

programática, a las que habría que añadir el recelo, tan generalizado, hacia el componente icónico de los discursos audiovisuales.

El poder judicial no puede eludir las consecuencias del abrumador proceso de privatización del ecosistema comunicativo y, al tiempo, necesita desarrollar sus estrategias comunicativas también dentro de este ecosistema. El poder judicial debe proyectar su representación mediática en el seno de la sociedad de mercado y debe hacerlo «preservando el fruto adecuado». Un papel importante lo juega, como lo remarca el libro de V. Latorre, la autorregulación, pero sin duda insuficiente. Son indispensables los organismos de regulación y la regulación, lo que implica necesariamente a los otros dos poderes. Son muchos y muy distintos los «riesgos» que ponen a prueba la madurez de una sociedad democrática, y entre éstos figuran los de la integración mediática del poder judicial. En mi opinión, *Función jurisdiccional y juicios paralelos* realiza una importante contribución a un debate que exige mucho más de todos los actores que están obligados a intervenir.

Digital Television Strategies. Business, Challenges and Opportunities

GRIFFITHS, A. Norwich: Palgrave MacMillan, 2003.

por Charo Lacalle, profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona

Con el estilo conciso y directo que caracteriza su libro anterior, *Quicksilver Companies. The Battle for the Online Consumer*, el británico Alan Griffiths describe en esta ocasión, al espectador de la televisión digital y asegura que el principal objetivo de *Digital Television Strategies. Business Challenges and Opportunities* es determinar quiénes serán los vencedores y los perdedores de lo que el autor define como la “reinención” de la televisión: “Este libro analiza las estrategias que ganarán y las que fracasarán en el nuevo mundo de la televisión” (pág. 18). La obra de Griffiths refleja la experiencia de un profesional curtido en el país líder de la carrera digital y nos ofrece un examen detallado, esencial pero exhaustivo, de los inminentes cambios e implicaciones de la nueva era, que en su opinión ya serán patentes a finales de 2003.

Antes de constituir su propia consultora de comunicación (e-communications), Griffiths ocupó diferentes puestos de relevancia en la BBC y formó parte de numerosos consejos asesores de organismos públicos (Estados de Guernsey, Gobierno de Malta, etc.) y de entidades privadas del entorno de la comunicación (Philips Electronics, *The Financial Times*, JCB, SkyDigital, etc.). Su dilatado currículum le permite adentrarse con precisión en un territorio de escasa o nula bibliografía, cuyas únicas y privilegiadas fuentes son su propia actividad profesional y la inestimable red de relaciones que mantiene con algunos de los principales actores del entorno que intenta describir, cuyas declaraciones o entrevistas jalonan un libro de denso contenido pero de amena lectura.

Los 10 capítulos que integran el apasionante recorrido de Griffiths por el futuro (próximo y a medio plazo) de la televisión digital mantienen una cierta autonomía, que permite al lector impaciente centrarse inmediatamente en el aspecto que más le interese. Sin embargo, las inevitables repeticiones que entraña una estrategia de este tipo no empañan en absoluto el interés de quienes recorreremos sin pausa el itinerario diseñado por el propio autor, cuya perspectiva empresarial se enmarca en el retrato social de los nuevos estilos de consumo que describe en la era digital. Ante la imposibilidad de resumir en unas pocas páginas la mirada de informaciones facilitadas por un texto

que, contra todo pronóstico y a tenor del tema que aborda, huye del dato estadístico y reduce las cifras a lo esencial, me centraré en aquellos aspectos que considero más relevantes desde una perspectiva mediática y social.

Alan Griffiths sitúa la revolución digital televisiva en la propia inteligencia del sistema: “Digital significa simplemente conducir imágenes de manera más inteligente” (pág. 10), que termina de una vez para todas con la “escasez” del sistema analógico y, por consiguiente, con los casi-monopolios de las grandes cadenas estadounidenses y europeas. A consecuencia de la feroz competitividad que se prevé en un entorno capaz de albergar un número potencialmente ilimitado de canales televisivos (que no se puede comparar en absoluto con la proliferación de canales por cable y satélite de los años ochenta y noventa), las empresas, los modelos y los productos de la vieja televisión analógica se ven obligados a reestructurarse para sobrevivir, porque “la televisión ya no es una licencia para imprimir dinero” (pág. 19).

