

## La televisió no televisiva

Transformació digital i perspectives de futur dels mitjans de comunicació  
CCMA, RTVE, Betevé i ARTE

PABLO GÓMEZ-DOMÍNGUEZ / NOVEMBRE DE 2018

Entre l'enorme amalgama d'elements que la defineixen, la televisió és dispositiu, contingut i valor cultural i simbòlic. El problema sorgeix quan s'escull només un d'aquests elements per definir el concepte i es renuncia a tot allò que també forma part del que significa avui la realitat televisiva. Aquesta elecció és més transcendental del que sembla perquè és definidora de l'objectiu fonamental de les empreses del sector, especialment en el cas dels mitjans de comunicació. Entendre la televisió com un fenomen esgotat d'un passat no gaire llunyà implica, per força, una transformació radical del model de negoci d'aquestes empreses i de com han de concebre la cadena de valor dels seus serveis.

Davant d'aquesta problemàtica, el Clúster Audiovisual de Catalunya va organitzar ahir la taula rodona 'La televisió no televisiva', moderada per Elena Neira, perquè diversos mitjans poguessin exposar com s'enfronten a aquesta transformació. Com a ponents hi van assistir Geni de Vilar (CCMA), Alberto Fernández (RTVE), Rosa Alba Roig (Betevé) i Alexander Herbert (Arte). Tots quatre van coincidir a destacar diversos reptes que planteja l'abandonament d'un model on el nucli del negoci és lineal cap a un *digital-first*, si bé tots eren conscients que el temps, els recursos i el context encara afavorien una concepció lineal del mitjà de comunicació.

A continuació destaquem els principals reptes de forma conjunta per facilitar una síntesi global de la sessió. No obstant això, cal afegir que cada ponent va detallar diferents aspectes de l'estratègia digital de les seves empreses, amb les especificitats de cada mitjà i els contextos d'actuació (local, nacional, estatal i internacional), però trobem de major utilitat aquesta reflexió global de la conversa. Cal destacar també que no es fa cap referència específica al servei públic perquè tots els ponents formen part de mitjans amb aquesta titularitat i, per tant, tots els reptes i perspectives que aquí es comenten estan fortament influïts pels seus valors, missions i obligacions.

La cultura d'empresa sembla ser el principal camp de batalla d'aquests professionals, els ponents ho relacionen amb l'herència de les rutines de treball lligades a una cadena de producció i distribució lineal; que encara tenen un pes rellevant en la percepció sobre la qüestió digital d'una gran part de treballadors. Per combatre aquesta percepció es destaquen dues accions: l'oferta formativa, constant i en molts casos ineficient; i l'entrada de nous professionals amb les habilitats que requereix la cadena de valor digital.

La tasca d'"evangelització" també és constant i està destinada especialment a aquells professionals que rebutgen o que tenen un contacte nul amb la cadena de producció digital del mitjà. En estaments superiors, la sensibilització de la cúpula directiva es considera capital. Sense aquesta feina, admeten, no es pot garantir una transformació digital adequada.

Per altra banda, el contingut també es va destacar com a valor fonamental per assegurar que el mitjà pugui generar i mantenir una oferta digital atractiva. En aquest sentit, troben a faltar una aposta més decidida per la producció original destinada a altres circuits de distribució amb objectius diversos: captació de nous públics, monetització, experimentació, etc.

Tot i això, opinen que aquests objectius són poc assequibles mentre l'oferta digital dels mitjans continuï sent un mirall de la lineal; si el contingut ha estat ideat per aquesta activitat, amb el que això comporta des del punt de vista narratiu i tècnic, difícilment es podrà assolir amb èxit algun dels objectius esmentats anteriorment. Els reptes en aquest front són diversos, però els principals són el finançament disponible i, de forma relacionada, la manca d'una aposta estratègica decidida per part de la direcció de cada mitjà.

Sobre els públics, destaquen la necessitat de desenvolupar productes específics que puguin encaixar amb diferents perfils d'audiència menys presents a l'emissió lineal. Es va detectar una marcada preocupació pels segments més joves del públic. Aquesta inquietud és coherent amb les dades d'audiència disponibles perquè és un perfil que consumeix menys els continguts televisius a través de l'activitat lineal.

En tot cas, no hi ha certesa sobre quina serà l'evolució dels hàbits de consum d'aquests 'joves', tot i que les tendències internacionals i l'estudi de les dades internes apunten a una transformació gradual i aparentment definitiva. Tot i així, cal destacar que el pes d'aquest segment de la població a Espanya és molt relatiu, només un 4,7% dels habitants té entre 15 i 19 anys, mentre que si s'hi sumen els de 20 a 24 anys obtenim una xifra del 9,4%<sup>[1]</sup>. Això, sumat a la incertesa, pot suposar el risc de focalitzar massa l'estratègia digital en un *target* reduït de la població.

