



II CONGRESO
INTERNACIONAL
DE TEORÍA Y
TÉCNICA DE
LOS MEDIOS
AUDIOVISUALES

TENDENCIAS DEL
periodismo
AUDIO
VISUAL EN LA **era** DEL
espectáculo

actas

Javier Marzal Felici, Andreu Casero Ripollés y Fco. Javier Gómez Tarín (editores)

Las nuevas plataformas digitales: análisis de las estrategias desarrolladas por los informativos de las *networks* estadounidenses (ABC, CBS y NBC) y de las cadenas temáticas (CNN, FOXNEWS y MSNBC)

Dra. Carmina Crusafon
Universidad Autónoma de Barcelona
Carmina.Crusafon@uab.es

1. El escenario digital: los cambios en la industria de la televisión

La introducción de la tecnología digital transforma el escenario mediático tradicional, introduciendo cambios en todos los niveles. Su desarrollo supone un nuevo entorno en el que los medios de comunicación y sus usuarios adoptan nuevos roles y realizan nuevos consumos. Además asistimos a una multiplicación de los soportes mediáticos, que amplían el sistema de ventanas audiovisuales a través de las cuales consumir los productos mediáticos, que favorecen principalmente la movilidad y la personalización de los contenidos¹.

Dentro de la industria audiovisual, las cadenas de televisión no viven ajenas a estos acontecimientos. Al contrario, se están convirtiendo en uno de los sectores donde el cambio es más evidente. Aparecen como muestras visibles de estas modificaciones: una multiplicación de la oferta de contenidos gracias al uso de las nuevas plataformas, desarrollando hacia nuevos estadios lo que se conoce como la estrategia multiplataforma. Asimismo se amplían los modos de consumo (a través de podcasts y/o video a la carta) ofrecidos en formato *streaming* o de descarga (*downloading*), bajo modelos gratuitos o de pago. En el caso de los informativos televisivos, se convierten en un ejemplo paradigmático de lo que se conoce como un contenido multiplataforma, con capacidad de mantener sus rasgos principales al tiempo que converge con las dimensiones de pantalla de cada una de las nuevas plataformas y responde así a las preferencias de los consumidores.

¹ Esta comunicación forma parte de una investigación sobre la transformación que está viviendo la industria audiovisual estadounidense con la introducción de la tecnología digital, que se inició en verano de 2008 durante una estancia de investigación postdoctoral en la University of California – Los Angeles (UCLA). Quiero agradecer a la profesora Barbara Boyle, directora del departamento de “Film, TV & Digital Media”, que me acogiera como investigadora visitante y me ayudara con sus consejos a definir y a iniciar este proyecto de investigación.

Detrás de esta revolución tecnológica, hay implicaciones para el conjunto de la industria televisiva, sobre todo, en su modelo de negocio, ya que las estrategias multiplataforma requieren encontrar una nueva manera de financiar la ampliación de ventanas, así como garantizar ingresos procedentes de cada una de ellas, viéndose el modelo actual como poco viable en un escenario de futuro.

Esta comunicación abordará esta transformación en el escenario estadounidense a partir del análisis de tres elementos. Primero, analizar cómo las cadenas de televisión (*Networks* y cable) estadounidenses definen su estrategia multiplataforma, tanto a nivel de oferta de contenidos como de uso de las nuevas plataformas. Segundo, comparar las principales estrategias para encontrar los elementos comunes y diferenciales entre las *Networks* y las cadenas de información por cable. Tercero, presentar los retos de futuro a lo que se enfrentan las cadenas estadounidenses en el desarrollo de la estrategia multiplataforma.

2. El panorama estadounidense: particularidades en los conceptos y en el entorno

La estructura del sistema televisivo estadounidense se caracteriza por estar dividido entre lo que se conoce como las grandes cadenas generalistas, las *Networks*, y el sistema de cable² que ofrece una multiplicidad de cadenas temáticas, entre ellas las dedicadas íntegramente a la información. Este sector televisivo se enfrenta a un proceso de digitalización, que ha establecido el apagón analógico para junio de 2009. Asimismo este cambio tecnológico está poniendo en cuestión el modelo de negocio tradicional de la televisión en abierto, que sufre una pérdida de audiencia constante en los últimos años, lo que obliga a buscar nuevos públicos en las nuevas plataformas. Por su parte, las cadenas de cable buscan también adaptarse al nuevo escenario digital ante la competencia creciente de Internet.

El análisis del escenario estadounidense exige previamente a hacer algunas puntualizaciones sobre los conceptos a tener en cuenta. En primer lugar, el uso diverso del término digital en los EEUU, en este país se usa para referirse únicamente a la introducción de esta tecnología en el estricto plano técnico, mientras que el uso más común para referirse al nuevo escenario digital en el sentido que lo entendemos en Europa (en tanto que transformación completa) es hablar de un nuevo entorno caracterizado por las nuevas plataformas, en referencia a los nuevos soportes mediáticos que permiten ampliar el sistema de ventanas tradicional de la industria audiovisual (WASCO, 2005:105).

