

Revista interdisciplinar de  
Ciencias de la Comunicación  
y Humanidades

omunicación  
y h ombre

ESTUDIO

**El ecosistema  
multiplataforma de  
los grupos televisivos  
españoles: los formatos de  
entretenimiento**

Enrique Guerrero Pérez  
Universidad de Navarra

**Enrique Guerrero Pérez***Universidad de Navarra  
Pamplona (España)*

eguerrero@unav.es

RECIBIDO / RECEIVED

12 de mayo de 2011

ACEPTADO / ACCEPTED

2 de julio de 2011

PÁGINAS / PAGES

De la 85 a la 103

ISSN: 1885-365X

# El ecosistema multiplataforma de los grupos televisivos españoles: los formatos de entretenimiento

The multi-platform ecosystem of Spanish TV groups: entertainment formats

La revolución digital ha transformado de un modo decisivo la industria del entretenimiento audiovisual, especialmente la del sector televisivo. Los operadores españoles han pasado de gestionar una cadena de televisión a un grupo de canales y toda una serie de plataformas complementarias accesibles desde el móvil e Internet. Como consecuencia, toda la cadena de valor de la producción audiovisual necesita ser revisada, desde la ideación de los contenidos hasta su producción y comercialización. El presente artículo analiza la estrategia multiplataforma de los principales grupos de televisión en España así como los formatos de entretenimiento más propicios para este nuevo ecosistema.

**PALABRAS CLAVE:** Entretenimiento, televisión, multiplataforma, formatos, producción, modelos de negocio.

The digital revolution has deeply transformed the audiovisual entertainment industry, especially the television one. Spanish broadcasters have gone from managing a single television network to a group of channels and a range of complementary platforms accessible from the Internet and mobile devices. As a result, the entire audiovisual production value chain needs to be revised, from content ideation to production and marketing. This article analyzes the multi-platform strategy of the major Spanish television groups and evaluates the most suitable entertainment formats for this new ecosystem.

**KEY WORDS:** Entertainment, television, multiplatform, formats, production, business models.

## 1. Introducción

Gracias a la tecnología digital, los contenidos audiovisuales se han independizado del soporte y hoy podemos acceder a ellos desde una amplia variedad de dispositivos o plataformas. Todavía más, podemos interactuar con los contenidos y, al mismo tiempo, compartir la experiencia con otros usuarios gracias a herramientas como las redes sociales.

La industria audiovisual se ha visto en la necesidad de distribuir sus contenidos más allá de los soportes tradicionales, en un momento complejo marcado por una crisis económica y cuando su modelo de negocio ya se encontraba consolidado. Por ejemplo, el núcleo del negocio de una cadena de televisión comercial consistía en diseñar una oferta de conteni-

dos atractiva para conseguir audiencia y vender tiempo publicitario. Sin embargo, actualmente, su área de acción se extiende más allá de la pantalla del televisor, invadiendo otras como el ordenador o los dispositivos móviles (teléfonos, tabletas, etc.).

En este contexto, el contenido adquiere un valor estratégico aún más relevante. La audiencia es fiel al contenido, no al canal de distribución (Arrojo, 2010), de modo que disponer de un amplio catálogo es el mayor activo del que puede disponer una empresa audiovisual. No obstante, no debe plantearse el problema en términos exclusivamente cuantitativos. La calidad de esa librería tampoco es una cuestión menor. No importa que podamos acceder al contenido en todo tipo de dispositivos y en todo momento si no es del interés de la audiencia, porque su disponibilidad no garantiza su amortización (Ulin, 2009: 299), sólo su éxito en términos de visionados. Por esta razón, la fase de desarrollo de los contenidos, en la que se gesta el proyecto tanto desde una perspectiva creativa como económica, se convierte en una etapa crucial, dado que condicionará su posterior producción y comercialización en todas las plataformas (Guerrero, 2010a: 238).

Ante este panorama, no solo el contenido adquiere preponderancia, también la audiencia, activa y protagonista. La flexibilidad y diversidad de las opciones de consumo facilitan la personalización de la oferta. No obstante, el usuario no es un mero programador, sino que la disponibilidad de canales interactivos le permiten incluso participar en la producción de los contenidos. La convergencia con Internet aporta interactividad a la televisión, anhelo del medio desde su popularización a mediados del siglo XX.

Como se desprende de estas primeras líneas, los retos planteados por la tecnología a la industria audiovisual no son menores, al igual que no lo son las oportunidades que se derivan de ellos. A lo largo del presente artículo, se abordan estas y otras cuestiones vinculadas al sector del entretenimiento multiplataforma. Más en concreto, nos centraremos en aquellos contenidos que, aunque dirigidos principalmente a la televisión, han sido diseñados desde su origen para ser distribuidos a través de una multiplicidad de pantallas.

En primer lugar, realizaremos una aproximación al modelo audiovisual multiplataforma, para después analizar la estrategia desarrollada por los principales grupos de televisión en España. Por último, abordaremos casos concretos de formatos multiplataforma a modo de ejemplo. Para ello, además de consultar la bibliografía especializada más reciente y analizar la oferta de contenidos disponibles, se ha contado con la colaboración directa de responsables del área multimedia de Televisión Española (TVE), Antena 3, Telecinco, Cuatro<sup>1</sup> y La Sexta, a través de las entrevistas y los cuestionarios detallados al final de este artículo.

## 2. El modelo audiovisual multiplataforma

### 2.1. Televisión, Internet y otras pantallas

El concepto de multiplataforma, aplicado a la televisión, simplemente hace referencia a la distribución de los contenidos a través de una variedad de dispositivos. Sin embargo, la sencillez de esta aseveración contrasta con la complejidad de sus implicaciones tanto para la industria como para la audiencia.

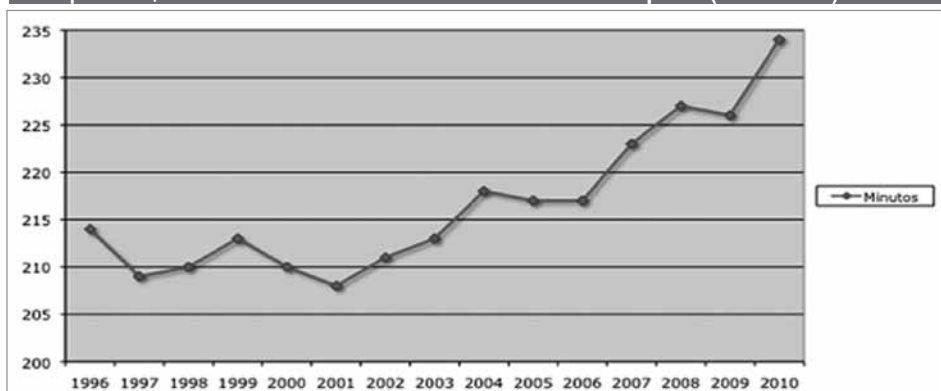
Cabe plantearse ciertas cuestiones previas: ¿las diferentes pantallas son complementarias o excluyentes?, ¿es apto el mismo tipo de contenido –fondo y forma– para todas ellas?, ¿cómo afecta a la producción y distribución el ecosistema multiplataforma?, ¿cuál es el modelo de negocio más apropiado para amortizar la inversión?, ¿está la audiencia dispuesta a pagar por contenidos?, ¿la posibilidad de configurar una oferta personalizada representa una amenaza para los canales de programación lineal?, ¿se generalizará la interactividad o será una opción más para el usuario?

No se pretende aquí dar una respuesta detallada a cada una de estas cuestiones, sino apuntar algunos indicios que arrojan cierta luz sobre esta encrucijada. La opción de ver los contenidos en otros dispositivos no sustituye a la experiencia de ver la televisión en el salón de casa, sino que la enriquece (Adams, 2009: 3). Ya en 1995, autores como Nicholas Negroponte hacían referencia a la sustitución paulatina del *prime time* televisivo por el *my time* (Negroponte, 1995: 172), en alusión a la tendencia del usuario a configurar su propia oferta personalizada, gracias a una televisión a la carta accesible en todo momento y desde cualquier lugar (*time-shifting* y *place-shifting*).

