



**universidad
de león**
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León**

**Grado en Marketing e Investigación de Mercados (MIM)
Curso 2013/ 2014**

**NO ES TELEVISIÓN, ES HBO: BUSCANDO LA DIFERENCIA COMO
VENTAJA COMPETITIVA**

**(IT'S NOT TV, ITS HBO: SEEKING THE DIFFERENCE AS A COMPETITIVE
ADVANTAGE)**

Realizado por el alumno D. Raúl Santamarta Fernández

Tutelado por las Profesoras:

- **Dña. Laura Cabeza García**
- **Dña. Miryam Martín Sánchez**

León, a 19 de junio de 2014



universidad
de león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

RAÚL SANTAMARTA FERNÁNDEZ
GRADO EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (MIM)



IT'S NOT TV. IT'S HBO
BUSCANDO LA DIFERENCIA COMO VENTAJA COMPETITIVA

ALSO STARRING

LAURA CABEZA GARCÍA

MIRYAM MARTÍN SÁNCHEZ

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Resumen (abstract)	1
2. Introducción.....	2
3. Objetivos y metodología.....	4
3.1. Objetivos.....	4
3.2. Metodología.....	5
4. Estrategias y ventajas competitivas	6
4.1. Introducción.....	6
4.2. Conceptos de estrategia y ventaja competitiva y su relación	6
4.3. Creación y mantenimiento de ventajas competitivas	10
4.3.1. Creación de la ventaja competitiva.....	10
4.3.1.1 Factores externos	10
4.3.1.2. Factores internos.....	11
4.3.2. Mantenimiento de la ventaja competitiva.....	13
4.3.2.1. Barreras a la imitación	14
4.3.2.2. Capacidad de los competidores	15
4.3.2.3. Dinamismo de la industria.....	16
4.4. Ventaja competitiva en costes	16
4.4.1. Fuentes de ventaja competitiva en costes	17
4.4.2. ¿Cómo proteger la ventaja competitiva en costes?.....	19
4.4.3. ¿Cuándo es aplicable la ventaja competitiva en costes?	20

4.4.4. Riesgos de la ventaja competitiva en costes	21
4.5. Ventaja competitiva en diferenciación	21
4.5.1. Fuentes de ventaja competitiva en diferenciación	23
4.5.1.1. Características del producto	23
4.5.1.2. Características del mercado	23
4.5.1.3. Características de la empresa.....	24
4.5.1.4. Otras variables	24
4.5.2. ¿Cómo proteger la ventaja competitiva en diferenciación?.....	26
4.5.3. ¿Cuándo es aplicable la ventaja competitiva en diferenciación?	26
4.5.4. Riesgos de la ventaja competitiva en diferenciación.....	27
4.5.5. Diferenciación y Marketing.....	28
4.5.5.1. Estrategias competitivas de Marketing.....	28
4.5.5.2. Ventaja competitiva en Marketing	33
4.5.5.3. Estrategia de diferenciación a través de la marca.....	34
5. It's not TV, It's HBO.....	39
5.1. Introducción.....	39
5.2. ¿Qué es HBO?	40
5.2.1. Industria Televisiva en EE.UU.....	40
5.2.1.1. Network vs Cable	41
5.2.2. La historia de la “No Televisión”. La historia de HBO.....	42
5.2.3. HBO “Original Programming”	48

5.3. HBO: Buscando la diferencia como ventaja competitiva.....	66
5.3.1. Las bases para la diferenciación. “HBO Original Programming”	67
5.3.1.1. La calidad en la producción televisiva	67
5.3.1.2. It’s not TV, It’s HBO. La televisión de autor	70
5.3.2. Diferenciación y Marketing en HBO. “There's no place Like HBO”	78
5.3.2.1. Estrategias de Marketing de HBO.	78
5.3.2.2. HBO ®, Home Box Office	81
5.4. HBO: ¿Es diferente? ¿es “no televisión”?	82
6. Conclusiones.....	88
7. Bibliografía.....	90

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 4.1: Factores externos para crear ventajas competitivas	11
Figura 4.2: Factores internos para crear ventajas competitivas.....	12
Figura 4.3: Factores para el mantenimiento de ventajas competitivas	14
Figura 4.4: Ventaja competitiva en costes.....	17
Figura 4.5: ¿Cuándo aplicar una estrategia competitiva en costes?	20
Figura 4.6: Ventaja competitiva en diferenciación.....	22
Figura 4.7: Riesgos de una estrategia competitiva en diferenciación.....	27
Figura 4.8: Énfasis en las estrategias de Miles y Snow (1978).....	29
Figura 4.9: Características de las empresas según Miles y Snow (1978).....	29
Figura 4.10: Relación entre identidad e imagen de marca	37
Figura 5.1: Placa conmemorativa en Wilkes-Barre.....	42
Figura 5.2: Cartel de la película The Terry Fox	44
Figura 5.3: Mensaje del “Capitán Midnight” para HBO	45
Figura 5.4: Oz.....	48
Figura 5.5: Algunos de los personajes de Oz	49
Figura 5.6: Sex and the city.....	50
Figura 5.7: The Sopranos	51
Figura 5.8: The corner	52
Figura 5.9: Band of brothers.....	53
Figura 5.10: Six feet under	54

Figura 5.11: The Wire	55
Figura 5.12: Famosa escena de The Wire.....	56
Figura 5.13: Muchos de los personajes de The Wire	58
Figura 5.14: Angels in America	59
Figura 5.15: Carnivàle	60
Figura 5.16: Deadwood	60
Figura 5.17: Rome	61
Figura 5.18: John Adams.....	62
Figura 5.19: Boardwalk empire	62
Figura 5.20: The Pacific	63
Figura 5.21: Game of thrones	64
Figura 5.22: Personajes de Game of thrones y sus parecidos históricos	65
Figura 5.23: True detective.....	65
Figura 5.24: La calidad en televisión.	68
Figura 5.25: Filosofía de producción de HBO	71
Figura 5.26: Hibridación de géneros en las series de HBO.....	77
Figura 5.27: Estrategia prospectora de HBO.....	79
Figura 5.28: Introducción característica de HBO.....	82

ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro 4.1: Estrategias competitivas genéricas	9
Cuadro 4.2: Imitación y aislamiento de una ventaja competitiva.....	15
Cuadro 4.3: Ejemplos de fuentes de ventaja competitiva en diferenciación	25
Cuadro 4.4: Opciones estratégicas de una empresa líder	31
Cuadro 4.5: Estrategias de ataque del retador	32
Cuadro 4.6: Criterios de elección de una marca.....	35
Cuadro 4.7: Beneficios del capital de marca	37
Cuadro 5.1: Oferta comercial de HBO en los 90.....	46
Cuadro 5.2: Oferta comercial de Cinemax en los 90.....	46
Cuadro 5.3: Autores consolidados de la “Original Programming” de HBO	73
Cuadro 5.4: Otros talentos colaboradores con HBO.	74
Cuadro 5.5: Temas históricos en las miniseries de HBO	76
Cuadro 5.6: Histórico de eslóganes de HBO.....	80
Cuadro 5.7: Críticas “Original Programming” HBO.....	85

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 5.1: Premios y puntuaciones “Original Programming” HBO	84
Tabla 5.2: Comparativa de beneficios de las cadenas de TV en 2013	87

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: La curva de experiencia.....	18
---	----

1. RESUMEN (ABSTRACT)

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene un doble objetivo. En primer lugar y de forma teórica, se revisan los conceptos de estrategia y ventaja competitiva, así como las dos ventajas competitivas genéricas (liderazgo en costes y diferenciación), describiendo tanto su significado como la forma en la que las compañías pueden crear, proteger y aplicar cada una de ellas así como los riesgos que presentan. Además, en relación a la estrategia competitiva en diferenciación, se describe el tipo de estrategias y acciones que cualquier entidad tiene que llevar a cabo desde el punto de vista del Marketing para poder conseguir dicha ventaja competitiva. En la segunda parte del trabajo, se analiza el caso de HBO, una cadena de televisión de EE.UU. que siempre se ha desmarcado de sus competidores diciendo que “no son televisión”, tal y como queda reflejado en su eslogan más conocido, “It’s not TV, It’s HBO”. HBO busca la diferencia a través de la calidad de sus contenidos originales pero, ¿consigue una ventaja competitiva en diferenciación? El análisis de su filosofía de producción basada en la diferencia y la calidad, así como la opinión de los críticos y su posición relativa en términos de beneficios en relación a otras cadenas competidoras, ayudan a responder a esta pregunta.

ABSTRACT

This Project has a twofold aim. Firstly and from a theoretical point of view, it revises the concepts of competitive strategies and competitive advantages, as well as the generic strategies (cost leadership and differentiation), describing its meaning and the way in which companies can create, protect and apply each one, as well as its risks. In relation to competitive strategy of differentiation, it also describes the support that it receives from Marketing and its strategies, which makes it easier to gain the competitive advantage. The second part of this Project studies the case of HBO, television channel from U.S.A. which has always deviated itself from its competitors saying that they “are not TV”, as it is shown in its famous slogan that explains: “It’s not TV, It’s HBO”. HBO looks for differentiation through the quality of its original programming but, does it get a competitive advantage from differentiation? The analysis of its product philosophy, based on differentiation and quality as well as the critics received and the benefits in comparison with other direct competitors will help to answer this question.