El lema digital que impera en el entorno audiovisual es el “anytime and anywhere” (en cualquier momento y lugar), gracias a la existencia de la tecnología digital que hace posible la disponibilidad de cualquier contenido, ofreciendo múltiples maneras de consumo. Esta realidad está cambiando los hábitos sociales de todos los estadounidenses, por lo que la TV debe dar respuesta a sus demandas.

² Las *Networks* equivalen a la televisión generalista en abierto y son cinco cadenas: ABC, CBS, FOX, NBC y CW. Las televisiones temáticas se engloban bajo el calificativo del sector del cable. Esta clasificación tiene implicaciones a nivel de audiencia y modelo de negocio.

Otro de los cambios a destacar es que la gran disponibilidad de contenidos fuerza a los consumidores a convertirse en actores activos. Esto es, este catálogo digital tan amplio hace necesario tener información, buscar adecuadamente y finalmente decidir qué consumir. Por lo que los consumidores deben aprender cómo adaptar sus patrones de consumo al mundo digital y decidir a qué ritmo. Así el consumidor se convierte en prosumidor, siendo capaz de participar directamente en el mundo digital a través de los contenidos generados por el mismo.

En este escenario, hay algo que no ha cambiado con respecto al escenario analógico es que los datos siguen siendo necesarios. Lo que se conoce como las estadísticas digitales (*digital analytics*) son la prueba que pone de relieve cómo los consumidores se están adaptando a este mundo digital, y al mismo tiempo, son la garantía para preservar los ingresos publicitarios. Las grandes cifras son todavía importantes en la era digital, pero los nuevos modelos como el “long tail” (Anderson, 2006) están poniendo de manifiesto que las pequeñas cifras podrían convertirse en atractivas posibilidades no solo para el negocio sino también para las comunidades sociales.

Otros aspectos que definen el escenario digital y a los que hay que hacer referencia para entender las estrategias de las cadenas de televisión son:

- La personalización se convierte en central para cualquier tipo de consumo. La tecnología permite personalizar cualquier contenido e introduce nuevos códigos sobre compartir experiencias. Esto transforma la idea de la cultura de masas tradicional.
- La movilidad ha cambiado la demografía del consumo de una forma completa, ofreciendo la posibilidad de proporcionar experiencias a través de distintas modalidades y de este modo trascender el espacio y tiempo.
- La creación de comunidades a través de las redes sociales y de fans permite compartir experiencias comunes en este entorno digital. Estas redes permiten crear comunidades alrededor de cualquier contenido, y al tiempo se convierten en un instrumento de marketing y promoción. También ayudan a generar tráfico en la red y consecuentemente contribuyen a incrementar las estadísticas digitales.
- La convergencia trae también una nueva jerarquía para los actores digitales: los medios de comunicación y los usuarios, donde el modelo bidireccional conduce hacia nuevas reglas para la interacción, donde ambas partes tiene su parecer y sus nuevas expectativas. En este escenario digital, “el mayor cambio procederá de un consumo mediático individualizado y personalizado a uno en base a una práctica en red” (Jenkins, 2006:244). Esta estructura en red es la base sobre la que industria mediática digital está siendo construida, siguiendo el modelo de la estructura de la Sociedad de la Información (Castells, 2001).

Este conjunto de rasgos diferenciales del escenario digital establecen los parámetros a los que debe responder una experiencia de consumo digital. Éstos se convertirán en la base para diseñar una oferta multiplataforma que pueda satisfacer las demandas de los consumidores estadounidenses.

Para delimitar el concepto “estrategia multiplataforma”, esta comunicación lo entenderá como aquella estrategia que combina los distintos soportes mediáticos disponibles para informar a su espectador. En otras palabras, el diseño y uso de las distintas plataformas con la finalidad de dar la máxima distribución a los contenidos informativos para poder dar respuesta a las demandas del consumidor en cualquier momento y lugar.