El dominio digital configura un “territorio salvaje”, cuya imprecisa geografía no impide, sin embargo, diseñar un mundo de grandes ganadores (Viacom...) y de grandes perdedores (ITV, Quiero TV...), abocados a una continua búsqueda de esa piedra filosofal constituida por las nuevas claves del éxito. Como señala reiteradamente el autor, el desconcierto de las cadenas a la hora de posicionarse ante el futuro próximo del sistema digital, se debe principalmente al hecho de que el viejo orden está muriendo sin que el nuevo orden que lo reemplaza haya tenido tiempo de nacer. Mientras los emisores analógicos persiguen desesperadamente un *hit*, un programa estrella que salpique toda la parrilla, para poder optimizar las diferentes estrategias de fidelización de los espectadores, las cadenas digitales renuncian desde su creación a la búsqueda de una audiencia de masas. Pero, por paradójico que pueda parecer, el *formato* parece ser en ambos casos la mejor alternativa a una televisión de contenidos con numerosos signos de indudable agotamiento, difícilmente compatible con la promesa de interactividad que la sustenta.

El interés de la televisión digital por franja de edad comprendida entre los 16 y los 24 años se refleja en la atención que Griffiths dedica a los jóvenes a lo largo del libro, lo que constituye indudablemente uno de los aspectos más interesantes del mismo. Por ello, el análisis detallado de las estrategias comerciales de MTV (la mayor y más rentable cadena del mundo), constituye la referencia fundamental para evaluar en el tercer capítulo los pros y los

contras del negocio digital, a la luz de los cambios originados por las innovaciones tecnológicas. Cambios que Griffiths ilustra evaluando la reacción de las cadenas convencionales a la invasión temática digital, mediante construcción de segmentos de audiencia diferenciados en las parrillas y creación de canales digitales.

El contraste entre el fracaso de ITV Digital, estigmatizada por los límites tecnológicos de la televisión digital terrestre y acosada por el pirateo de su decodificador (al igual que ocurrió con Quiero TV y Premier) y el éxito de BSkyB constituye, en el capítulo cuarto, el marco adecuado para comparar las características de los diferentes decodificadores, así como la conveniencia de su cesión gratuita o de su comercialización. Las numerosas potencialidades de la nueva generación de decodificadores (*Ultimate TV*, *TiVo Receiver*, etc.) los convierten en elementos estratégicos de la batalla digital, en virtud del grado de interactividad que suscitan y de su relación con la publicidad (por ejemplo, los nuevos sistemas de grabación y de almacenamiento en disco duro permiten al espectador acceder a los programas sin las pausas publicitarias).

Sin minimizar en absoluto la importancia de los diferentes apartados que integran, de manera casi orgánica, *Digital Television Strategies*, el capítulo sexto (dedicado a determinar las características de la nueva audiencia en la era digital) es, quizás, la estrella más rutilante de una obra compuesta por una dosis equivalente de conocimiento y de sentido común, cuyo retrato robot del joven consumidor de televisión digital vale la pena sintetizar aún a costa de no poder mencionar los numerosos otros aspectos de interés que contiene el libro. En la cuádruple tipología de consumidores televisivos que Griffiths realizaba en el capítulo segundo (acomodados, grandes consumidores de televisión, indiferentes a lo digital y jóvenes), el autor destacaba las semejanzas entre los espectadores jóvenes y los económicamente acomodados, con los que comparten su utilización de los medios en pos de sus objetivos y de quienes emulan su imperiosa necesidad de rentabilizar el poco tiempo libre de que disponen. Pero, contrariamente a los consumidores acomodados, que continúan utilizando la televisión principalmente como vehículo de entretenimiento, la mayor implicación emocional de los jóvenes con el medio y la irresistible atracción que les produce la adscripción a las innumerables y cambiantes comunidades virtuales que estimula, condiciona de modo determinante sus preferencias.