Sin embargo, otra práctica habitual apunta al espectador multitarea (Arrojo, 2010) o *double dipper* (Gunter, 2010: 124), es decir, usuarios que ven la televisión al mismo tiempo que navegan por Internet o mientras comentan y comparten lo que ven en las redes sociales. Por ejemplo, durante la retransmisión de la gala de los Oscars de 2010, más del 13% de la audiencia estadounidense estaba conectada a Internet según los datos de Nielsen (2010). Sin ir más lejos, en España, según el estudio Televidente 2.0 (2010), el 35% de los usuarios reconoce comentar en las redes sociales con frecuencia o de vez en cuando los contenidos que ve en la televisión durante la emisión. Este porcentaje aumenta hasta casi la mitad de los encuestados cuando se les pregunta por los comentarios realizados sobre programas de entretenimiento, series o películas, aunque no se estén emitiendo en ese momento. No es casualidad que en el horario del *prime time* televisivo, algunos *trend topics* de redes sociales como Twitter estén relacionados precisamente con los programas emitidos en ese momento o que incluso surjan alguna redes sociales temáticas sobre televisión, como es el caso de Miso. Al final, el *my time* parece coincidir con el *prime time*, permitiendo vislumbrar una relación simbiótica entre TV e Internet de la que los dos medios salen fortalecidos.

A la espera de que se produzca la plena convergencia entre televisión e Internet, hasta tal punto que carezca de sentido hacer esta comparación, los datos de la audimetría apuntan a una complementariedad entre ambas plataformas. Lejos de disminuir, las cifras de audiencia de la televisión convencional se han incrementado hasta llegar a los 234 minutos de media por persona y día en 2010 (Figura 1), y todo ello pese al creciente consumo de contenidos online. Según datos de 2010 del Instituto Nacional de Estadística, el 42,2% de los internautas españoles de entre 16 y 74 años se conecta a Internet para ver televisión o escuchar radio online. Esta cifra aumenta hasta el 53% entre los jóvenes de 16 a 24 años, dato que indica que son los usuarios de menor edad los que recurren a Internet con más asiduidad para acceder a los contenidos audiovisuales (INE, 2010).

\* FIGURA 1 | Crecimiento del consumo televisivo en España (1996-2010)



Fuente: Kantar Media, SGAE y Barlovento Comunicación.

Ante el debate sobre si los medios digitales restan audiencia a la televisión, Gunter (2010: XIII) señala que Internet juega un doble papel. A la vez que compite con la televisión por el tiempo del usuario, sirve como plataforma alternativa para distribuir los contenidos televisivos. Este autor plantea que para saber si Internet y la televisión son competidores directos, es necesario responder previamente a la siguiente cuestión: ¿satisfacen las mismas necesidades?, ¿con qué grado de éxito? (Gunter, 2010: 67) Gunter, más que aportar una conclusión rotunda, reflexiona en torno a esta cuestión para destacar que Internet, más que competir con otros medios, los enriquece, aportando una plataforma adicional desde la que llegar a la audiencia (Gunter, 2010: 31-33). Como veremos más adelante, esta ha sido la decisión de los principales operadores televisivos. Ante la dificultad de competir con un medio tan global, poderoso y flexible como Internet, la solución pasa por distribuir sus contenidos a través de plataformas online.

## 2.2. La distribución de contenidos multiplataforma

En este punto, retomamos otra de las cuestiones claves ante el reto planteado por la tecnología a la industria audiovisual: ¿qué tipos de contenido distribuir? Aunque no se puede obviar la relevancia del contenido generado por los usuarios (*User Generated Content*), aquí nos ocuparemos del contenido profesional, verdadera locomotora del negocio digital. Una muestra de ello es YouTube, portal enfocado al contenido amateur desde sus inicios, que cada vez cuenta con una oferta más amplia de contenido premium profesional, como su servicio de alquiler de películas (Halliday, 2011).

Doyle (2010: 433) plantea que un operador de televisión, a la hora de definir su estrategia multiplataforma, tiene las siguientes opciones:

- a. Distribuir el contenido ya producido para la televisión convencional a través de otras plataformas.
- b. Adaptar y modificar el contenido existente a las características de otras plataformas, añadiéndole nuevas "capas" que lo renueven y enriquezcan.
- c. Crear contenido original para plataformas online que complemente la oferta de la programación televisiva lineal.

Las posibilidades mencionadas no son excluyentes, sino que al diseñar la estrategia multiplataforma pueden combinarse. No obstante, el debate en torno al formato del contenido no debe reducirse a la plataforma a través de la que se distribuye, dado que una de las características del contenido digital es su capacidad y versatilidad para traspasar las fronteras de un medio a otro. La digitalización ha permitido separar el contenido del formato y del canal de distribución (Vizjak y Ringlsetter, 2003: 5). Es un contenido flexible, maleable, líquido. Por esta razón, el formato debe responder a la naturaleza del propio contenido y no estar vinculado a ninguna plataforma, porque potencialmente debe poder distribuirse en cualquiera de ellas. Este tipo de contenidos ha sido denominado de muy diversas maneras, entre ellas 360° (Doyle, 2010: 432-433), *transmedia* (Jenkins, 2006: 93) o simplemente multiplataforma, y se caracteriza por estar diseñado desde su origen para ser explotado en un amplio abanico de pantallas.

Sin embargo, antes de continuar, es necesario hacer una precisión entre dos de los conceptos mencionados. Multiplataforma no es sinónimo de *transmedia*. Como se ha apuntado más arriba, el primero de ellos implica exclusivamente la distribución de la oferta a través de una variedad de medios. Sin embargo, el contenido *transmedia* conlleva dar un paso más allá en la producción. Supone idear un contenido cuya historia se desarrolle en varias plataformas, de tal modo que se complementen y ofrezcan al usuario una experiencia de visionado más rica e interactiva. Bolin (2010: 82) distingue entre las producciones multiplataforma y la narración de

historias *transmedia*. Para este autor, todas las historias *transmedia* son multiplataforma, pues implican la producción de contenidos que enriquecen la historia narrada en todas las pantallas. Sin embargo, todos los proyectos multiplataforma no son *transmedia*, dado que la distribución de los contenidos a través de varios medios no implica necesariamente que contribuyan a la narración de la historia.

### 2.3. Modelos de negocio e implicaciones económicas

Evidentemente, diseñar una estrategia de explotación y distribución multiplataforma no solo influye en la esencia del mismo contenido y en el modo de visionarlo, sino que también condiciona su producción. Como señale Doyle (2010: 339-340), una distribución multiplataforma requiere una producción múltiple, es decir, la creación de una diversidad de contenidos bajo el paraguas de una denominación y una marca común, de tal modo que el producto resultante tenga más valor y permita su distribución en una variedad de pantallas. Por tanto, puede deducirse que la producción multiplataforma es en términos absolutos más costosa, pues requiere de una mayor cantidad de contenidos. Sin embargo, el coste-oportunidad es menor en términos relativos, dado que la multiplicación de vías de distribución conlleva una diversificación de los riesgos y mayores oportunidades de explotación del contenido, cuya vida comercial se extiende durante más tiempo gracias a sistemas de mercado como el de la "larga cola" (Anderson, 2006: 10).

De un modo simplificado, puede afirmarse que por una mínima inversión más, se obtiene un producto audiovisual con mejores oportunidades de comercialización gracias a las sinergias en el proceso de producción y distribución de una economía de escala cross-media (Vizjak y Ringlsetter, 2003: 8-9). Por ejemplo, el precio de los derechos de adaptación de un formato será más atractivo si se adquiere para una mayor cantidad de plataformas que para un único medio (Englert y Bürger, 2003: 175-176).