Los elementos que se tendrán en cuenta a la hora de analizar las estrategias son:

1. Servicios multiplataforma: relación de plataformas utilizadas para la distribución de la información.
2. Contenidos multiplataforma: nos referimos principalmente a los podcasts, servicios de alertas y *newsletters*.
3. Widgets o aplicaciones digitales: complementos para dar fácil acceso a los contenidos y proveer información visual.
4. Participación del usuario: elementos que muestran la incorporación de los contenidos generados por el usuario
5. Acuerdos con empresas: señalar acuerdos estratégicos para la distribución y/o elaboración de contenidos
6. Servicios de actualización: sistemas utilizados para la actualización de contenidos en las diferentes ventanas.
7. Social networking: presencia en las redes sociales

La implementación de la estrategia multiplataforma puede presentar diferentes niveles de desarrollo. En nuestro análisis estableceremos tres grados de desarrollo:

1. Nivel 1 (básico): introducción inicial al escenario multiplataforma, con pocas ventanas de distribución, una traducción literal de la estrategia analógica al escenario digital.
2. Nivel 2 (medio): amplia distribución a través del circuito de nuevas plataformas, con algún complemento (widgets) para ampliar la presencia en el escenario ir digital.
3. Nivel 3 (avanzado): amplia distribución a través un circuito de nuevas plataformas, con contenidos propiamente diseñados para la multiplataforma y la inclusión de diversidad de aplicaciones y elementos de entretenimiento.

Antes de analizar las estrategias multiplataforma de las distintas cadenas de televisión estadounidenses en el 2009 supone hacer una breve referencia al año 2008, porque ha supuesto un año diferente para los Estados Unidos por dos motivos: las elecciones presidenciales han obligado a las cadenas a desplegar todos sus recursos para atraer el máximo de espectadores, y el inicio de la crisis económica ha implicado la revisión del modelo tradicional de negocio y obliga a buscar nuevas soluciones para asegurar los ingresos. Asimismo hay que recordar unos datos del entorno tecnológico propio de los Estados Unidos: una alta penetración de Internet en los hogares³ y posibilidad de conexión en muchos lugares públicos (cafeterías, hoteles, grandes almacenes, etc.); un desarrollo tardío del móvil con una penetración menor que en Europa o Asia⁴; y un alto

³ En el total de hogares que disponen de un ordenador, el 86'3% tiene acceso a Internet y el 79'4 tiene un acceso de banda ancha (Adams Media Research, 2007).

⁴ La penetración de la telefonía móvil era del 87% del total de la población estadounidense (CTIA, 2009).

uso de las redes sociales (Myspace, Facebook, Twitter)⁵. En este escenario actual estadounidense, las *Networks* y el cable presentan situaciones diversas; por lo que a continuación, se analizarán de forma separada para posteriormente proceder a la comparación con el objetivo de obtener aspectos comunes y diferenciales.

3. Las estrategias multiplataforma de las *Networks* (ABC, CBS, NBC)⁶

Las grandes cadenas americanas viven un momento delicado con respecto a su estrategia de contenidos informativos y de modelo de negocio. Las razones de esta situación se explican a partir de las siguientes circunstancias:

- Sufren un descenso continuado de espectadores⁷, a pesar de intentar diversas fórmulas, entre ellas fichar a presentadores más jóvenes, no consiguen atraer una audiencia más joven. La edad media de los espectadores de las grandes cadenas está en 61.3 años para sus informativos en prime time⁸ y en torno a los 50 años en sus websites⁹.
- La oferta de contenidos responde más a una estructura antigua con formatos poco adecuados al deseo creciente de los estadounidenses de una información “a la carta”.
- Los despidos constantes en las redacciones y la disminución del tiempo dedicado a los informativos afectan a la innovación y a ofrecer una visión atrevida.
- La competencia con las cadenas de información por cable cada vez es mayor, incluso en algunos casos la audiencia del cable equivale a la de las *Networks*¹⁰.

Estas condiciones determinarán las estrategias multiplataformas que desplegarán las cadenas para mantenerse y asegurarse en un futuro en el escenario digital. Para evaluar las estrategias, se hace un análisis a partir de los elementos indicados anteriormente. Asimismo se tendrá en cuenta si el liderazgo en la pantalla de televisión se corresponde con un mayor desarrollo en la estrategia multiplataforma, o por el contrario no existe correspondencia directa. A continuación se describirán las estrategias de las diferentes cadenas a partir de la información recogida en sus websites y en sus comunicados corporativos, completados por los análisis publicados en la prensa norteamericana y en medios especializados.

3.1. La estrategia multiplataforma de ABC NEWS

⁵ El 75% de los estadounidenses entre 18 y 24 años son usuarios de redes sociales (Pew Research, 2009).

⁶ En este apartado solamente se analizarán tres de las *Networks*, porque en el caso de la cadena FOX, su estrategia multiplataforma a nivel de informativos está ligada completamente a FOX NEWS, por lo que se analizará en el apartado del cable. La cadena CW emite únicamente entretenimiento.

⁷ Si tomamos como ejemplo del descenso la audiencia de los informativos en horario prime time, se ha pasado de más de 50 millones de espectadores en 1980 a 25 millones en 2008. Fuente: Nielsen Media Research, 2008.

⁸ Datos de la consultora Magna Global en 2008.

⁹ Datos de la consultora Quantcast en 2008.