2. INTRODUCCIÓN

La forma en la que las empresas compiten en una industria se torna clave a la hora de conseguir beneficios y poder así sobrevivir. Es por ello que la estrategia competitiva de cualquier compañía debe estar bien determinada antes de emprender cualquier negocio, con el fin de saber siempre qué hacer ante los cambios del entorno. Además, la definición previa de una estrategia competitiva sólida puede facilitar la consecución de una ventaja competitiva, y, en consecuencia, una rentabilidad superior a la de los competidores. Las dos estrategias competitivas básicas, liderazgo en costes y diferenciación, ofrecen pistas a las empresas sobre como competir en el mercado. Así, las compañías que siguen una estrategia de liderazgo en costes deben saber que siempre van a enfrentarse a guerras de precios, que su producto va a estar poco diferenciado y que la marca no influye apenas en el consumidor. Por otro lado, las empresas que sigan una estrategia de diferenciación, tienen que fabricar productos o servicios con características muy variadas y que sean únicas y distintivas para adaptarse mejor a los gustos y necesidades de los consumidores, ofreciendo además productos de prestigio y calidad.

La búsqueda de una ventaja competitiva en diferenciación siempre requiere esfuerzos extra por parte de las empresas. Encontrar la característica única y distintiva que diferencia un producto en las mentes de los consumidores no es una tarea sencilla y necesita el apoyo de todos los departamentos de las compañías. En todo caso, a la hora de conseguir o no una ventaja competitiva en diferenciación, es especialmente importante la labor del departamento de Marketing. Buscar, encontrar, entender y adaptarse a los gustos y necesidades de los consumidores es uno de los objetivos que el Marketing tiene. Además, que el consumidor perciba los atributos del producto o servicio como únicos, se consigue a través de la marca, uno de los conceptos más importantes del Marketing durante toda su historia.

En este punto es donde actúa HBO, uno de los canales de televisión más importantes de EE.UU., que siempre se ha intentado desmarcar de sus competidores con contenidos originales y con eslóganes como el que da nombre al presente Trabajo: “It’s Not TV. It’s HBO”. Durante toda su historia, esta empresa siempre se ha preocupado por la innovación y la calidad, intentando así diferenciarse de sus competidores a través de sus contenidos originales, su “Original Programming”, sobre la que HBO parece basar su

estrategia competitiva en diferenciación. Series de televisión como *OZ*, *Six Feet Under*, *The Wire* o *The Sopranos* le dan a la televisión categoría de pantalla grande, categoría de cine. Son series que se realizan sin estar condicionadas por las audiencias y que necesitan una cadena de pago, como HBO, que no se preocupe por hacer contenidos comerciales, sino por su calidad, al vivir de la venta de acontecimientos como deportes o conciertos, no de la publicidad. Además, todos estos contenidos sirven a la marca HBO pues tienen una denominación de origen y le otorgan originalidad, notoriedad y, lo más importante para poder conseguir la ventaja competitiva en diferenciación, percepción de calidad.

En este contexto, en el presente Trabajo Fin de Grado se realizará un análisis de la estrategia competitiva de HBO y cuáles son sus fuentes y el papel que juega en el Marketing, tratando de concluir si finalmente la empresa consigue o no una ventaja competitiva en diferenciación. Se ha elegido esta compañía debido a una preferencia personal por el mundo de la televisión y, más concretamente, por este tipo de televisión, una televisión que cambia la narración y que hace que muchos críticos se pregunten si estamos ante una Edad de Oro en esta industria.

El trabajo se estructura de forma que en el siguiente apartado 3 se mencionan los objetivos y la metodología empleada. En el apartado 4 se hará una revisión teórica de los conceptos de estrategia y ventaja competitiva, así como de las dos estrategias competitivas básicas, liderazgo en costes y diferenciación, acabando con la influencia del Marketing en la diferenciación. En el apartado 5, basándose en los conceptos teóricos anteriores, se muestra el análisis práctico de HBO, en el que se estudiará su estrategia competitiva en diferenciación a través de su historia y su filosofía de producción, reflexionando si en último término la empresa consigue o no una ventaja competitiva en diferenciación. Por último, el apartado 6 recoge las principales conclusiones del estudio.

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

3.1. OBJETIVOS

De acuerdo al objetivo general de analizar si HBO busca y consigue una ventaja competitiva, y más en concreto, en diferenciación, el presente Trabajo de Fin de Grado pretende alcanzar, también, los siguientes objetivos específicos:

- A nivel teórico:
 - ✓ Revisar los conceptos de estrategia y ventaja competitiva así como su relación, y conocer, de forma general, cómo las empresas pueden crear y mantener una ventaja competitiva.
 - ✓ Revisar los dos conceptos de ventajas competitivas genéricas, liderazgo en costes y diferenciación, así como sus fuentes, su posible protección, sus condiciones de aplicación y sus riesgos.
 - ✓ Explorar los conceptos de las diferentes estrategias de Marketing y profundizar en la relación que tienen con la consecución de una ventaja competitiva en diferenciación.
- A nivel práctico:
 - ✓ Conocer el funcionamiento de la industria televisiva en EE.UU.
 - ✓ Describir la historia y el modelo de negocio de HBO, desde su nacimiento hasta hoy en día, y adentrarse en los aspectos por los cuales se piensa que esta empresa siempre ha buscado una ventaja competitiva en diferenciación.
 - ✓ Profundizar en los aspectos de su fuente de ventaja competitiva en diferenciación a través de la calidad, desde su “Original Programming” hasta sus estrategias y acciones de Marketing. Además, se definirán las premisas que caracterizan un contenido de calidad.
 - ✓ Concluir si HBO consigue una ventaja competitiva en diferenciación a través de la calidad de sus productos y teniendo en cuenta una serie de criterios racionales como

son las críticas, los premios y las nominaciones, las puntuaciones y las notas recibidas y los resultados económicos de HBO.

3.2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el presente Trabajo de Fin de Grado es de carácter descriptiva, usando para ello fuentes de información fundamentalmente secundarias.

En la primera parte se ha realizado una revisión bibliográfica tanto de manuales teóricos como de artículos en revistas académicas con los cuales se han revisado todos los conceptos y extraído las conclusiones del capítulo 4. Se han utilizado manuales de autores contrastados y artículos obtenidos de bases de datos como Dialnet o Rebiun. Gracias a estas fuentes de información se han recogido los datos suficientes para la correcta explicación de los conceptos de estrategia y ventaja competitiva así como de las ventajas competitivas genéricas, liderazgo en costes y diferenciación, y sus características.

En la segunda parte del trabajo, se ha recurrido para explicar la historia de HBO al libro *It's not TV: Watching HBO in the Post-television Era* de Leverette, Ott y Buckley (ed.), libro escrito en inglés, por lo que se ha procedido a su traducción. Para los siguientes epígrafes de la parte práctica se han utilizado diferentes artículos de revistas tanto académicas como comerciales así como fuentes de información secundarias. Así, para la información referida a críticas, puntuaciones y premios se ha utilizado tanto IMDB (*Internet Movie Database*) como Filmaffinity, bases de datos sobre cine y televisión.

Así pues, en la mayor parte del trabajo se ha aplicado una metodología documental, apoyada en la información tanto de artículos y libros de bibliotecas como de bases de datos online, con el fin de realizar una labor descriptiva a través del estudio de un caso práctico.

4. ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

4.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo final de cualquier empresa es conseguir beneficios y para ello tiene que competir con otras empresas de su misma industria. Así, una vez que la compañía haya respondido a la pregunta de en qué mercado va a competir mediante la definición de su estrategia corporativa (misión, visión, objetivos, la forma de crecimiento...), debe elegir cómo competir en el mercado, definiendo para ello la estrategia a nivel competitivo. En este sentido, Porter (2010) distingue entre estrategias basadas en el liderazgo en costes o en la diferenciación.

En cualquier caso, una empresa obtendrá rentabilidades superiores a sus competidores, y, por tanto, beneficios, si sabe crear y mantener una ventaja competitiva dentro del mercado en el que pugna con el resto de compañías. Así, estos dos conceptos (estrategia y ventaja competitiva) se convierten especialmente relevantes cuando los competidores ya no son nacionales, sino que la competencia se da a nivel global y la consecución de una ventaja competitiva se vuelve primordial para la supervivencia y posterior crecimiento.

En el presente capítulo se van a definir los términos de estrategia y ventaja competitiva así como la relación existente entre ambos. Seguidamente, se analizará cómo crear y mantener una ventaja competitiva para profundizar en los conceptos de ventaja competitiva en costes y en diferenciación. En último lugar, se hará una mención a la diferenciación a través del Marketing, dos conceptos que están muy relacionados.