El siguiente reto reside en cómo amortizar ese coste extra que implica la producción multiplataforma y la distribución del contenido a través de varias vías. Por un lado, se incrementa el gasto de producción del contenido –salvo en los casos de mero *simulcasting*–; y por otro, hay que asumir el coste de almacenamiento y distribución en *streaming* de la oferta, aún muy elevado según los directivos de los grupos televisivos consultados. El sostenimiento de este modelo dependerá de la posibilidad de traducir la cantidad adicional de audiencia generada por los medios online en ingresos económicos (Doyle, 2010: 439-440). Hasta el momento, iniciativas pioneras como las de YouTube o Hulu, más allá del éxito de audiencia alcanzado por sus diferentes ofertas, lo cierto es que ambas encuentran dificultades para consolidar un modelo de negocio rentable (Artero, 2010: 121). Además, el sistema de mercado basado en la "larga cola" aún no ha permitido obtener grandes réditos.

La encrucijada planteada por el modelo audiovisual multiplataforma a la producción nos lleva irremediablemente a considerar los modelos de negocio asociados para conseguir su amortización. Una de las decisiones claves a la hora de definir el modelo de negocio es determinar las fuentes de ingreso. Básicamente, las opciones se reducen a las siguientes opciones:

- a. Publicidad.
- b. Pago directo por el contenido: suscripción a un servicio por un periodo de tiempo o pago por contenidos individuales (alquiler o compra).
- c. Subvención.

Desde el punto de vista comercial, sólo interesan las dos primeras, es decir, la publicidad y el pago. En cuanto a la publicidad, el modelo sigue básicamente el esquema tradicional: la audien-

cia ve un contenido en el que se insertan mensajes publicitarios, ya sea en formato de vídeo o una superimpresión sobre la imagen. No obstante, presenta ciertos valores añadidos sobre la fórmula convencional: la publicidad puede ser interactiva gracias al canal de retorno que ofrece Internet y permite mayores opciones de personalización. Además, cada vez se recurre con más asiduidad al *branded entertainment*, como un modo muy eficaz de integrar el mensaje comercial en el contenido. El anunciante financia la producción de ese contenido en el que la marca es protagonista y forma parte del núcleo de la historia (Arrojo, 2010).

Y en lo referido al modelo de pago, si bien el universo online promete grandes oportunidades, no es menos cierto que antes presenta importantes obstáculos. Internet ha favorecido la creación de una cultura del acceso gratuito a los contenidos o “utopía cibemática del gratis total” (Álvarez Monzoncillo y Menor Sendra, 2010). Para una buena parte de los internautas, el pago de una cuantía económica por el acceso a Internet les otorga el privilegio de acceder a los contenidos a un coste cero. Además, esta visión se ha visto fortalecida por medidas legales impopulares como la del canon digital y por la inacción de las empresas audiovisuales ante el boom del vídeo en Internet, resistiéndose en los inicios a ofrecer sus contenidos online de un modo gratuito con publicidad o a un precio atractivo, a causa del temor a reducir su negocio tradicional. Por ejemplo, no fue hasta la temporada televisiva 2007/08, cuando las cadenas españolas optaron por convertir sus páginas web en portales multimedia (Guerrero, 2010b: 154-155).

En España, las cifras de negocio del sector audiovisual en Internet son muy esclarecedoras y demuestran la escasa implantación del modelo de pago. En 2009, el 99% de los ingresos de la televisión online procedieron de la publicidad, frente al 1% del pago directo. Y del total de los ingresos publicitarios, el 41,4% fue a parar a las arcas de los grandes operadores de televisión (Bloomfield, 2010: 204). En comparación con otros países de Europa, estas cifras resultan insuficientes (Tabla I).

**\* TABLA I | Ingresos de la TV online en los principales mercados europeos (2004-2009)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Italia</b>	0,0	0,0	0,2	0,6	1,8	5,5
<b>Reino Unido</b>	4,3	9,8	16,5	32,4	68,8	105,6
<b>Francia</b>	0,2	0,7	3,5	8,3	19,1	38,1
<b>España</b>	0,1	0,1	0,4	0,9	2,8	5,6
<b>Alemania</b>	0,2	0,6	4,1	9,3	21,9	48,5
<b>TOTAL</b>	4,8	11,3	24,6	51,4	114,4	203,3

**\* Fuente: Anuario 2010 del Observatorio Audiovisual Europeo con datos de Screen Digest.**

**\* Cifras en millones de euros.**

**\* Incluye los ingresos procedentes de los principales modelos de negocio: ventas y alquileres digitales, suscripciones y publicidad.**

La televisión online en España está dominada por los principales grupos de televisión nacionales –TVE, Antena 3, Telecinco (incluye Cuatro) y La Sexta–, debido a que cuentan con un amplio catálogo y con acuerdos para acceder a contenidos *premium*. Además, ya disfrutan de unas relaciones comerciales consolidadas con los principales anunciantes. Como veremos más adelante, todos estos operadores ofrecen buena parte de sus contenidos bajo demanda en Internet, sin embargo, el retraso con el que lo han realizado ha lastrado el desarrollo de este modelo televisivo en España (Bloomfield, 2010: 204).

En cuanto a la televisión móvil, aunque se encuentra aún en un estado incipiente en toda Europa, se percibe un crecimiento constante de suscriptores que se mantiene estable año tras año, salvo excepciones como la de Italia (Tabla II).

**\* TABLA II | Abonados a la televisión móvil en los principales mercados europeos (2005-2009)**

	2005	2006	2007	2008	2009
Italia	32,57	461,75	974,44	793,20	596,24
Reino Unido	100,11	271,66	439,99	559,75	553,99
Francia	218,08	540,18	1.233,69	2.002,85	3.031,83
España	3,01	29,46	265,36	345,67	459,45
Alemania	0,00	87,68	275,63	548,08	560,39
TOTAL	353,76	1.390,74	3.189,10	4.249,54	5.201,91

**\* Fuente: Anuario 2010 del Observatorio Audiovisual Europeo con datos de Screen Digest.**

La tendencia dominante en la mayor parte de los países europeos constata que los servicios de televisión móvil están pasando de ofrecer canales de televisión con una programación lineal y clips de vídeos a servicios de *catch up TV*, con contenidos de extensa duración bajo demanda. No obstante, el modelo de negocio asociado a este tipo de televisión todavía está lejos de consolidarse y el umbral de rentabilidad parece distante (Gaten, 2010: 227).

Al hablar de modelos de negocio no solo hay que hacer referencia al contenido en sí mismo. Quizá el *quid* de la cuestión no esté tanto en la venta o en el alquiler de los contenidos, sino en ofrecer servicios de valor añadido asociados y en el negocio del acceso a ellos (Leonhard, 2010: 8). El contenido se puede copiar, sin embargo, el acceso, no. Algunos autores hablan de la economía del acceso y de la conectividad (Cerezo, 2010), en referencia a una oferta siempre disponible desde la nube (*cloud content*), metáfora de Internet, en detrimento de la descarga y el almacenamiento físico. El avance tecnológico ha permitido multiplicar los puntos de acceso al contenido (Ulin, 2009: 222-224), y en la medida en que sigan incrementándose, habrá mayores oportunidades de negocio. El máximo exponente de esta economía del acceso es el boom vivido por el mercado de las aplicaciones para móviles y el modelo de negocio predominante asociado a él: *freemium*. Más aún, cuando se popularice la televisión conectada a Internet (*Hybrid TV*), el negocio de las aplicaciones se extenderá al televisor del hogar.

Según datos de *Screen Digest*, en 2010 se descargaron 6.700 millones de aplicaciones, de las cuales el 92% eran gratuitas. El líder del sector es Apple, cuya App store para iPhone, iPod Touch y iPad, lanzada en julio de 2008, sirvió en 2010 más de 4.900 millones de aplicaciones (Kent, 2010: 369). Aunque el modelo de negocio aún no está consolidado, las descargas de *apps* gratuitas comienzan a generar importantes ingresos. ¿Cómo es esto posible? La respuesta la encontramos en el modelo *freemium* (*free + premium*). A grandes rasgos, consiste en ofrecer la descarga gratuita de una aplicación, ventana de acceso al contenido o portal de servicios, para conseguir ingresos a partir de ella. Un aplicación gratuita puede generar ingresos de diversos modos:

- a. Publicidad insertada en la aplicación.