Desde una perspectiva sociológica, la “promiscuidad” en

la recepción por parte de los jóvenes, que les lleva a saltar de un programa y de un medio a otro de manera casi compulsiva, junto con la necesidad de constituir referentes que conformen sus pautas de comportamiento y sus actitudes para poder paliar así la desideologización que los caracteriza, los convierten en el blanco natural de la televisión "a la carta" que opone la recepción selectiva de la *pay-television* a la audiencia de masas y las tarifas publicitarias. Los nuevos estilos de vida y de consumo de los jóvenes sugieren a Griffiths la elaboración de un verdadero decálogo (aunque integrado en este caso tan sólo por siete preceptos), que resume las estrategias a actuar en el entorno digital: hacer que el contenido de los programas sea personal o lo parezca; aparentar que se le da a la audiencia exactamente lo que quiere y cuando quiere; abandonar la caza de *hits* y buscar programas de culto para comunidades específicas; intentar implicar emocionalmente a la audiencia en la recepción; contemplar la posibilidad de rentabilizar la edición y el archivo de material emitido y hacer que la cadena se identifique con una marca y nunca con un programa.

Productores televisivos y creativos de agencias publicitarias coinciden en que la impaciencia de los jóvenes y su obsesión por gestionar de manera eficaz su tiempo libre se traduce en la intolerancia que muestran frente a los mensajes obvios y en el rechazo que manifiestan hacia la mayor parte de los anuncios convencionales. De ahí la necesidad de cultivar nuevas formas de publicidad y de contactar con la franja de edad entre 16 y 24 mediante sus propios líderes, la única vía que parece eficaz a la hora de penetrar en el recinto de su comunidad que ellos salvaguardan con tanto celo.

La descripción de las características y prestaciones de las tecnologías digitales que Griffiths lleva a cabo en diferentes apartados de su libro, se completa en capítulo octavo con el análisis de los puntos fuertes y las debilidades de cada uno de los 12 modelos en uso de la televisión digital, cuyas prestaciones más avanzadas explica en el capítulo nueve. En el último capítulo de *Digital Television Strategies*, el autor evalúa, de modo esquemático, las perspectivas de los diferentes actores en el sistema televisivo digital y concluye que el verdadero ganador de la batalla digital es el espectador.

La única carencia del libro tan adecuadamente centrado en su objeto es, quizás, la ausencia de una reflexión específica sobre el futuro de la televisión pública, más allá de los aspectos relativos a su condición de televisión

generalista. Aunque, bien pensado, pudiera deberse al hecho de que el papel desempeñado históricamente por la BBC en el sistema mediático de Gran Bretaña carezca aún de nuevos intérpretes en condiciones de seguir equilibrándolo.

coincideixen en què la impaciència dels joves i la seva obsessió per gestionar d'una manera eficaç el seu temps lliure es tradueix en la intolerància que mostren enfront dels missatges obvis i en el rebuig que manifesten cap a la major part dels anuncis convencionals. D'aquí ve la necessitat de cultivar noves formes de publicitat i de connectar amb la franja d'edat entre 16 i 24 anys mitjançant els seus líders, l'única via que sembla eficaç a l'hora de penetrar en el recinte d'una comunitat que protegeixen amb tant de zel.

La descripció de les característiques i les prestacions de les tecnologies digitals que Griffiths duu a terme en diferents apartats del llibre es completa en el capítol vuitè amb l'anàlisi dels punts forts i els punts dèbils dels 12 models en ús de la televisió digital, les prestacions més avançades dels quals s'expliquen en el capítol nou. En l'últim capítol de *Digital Television Strategies*, l'autor valora, d'una manera esquemàtica, les perspectives dels diferents interlocutors en el sistema televisiu digital i arriba a la conclusió que l'autèntic guanyador de la batalla digital és l'espectador.

L'única carencia d'un llibre tan ben centrat en el seu objecte és, potser, la manca d'una reflexió específica sobre el futur de la televisió pública, més enllà dels aspectes relatius a la seva condició de televisió generalista. Tot i que, ben mirat, això potser es deu al fet que el paper exercit històricament per la BBC en el sistema mediàtic de Gran Bretanya encara no disposa de nous intèrprets en condicions de continuar-lo equilibrant.