4.2. CONCEPTOS DE ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA Y SU RELACIÓN

Para analizar los conceptos de estrategia y ventaja competitiva se mostrarán las definiciones que han sido proporcionadas históricamente por diversos autores sobre ambos términos para así obtener una serie de conclusiones comunes que los hagan más comprensibles y poder establecer su relación. A continuación se muestran algunas de estas definiciones:

“La estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (Porter, 1982; Guerras y Navas, 2007: 268).

“El objetivo de una estrategia a nivel de negocio es desarrollar un modelo de negocio específico de una empresa que le permita a una compañía obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o una industria” (Hill y Jones, 2005: 163).

“La estrategia de negocios se ocupa de cómo compite la empresa en un sector o mercado determinado. Por ello este enfoque de la estrategia también es conocido como estrategia competitiva” (Grant, 2006: 51).

“El principal objetivo de la estrategia es el establecimiento de una posición que proporcione una ventaja competitiva a la empresa” (Grant, 2006: 286).

“La ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras, colocándola en una posición relativa superior para competir” (Guerras y Navas, 2007: 265).

“La vía por la que una empresa alcanza una ventaja competitiva es la estrategia competitiva” (Guerras y Navas, 2007: 268).

“La estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos” (Guerras y Navas, 2007: 268).

“La ventaja competitiva es el aspecto esencial del rendimiento en los mercados competitivos” (Porter, 2010: 25).

“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria” (Porter, 2010: 29).

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costes que ocasiona ese aumento de valor (Porter, 2010: 30).

A partir de las definiciones anteriores queda bastante clara la relación entre estrategia y ventaja competitiva. La *estrategia competitiva* o de negocio es el procedimiento o el modo en el que una empresa compete en un mercado y cuyo objetivo es lograr una rentabilidad superior a la competencia a través fundamentalmente de la consecución de una ventaja competitiva. A su vez, la *ventaja competitiva* queda definida como cualquier aspecto o característica que posea una empresa en una industria y que la diferencia de sus competidores de forma favorable.

No obstante y según Guerras y Navas (2007), para que un aspecto o característica empresarial pueda definirse como una ventaja competitiva debe cumplir con tres requisitos:

- Tiene que estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado.
- Debe ser lo suficientemente trascendente como para marcar una diferencia.
- Debe ser sostenible en el tiempo frente a los cambios del entorno y los ataques de la competencia.

Como también recogen Guerras y Navas (2007) en su libro, una característica empresarial no se considera una ventaja competitiva si no se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa o, dicho de otro modo, si no crea valor. Así, “una compañía posee una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando obtiene (o tiene el potencial para obtener) una tasa de beneficios persistentemente mayor (Grant, 2006: 287)”.

Con referencia a este último punto, se puede matizar que una rentabilidad positiva se obtiene cuando los costes de producir los productos o servicios son inferiores al precio que los clientes pagan por dichos productos o servicios. Esta diferencia entre precio y costes se denomina margen. Además, este margen ha de ser mayor que el de la competencia para poder considerar que una empresa tiene una ventaja competitiva.

$$\text{Margen} = \text{precio} - \text{coste}$$

Existen dos formas en las que este margen puede verse incrementado, aumentando el precio o disminuyendo el coste, lo que nos lleva a las dos ventajas competitivas básicas que establece Porter (1982): *ventaja en costes o ventaja en diferenciación* (en los apartados 4.4 y 4.5 se explicarán ambas ventajas competitivas en mayor detalle).

Además, cabe resaltar que estas ventajas se pueden conseguir en todo un mercado o solamente en un segmento del mismo, lo que nos lleva a la explicación de las tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado (ver Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1: Estrategias competitivas genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costes	Diferenciación
Industria		LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO
Ámbito competitivo		SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
Segmento			

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1982: 60) y Guerras y Navas (2007: 269)

En todo caso, como resaltan Guerras y Navas (2007), la estrategia de segmentación no se considera una estrategia independiente ya que es, simplemente, una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación del producto que no se extiende a toda una industria, sino que se da en un nicho de mercado concreto. Las empresas que optan por esta estrategia cumplen su objetivo de forma más eficaz ya que no dejan descubierto su nicho y no incurren en costes excesivos para atender a su segmento, hecho que puede llegar a ocurrir con compañías cuyo objetivo estratégico es toda una industria.

Con frecuencia suele suceder que las compañías opten por utilizar simultáneamente las dos estrategias (costes y diferenciación), pero esto es, a efectos prácticos, sumamente complicado y caen frecuentemente en lo que Porter (1982) denominó estar “atrapado a la mitad”. Este término describe cómo la empresa no logra rentabilidades superiores a los competidores y, por tanto, tampoco conseguirá ventajas competitivas dado que por un lado, las fuentes de ventaja competitiva en costes y diferenciación son distintas al igual que los recursos y capacidades que necesitan las compañías en cada una de ellas, y por otro lado, una ventaja competitiva en diferenciación suele conllevar un aumento de costes.

4.3. CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Una vez analizados los conceptos de ventaja y estrategia competitiva, pasamos, en este punto, a ver cómo las empresas pueden crear y mantener una ventaja competitiva.

4.3.1. Creación de la ventaja competitiva

Grant (2006) y Guerras y Navas (2007) sostienen que las ventajas competitivas tienen su origen en factores internos y externos a la empresa. A continuación se explican los dos tipos de factores.

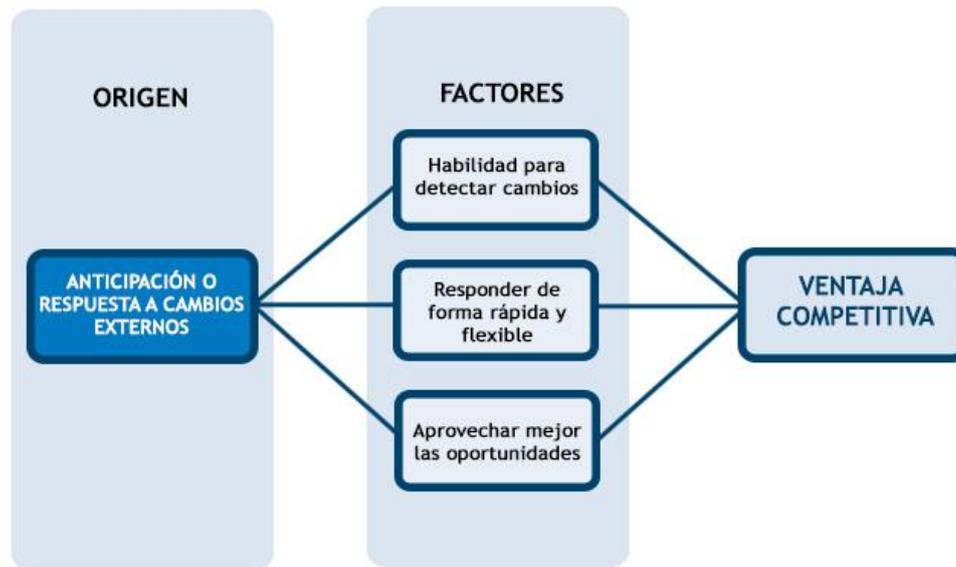
4.3.1.1 Factores externos

Según Guerras y Navas (2007), antes de analizar los factores externos que motivan la creación de ventajas competitivas se deben tener en cuenta una serie de consideraciones:

- Debe existir una competencia imperfecta en el mercado, ya que un mercado perfecto con sus características (productos y precios iguales, información completa...) impide la obtención de rentas superiores a la competencia.
- En todos los mercados no es posible obtener las mismas ventajas competitivas ya que su consecución depende del número y magnitud de los cambios que se dan en la industria. En un mercado en el que haya un mayor número de cambios y de mayor alcance, más oportunidades habrá de conseguir una ventaja competitiva.
- La empresa debe tener una capacidad de respuesta suficiente para aprovecharse de estos cambios y crear la ventaja competitiva.

La anticipación o capacidad de respuesta a estos cambios externos requiere que las empresas posean una serie de factores que se muestran en la Figura 4.1.