- b. Ofrecer la compra de contenidos/servicios *premium* a través de la aplicación.
- c. Aplicación gratuita con contenidos/servicios básicos que permite la actualización a una aplicación *premium* más desarrollada y de pago.

Básicamente, la estrategia detrás de este modelo de negocio es tan antigua como el “cebo”. Ofrecer un contenido o servicio gratuito que sirve de gancho para, una vez alcanzado un número de usuarios, vender otros de pago o incluir publicidad. De este modo, se consigue superar la “barrera del pago” propia de aquellas fórmulas en las que primero se exige un determinado desembolso. En contraposición, en el modelo *freemium*, en primer lugar se llama la atención del usuario para conseguir su fidelidad, y posteriormente se intenta traducir en ingresos económicos. Así las cosas, antes se produce la interacción con la audiencia, y después la transacción económica (Leonhard, 2010: 6).

La mayor parte de operadores de televisión en Europa ha optado por esta estrategia, es decir, ofrecer aplicaciones gratuitas que permiten visionar tanto contenidos en directo como bajo demanda, con los siguientes objetivos (Kent, 2010: 371):

- Potenciar la relación con la audiencia ofreciendo contenidos accesibles desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- Crear un contacto más cercano con la audiencia gracias a servicios interactivos relacionados con los programas de TV.
- Mejorar la imagen de marca creando aplicaciones atractivas.
- Incrementar el tamaño de la audiencia y su grado de implicación hasta niveles impensables en otras plataformas.
- Generar ingresos adicionales mediante descargas de pago, suscripciones, paquetes de servicios y publicidad.

Como se desprende de todo lo expuesto, la tecnología digital e Internet han revolucionado la industria audiovisual, y más en concreto, la de la televisión. El impacto es de tal calado, que los cambios se han producido en todos los niveles: producción, distribución, oferta, modelo de negocio, contenidos, hábitos de consumo, audimetría, etc.

### 3. Estrategia multiplataforma de los grupos televisivos españoles

La digitalización y la convergencia de la televisión con Internet han traído consigo, entre otras consecuencias, una fragmentación de la oferta, la proliferación de contenidos multiplataforma y *transmedia*, una audiencia más activa, y un consumo de los contenidos audiovisuales más personalizado. Según la información facilitada por Antena 3, a comienzos de 2011, el perfil del usuario medio que recurría a Internet para ver contenidos televisivos era joven o joven-adulto, entre los 25 y 35 años, de clases sociales medias y medias altas.

Además, el contexto multiplataforma ha cambiado incluso el concepto mismo que se tiene de televisión, que ya se desvincula del de televisor, y de cadena. El contenido o producto televisivo como marca independiente ha ganado protagonismo frente al canal desde el que se distribuye. Como ya se ha advertido, el usuario es fiel al contenido, no a la cadena. Asimismo, el consumo basado en citas fijas establecidas por el operador también ha perdido relevancia frente al visionado a la carta del usuario, excepto en el caso de los grandes eventos televisivos en directo, como los acontecimientos deportivos de gran relevancia.

Sin embargo, la cadena de televisión sigue manteniendo una posición de dominio sobre el resto de plataformas y, aunque en menor grado, aún conserva cierto poder como *gatekeeper* (Palmer, 2006: 80-81). De este modo, los contenidos abanderados por ella se contagian de la fortaleza de su marca, y adquieren la categoría de contenido de calidad superior o *premium*. Como consecuencia, la imagen de marca del canal se extiende al resto de plataformas (Englert y Bürger, 2003: 178), consiguiendo un trasvase de audiencia y su fidelidad. En el fondo, esta estrategia de fidelización y de trasvase de la audiencia es similar a la seguida en la construcción de la parrilla de programación de la televisión convencional, recogida por Raymond Williams en su "teoría del flujo" (1974: 77). La gran diferencia reside en que el flujo de contenidos, distribuidos bajo una marca común, discurre en una diversidad de plataformas, en lugar de en una única parrilla televisiva.

En líneas generales, a la hora de que un operador de televisión se plantee una estrategia respecto a la construcción de una marca, sólo caben dos posibilidades: la creación de una marca nueva o la extensión de una existente (Ulin, 2009: 39-40). Así como en televisión se opta por crear contenidos que respondan a marcas nuevas vinculadas a la de la cadena principal, en plataformas como Internet, suele extenderse la marca creada por la televisión con el objetivo de aprovechar sinergias y de favorecer el trasvase de una audiencia ya fidelizada.

Los operadores de televisión españoles confían en que la multiplicación de vías de distribución fortalecerá la imagen de la cadena. En palabras de Jesús Moreno, subdirector de Antena 3 Multimedia, la multiplicación de vías de distribución, lejos de contribuir a debilitar y dispersar la marca, afecta "muy positivamente", y añade que "el haber creado la marca 3.0 como concepto de que Antena 3 está en todos los sitios ha reforzado mucho nuestra imagen". En esta misma línea, Sandra Vicente, coordinadora de telecinco.es, apunta que la finalidad de la estrategia multiplataforma es que la imagen de marca se "enriquezca" y que aporte a la cadena "un valor añadido". Reconoce que "hay una nueva manera de ver televisión", y que los grupos televisivos "no deben quedar al margen de esto".

Sin embargo, en el caso de Antena 3, Moreno precisa que, cuando se inició la estrategia multiplataforma, el objetivo era "crear marca más que generar ingresos. Sin embargo, a día de hoy, el objetivo principal es generar ingresos". Por tanto, las cadenas ya perciben plataformas como Internet como una oportunidad de negocio real, y no solo como un lugar en el que simplemente hay que estar. Si bien en un comienzo las cadenas extendieron su campo de acción a la red por motivos defensivos (Doyle, 2010: 436-437), para evitar que terceros ofrecieran ilegalmente sus contenidos sin que ellas pudieran obtener beneficio, luego pasaron a una estrategia ofensiva. Más aún, hay que tener en cuenta otro objetivo que explica este movimiento: conseguir la fidelidad de la audiencia en todos los medios, crear comunidad, para luego *monetizarla*.

No obstante, y a pesar del avance en este sentido, las cadenas siguen teniendo muy presente la amenaza de las descargas ilegales. Para Moreno (Antena 3), "combatir el visionado ilegal es muy importante. Si el canal es capaz de darle a la audiencia de forma sencilla, accesible y rápida el contenido, estará evitando que la audiencia se vaya a consumirlo a otras webs como *Series Yonkis*".

Según un cuestionario contestado por los operadores mencionados, todos ellos consideran relevante o muy relevante la distribución multiplataforma de los contenidos. La siguiente tabla refleja de un modo gráfico la estrategia seguida por cada uno de ellos a mediados de 2011.

\* TABLA III | Estrategia multiplataforma de los principales grupos televisivos españoles (2011)

	TVE	Antena 3	Telecinco	Cuatro	La Sexta
Contenidos gratuitos	X	X	X	X	X
Contenidos de pago		X	X		
Contenido publicitario		X	X	X	X
Emisiones en directo	X	X	X	X	X
TV a la carta	X	X	X	X	X
Derechos de producción propia	X	X	X	X	X
Derechos producción ajena	X	X	X	X	
Contenido online exclusivo		X	X		
Presencia en redes sociales	X	X	X	X	X
Servicios interactivos	X	X	X	X	X
Aplicaciones para móviles	X	X	X		X

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1. Estrategias online

Todas las plataformas online analizadas ofrecen contenidos gratuitos, sobre todo de producción propia, al disponer los operadores de los derechos de explotación comercial. Aunque casi todos ellos cuentan entre su oferta con contenidos de producción ajena, preferentemente de ficción, en realidad los títulos son escasos, debido a que no siempre disponen de los derechos para todas las pantallas. Por ejemplo, sí están disponibles las telenovelas latinoamericanas emitidas por el operador público, la serie de animación japonesa *Shin chan* de Antena 3, la serie juvenil *Patito feo* de Telecinco –solo en directo– y *Bob Esponja* en Cuatro. En el caso de Play Cuatro, como se denomina su reproductor multimedia, los contenidos de producción ajena se alojan durante un periodo de tiempo limitado en la sección “¡Ojo que vuela!”, destinada a aquellos productos de los que Cuatro no posee derechos de explotación permanente. En cuanto a los programas de entretenimiento, al responder en su mayoría a fórmulas de producción propia –interna o externa–, suelen ofrecerse íntegramente o por partes y de un modo indefinido.