¹⁰ Estos aspectos señalados han sido recogidos en el Informe “State of the News 2009”, un documento de referencia en los Estados Unidos por su análisis de los medios informativos, elaborado por la prestigiosa institución Pew Research. El informe está disponible en <http://stateofthemedias.org/2009/index.htm>.

La estrategia multiplataforma de ABC NEWS se enmarca en la estrategia digital de la cadena que está siendo liderada por sus contenidos de entretenimiento, en particular de sus series de ficción (*Lost, Desperate Housewives, Private Medicine, Grey's Anatomy*), que le permiten estar en los primeros lugares de los websites más visitados en los EEUU. Esto supone que la parte de informativos no se encuentra en primer lugar de los objetivos de la cadena. Además, en este sentido, hay que recordar que ABC intentó una operación en el sector del cable a mitad de los 90, cuando estaba liderando el sector de las noticias, pero no tuvo buen resultado, por lo que el despliegue digital posterior quedó afectado. La estrategia multiplataforma de ABC NEWS se compone de los siguientes elementos:

a) Servicios multiplataforma que abarcan otras plataformas a parte de la TV:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet: website propia¹¹ + Hulu.com¹² + Youtube¹³ ▪ Dispositivos móviles: <ul style="list-style-type: none"> ○ Iphone / ipod Couch (itunes) ○ Teléfonos móviles: servicios de Live TV, Video on Demand (VOD) y Mobile website (m.abcnews.com) ○ Blackberry Launcher (http://abcnews.mobi/bblauncher) ▪ DVD: se pueden comprar los programas a \$29.95 (<i>Specials, 20/20, Primetime, Nightline, Good Morning America and This Week</i>) ▪ Libros: periodistas de la cadena o biografías. ▪ Merchandising con productos de los programas informativos
b) Oferta de contenidos multiplataforma: 33 podcasts y servicio de alertas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Video podcasts (17): programas estrella de la cadena (9); Política (2); Salud y Ciencia (2); y Entretenimiento (4) ▪ Audio podcasts (16) ▪ Servicio de alerta para móviles ▪ E-mail Newsletters
c) Participación del usuario:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Message Board: es un forum donde se pueden comentar los temas aparecidos en los distintos programas informativos ▪ En su website, hay una sección para los contenidos generados por el usuario denominada "What would you do?"
d) Acuerdos con compañías: Telecoms + Google
<ul style="list-style-type: none"> ▪ VOD: VCast, Sprint, AT&T, Alltel Wireless, Cellular South, US Cellular, nTelos ▪ Live TV: Sprint, AT&T, Alltel Wireless, Cellular South, US Cellular, nTelos ▪ Colaboraciones con Google News y Google earth para el servicio de mapas
e) Servicios de actualización:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RSS
f) Social Networking
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook

¹¹ En su estrategia para dinamizar su página web, ABC ha hecho un acuerdo con las 5 facultades de Periodismo más prestigiosas de EEUU (Texas at Austin, Arizona State, Syracuse, Florida, North Carolina at Chapel Hill) para que sus estudiantes realicen contribuciones para las plataformas digitales y de esta forma, atraer a un público más joven.

¹² Website dedicada ofrecer videos de formato largo bajo *streaming*. Es fruto de una *joint-venture* entre News Corporation y NBC Universal.

¹³ La cadena ABC acaba de firmar un acuerdo con Youtube para lanzar en breve un número de canales comerciales que se ofrecerán contenidos de formato corto, principalmente promocionales, entre los que se encontrarán los contenidos informativos (marzo de 2009).

3.2. La estrategia multiplataforma de CBS NEWS

La estrategia multiplataforma de CBS NEWS está definida por la división CBS INTERACTIVE, que agrupa las diferentes websites del grupo CBS. La estrategia central de los informativos tiene dos ejes: el primero se basa su propia website, donde el elemento protagonista es su presentadora estrella, Katie Couric; el segundo se centra en los acuerdos con diferentes websites, siendo central TV.com Su desarrollo está focalizado en Internet y presenta menor despliegue en las plataformas móviles.