Figura 4.1: Factores externos para crear ventajas competitivas



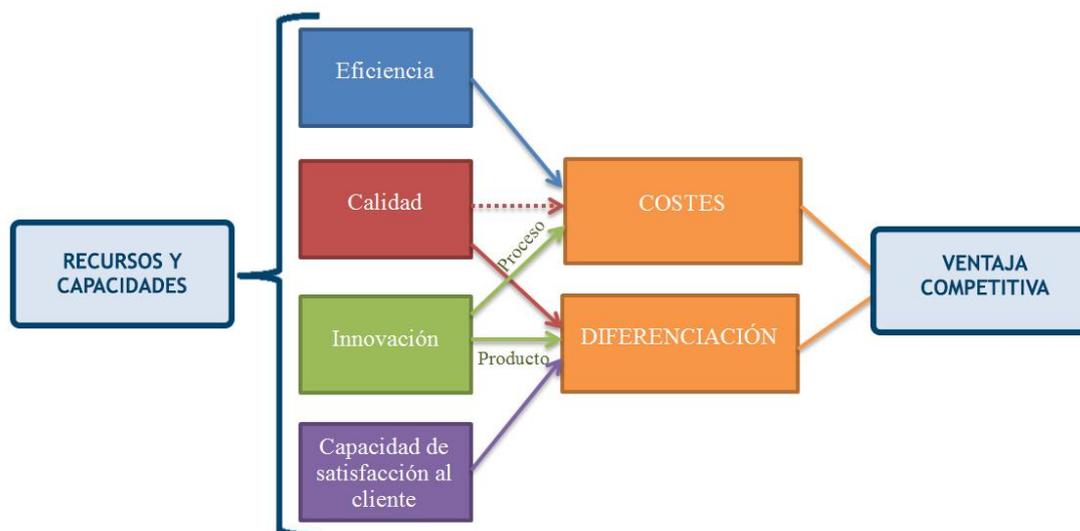
Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007: 271)

La aparición de todos estos factores debería ser suficiente para que las empresas alcancen ventajas competitivas. No obstante, Arbelo Álvarez (1997) pone de manifiesto que la mejor forma de entender la creación de las ventajas competitivas es complementando factores internos con factores externos. Además, la experiencia muestra que la aparición de los factores anteriores no es suficiente, lo que lleva a pensar en la necesidad de una serie de factores internos para alcanzar una ventaja competitiva, factores que se explican en el siguiente apartado.

4.3.1.2. Factores internos

A la hora de crear una ventaja competitiva, de forma paralela a los factores externos, se debe tener en cuenta una serie de recursos y capacidades estratégicos que poseen las empresas. De las diferentes formas de uso y combinación de estos factores dependerá la consecución de una u otra ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2007). La Figura 4.2 muestra estos factores internos (eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente).

Figura 4.2: Factores internos para crear ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007: 273)

Estos cuatro factores tienen una estrecha interrelación entre ellos. Por ejemplo, como señalan Hill y Jones (2005), una calidad superior puede conducir al aumento de la eficiencia y la innovación puede aumentar la eficacia, la calidad y la respuesta a los clientes.

A continuación, y tomando como referencia las obras de Hill y Jones (2005) y Guerras y Navas (2007), se especifica cómo afectan estos factores a la creación de una ventaja competitiva:

- **Eficiencia:** es la relación entre el uso de unos recursos y los productos obtenidos de ese uso. Se dice que una empresa es eficiente cuando, dados unos recursos, se alcanza la máxima producción. Este concepto está estrechamente ligado con el de productividad, de forma que una compañía será más eficiente cuanto más productiva sea. De igual forma, una empresa más productiva, tendrá una menor estructura de costes y será susceptible de obtener una ventaja competitiva en costes.

- **Calidad:** un producto tiene una calidad superior cuando posee unos atributos superiores a los de los competidores, de forma que el de más calidad cubre más adecuadamente las necesidades de los clientes, según la percepción de éstos. El factor “calidad” puede llevar a una empresa a conseguir tanto ventajas competitivas en costes como en diferenciación. Una mayor calidad en un producto hace que una compañía pueda aumentar el precio del mismo, ya que gozará de una buena percepción por parte

de los clientes y estarán dispuestos a pagar el precio superior; la empresa consigue así una ventaja competitiva en diferenciación. Por otro lado, con un producto de calidad se desperdicia menos tiempo en fabricar productos defectuosos o servicios deficientes o a corregir errores, aumentando la productividad y reduciendo así los costes, pudiéndose alcanzar también una ventaja competitiva en costes.

- **Innovación:** según la innovación sea de proceso o de producto se podrá alcanzar una ventaja competitiva en costes o en diferenciación. Lanzar un producto novedoso al mercado y que éste tenga éxito, hace que los clientes estén dispuestos a pagar un precio superior, mejorando así las posibilidades de alcanzar una ventaja competitiva en diferenciación. Por su parte, una innovación de proceso hace posible una reducción de los costes de producción, pudiendo conseguirse, de este modo, una ventaja competitiva en costes.

- **Capacidad de satisfacción al cliente:** la consecución de una ventaja competitiva en diferenciación se ve favorecida por la capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores. Como indican Guerras y Navas (2007), esta capacidad se puede manifestar en factores como la calidad, innovación, individualización del producto, servicio post-venta, etc.

De esta forma, una empresa logrará mejores resultados si se centra, primero, en la naturaleza de sus recursos (factores internos), y, posteriormente, en identificar como competir en un entorno concreto con factores externos específicos (Arbelo Álvarez, 1997).

Por último, en relación a la creación de una ventaja competitiva, Guerras y Navas (2007) destacan que una empresa líder en una industria no tiene por qué tener garantizada la consecución de una ventaja competitiva pero, en contrapartida, la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva puede llevar a una empresa a liderar un mercado.

4.3.2. Mantenimiento de la ventaja competitiva

Como se expuso en el apartado 4.2., una ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo frente a los cambios del entorno y los ataques de la competencia. En este sentido, mantener una ventaja competitiva a largo plazo es una tarea complicada. Según

Hill y Jones (2005) y Guerras y Navas (2007), existen una serie de mecanismos para defenderla, tal y como se muestra en la Figura 4.3.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007: 274)

4.3.2.1. Barreras a la imitación

De acuerdo con Guerras y Navas (2007), las barreras a la imitación, denominadas por Rumelt (1984) “mecanismos de aislamiento”, son obstáculos que impiden a los demás competidores reproducir la ventaja competitiva.

Como indican Hill y Jones (2005), cuanto más tiempo sea capaz una empresa de proteger su ventaja competitiva frente a la imitación, más tiempo podrá emplear esa rentabilidad superior en mantener su posición ventajosa, ya sea mejorando sus habilidades o creando otras nuevas.

Las diferentes maneras de protegerse frente a la imitación son numerosas. Por ejemplo, mediante la experiencia de la empresa en el mercado, la utilización de activos específicos, poseer una información privilegiada, las patentes, la imagen externa de la compañía, la cultura corporativa, etc. No obstante, tal y como constatan Guerras y Navas (2007) la ambigüedad causal puede ser la barrera a la imitación más interesante. Así, dicha ambigüedad existe cuando las causas que generan las ventajas competitivas

son difusas y no se puede establecer una relación entre los recursos usados y los resultados. En otras palabras, existe ambigüedad causal cuando no se sabe con certeza la causa de una ventaja competitiva. Además, existen una serie de características que hacen que la ambigüedad causal sea mayor. Guerras y Navas (2007), a través de la obra de Reed y De Fillipi (1990), explican estas características: a) cuando las habilidades surgen como fruto de la experiencia diaria de la empresa pero no es posible explicar su proceso de creación y mejora; b) cuando la compañía posee una red muy amplia y con interrelaciones muy complejas de recursos y capacidades; c) cuando la empresa posee activos específicos.

Históricamente siempre se ha pensado que cuando la base de la ventaja competitiva eran los procesos internos, éstos eran más difíciles de copiar. No obstante y como señala Christensen (2002), la ventaja que reside en procesos internos (al igual que todas las ventajas competitivas) también es temporal.

4.3.2.2. Capacidad de los competidores

Este punto hace referencia al proceso que pueden seguir los competidores para imitar la ventaja competitiva y a las acciones que pueden tomar para eliminarla. El siguiente Cuadro 4.2 resume los requisitos que debe cumplir una empresa para poder imitar una ventaja competitiva y el mecanismo de aislamiento que puede utilizar la compañía “imitada”.

Cuadro 4.2: Imitación y aislamiento de una ventaja competitiva

Requisitos para la imitación	Mecanismos de aislamiento
Identificación: ser capaz de ver que la competencia tiene una ventaja competitiva.	Ocultación de la rentabilidad superior o reducción de beneficios a corto plazo para hacerse invisible a los demás.
Incentivos para la imitación: creerse que puede obtener una rentabilidad superior gracias a la imitación.	Disuasión: convencer al rival de que la imitación no será beneficiosa. Anticipación: prever y adelantarse a las acciones de la competencia.
Diagnóstico: ser capaz de diagnosticar las fuentes de la ventaja competitiva.	Ambigüedad causal.
Adquisición de recursos: ser capaz de adquirir los recursos necesarios para poder imitar la ventaja competitiva.	Basar la ventaja competitiva en recursos difíciles de imitar y transferir.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grant (2006: 296 - 297) y Guerras y Navas (2007: 274 - 276)

4.3.2.3. *Dinamismo de la industria*

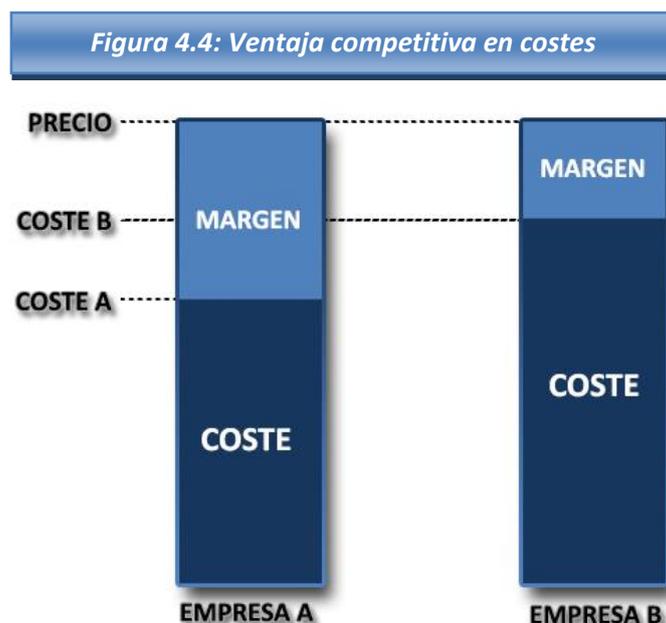
Autores como Hill y Jones (2005) y Guerras y Navas (2007) coinciden en que las ventajas competitivas serán más efímeras si los cambios que aparecen en la industria son mayores y más rápidos, esto es, el dinamismo de la industria afecta de forma negativa al mantenimiento de la ventaja competitiva. Las empresas pueden defenderse utilizando los recursos obtenidos gracias a la ventaja competitiva, quedando también como última solución la búsqueda de otras ventajas competitivas que compensen la pérdida de la ventaja actual.