De forma generalizada, los contenidos están disponibles en *streaming*, en la modalidad de emisión en directo o a la carta (*catch up TV*), sin posibilidad de descarga. En directo se emite la programación lineal –salvo espacios concretos– de los canales distribuidos a través de la señal de la televisión convencional, como La 1, el canal 24 horas y Teledeporte, todos ellos de TVE. Cuatro, Antena 3, Telecinco y La Sexta no cuentan con 24 horas de programación online, sino que emiten en directo determinados tramos horarios,

principalmente por motivos de propiedad de los derechos de producción ajena o por falta de acuerdo con las productoras. Cuando no se oferta la señal completa del canal, se ofrecen en directo programas de entretenimiento de producción propia y los informativos. No ocurre lo mismo en el caso de la ficción televisiva, salvo excepciones como *Ángel o demonio* y *Patito feo* de Telecinco, aunque previsiblemente la oferta de series en directo también irá en aumento. Además, una práctica extendida es el bloqueo geográfico de la señal o *geoblocking* (Guerrero, 2010b: 179-180), de modo que no todos los contenidos pueden verse online desde fuera de España.

En la modalidad de televisión a la carta o vídeo bajo demanda, la mayor parte de los títulos disponibles se corresponden con contenidos ya emitidos por los canales de televisión convencionales. Normalmente, inmediatamente después de la emisión, los capítulos pasan a estar disponibles desde el reproductor online. También en esta ocasión, casi todos los títulos son de producción propia. Mención destacada merece el repositorio digital de TVE, operador con la oferta online más amplia en español según promociona en su propia web<sup>2</sup>.

En este sentido, la producción ajena aún no se comercializa a escala global en Internet, principalmente la más demandada, la procedente de Hollywood, cuya industria se ha visto especialmente sacudida por esta revolución digital (Pardo, 2009: 68). La razón la encontramos en el sistema de negociación de derechos de antena televisivos, basado en la venta por mercados locales. La distribución internacional de los contenidos es tan relevante para las *majors* americanas, que prefieren arriesgarse a alimentar el consumo ilegal de sus contenidos a través de la red, y no lanzar un negocio online mundial que facilite el acceso legal a sus productos. Esta decisión, sin bien les reportaría ingresos añadidos, también podría minar el aún más lucrativo negocio de los derechos internacionales (Guerrero, 2008: 307; Artero, 2010: 121).

Además, cuando las grandes productoras norteamericanas acceden a vender a los canales de televisión los derechos de emisión en Internet, les exigen un mínimo garantizado, independientemente de que ganen o pierdan dinero con la difusión online. De este modo, la comercialización de producción ajena en la red es aún económicamente inviable, y solo es factible si se realiza como “estrategia de marketing”, según apunta Jesús Moreno (Antena 3).

Básicamente, la práctica totalidad de los contenidos ofertados son producidos para las cadenas, considerándose Internet como una ventana más de explotación. Sandra Vicente afirma que “telecinco.es ofrece gratuitamente casi toda la programación de Telecinco, series y programas, de un modo íntegro. Además de la emisión en directo de algunos de ellos”. A pesar de esta circunstancia, incide en que “el objetivo es que en ningún caso la web sea un simple reflejo de lo que se ofrece en la televisión”, sino un medio más del grupo. Hasta el momento, son pocos los productos realizados específicamente para la web, como la serie *Becarios* y el programa *Adopta un famoso* —que posteriormente dio el salto a La Siete—, ambos producidos por Telecinco, o *Desalmados* de Antena 3. En todos estos casos, el visionado es gratuito.

*Adopta un famoso* no es el primer producto que nace para Internet y que luego da el salto a la parrilla televisiva, existen precedentes como el de *Qué vida más triste* de La Sexta (Diego-González y Herrero-Subías, 2010: 328, 333-334). Todo ello revela otro potencial más de la red, el de servir de banco de pruebas de contenidos que primero se realizan con menor nivel de producción, y que luego se traspasan a la parrilla de la cadena con calidad *broadcast*. De este modo, primero se crea una comunidad de fans del contenido en Internet, y una vez fidelizada la audiencia, se intenta trasvasar al canal de televisión. Esta estrategia está especialmente indicada en productos dirigidos a públicos jóvenes, y

es empleada con asiduidad por cadenas como MTV (Doyle, 2010: 436).

Otra práctica cada vez más extendida consiste en producir contenidos vinculados a un producto televisivo con una marca consolidada. Por ejemplo, grabar el *making of* de un programa o serie, ofrecer actos promocionales de sus protagonistas u organizar *videoencuentros* en directo con ellos. Posteriormente, estas piezas son ofrecidas en Internet y en los dispositivos móviles. Aunque derivan de un espacio televisivo, tienen la consideración de producción específica para las nuevas plataformas. Según Jesús Moreno, en Antena 3 Multimedia, “se intenta generar cada vez más contenido propio y producido por nosotros, como *making ofs*, entrevistas y asistencia a grabaciones o a cualquier evento relacionado con nuestros contenidos”.

En esta misma línea, Sandra Vicente destaca que “telecinco.es, aunque se basa en la oferta de la televisión, es mucho más. Nosotros producimos mucho material, no ofrecemos exclusivamente el vídeo emitido en la tele. Por ejemplo, hacemos concursos e invitamos al usuario a participar en encuestas. Además, estas iniciativas surgidas en la web luego tienen su reflejo en el contenido emitido en la tele, llegando a influir en su producción”.

En todo caso, como reconoce Moreno (Antena 3), “el 80% de nuestro éxito en Internet se debe al contenido producido para televisión. Es decir, la mayoría de nuestros ingresos se generan en el visionado del capítulo completo, que es donde los anunciantes quieren estar y es lo que nos atrae un mayor número de usuarios. Otra cuestión es que ya que viene el usuario a ver el capítulo de, por ejemplo, *Los protegidos*, intentemos que se quede haciendo otras cosas. Esta es la estrategia, aunque es muy difícil atraer al usuario con un contenido extra televisivo producido por la división multimedia”.

Respecto al modelo de negocio, la principal fuente de financiación es la publicidad, presente en todas las plataformas analizadas excepto en la de TVE. Así lo confirma Moreno, que apunta que sus ingresos proceden principalmente de la explotación publicitaria. “Nosotros intentamos conseguir el máximo de audiencia posible para que la publicidad pueda ofrecerse a los anunciantes. Tenemos líneas alternativas, como los preestrenos *premium* y juegos online como el de *Hispania*, pero son pequeñas líneas que sirven de complemento. Nuestro modelo de negocio principal es la explotación publicitaria”.

La modalidad de pago se reserva por el momento para algunos productos de ficción propia, optándose preferentemente por el sistema del envío de mensajes de texto por móvil o la llamada telefónica para efectuar la compra, aunque existen métodos mejor integrados. Por ejemplo, Antena 3 permite el pago online a través de PayPal.

Solo Telecinco y Antena 3 han recurrido a esta práctica durante los primeros años de vida de sus plataformas multimedia. Aplican la modalidad de pago en el preestreno de capítulos de series de ficción nacionales que aún no se han emitido en televisión, y en el visionado de contenidos ya emitidos pero con un valor añadido, como son la alta definición o la reproducción del contenido íntegro –no dividido por partes– y sin publicidad. Por tanto, en líneas generales, el cobro se justifica por el privilegio de ver un contenido antes del estreno o por una mejor experiencia de visionado.