La estrategia multiplataforma se compone de los siguientes elementos:

a) Servicios multiplataforma que abarcan otras plataformas a parte de la TV:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet: website propia + TV.com + Youtube¹⁴ ▪ Dispositivos móviles: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teléfonos móviles: Mobile website (wap.cbsnews.com) ○ iphone / ipod touch (itunes) ○ Blackberry
b) Oferta de contenidos multiplataforma: 26 podcasts y servicio de alertas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alertas a móviles (Text “NEWS / Text “NOW”) ▪ 21 audio podcasts ▪ 5 video podcasts (<i>Face the Nation, Evening News, Eye to Eye, Katie Couric’s Notebook, Loaded</i>)
c) Widgets
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook News widget ▪ Mac Desktop News Widget ▪ Breaking News ▪ Top News Videos ▪ Most Popular Stories ▪ Only on CBS News ▪ Political News ▪ Candidate Widgets ▪ Health News ▪ Netvibes Widgets
d) Acuerdos con empresas: Telecoms
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Video Alerts: Verizon, Cingular, T-Mobile, Sprint y Nextel
e) Servicios de actualización:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RSS / My Yahoo / Netvibes / Newsgator
f) Social Networking
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook

3.3. La estrategia multiplataforma de NBC News

Se trata de la estrategia más completa a nivel de multiplataforma entre las Networks. No solo hace un despliegue completo para los contenidos informativos, sino que también la amplia a formatos de entretenimiento (con los juegos y las aplicaciones). Esta estrategia responde a un proyecto de estrategia digital en términos globales, especialmente visible durante los Juegos Olímpicos de Pekín 2008, de los que la NBC tenía la exclusiva para

¹⁴ CBS NEWS Online tiene un canal propio en Youtube desde septiembre de 2006.

Estados Unidos. Asimismo hay que destacar la estrategia conjunta entre la *Network* y su cadena de noticias en cable, MSNBC¹⁵, que les permite ocupar un espacio doble, en el sector de la televisión en abierto y en el sector cable, buscando lo mejor de ambos mundos y con una actuación conjunta con mayor fuerza. Este liderazgo digital viene a completar la primera posición que ocupan el informativo en prime time de la cadena NBC presentado por Brian Williams¹⁶. La estrategia de NBC y de MSNBC es conjunta y presenta los siguientes rasgos:

a) Servicios multiplataforma que abarcan otras plataformas a parte de la TV:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet: webiste propia¹⁷ + Hulu (servicios de VOD) ▪ Dispositivos móviles: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teléfono móvil ○ PDA ○ Ipod / reproductores zune / mp4 /mwv ▪ DVD (a través de la tienda online de la cadena)
b) Oferta de contenidos multiplataforma: 15 podcasts y servicio de alertas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Video podcasts (disponibles: online, itunes, zune, mp4, mwv) (7): <i>Meet the Press, Nightly News with Brian Williams, Today, Countdown, Rachel Maddow, Morning Joe, Zeitgeist, Your Business</i> ▪ Audiopodcasts (disponibles: online, itunes, zune, mp3) (8): <i>Meet the Press, Nightly News with Brian Williams, Today, Countdown, Rachel Maddow; Hardball, News Headlines, JT's Rent</i> ▪ Mobile Home / Alerts: Alertas sobre noticias y programas ▪ E- mail Newsletters:
c) Widgets
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decision '08 ▪ Top 5 Games ▪ News Scroller ▪ Spectra Newsreader: lector de noticias con aplicaciones de color y tamaño.. ▪ NewsSkimmer: salvapantallas interactivo que cada usuario se adapta a sus gustos.
d) Juegos:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ NewsBlaster ▪ NewsBreaker ▪ NewsBreaker Live
e) Participación del usuario:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la web de MSNBC, sección para los contenidos generados por el usuario denominada "Firstperson".
f) Acuerdos con compañías:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ New York Times y National Journal para proveer de contenidos a MSNBC
g) Servicios de actualización:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RSS, Windows Live, My Yahoo, Netvibes, Bloglines, XML
h) Social Networking:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook y MySpace

¹⁵ La cadena es un *partnership* entre Microsoft y NBC Universal.

¹⁶ Según Nielsen, el informativo de Brian Williams fue líder de audiencia entre las tres grandes cadenas con una audiencia de 8'6 millones de espectadores diarios en 2008.

¹⁷ Su website se ha construido entorno a los siguientes programas de las dos cadenas: 4 programas de la NBC (*Today, Dateline, NBC Nightly News, Meet the Press*) y 5 programas de la MSNBC (*Morning Joe, Hardball, 1600 Pennsylvania Avenue, Countdown & Rachel Maddow Show*).

De las estrategias e las tres cadenas, observamos una distribución básica a partir de la triple pantalla (TV + Internet + teléfono móvil) que se va enriqueciendo con diferentes aplicaciones y una oferta de contenidos diversa. Existe también una consonancia entre el liderazgo de audiencias en la TV en abierto y el desarrollo de la estrategia multiplataforma. Si en la TV, el ranking es: NBC, ABC y CBS, existe una correspondencia entre el nivel de implementación de la estrategia multiplataforma, encontrándose también liderando NBC, seguida de ABC y de CBS.