Por último, y para finalizar este punto, hay que destacar que ninguna ventaja competitiva se muestra firme con el paso del tiempo. Christensen (2002) indica que cada ventaja competitiva está sustentada por una serie de condiciones que existen en un momento concreto y por motivos concretos. Muchas ventajas competitivas que parecían insuperables han pasado a ser transitorias porque sus condiciones han cambiado, en parte debido al esfuerzo de los competidores en “nivelar el campo de juego”. No obstante, la búsqueda de la ventaja competitiva nunca se realiza en vano, ya que este proceso ayuda a entender cuando una ventaja está desapareciendo y cómo pueden crearse otras.

4.4. VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES

Aunque en el análisis práctico del presente trabajo, tal como se verá en el capítulo 5, se va a profundizar en la ventaja competitiva en diferenciación, en base a la empresa elegida para realizar el estudio descriptivo, es adecuado conocer, de forma sencilla, en que consiste también la ventaja competitiva en costes, pues el coste también es importante para la diferenciación. Tal y como indica Porter (2010), no se obtendrá un rendimiento superior si el precio más alto que causa la diferenciación no supera los costes de dicha diferenciación.

Una empresa tiene una ventaja competitiva en costes cuando los costes que infiere un producto son inferiores a los de la competencia para un artículo comparable en servicio o calidad. Al disponer de unos costes menores, la compañía puede jugar con el precio a su favor o reinvertir el margen superior. La Figura 4.4 resume de forma gráfica esta definición.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007: 277)

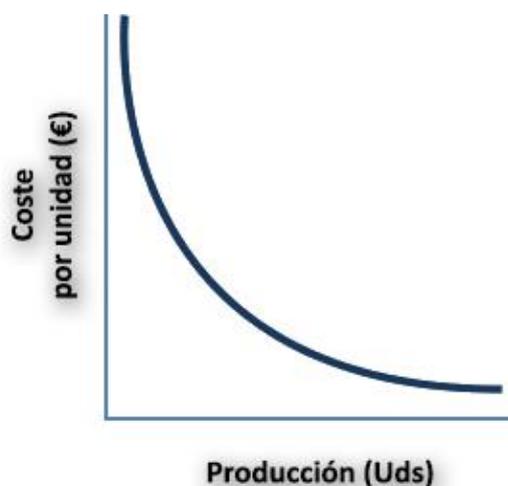
Como observamos la Figura anterior, la empresa A dispone de una ventaja competitiva en costes ya que para el mismo o similar producto consigue un coste menor y, en consecuencia, obtiene un margen mayor. Esta ventaja le permite a la compañía A rebajar su precio para eliminar el margen de la *competencia* sin ver reducidos sus beneficios, mejorar su situación con los *clientes* ya que éstos no encontrarán un precio inferior, y absorber los incrementos de coste que originen los *proveedores* (Guerras y Navas, 2007).

4.4.1. Fuentes de ventaja competitiva en costes

Aunque el efecto experiencia, con sus orígenes en el efecto aprendizaje, es la principal fuente de una ventaja competitiva en costes, siguiendo, entre otros, a Grant (2006) o Guerras y Navas (2007), se pueden identificar otra serie de fuentes que facilitan la obtención de ventajas competitivas y que se muestran a continuación:

- El *efecto aprendizaje*, generalizado por la Boston Consulting Group, hace referencia al tiempo de fabricación de un producto, señalando que éste disminuye según aumenta el número de productos fabricados. Es decir, el tiempo (y el coste de mano de obra directa) que se tarda en hacer un bien es menor como consecuencia de haber realizado otros productos previamente. La representación gráfica de este efecto se conoce como *curva de experiencia* y se muestra en el Gráfico 4.1.

Gráfico 4.1: La curva de experiencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Grant (2006: 316)

Este concepto sirve de base para explicar el *efecto experiencia* que no es más que la aplicación del efecto aprendizaje a todas las actividades empresariales y productivas de la empresa.

- Las *economías de escala*: se suelen asociar a la fabricación pero aparecen en todas las actividades de la compañía. Se dan cuando la introducción de unos inputs da como resultado un aumento más que proporcional en los outputs. Es decir, cuanto más se produce, menor es el coste unitario.
- Las *economías de aprendizaje*: están relacionadas con el efecto experiencia y mejoran las habilidades individuales y las rutinas organizativas de la empresa.
- *Técnicas de producción*: son herramientas muy útiles que pueden llevar a un aumento de la eficiencia y con ello a una reducción de costes. Algunos ejemplos pueden ser innovar en los procesos de producción, reinventar los procesos de negocio, adoptar nuevas tecnologías o rediseñar el producto.
- *Acceso a las materias primas*: poseer una condición favorable para acceder a materias primas, suministros, financiación, etc. son fuentes de ventajas competitivas en costes.

- **Localización:** el lugar en el que esté situada la empresa hace que ésta pueda tener condiciones favorables para obtener una ventaja competitiva en costes como, por ejemplo, transportes, coste del suelo y de la energía, salarios, etc.
- **Poder de negociación y relaciones con clientes y proveedores:** establecer relaciones de cooperación con clientes o proveedores o tener un cierto poder sobre ellos hace que los costes finales se abaraten.
- **Controles de costes:** se vuelve lógico pensar que para intentar obtener una ventaja en costes haya que controlar todos los costes, no sólo los vinculados directamente con la fabricación del producto. Así, los costes se pueden controlar en todas las actividades de la empresa como I+D, ventas, costes indirectos, etc.
- **Flexibilidad de la capacidad productiva:** en mercados donde la demanda es muy fluctuante, la capacidad que posea la empresa para ajustarse a dichos cambios puede suponer una fuente de ventaja en costes. El disponer de unas instalaciones poco flexibles puede aumentar los costes unitarios.
- **X-ineficiencia:** hay muchos casos en los que los aspectos que nos suelen mostrar las diferencias de costes no lo hacen y sólo explican parte de éstas. Las desigualdades suelen ser consecuencia de una laxitud organizativa o X-ineficiencia. Grant (2006) y Guerras y Navas (2007) lo definen como el exceso de costes que sufre una empresa por encima de su máxima eficiencia y que surge por una relajación de directivos y empleados, que no se esfuerzan al máximo para evitar cualquier ineficiencia en su trabajo. Eliminar esta laxitud puede hacerse sobre todo cuando la supervivencia de la compañía se ve amenazada. También tiene mucha relación con la cultura y valores empresariales.

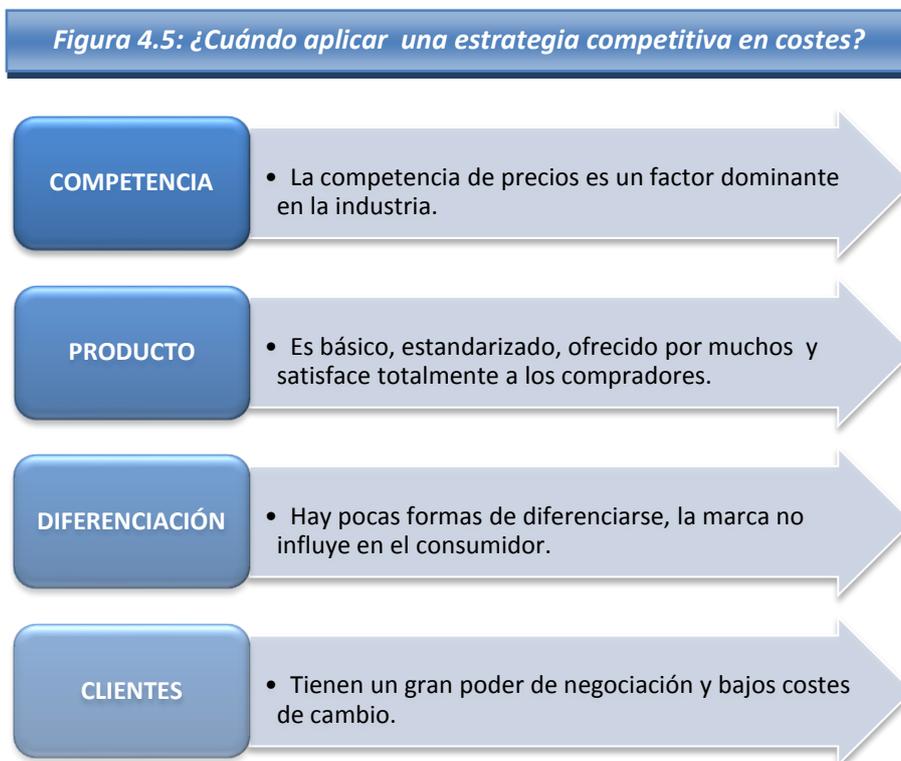
4.4.2. ¿Cómo proteger la ventaja competitiva en costes?