Esta iniciativa también tiene implicaciones en asuntos de producción, por ejemplo, en los contratos entre cadenas y productoras. Como explica Jesús Moreno, “hasta hace poco, en los contratos con las productoras se reflejaba que el capítulo podía estar aquí incluso el mismo día de la emisión. A día de hoy, como Antena 3 ha creado una línea de negocio en el que el preestreno es de pago, necesitamos colgar los capítulos en Internet 48 horas antes”.

### 3.2. Televisión y aplicaciones móviles

A la hora de ofrecer los contenidos para plataformas móviles, los grupos televisivos pueden optar principalmente entre dos opciones, dado que la TDT en movilidad (DVB-H) aún está por desarrollar. La primera de ellas es adaptar sus reproductores online a las características de dispositivos móviles como los teléfonos inteligentes o las tabletas, de tal forma que a la oferta se accede desde la web. La segunda consiste en diseñar aplicaciones específicas para estos dispositivos.

Todos los operadores analizados cuentan con aplicaciones para móviles, excepto Cuatro, de tal modo que algunos de sus contenidos son ofrecidos a través de la aplicación de Telecinco. En todos estos casos, la aplicación es gratuita y sirve de ventana de acceso al contenido producido para la televisión y el reproductor online. Hasta el momento, no hay producción específica para móviles ni se pueden ver títulos de producción ajena de un modo generalizado. Según Moreno (Antena 3), "ahora mismo lo que hacemos para el móvil es un fiel reflejo de lo que hacemos para Internet. En programas y series, en general, trasladamos lo que hay en Internet".

El contenido se oferta en *streaming* a la carta, en capítulos completos o divididos en partes para facilitar el visionado de secciones concretas. En el caso de los contenidos informativos, muy presentes en la oferta móvil, es muy habitual encontrarlos fragmentados. Además de títulos bajo demanda, también se ofrece la emisión en directo de la señal completa de algunos canales del operador público como el Canal 24 horas de TVE, Teledporte o La 1, incluidos grandes acontecimientos deportivos como el mundial de motociclismo o torneos de tenis. Cuando por motivos de derechos no es posible facilitar toda la programación, como ocurre con las aplicaciones de los operadores privados, solo se emiten en directo algunos programas específicos como los espacios de noticias y los títulos de entretenimiento de producción propia.

Mientras que las aplicaciones de TVE y Antena 3 están enfocadas preferentemente al contenido informativo, la de La Sexta ofrece sobre todo sus programas de entretenimiento, y la de Telecinco, sus series de ficción propia. Además de los contenidos, las aplicaciones pueden contener servicios de valor añadido como informaciones de última hora, juegos y materiales de autopromoción. En este sentido, una mención aparte merece la aplicación de Clan TVE, el canal infantil del operador público, que además de juegos cuenta con contenidos educativos como series de animación en inglés. No es habitual crear aplicaciones para títulos específicos, tan solo para canales o para todo el grupo televisivo.

Al ser gratuitas, la principal fuente de ingresos es, por tanto, la publicidad, bien integrada en la aplicación o bien en los contenidos ofertados, con la excepción de TVE. En el caso particular de Telecinco, su aplicación está más enfocada a la modalidad de pago. Ofrece de forma gratuita la aplicación y algunos contenidos concretos a modo de muestra y de gancho, con el objetivo de conseguir usuarios que compren contenidos a través de ella. Telecinco alquila el acceso en *streaming* a sus series de ficción propia durante un periodo de 60 días, tanto de temporadas completas como de capítulos individuales, incrementando el precio cuando se trata de un preestreno. Normalmente, el precio varía según el tipo de contenido y de su actualidad.

### 3.3. Televisión y redes sociales

Sin excepción alguna, todos los operadores tienen presencia en redes sociales como Facebook y Twitter, conscientes de la necesidad de crear comunidad y de fidelizar a la

audiencia en todas las plataformas posibles, especialmente a los *targets* más jóvenes. En esta misma línea, también hacen uso de *blogs* para dar una mayor visibilidad a sus contenidos. A diferencia de la estrategia seguida con las aplicaciones móviles, con respecto a las redes sociales, no solo los grupos televisivos y cada uno de los canales tienen su propio perfil, sino que también cuentan con el suyo buena parte de los programas e incluso sus presentadores, actores y personajes.

Además, la versatilidad de las herramientas sociales permite su integración en los reproductores online y en las aplicaciones móviles, de modo que no constituyen necesariamente plataformas alternativas, sino que enriquecen y complementan las existentes. Según Sandra Vicente (telecinco.es), “es impresionante la respuesta que tiene en tiempo real cualquier contenido en las redes sociales. Es más, los propios comentarios de los usuarios sirven para generar temas que son tratados en los programas”. Ello implica que la participación de la audiencia tiene un impacto directo en el desarrollo de los contenidos, dato que confirma el cuestionario contestado por los principales grupos televisivos españoles, que aseveran que las respuestas de los usuarios influyen en la producción.

Así las cosas, potenciar la interacción con la audiencia, y facilitar las relaciones entre los propios fans, se revela como un ingrediente imprescindible de la estrategia multiplataforma y de la narración de historias *transmedia*. Un ejemplo fehaciente de ellos son los *twittersodios* de series como *El barco* de Antena 3.

## 4. Formatos de entretenimiento multiplataforma

En un contexto como el descrito, la televisión se convierte en una vía más de distribución del contenido, aunque continúa destacando como el medio principal para llegar a grandes audiencias, complementándose con otras plataformas como la web o el móvil. Sin embargo, todo formato de entretenimiento que aspire a convertirse en un verdadero *killer format* –caracterizados por su gran capacidad para alcanzar elevadas audiencias y fidelizarlas, y para contagiar su éxito (GECA, 2004: 81-82)– debe extenderse más allá de la parrilla televisiva e invadir todos los medios disponibles.

El contenido más propicio para este nuevo negocio es transversal, es decir, sobrepasa el ámbito propio de la televisión para, desde su origen, desarrollarse en todas las plataformas de un modo paralelo pero a la vez independiente. No se trata solo de adaptar un contenido a diferentes pantallas y de realizar estrategias de promoción cruzada, sino de idear formatos de naturaleza multimedia con la suficiente fuerza como para generar marca y fidelidad. Formatos que dan lugar a toda una serie de productos derivados e interconectados, sin que necesariamente tenga que haber una relación de dependencia entre ellos.

En la medida en que el usuario recurra a más plataformas –televisión, web, juegos online, redes sociales, *merchandising*, aplicaciones para móviles, etc.–, su participación en la historia de la serie o en el concurso televisivo será mayor, pero sin que esto sea un requisito imprescindible para su seguimiento. De este modo, el programa televisivo deja de ser un producto caduco de una única emisión para convertirse en un proyecto de largo recorrido (Sánchez-Taberner, 2008: 274) y en una experiencia extra-televisiva, en la que el usuario es protagonista, y cuyo valor y recorrido comercial dependerá, en última instancia, de su calidad y de su capacidad para generar fidelidad en la audiencia (Guerrero, 2008: 307-308).

Durante la última década, los *reality games* multiplataforma han jugado un papel pionero en este sentido (Ytreberg, 2009: 470). Si bien su llegada a la televisión española en el año 2000 de la mano de Telecinco y *Gran Hermano* suscitó una gran controversia social,

la irrupción del *reality* multiplataforma introdujo importantes novedades desde la perspectiva de la producción/distribución y la participación de la audiencia. En esta misma línea también destacan otros formatos más enfocados hacia la búsqueda de talentos como *Operación Triunfo*, fórmula seguida por títulos internacionales como *Pop Idol*, diseñados para incentivar la participación del público y para ser explotados según una estrategia multimedia (Cebrián Herreros, 2003).

Desde la perspectiva de la producción, un programa multiplataforma exige un mayor esfuerzo, debido a que es necesario elaborar contenidos para todas las ventanas, ya sea exclusivo para cada una de ellas o adaptado. En el caso de los *reality games*, la producción puede incluso extenderse durante 24 horas todos los días. Mikel Lejarza, quien era director general de Telecinco cuando se estrenó *Gran Hermano*, resalta del siguiente modo las aportaciones de este formato: “Por primera vez, un programa permite su emisión en un canal temático en televisión de pago, una web en Internet, un programa de televisión en abierto, un magacín, un debate. Es un programa que permite muchas más ventanas que otros formatos” (Saló, 2003: 107).