4. Las estrategias de las cadenas de cable

El sector del cable está viviendo en los últimos años una etapa de crecimiento, que en el año 2008 ha superado todos los récords tanto en audiencia como económicos (en términos de beneficios e ingresos). Además cada vez más en términos globales de consumo televisivo, las cadenas de cable están llegando a niveles de consumo de las *Networks*. A modo de ejemplo, en las elecciones presidenciales 2008, la audiencia del cable llegó a niveles del total de las grandes cadenas. Así en la noche de la elección presidencial las cadenas de cable atrajeron 27'2 millones de espectadores frente a los 32'9 de las *Networks*.¹⁸ Estos datos ponen de relieve un cambio de comportamiento en los espectadores norteamericanos.

Este escenario es positivo para el sector del cable, pero se enfrenta también a nuevos retos en este escenario digital. Históricamente los canales de cable han jugado un rol paradigmático a la hora de cubrir las noticias de última hora y es allí es donde han creado y construido su público y sus diferentes marcas. Ahora Internet empieza a amenazar su poder como destinación para informarse de este tipo de acontecimiento de este tipo, por lo que las cadenas de cable deben conseguir mantener su liderazgo también en este nuevo medio.

Las cadenas de información por cable tienen muy claro que deben desarrollar esta estrategia multiplataforma para mantenerse como fuentes de referencia en el mundo informativo, sobre todo sacando provecho del valor de sus marcas. Además intentarán adoptarse a este mundo digital, incorporando la bidireccionalidad y permitirán la participación del usuario a través de lo que se conocen como los contenidos generados por el usuario.

4.1. La estrategia multiplataforma de CNN

La cadena CNN presenta una estrategia de despliegue avanzada con elementos de entretenimiento relacionados con las redes sociales (Facebook y Twitter). Su aspecto más desarrollado es de los contenidos digitales, los conocidos podcasts, que presentan en amplia variedad tanto temática como de duración. Asimismo dedica una parte de su estrategia a los contenidos generados por el usuario, a través de su “i-report”, que también tiene una versión para “Second Life”. La estrategia multiplataforma de CNN está integrada por los siguientes elementos:

¹⁸ Datos de Nielsen, presentados en el Informe “State of the News 2009”.

a) Servicios multiplataforma que abarcan otras plataformas a parte de la TV:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet: websites propias (CNN, CNN Headlines, CNN en Español) ▪ Dispositivos móviles: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicación para el iphone / ipod Couch (itunes) ○ Teléfonos móviles. Live TV, Video on Demand (VOD) y Mobile website ○ Blackberry Launcher ▪ DVD: programas de Anderson Cooper y Larry King ▪ Merchandising con productos de los programas informativos
b) Oferta de contenidos multiplataforma: 36 podcasts y servicio de alertas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hourly & daily podcasts: 10 ▪ Video podcasts: 13 ▪ Audio podcasts: 4 ▪ Audio special programming: 7 ▪ Video special programming: 3 ▪ Servicio de alerta para móviles
c) Widgets
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desktop Alerter ▪ Podcast widget ▪ Follow CNN on Twitter ▪ Get breaking news alerts on your desktop. ▪ Get CNN.com podcasts on your personal blog or website. ▪ Google Toolbar Button ▪ Get the latest headlines from CNN.com on your Google Toolbar
d) Participación del espectador:
<p>i-REPORT: es el sitio para los contenidos generados por el usuario</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ i-report blog: community headlines ▪ Map: reports/reporters ▪ i-reports in Second Life ▪ i-reports tips
e) Acuerdos con distintas empresas: Telecoms
<ul style="list-style-type: none"> ▪ VOD: AT&T, Verizon Wireless, Rogers Wireless ▪ Breaking News Alerts: Verizon ▪ Mobile Website: Verizon Wireless, AT&T, Sprint, T-Mobile ▪ Mobile Live Streaming Video: AT&T, Sprint
f) Servicios de actualización:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RSS
g) Social Networking:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook

4.2. La estrategia multiplataforma de FOX NEWS

El caso de FOXNEWS presenta un modelo de estrategia multiplataforma diferente, ya que se trata de una delegación completa por parte de la *Network* a su cadena de cable al hacerla encargada de desarrollar el despliegue de plataformas en el escenario digital.

En cuanto a su nivel de desarrollo, incluye un circuito de plataformas completados por los widgets. Al igual que la CNN, tiene un apartado para los contenidos de los usuarios, que se denomina U-report, pero con menos desarrollado que la primera. Quizás un

elemento que podría explicar un cierto retraso en el desarrollo sería el liderazgo de la cadena en la ventana tradicional de la TV, por lo que les llevaría todavía centrar sus esfuerzos en esa plataforma y a dedicar una menor atención al resto de pantallas.