Davant d'això, la manca de capacitat de maniobra té un efecte nefast sobre la capacitat dels mitjans per respondre a aquesta qüestió i preveure quina ha de ser l'evolució específica de la seva proposta de valor. La resposta més plausible és la intuïció derivada de l'experiència acumulada i la innovació constant per trobar les fórmules més adequades per a cada tipus de públic – sense deixar de banda la coherència de les diferents marques que conformen la identitat del mitjà.

El pessimisme que desperta la qüestió dels 'joves' entre els ponents va derivar en la quarta gran qüestió de la jornada: la dependència de terceres plataformes. Els ponents són conscients que el contingut que posen a l'abast del públic a través de les seves plataformes digitals entra en contacte amb un oceà d'oferta que redueix la seva competitivitat. La fórmula per la qual opten tots els presents és la de complementar l'oferta pròpia amb la recerca de nous públics a través d'altres canals de distribució amb una infraestructura més sofisticada i una marca digital més consolidada. En aquest cas es refereixen principalment a Youtube.

El riscos d'oferir continguts regularment a través de la plataforma de Google són múltiples, els principals són la pèrdua de control sobre l'estratègia de distribució digital i l'escassa monetització, en relació a la inversió de recursos necessària per gestionar-ne el catàleg. També hi ha certs avantatges, entre els quals destaca la maximització de les possibilitats de consum del contingut i la possibilitat d'aprofitar la plataforma per a generar una oferta independent de la marca lineal – que faciliti la consecució d'objectius com arribar a públics nínxol absents. Aquesta consecució però, admeten, està lluny de complir els estàndards de coherència que es proposen i a hores d'ara una part d'ells ofereix a Youtube catàlegs que qualifiquen d'hipertròfics.

El debat sobre plataformes externes arriba inevitablement a Netflix. No és cap sorpresa que la plataforma SVOD genera emmirallament en tot el sector, però principalment entre els mitjans de comunicació<sup>[2]</sup>. Per uns esdevé un potent aliat per a la coproducció de contingut, tot sacrificant la distribució digital pròpia. Per d'altres és una

de les causes principals del descens de les audiències lineals. Davant d'aquest actor, les propostes d'actuació són múltiples, però predomina la conveniència. Els ponents aclareixen que la necessitat de contingut original (de ficció) és creixent i que la seva capacitat econòmica és minsa, i en aquest sentit la plataforma dona una oportunitat de continuïtat per, segons ells, nodrir un prime-time televisiu que cada cop compta amb menys audiència mitjana.

En relació a tots els elements plantejats, destaca l'esment continu del paper de les dades d'audiència en el manteniment del model de negoci lineal. Es va realitzar una crítica constant al que es considerava com una 'dictadura de la quota' i a la poca atenció que presten els departaments d'audiència a altres dades i/o sistemes de valoració del rendiment dels programes (p.e. basats en l'experiència de l'usuari). Hi ha va haver també una demanda d'adequació de la mesura al nou entorn de consum, més digital i multiplataforma que lineal, si bé no es va plantejar en profunditat per què els sistemes estàndard continuen vigents i quin és el paper dels mitjans de comunicació en la configuració d'aquests sistemes (sorgits del consens entre diferents actors de la indústria). Tampoc sobre les dificultats tècniques (moltíssimes) a les quals s'enfronten els mesuradors digitals actualment.

De forma complementària, apunten cap a una millora en la col·laboració entre els departaments d'audiència i els encarregats del contingut digital. Segons els ponents, això redunda en una millora en la capacitat de la presa informada de decisions, clau per al desenvolupament d'una oferta digital atractiva i/o complementària a la lineal – tot facilitant la resolució d'alguns dels problemes plantejats en aquest document.

Per finalitzar, cal retornar a la qüestió inicial de la taula rodona i plantejar: i si anem més enllà de la qüestió de "la televisió no televisiva"? Necessitem un nou concepte que defineixi la televisió o podem assumir que no ha d'estar restringida a una única forma de distribució, dispositiu o format de contingut? Els ponents no es van pronunciar de forma unànime sobre la qüestió, però consideren necessari deixar enrere aquest concepte.

Tot i això, no podem deixar d'obrir el debat sobre si el concepte actual, en constant hibridació, ja dona cabuda a tots aquests elements i especialment a totes les possibilitats del digital que es van esmentar a la sessió – especialment aquelles vinculades amb la connexió i participació del mitjà amb l'espectador. Cal recordar aquí que David Sarnoff, fundador de la *National Broadcasting Corporation* (NBC), ja apuntava a aquestes mateixes funcions per a la televisió dels anys 40:

"Television will finally bring to people (...) a complete means of instantaneous participation in the sights and sounds of the entire outer World"

Us encoratgem a consultar la informació sobre la sessió en aquest [enllaç](#) del Clúster Audiovisual de Catalunya

---

[1] INE BASE 2018 Total Població Espanya

[2] Consulteu l'article de Joan Corbella sobre Netflix en aquest [enllaç](#)