Como se indicó anteriormente en el apartado 4.3.2.1, de forma general existen una serie de barreras que impiden o ralentizan la imitación de las ventajas competitivas. De manera particular, siguiendo a Guerras y Navas (2007), para poder proteger una ventaja competitiva en costes se suelen dar las siguientes circunstancias (Barney, 2007):

- Escasez de las fuentes de coste como, por ejemplo, una tecnología o el efecto experiencia en sectores emergentes.
- Dificultad de acceso a fuentes de coste por parte de los competidores, por ejemplo, localización privilegiada, acuerdos cerrados con proveedores, acceso a materias primas, etc.
- Imposibilidad de imitar fuentes de costes. Esta imposibilidad puede darse porque las fuentes de la ventaja surgen como complejas combinaciones de recursos y capacidades y de decisiones tomadas por la empresa a lo largo del tiempo.
- Combinación compleja de múltiples fuentes. Cuando la ventaja competitiva surge como una combinación de múltiples fuentes (por ejemplo, hipermercados), el sustituir una fuente se vuelve mucho más complicado.

4.4.3. ¿Cuándo es aplicable la ventaja competitiva en costes?

Thompson y Strickland (1995) y Guerras y Navas (2007) puntualizan que una estrategia competitiva basada en los costes es poderosa o recomendable cuando se cumplen una serie de requisitos que se resumen en la Figura 4.5.



Fuente: Thompson y Strickland (1995) y Guerras y Navas (2007)

4.4.4. Riesgos de la ventaja competitiva en costes

Es necesario mencionar que seguir una estrategia competitiva en costes tiene unos riesgos que pueden hacer que la ventaja obtenida desaparezca. Así, uno de los principales riesgos radica en el hecho de que se necesita una *atención continua de los costes*, teniendo en cuenta además los cambios tecnológicos, la laxitud organizativa, reinversiones, etc. Por otro lado, si la base de la ventaja es el *efecto experiencia*, puede darse el caso que su excesivo uso conduzca a situaciones de rigidez y de “ceguera” frente a los cambios en la demanda o en la oferta. Además, el efecto experiencia puede verse anulado por el rápido aprendizaje e *imitación de los competidores*. Otro riesgo de esta estrategia es que la *inflación de costes* hace que la empresa no pueda mantener un margen de rentabilidad suficiente como para obtener una ventaja competitiva. Por último, suele ocurrir que los competidores que opten por una *estrategia de segmentación* pueden ser más eficientes en un determinado segmento (Porter, 1982; Ventura, 1994; Guerras y Navas, 2007).

4.5. VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN

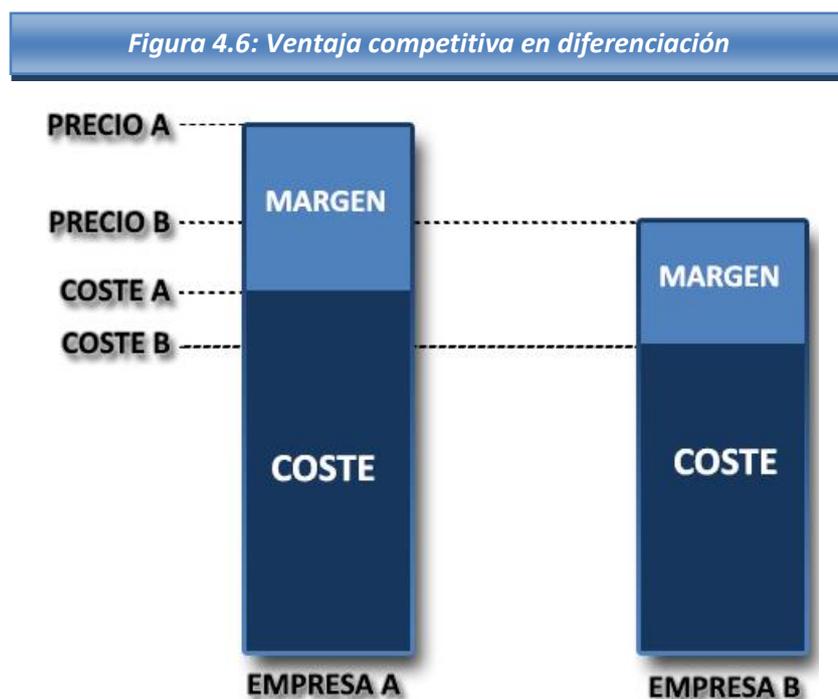
Una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación cuando tiene “algo”, una característica especial que hace que se diferencie del resto. Guerras y Navas (2007) indican que se tiene una ventaja competitiva cuando se ofrece un producto semejante (no igual) al de otros pero que tiene algún atributo que lo hace diferente y los clientes lo perciben como único. Como indican Thompson y Strickland (1995), una compañía que se diferencia con éxito, estudia los comportamientos y necesidades de los consumidores para descubrir lo que ellos consideran valioso. Una vez hecho esto, incorporan esas características valiosas a su producto para que los consumidores se inclinen por su marca.

Ventura (1994) indica que toda compañía utiliza en mayor o menor medida esta estrategia, intentando eliminar la igualdad de productos con la competencia ya que si éstos fueran iguales, los compradores sólo se fijarían en los precios. Además, esta estrategia permite aislar a la empresa de los ataques de la competencia, ofertando ésta un producto percibido como valioso y diferente, y que no tiene comparación con cualquier otro. Así, surge el tema de la marca, ya que gracias a la diferenciación se

consigue una cierta fidelidad a la misma, lo que, en último término, se traduce en una fuerte barrera de entrada para los competidores.

Es adecuado indicar que la diferenciación no es sólo el ser diferente, sino que consiste en entender a los clientes y como el producto ofrecido satisface sus necesidades de mejor forma que la competencia (Grant, 2006).

En la Figura 4.6 se puede observar el funcionamiento básico de una estrategia competitiva en diferenciación. La empresa A cobra un precio superior a sus clientes al estar ofreciendo un producto diferenciado que los consumidores perciben como único. Al ser un producto “único” los clientes están dispuestos a pagar ese precio superior. Se ve también cómo la compañía A tiene un coste superior a la empresa B. Esto se debe a los esfuerzos que A ha hecho para conseguir esta diferenciación. No obstante, el precio superior compensa estos costes y la empresa A obtiene más rentabilidad que la empresa B por lo que la primera posee una ventaja competitiva en diferenciación.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007: 286)

En este sentido, el poseer una ventaja competitiva en diferenciación permite a la compañía imponer un *precio superior* y de primera calidad, *vender más unidades* ya que se han obtenido compradores adicionales por las características de la diferenciación, así como *obtener mayor lealtad* de los compradores para la marca porque éstos se

sienten atraídos por las características diferenciadoras del producto (Thompson y Strickland, 1995).

4.5.1. Fuentes de ventaja competitiva en diferenciación

La estrategia de diferenciación hace muy complejo el análisis estratégico de una empresa ya que las opciones por las que ésta puede diferenciar su producto son abundantes. Así, existen una serie de variables sobre las que una compañía puede fundamentar su ventaja competitiva en diferenciación. Estas variables tienen que ver con las características técnicas del producto, con las características del mercado, con las características propias de la empresa y con otras variables, tal y como se explicará a continuación siguiendo a Guerras y Navas (2007) en los siguientes sub-apartados:

4.5.1.1. Características del producto

Diferenciar un producto por sus características se puede fundamentar en tres propiedades del mismo como son: a) las **características físicas, observables**, por ejemplo, el diseño, tamaño, color, forma tecnología, etc.; b) el **rendimiento del producto** en cuanto a lo fiable, duradero o seguro que sea; c) **complementos** que se le puedan añadir al producto como, por ejemplo, un buen servicio pre-venta y post-venta, disponibilidad de accesorios, crédito, entrega rápida, etc.