La estrategia multiplataforma se define a partir de los siguientes elementos:

a) Servicios multiplataforma que abarcan otras plataformas a parte de la ventana televisión:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet: website propia + hulu.com ▪ Dispositivos móviles: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teléfono movil: Live TV +Mobile Internet (www.foxnews.mobi) ○ Iphone / ipod touch: www.iphone.foxnews.com ○ Blackberry ▪ Merchandising (Fox News Shop) de la cadena y de los distintos programas
b) Oferta de contenidos: podcasts y servicio de alertas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de alerta para móviles ▪ Mobile originals: Mobile Must see's, Fox News Blasts, Fox News Fight Game, Gamers Weekly, Red Carpet Rewind, Point Click & Go ▪ Foxn audio: contenidos por suscripción por \$2.99 ▪ Podcasts (13): 4 video + 9 audio
c) Widgets
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netvibes, Google, Apple Dashboard, Windows Live, Windows Vista ▪ Fox News Toolbar
d) Participación del espectador:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ U-Report: los contenidos generados por el espectador
e) Acuerdos con distintas empresas: Telecoms
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Live TV: Sprint / MobiTV.com ▪ FOX Mobile: Sprint, Verizon, Cingular, Nextel y T-Mobile. ▪ Foxn audio: AT&T, Verizon Wireless, Alltel, Sprint
f) Servicios de actualización:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RSS
g) Social Networking
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook ▪ Myspace

De las estrategias de las dos cadenas de cable, se observa un mayor desarrollo de dos aspectos: en las aplicaciones que permiten dar extensión al lema digital “anytime & anywhere”, y una voluntad de incorporar la presencia del usuario para integrarle como parte activa de las actividades informativas.

5. Comparativa entre las estrategias: *Networks vs Cable*

El conjunto de estrategias multiplataformas analizadas nos permiten observar una serie de elementos comunes y diferenciales entre las *Networks* y las cadenas de cable, como muestra la tabla nº1.

Tabla nº1: Comparativa entre las estrategias multiplataformas entre las Networks y las cadenas de cable

Elementos de la estrategia multiplataforma	ABC	CBS	NBC CNBC	CNN	FOX NEWS
Servicios multiplataforma:					
Internet (website propia)	✓	✓	✓	✓	✓
Internet (partners websites)	Hulu + Youtube	TV.com+ Youtube	Hulu	Filiales CNN	Hulu
Teléfono móvil (VOD)	✓	✓	✓	✓	✓
Teléfono móvil (Live TV)	✓	NO	NO	✓	✓
Ipod	✓	✓	✓	✓	✓
Blackberry	✓	✓	✓	✓	✓
DVD	✓	NO	✓	✓	NO
Merchandising	✓	NO	NO	✓	✓
Oferta contenidos:					
Alertas a móviles	✓	✓	✓	✓	✓
Newsletters	✓	✓	✓	✓	✓
Nº video podcasts	17	5	7	30	4
Nº audio podcasts	16	21	8	11	9
Acuerdos con distintas empresas					
Telecoms	7	N.D.	N.D.	6	9
Otras empresas	Google	N.D.	NYT + National Journal	N.D.	N.D.
Participación del espectador					
Sección específica	✓	NO	✓	✓	✓
Widgets					
Nº	NO	10	5	7	2
Juegos					
Nº	NO	NO	3	NO	MO
Servicios de actualización					
Nº	1	4	6	1	3
Social Networking					
Facebook	✓	✓	✓	✓	✓
Myspace	NO	NO	✓	NO	✓

Fuente: Elaboración propia a partir de datos corporativos

Del análisis de las diferentes cadenas de televisión, podemos presentar aquellos elementos que definen la estrategia multiplataforma en el escenario estadounidense:

- 1) Elementos comunes: se encuentran en todas las cadenas analizadas
 - El eje central de la estrategia multiplataforma se basa en la triple pantalla (pantalla TV + Internet + móvil). Se pasa del modelo tradicional de única ventana (televisor) a Internet y el teléfono móvil y de ahí a las múltiples plataformas.

- Contenidos multiplataforma: adoptan principalmente forma de alertas, podcasts y *newsletters*.
- 2) Elementos diferenciales: presentan un grado de desarrollo diverso según la cadena
- Los contenidos generados por el usuario
 - Los acuerdos con otras empresas.
 - La oferta de aplicaciones
- 3) Niveles de desarrollo de la estrategia:
- Según los criterios establecidos al principio de esta comunicación, encontramos en el nivel avanzado a NBC-MSNBC y CNN; y en el nivel medio a ABC NEWS, FOX NEWS CBS NEWS.
- 4) Fórmulas corporativas para definir la estrategia multiplataforma:
- propia: la cadena televisiva diseña su propia estrategia (ABC, CNN y CBS)
 - híbrida: se combina la estrategia de la *Network* y la cadena por cable (NBC/MSNBC)
 - delegada: cuando la *Network* delega en la cadena de cable (FOXNEWS)

6. Los retos de futuro

El futuro de las estrategias multiplataforma se enfrenta a una serie de retos a los que deberá encontrar respuestas.