El empleo de forma coordinada de diversas plataformas construyendo un relato unitario, multimedia e interactivo tiene también importantes implicaciones para el guion, de tal modo que su estructura dramática es similar en cierto sentido a la de la ficción seriada. En los formatos de entretenimiento multimedia, encontramos elementos habituales en los contenidos de ficción tales como tramas, personajes, conflictos, puntos de giro, dinamizadores, etc. Para dar unidad a un contenido aparentemente tan disperso es necesario construir una imagen de marca consolidada que genere fidelidad, hasta tal punto que adquiera valor por sí misma y pueda ser comercializada en productos derivados como el *merchandising*, generando ingresos en concepto de *royalties*. Además, construir una identidad de marca reconocible facilitará el trasvase de la audiencia de una plataforma a otra, gracias a herramientas de guion como los “puntos de unión”, que invitan al público a cambiar de medio para acceder a nuevos contenidos (Ytreberg, 2009: 472, 479).

Desde el punto de vista de la programación y distribución del contenido, los formatos multiplataforma exigen concebir una estrategia minuciosa, para evitar que los contenidos de un mismo formato compitan directamente entre sí y a la vez sean eficaces frente a la oferta de la competencia. El principal objetivo de la gestión de contenidos multimedia es lograr la fidelidad de la audiencia en todas las ventanas, y desarrollar así una explotación comercial intensiva que favorezca su rentabilidad. Por tanto, la estrategia de distribución estará estrechamente asociada a un modelo de negocio, que puede combinar la gratuidad de contenidos financiados con publicidad y la modalidad de pago según los diferentes medios.

La interactividad juega un papel fundamental en los formatos multiplataforma, especialmente en aquellos emitidos en directo y en torno a los que se crea un evento televisivo con gran capacidad de convocatoria. En este tipo de programas, la interactividad refuerza la sensación de inmediatez y el compromiso de la audiencia con el contenido, llegando incluso a determinar el desarrollo de la historia. Sin embargo, las posibilidades interactivas no son exclusivas de las emisiones en directo, sino que también se encuentran en programas emitidos en diferido y que son realizados para simular el directo (Ytreberg, 2009: 478). Entre los principales sistemas interactivos, destacan la participación a través de Internet o el teléfono —en el caso de los programas grabados previamente, no se hace referencia explícita a los datos registrados en el momento de la emisión—, juegos online relacionados con el contenido del formato, y las redes sociales, que permiten tener un contacto permanente con la audiencia y que constituyen una valiosa herramienta para crear comunidades de fans.

Por ejemplo, el concurso *Atrapa un millón*, basado en el formato de Endemol *One million drop*, producido en España por Gestmusic y emitido por Antena 3 en 2011, cuenta con un juego online que se desarrolla a la vez que la emisión. Gracias a este sistema de juego en tiempo real, los telespectadores pueden ver el programa y participar simultáneamente, como si ellos mismos fueran los concursantes, aunque sin optar al premio. Además de esta herramienta interactiva, en la versión original británica de Channel 4 –realizada en directo, a diferencia de la adaptación española, que se emite en diferido–, se emplean redes sociales como Facebook y Twitter para contactar con posibles concursantes en la fase inicial del proceso de casting.

## 5. Conclusiones: hacia la consolidación del nuevo modelo

El ecosistema multiplataforma ofrece atractivas oportunidades para los productores. Sin embargo, la multiplicación de los puntos de acceso al contenido y la inclusión de servicios interactivos no garantizan el éxito. A pesar del avance tecnológico, la piedra angular del negocio audiovisual sigue siendo la misma: la creatividad. Para ello, la inversión en el desarrollo de formatos es crucial, más aún teniendo en cuenta que el tipo de contenidos con mayor presencia en las plataformas analizadas es el de producción propia.


Sin embargo, el desarrollo de formatos de entretenimiento no es una mera cuestión creativa. Todo formato debe sustentarse en un modelo de negocio con múltiples vías de ingresos que garantice su viabilidad económica. Este es el objetivo de los principales grupos de televisión comerciales en España, alcanzar la rentabilidad de sus producciones mediante una explotación intensiva de sus contenidos en diferentes ventanas. Internet ya no es considerado como un accesorio de la televisión ni como un competidor, sino como un medio que forma parte del núcleo de su negocio, el entretenimiento audiovisual, cuyo modelo aún está por consolidar y en el que la modalidad de pago aún no se ha generalizado. Más aún, televisión e Internet se encuentran en un proceso avanzado de convergencia.

En concreto, las cadenas de televisión españolas han apostado por distribuir sus contenidos en todas las nuevas plataformas posibles, sin embargo, su modelo de negocio continúa basada en la fórmula más tradicional, la publicidad. Antes de alcanzar la mencionada convergencia, su estrategia multiplataforma se basa en la interconexión de tres ventanas: televisión, Internet y dispositivos móviles (aplicaciones).

La tendencia principal apunta a la oferta de todo el contenido televisivo a través del reproductor online en *streaming*, en especial aquellos programas de producción propia. Escasean los productos de producción ajena debido fundamentalmente a las restricciones de las grandes productoras de Hollywood, que rehúyen lanzar un negocio global de contenidos digitales para conservar el lucrativo mercado de la distribución de derechos internacionales, basado en la negociación local por países. Tampoco abunda el contenido producido específicamente para Internet –y menos aún para móviles–, asociado en su mayoría a marcas televisivas ya consolidadas. No obstante, en ocasiones, el reproductor online se emplea para testar nuevos formatos en Internet, que luego son trasvasados a la parrilla del canal convencional si alcanzan cierto grado de éxito.

Otro factor a tener en cuenta es la audiencia. El usuario audiovisual cada vez es más activo, involucrándose no sólo en la programación de la oferta, sino también en su producción y en su campaña de promoción, a través de medios como las redes sociales. Cultivar las relaciones con las comunidades de fans y tener en cuenta sus propuestas al

diseñar los contenidos se ha convertido en una tarea de obligado cumplimiento para los productores.

En definitiva, el diseño de la estrategia multiplataforma se entiende como parte del proceso de desarrollo del formato desde su estado más incipiente, no como una actividad desempeñada a posteriori. Además, afecta a todas las etapas de la cadena de valor de la industria audiovisual, desde la producción hasta la distribución y comercialización de los contenidos y servicios de entretenimiento. En este contexto, el contenido, desvinculado ya de un único canal de distribución, continua siendo la esencia del negocio. 

## Notas al pie

---

<sup>1</sup> Aunque Cuatro fue adquirida por Telecinco en 2010, para este estudio no se tendrá en cuenta la propiedad, sino que se considerarán como canales independientes desde el punto de vista de la oferta.

<sup>2</sup> Véase <http://www.rtve.es/noticias/la-nueva-web-rtve/> [Consulta: 14 junio 2011].