4.5.1.2. Características del mercado

Una diferenciación a partir de las características del mercado deriva de:

- **Necesidades y gustos de los consumidores** y la capacidad de adaptación que tenga la empresa a dichos gustos.
- **Percepción del producto** por los clientes, ya que como se indicó antes, no basta con ser diferente, los consumidores tienen que percibir esas diferencias positivamente.
- **Características intangibles** de tipo social, estético, psicológico que los clientes asocian al producto. La trascendencia de estos intangibles aumenta cuando no es posible identificar con claridad los beneficios o rendimientos del producto.

4.5.1.3. Características de la empresa

La forma en la que la empresa ejerce su actividad también influye en la diferenciación. Algunos ejemplos son los siguientes:

- **Forma de llevar el negocio**, la manera en la que la compañía fabrica su producto o presta su servicio.
- **Forma en la que se relaciona con sus clientes** así como su identidad, valores, estilo, cultura, etc. La identificación del consumidor con la empresa es considerada por autores como Ruiz de Maya y Marín Rives (2007) como una fuente de ventaja competitiva emergente y que está basada en una identificación favorable de la compañía por parte del consumidor, la realización de acciones de RSC por parte de la empresa, mantener una frecuencia de contacto adecuada y constante, y mantener una conexión personal empresa-consumidor.
- **Prestigio o reputación** que posea la empresa a través, por ejemplo, de la marca, concepto sobre el que se profundizará más adelante y que es una parte importante del proceso de diferenciación.

4.5.1.4. Otras variables

Existen otras dos variables que se pueden considerar fuente de diferenciación y que pueden ser aplicadas al producto, a la empresa o al mercado simultáneamente:

- **El tiempo**, ofrecer un producto de forma inmediata a los clientes. Hay autores que consideran que usar el tiempo como fuente de diferenciación es una estrategia aparte llamada **estrategia de respuesta rápida**. La variable tiempo está estrechamente relacionada con la estrategia de costes, no obstante hay sectores en los que es una fuente importante de ventaja competitiva en diferenciación como las empresas de mensajería, comida a domicilio, etc. (Dess y Miller, 1993). Para Christensen (2002), una innovación que hace llevar los productos al mercado con rapidez, se convierte en una fuente para lograr una ventaja competitiva. Este tiempo está estrechamente relacionado con el grado de integración vertical de la empresa.
- **Atención a criterios de responsabilidad social**. El mercado valora y premia a compañías con comportamientos responsables y los consumidores están dispuestos a

pagar un sobrepago por productos de empresas que respetan los derechos humanos, el medio ambiente, la sostenibilidad, etc.

A continuación, en el Cuadro 4.3 se muestran algunos ejemplos de empresas que han basado su ventaja competitiva en las variables que se acaban de explicar desde un punto de vista teórico.

<i>Cuadro 4.3: Ejemplos de fuentes de ventaja competitiva en diferenciación</i>	
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Características físicas: <i>Dr Pepper</i>, marca de refrescos de cola con un sabor diferente. • Rendimiento del producto: <i>Nokia</i>, teléfonos móviles duraderos y resistentes. • Complementos: <i>Caterpillar</i> asegura la entrega de recambios en todo el mundo. 	
CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades y gustos: <i>Zara</i> (Grupo Inditex) observa las tendencias en moda y las ofrece en tiempo record. • Percepción del producto: <i>Johnson & Johnson</i> ofrece productos percibidos como confiables para bebés. • Intangibles: <i>Colegios privados</i> como seña de prestigio social. 	
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	
<ul style="list-style-type: none"> • Forma de llevar el negocio: <i>Just better Jobs</i>, búsqueda de empleos de calidad y sin engaños. • Relaciones con los clientes: <i>Wieden + Kennedy</i>, agencia de publicidad considerada la mejor de 2013 por los clientes. • Prestigio: <i>Coca-cola</i>, un clásico de empresas de prestigio. 	
OTRAS VARIABLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta rápida: <i>Seur</i>, entrega en 24 horas. • Responsabilidad social: <i>Chilectra</i>, empresa de energía de Chile, reconocida como la empresa que mejor responsabilidad social practicó en 2013. 	

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. ¿Cómo proteger la ventaja competitiva en diferenciación?

Como se comentó a la hora de explicar la ventaja competitiva en costes, también una ventaja en diferenciación se tiene que proteger frente a la competencia. Para ello existen una serie de barreras que según Guerras y Navas (2007) impiden o dificultan el acceso de la competencia a las fuentes de diferenciación y que se pueden resumir en las siguientes (Barney, 2007):

- Poseer un *alto nivel de creatividad* que haga que la empresa esté siempre por delante.
- Una *localización* irreproducible se convierte en una fuerte barrera de imitación.
- Una diferenciación basada en *relaciones complejas* de recursos y capacidades es más difícil de imitar.
- La existencia de *vías alternativas* o sustitutivas de diferenciación que el cliente perciba como iguales o mejores, hace que la ventaja puede perderse.

Thompson y Strickland (1995) puntualizan que una ventaja competitiva en diferenciación es más atractiva y duradera y está menos sujeta a una imitación barata o rápida si se basa en una superioridad técnica, en calidad, en más servicios de apoyo al cliente o en más valor por el dinero. Para los competidores se hace más difícil copiar estos atributos de manera económica y rápida.

4.5.3. ¿Cuándo es aplicable la ventaja competitiva en diferenciación?

Al igual que ocurriera con la estrategia competitiva de costes, hay una serie de características o requisitos que hacen posible que una empresa pueda conseguir y mantener una ventaja competitiva en diferenciación (Guerras y Navas, 2007). Por ejemplo cuanto más *complejas y variadas sean las características de los productos y servicios, los gustos y necesidades de los clientes y las características de las empresas del sector*, mayores serán las posibilidades de aplicar una ventaja competitiva en diferenciación. También facilita la consecución de esta ventaja que a los *clientes* les preocupe especialmente aspectos como la calidad o el prestigio social o cuando las *características* que distinguen un producto son difíciles de imitar con rapidez o de forma económica. Por último, es aplicable la estrategia de diferenciación cuando los

mismos *criterios de diferenciación* son elegidos por pocas empresas ya que, en caso contrario, diferenciarse y que el cliente lo perciba y lo valore se hace difícil.

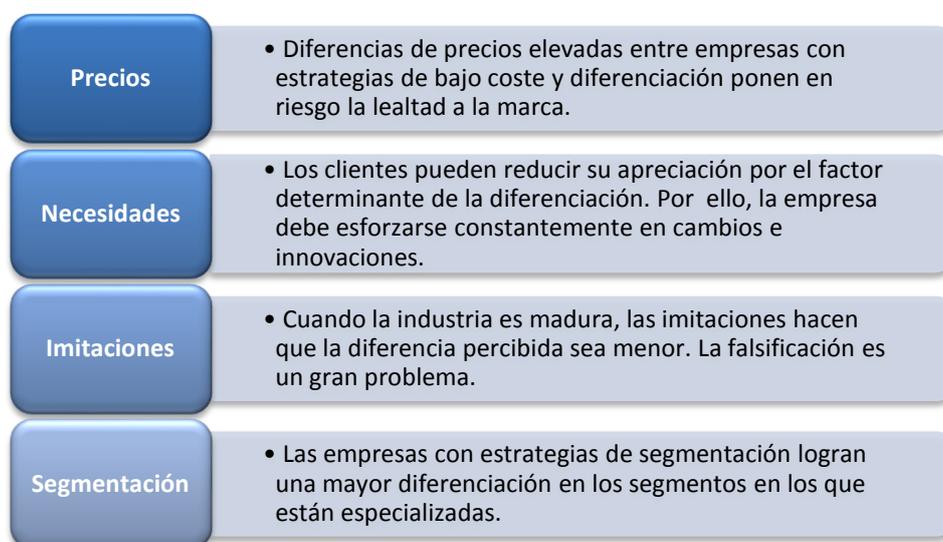
No obstante, y como puntualizan Guerras y Navas (2007), a la hora de aplicar una estrategia de diferenciación, también hay que tener en cuenta que con esta estrategia se renuncia, normalmente, a una cuota de mercado elevada porque exige cierta exclusividad que es incompatible con cuotas altas en el mercado. En cambio aunque la participación en el mercado no sea elevada, se crea una fuerte barrera de entrada por la lealtad de los clientes a la marca.

Tal y como se indicó al principio de este apartado, varios autores, entre ellos Ventura (1994) y Guerras y Navas (2007), explican que una estrategia en diferenciación no hace que se tengan que olvidar de los costes pero si hace que éstos no sean el principal objetivo. Los clientes no son tan sensibles al precio como en una estrategia de costes pero se deben cuidar para que no se disparen porque, en este caso, se estaría perdiendo parte de la rentabilidad.

4.5.4. Riesgos de la ventaja competitiva en diferenciación

Esta estrategia también conlleva una serie de riesgos que pueden amenazar la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Estos riesgos son los que se muestran en la Figura 4.7.

