natural entre los medios de comunicación y las redes sociales parece haber empezado con un notable éxito, si nos atenemos a los resultados de esta investigación.

En cualquier caso, los operadores de radiodifusión utilizan las bondades de Internet para crear una ‘experiencia de usuario’, una televisión mejorada que permite transformar el espectador pasivo en un usuario activo o *viewer* con la pretensión de activar y potenciar el mensaje creando grupos de complicidad que lo interpretan o lo usan en función de sus intereses. Las audiencias lineales sujetas a horarios y modos de consumo rígidos encuentran una nueva situación que permite crear un nuevo horizonte en torno al individuo y no en torno al medio.

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

7. Referencias bibliográficas

- ANGHERN, Albert (1997). Designing mature Internet business strategies: The ICDT Model en *European Management Journal*, Vol. 15, n. 4, pp. 361-369.
- BOWLING, L & CHAN-OLMSTED, M. (2001). *Enhanced TV as brand extension: TV viewers' perception of enhanced TV features and TV Commerce on broadcast networks' web sites* en *The International Journal on Media Management*, Vol. 3, n. IV, pp. 202-212.
- CARTER, Meg (2009) *TV and social media: fighting for dominance* en *New Media Age*. Londres: 16 de abril, p. 16.
- CHAN-OLMSTED, M. & JUNG, J. (2001). *Strategizing the net business: How the US television networks diversify, brand and compete in the age of Internet* en *The International Journal on Media Management*, Vol. 3, n. IV, pp. 213-225.
- CHAN-OLMSTED, S.M. & HA, L. (2003). *Internet business models for broadcasters: how television stations perceive and integrate the Internet* en *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, diciembre de 2003.
- KONERT, Bertram (2003). *Broadcasters' Internet engagement: from being present to becoming successful* en Noam, Eli; Groebel, J; Gerbarg, D. (eds.) *Internet Television*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- LIODICE, Bob (2010). *10 Technological advances marketers can't live without* en *Advertising Age*. Chicago: Vol. 81. Iss. 27, p. 18.
- MINDLIN, Alex (2010). *Channel surfing while surfing the net* en *The New York Times*, 5 de abril de 2010.
- MONTPETIT, Marie-Jose (2009). *Your content, your networks, your devices: Social networks meet your TV Experience* en *ACM Computers in Entertainment*, Vol. 7, n. 3, Article 34, September 2009.
- PEREZ DE SILVA, Javier (2000). *La televisión ha muerto*. Barcelona: Gedisa
- PFEIFFER, M & ZINNBAUER, M (2010). *Can Old Media enhance New Media? How traditional advertising pays off for an online social network* en *Journal of Advertising Research*, marzo de 2010.
- PONIEWOZIK, James (2010). *The World Wide Living Room* en *Time*, 22 de marzo. Disponible en línea en <http://www.time.com> (Consultada el 10/08/2010)

Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

- WATERMAN, David (2003). *Business models and program content* en Noam, Eli; Groebel, J; Gerbarg, D. (eds.) *Internet Television*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- WANG, Alex (2007). *Branding over mobile and internet advertising: the cross-media effect* en *International Journal of Mobile Marketing*, junio 2007, vol.2, n. 1, pp. 34-42.

CV Raquel Vinader Segura

Universidad Complutense de Madrid

Facultad de Ciencias de la Información

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1

Avda. Complutense s/n - 28040 Madrid

Teléfono: (+34) 91-3942243

Correo electrónico: rvinader@ccinf.ucm.es

Licenciada en Comunicación Audiovisual por la UCM. Doctora en Ciencias de la Información por la UCM. Actualmente es profesora de Nuevas Tecnologías de los Medios Audiovisuales en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1 de la UCM y de Empresa audiovisual en el CES Felipe II (UCM). Miembro del grupo de Investigación FONTA (Formación en Nuevas Tecnologías del Audiovisual).

CV Natalia Abuín Vences

Universidad Complutense de Madrid

Facultad de Ciencias de la Información

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1

Avda. Complutense s/n - 28040 Madrid

Teléfono: (+34) 91-3942243

Correo electrónico: nabuinve@ccinf.ucm.es

Licenciada en Periodismo por la Universidad de Santiago de Compostela. Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente es profesora de Teoría de la Publicidad en el Departamento de Comunicación Audiovisual

Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

y Publicidad 1 de la UCM. Miembro del grupo de Investigación FONTA (Formación en Nuevas Tecnologías del Audiovisual).