# *El ecosistema multiplataforma de los grupos televisivos españoles: los formatos de entretenimiento*

Enrique Guerrero Pérez

## Bibliografía / Bibliography

- ADAMS, Michael. "Bullpen: Implementing multiplatform TV". *Communications Technology*. 2009, nº 12, pp. 3-3.
- ANDERSON, Chris. *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. Nueva York: Hyperion, 2006.
- ARTERO MUÑOZ, Juan Pablo. "Online video business models: YouTube Vs. Hulu". *Palabra Clave*. 2010, nº 1, pp. 111-123.
- BLOOWFIALD, Marie. "Slow Start for Spanish Online TV". *SCREEN DIGEST*. Julio 2010, p. 204.
- BOLIN, Goran. "Digitization, multiplatform texts, and audience reception". *Popular Communication*, 2010, nº 1, pp. 72-83.
- CEBRIAN HERREROS, Mariano. *Estrategia multimedia de la televisión en Operación Triunfo*. Madrid: Editorial Ciencia 3 Distribución, 2003.
- DIEGO-GONZÁLEZ, Patricia y HERRERO-SUBÍAS, Mónica. "Desarrollo de series online producidas por el usuario final: el caso del videoblog de ficción". *Palabra Clave*. 2010, nº 2, pp. 325-336.
- DOYLE, Gillian. "From television to multi-platform: Less from more or more for Less?". *Convergence*. 2010, nº 4, pp. 431-449.
- ENGLERT, Marcus y BÜRGER, Bernd. "KirchMedia – Synergies by Maintaining Cross-Media Balance". En VIZJAK, Andrej y RINGLSTETTER, Max Josef (eds.). *Media management: Leveraging content for profitable growth*. Berlín, Nueva York: Springer, 2003.
- EUROPEAN AUDIOVISUAL OBSERVATORY. *Yearbook 2010. Film, television, video and multimedia in Europe*. Estrasburgo: Council of Europe, 2010.
- GATEN, Thomas. "Better Conditions for Mobile Video". *Screen digest*. Agosto 2010, p. 227.
- GECA. *El anuario de la televisión 2004*. Madrid: GECA, 2004.
- GUERRERO, Enrique. "El desarrollo de proyectos audiovisuales: adquisición y creación de formatos". *Comunicación y Sociedad*. 2010a, nº 1, pp. 237-273.
- GUERRERO, Enrique. *El entretenimiento en la televisión española. Historia, industria y mercado*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2010b.
- GUERRERO, Enrique. "En busca del elixir de la alquimia televisiva: el contenido transversal y las alianzas estratégicas como claves del negocio". En UTECA. *La televisión en España. Informe 2008*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008, pp. 295-309.
- GUNTER, Barrie. *Television versus the Internet: Will TV prosper or perish as the world movies online?* Oxford: Chandos Publishing, 2010.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares 2010*, 2010.
- JENKINS, Henry. *Convergence culture: Where old and new media collide*. Nueva York: New York University Press, 2006.
- KENT, Jack. "Free content drives mobile Apps". *Screen digest*. Diciembre 2010, pp. 369-372.
- LEONHARD, Gerd. "The future of content in a connected economy". *Ideas Magazine*. Agosto 2010, pp. 5-8.
- NEGROPONTE, Nicholas. *Being digital*. Nueva York: Knopf, 1995.
- PALMER, Shelly. *Television disrupted: The transition from network to networked TV*. Amsterdam, Boston: Focal Press, 2006.
- PARDO, Alejandro. "Hollywood at the digital crossroad: New challenges, new opportunities". En ALBARRAN, Alan, FAUSTINO, Paulo y SANTOS, Rogério (eds.). *The media as a driver of the information society: Economics, management, policies and technologies*. Lisboa: MediaXXI/Formalpress y Universidade Católica Editora, Unipessoal Lda, 2009, pp. 67-97.
- SALÓ, Gloria. *¿Qué es eso del formato? Cómo nace y se desarrolla un programa de televisión*. Barcelona: Gedisa, 2003.
- SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso. *Los contenidos de los medios de comunicación. Calidad, rentabilidad y competencia*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008.
- THE COCKTAIL ANALYSIS. *Televidente 2.0*. Junio 2010.
- ULIN, Jeff C. *The business of media distribution: Monetizing film, TV and video content in an online world*. Burlington: Focal Press, 2009.
- VIZJAK, Andrej y RINGLSTETTER, Max Josef (eds.). *Media management: Leveraging content for profitable growth*. Berlín, Nueva York: Springer, 2003.

WILLIAMS, Raymond. *Television: Technology and cultural form*. Londres: Fontana-Collins, 1974.

YTREBERG, Espen. "Extended liveness and eventfulness in multiplatform reality formats". *New media society*. 2009, nº 4, pp. 467-485.

## Webgrafía / Webography

---

ÁLVAREZ MONZONCILLO, José María y MENOR SENDRA, Juan. "Previsiones sobre los recursos del audiovisual. La televisión, entre la gratuidad y el pago" [En línea]. *TELOS*. 2010, nº 85, pp. 36-44. [Consulta: 15 junio 2011]. <[http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Nmerosanteriores/DetalleAnteriores\\_85TELOS\\_PERSPECT\\_1/seccion=1268&idioma=es\\_ES&id=2010111009390001&activo=6.do](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Nmerosanteriores/DetalleAnteriores_85TELOS_PERSPECT_1/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2010111009390001&activo=6.do)>.

ARROJO, María José. "Nuevas estrategias para rentabilizar los contenidos. Distribución y financiación de formatos audiovisuales en Internet" [en línea]. *TELOS*. 2010, nº 85, pp. 117-128. [Consulta: 14 junio 2011]. <[http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Nmerosanteriores/DetalleAnteriores\\_85TELOS\\_ANALISIS/seccion=1268&idioma=es\\_ES&id=2010110214190001&activo=6.do](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Nmerosanteriores/DetalleAnteriores_85TELOS_ANALISIS/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2010110214190001&activo=6.do)>.

CEREZO ORTEGA, José Manuel. "Smartphone. Toda la información al alcance de tu mano" [En línea]. *TELOS*. 2010, nº 83, pp. 97-99. [Consulta: 15 junio 2011]. <[http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Nmerosanteriores/DetalleAnteriores\\_83TELOS\\_DOSSIERPV1/seccion=1268&idioma=es\\_ES&id=2010051309150001&activo=6.do](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Nmerosanteriores/DetalleAnteriores_83TELOS_DOSSIERPV1/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2010051309150001&activo=6.do)>.

HALLIDAY, Josh. "YouTube to expand movi-rental service" [en línea]. *The Guardian*. Mayo 10, 2011. [Consulta: 11 mayo, 2011]. <<http://http://www.guardian.co.uk/technology/2011/may/10/youtube-movie-rental-itunes>>.

NIELSEN. Facebook, *Google and Yahoo! are top sites while watching big TV events* [en línea]. Marzo 16, 2010. [Consulta: 11 mayo 2011]. <[http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online\\_mobile/facebook-google-and-yahoo-are-top-sites-while-watching-big-tv-events/](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/facebook-google-and-yahoo-are-top-sites-while-watching-big-tv-events/)>.

## Páginas web / Web pages

---

<http://www.rtve.es>

<http://play.cuatro.com>

<http://www.telecinco.es>

<http://www.antena3.com>

<http://www.lasexta.com>

## Otras fuentes / Other sources

---

Cuestionario contestado por los responsables multimedia de TVE, Antena 3, Telecinco, Cuatro y La Sexta. Noviembre 2010.

Entrevista a Jesús Moreno, subdirector de Antena 3 Multimedia, 11/02/2011.

Entrevista a Sandra Vicente, coordinadora de telecinco.es, 11/02/2011.

2011



Universidad Francisco de Vitoria  
Madrid (España)

[www.comunicacionyhombre.com](http://www.comunicacionyhombre.com)

**REVISTA CIENTÍFICA INTERNACIONAL INDEXADA EN:**

**BASES DE DATOS  
INTERNACIONALES SELECTIVAS**

IEDCYT  
EBSCO TOC Premier

**PLATAFORMAS DE  
EVALUACIÓN DE REVISTAS**

DICE  
IN- RECS  
MIAR  
Latindex, Catálogo y directorio

**DIRECTORIOS SELECTIVOS**

ULRICH'S

**OTRAS BASES DE DATOS  
BIBLIOGRÁFICAS**

DIALNET  
UNErevistas

**HEMEROTECAS SELECTIVAS**

Redalyc

**PORTALES ESPECIALIZADOS**

Red iberoamericana de revistas  
de Comunicación y Cultura  
Portal de la Comunicación  
Universia  
comserbatorio.com

**BUSCADORES DE LITERATURA  
CIENTÍFICA OPEN ACCESS**

DOAJ  
Dulcinea  
E- REVISTAS  
La criée  
Google Académico

**CATÁLOGOS DE BIBLIOTECAS**

REBIUN  
New Jour  
ZBD  
WORLDCAT  
COMPLUDOC  
COPAC  
CISNE