1. El modelo de negocio: la multiplicación de soportes mediáticos y la consecuente ampliación de ventanas pone en cuestión el modelo tradicional de negocio de las *Networks* y asimismo obliga a replanteamientos en el sistema de financiación del cable. De momento todavía ninguna cadena ha conseguido la fórmula definitiva, únicamente NBC ha empezado a desarrollar una estrategia conjunta de la triple pantalla para asegurar ingresos publicitarios y ofrecer resultados interesantes a los anunciantes. Habrá que esperar para comprobar si esta fórmula es la adecuada.
2. La medición de las audiencias digitales está sumamente ligada al modelo de negocio. Los datos estadísticos continúan siendo esenciales para atraer ingresos. El reto se encuentra en cómo medir el consumo de las diferentes plataformas y poder generar valor añadido para el anunciante y el usuario.
3. Crear marcas con valores diferenciales en el entorno digital: tanto las *Networks* como las cadenas de cable deben conseguir adaptar su fórmula de éxito al entorno multiplataforma. En el caso de las grandes cadenas, se trataría de saber promocionar los valores diferenciales en el tipo de periodismo que realizan, que se caracteriza por: saber contar historias, tener una oferta de corresponsales con experiencia y gran conocimiento, ofrecer video de alta calidad y un juicio serio / sobrio. En el caso del cable, su punto fuerte son las noticias de última hora, por lo que la clave pasaría en saber incorporar completamente Internet a su estrategia.

4. La estructura del sector televisivo: El incremento de competencia entre las *Networks* y las cadenas de cable podría provocar que en un futuro próximo se produjera alguna fusión o asociación estratégica entre ellas para poder desarrollar de forma exitosa la estrategia multiplataforma.
5. El predominio del modelo multiplataforma estadounidense en el escenario global: la pregunta que se plantea es si el modelo norteamericano será el que imperará o por el contrario, aparecerán otros modelos alternativos.

En definitiva, el futuro de las estrategias multiplataforma pasa por dar respuesta a estos retos y evaluar el posible impacto que puede tener la crisis económica que afecta al conjunto del planeta y en concreto, al sector de la televisión.

Referencias bibliográficas:

ARANGO, T. (2009): “Broadcast TV Faces Struggle to Stay Viable”, *New York Times*, 28 febrero (version online – acceso: 5/3/2009).

ANDERSON, C. (2006): *The Long Tail. Why the Future of Business is Selling Less of More*, New York: Hyperion.

ARIKAN, A. (2008): *Multichannel Marketing*, Indiana: Wile Publishing.

BLUMENTHAL, H.J. y GOODENOUGH, O.R (2006): *This Business of Television*, New York: Billboard Books, 3rd Edition.

CALDWELL, J. (2002): “The Business of New Media”, in HARRIES, D. (Ed.) *The New Media Book*, London: British Film Institute, pp. 55 - 68.

CASTELLS, M. (2001): *The Internet Galaxy*. Oxford: University Press.

ELLIOT, S. (2007): “Web Videos Stealing TV Viewers, and Marketers”, *New York Times*, 16 noviembre (version online – acceso: 18/11/2007)

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

KUNZ, W.M (2007): *Culture Conglomerates. Consolidation in the Motion Picture and Television Industries*, Lanham: Rowan & Littlefield Publishers.

LIBERMAN, A. y ESGATE, P. (2002): *The Entertainment Marketing Revolution*, New Jersey: Financial Times Prentice Hall.

MAHMUD, S. (2008): “Nets Making Greater Use of Online Video”, *Mediaweek.com*, 8 septiembre (online – acceso: 13/9/2008).

MULLEN, M. (2008): *Television in the multichannel age*, Oxford: Blackwell Publishing.

PARSONS, P.R. y FRIEDEN, R.M. (1998): *The Cable and Satellite Television Industries*, Boston: Allyn & Bacon.

RICHTEL, M. (2009): “What Convergence? TV’s Hesitant March on the Net”, *New York Times*, 16 febrero (version online – acceso: 17/2/2009)

SÁNCHEZ-TABERNERO, A. (2008): *Los contenidos de los medios de comunicación*, Barcelona: Ediciones Deusto.

---(2000): *Dirección estratégica de empresas de comunicación*, Madrid: Cátedra.

STROSS, R. (2009): “Why Television Still Shines in a World of Screens”, *New York Times*, 8 febrero (version online – acceso: 12/2/2009).

VOGEL, H.L. (1994): *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press, third edition.

WALKER, J. y FERGUSON, D. (1998) *The Broadcast Television*, Boston: Allyn Bacon.

WASKO, J. (2005): *How Hollywood Works*, London: Sage.