Figura 4.7: Riesgos de una estrategia competitiva en diferenciación



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1982), Ventura (1994) y Guerras y Navas (2007)

4.5.5. Diferenciación y Marketing

Cuando una empresa sigue una estrategia competitiva de diferenciación necesita saber las necesidades y gustos de sus clientes para así adaptar su producto a esas necesidades y que los consumidores perciban sus productos como únicos. Casualmente, una de las principales funciones del Marketing es identificar esas necesidades y gustos latentes de los consumidores para así poder personalizar la oferta de una compañía. Se hace entonces comprensible que el Marketing, con todas sus herramientas y acciones, sea de más aplicación en con una estrategia de diferenciación que en una estrategia de costes.

Munuera y Rodríguez (2012) desarrollan la idea de que el Marketing juega un papel relevante en la dirección estratégica de la empresa. Así, la función del Marketing es aportar la información necesaria para competir en el medio al que se enfrenta toda empresa, es decir, el Marketing guía la primera elección de una compañía al reconocer las necesidades, creencias, comportamientos y valores del entorno y evaluar las propias posibilidades de la empresa, para así poder competir de mejor forma. De hecho, de los tres niveles organizativos de la estrategia (corporativa, de negocios y funcional), la estrategia competitiva o de negocios, encaminada a lograr una ventaja competitiva, es la que más relación tiene con el Marketing. Así, incluso hay autores, como es el caso de Best (2007), que añaden a las ventajas competitivas clásicas (liderazgo en costes y diferenciación) una tercera denominada **ventaja en Marketing**. Es por ello, que los dos próximos sub-apartados se dedican a las estrategias y ventaja competitiva en Marketing.

4.5.5.1. Estrategias competitivas de Marketing

Las estrategias competitivas centradas en el Marketing intentan aclarar el camino para competir en un mercado. Tal y como recogen Munuera y Rodríguez (2012) existen dos clasificaciones de este tipo de estrategias: la de Miles y Snow (1978) y la de Kotler y Singh (1981). La primera tiene en cuenta el espíritu emprendedor en el desarrollo de *productos-mercado* (concepto que engloba la idea de cada producto ofertado, concebido y orientado en función del mercado o mercados meta a los que va dirigido), mientras que la segunda considera la posición y el comportamiento de los competidores y la predisposición a hacerles frente.

A continuación, se explicaran estos tipos de estrategias competitivas y las conexiones que hay entre la elección de una estrategia competitiva y el programa de Marketing que se debe llevar a cabo.

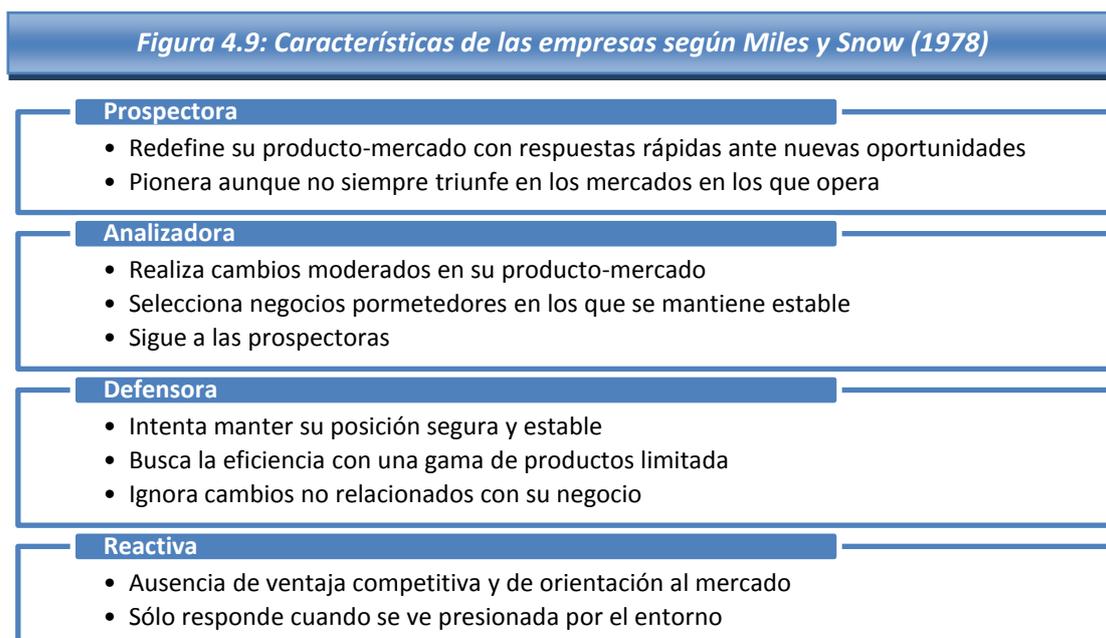
Estrategias prospectora, analizadora, defensora y reactiva

Miles y Snow (1978) identificaron cuatro estrategias, clasificadas según el énfasis que ponen las empresas para lanzar su producto-mercado: **prospectora**, **analizadora**, **defensora** y **reactiva**. Este énfasis se encuentra detallado en la Figura 4.8 que se muestra a continuación.



Fuente: Elaboración propia a partir de Miles y Snow (1978) y Munuera y Rodríguez (2012)

De igual forma, las características de las empresas que adoptan cada tipo de estrategia difieren. Así, en la siguiente Figura 4.9 se observan las diferentes características de compañías prospectoras, analizadoras, defensoras y reactivas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Miles y Snow (1978) y Munuera y Rodríguez (2012)

Así, una compañía prospectora pondrá un gran énfasis en desarrollar sus productos, mientras que una reactiva no se preocupará de sus productos-mercado y se limitará a reaccionar ante los cambios del entorno.

Para Munuera y Rodríguez (2012) estas estrategias son compatibles con las estrategias básicas de Porter de forma que las estrategias *prospectoras* son vistas como únicas, sin distinción entre diferenciación o liderazgo en costes ya que, para una empresa prospectora, el crecimiento a través de la persecución agresiva de nuevos productos-mercado es la única estrategia. Por su parte, una compañía *analizadora* distingue su expansión de productos-mercado según estén relacionados con una oferta diferenciada o con una oferta de bajo coste. Las empresas *defensoras* intentan mantener su posición de diferenciación o de bajo coste en mercados maduros, según corresponda y, los negocios *reactivos* carecen de estrategia competitiva alguna, no pudiendo así diferenciarse tampoco entre una estrategia de diferenciación o una de bajo coste.

Es necesario comentar también, que en cada una de estas estrategias la importancia de las variables de Marketing es diferente (Munuera y Rodríguez, 2012). Así, para las estrategias prospectoras y analizadoras las actividades de nuevos productos, fuerza de ventas, relaciones públicas, publicidad, investigación de mercados, etc., son más importantes y se utilizan con más frecuencia que para las estrategias defensoras y reactivas, ya que en éstas las actividades de Marketing se encuentran bastante limitadas.

Estrategias de líder, retador, seguidor y especialista.

Por su parte, Kotler y Singh (1981) establecieron otra clasificación de estrategias competitivas atendiendo a la importancia de la cuota de mercado y a las acciones que se desarrollan con relación a los competidores. Así, se puede hablar de empresa líder, retadora, seguidora y especialista. A continuación se describen brevemente las principales características de cada una de ellas (Munuera y Rodríguez, 2012):

- Empresa *líder*: aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. En consecuencia, una compañía líder se enfrenta a tres opciones estratégicas, desarrollo de la demanda primaria, mantenimiento e incremento de la cuota de mercado, utilizando para ello distintas acciones y estrategias de Marketing (Cuadro 4.4).

Cuadro 4.4: Opciones estratégicas de una empresa líder

OPCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING
DESARROLLO DE LA DEMANDA PRIMARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos usuarios. • Buscar nuevos usos para el producto. • Incrementar la cantidad y la frecuencia de consumo.
MANTENIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de defensa: atacarse a uno mismo mediante continua innovación. • Estrategia de flanqueo: cubrir todos los segmentos posibles ante ataques de especialistas, por ejemplo, con segundas marcas. • Estrategia de confrontación: hacer frente al competidor. • Estrategia de expansión de mercado: cubrir más y nuevos segmentos con mayores esfuerzos de Marketing. • Estrategia de contracción: abandonar segmentos menos importantes o poco rentables.
INCREMENTO DE LA CUOTA DE MERCADO	Atacar para ganar cuota teniendo en cuenta de que no se dañe la rentabilidad ni crecer en exceso llamando la atención de los gobiernos o asociaciones de consumidores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Singh (1981) y Munuera y Rodríguez (2012)

- Empresas **retadoras**: cuyo objetivo es incrementar la cuota de mercado agresivamente, bien retando al líder, a otras empresas de similar tamaño o a compañías más pequeñas. Una vez elegido el oponente, el retador elige la estrategia de ataque a seguir. En este sentido, las estrategias de ataque más comunes, tal y como se muestra en el Cuadro 4.5, son el ataque frontal, el ataque *bypass*, el ataque lateral, el ataque por rodeo y el ataque de guerrillas.

Cuadro 4.5: Estrategias de ataque del retador

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS
ATAQUE FRONTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentran todos los recursos contra un oponente. • El retador debe buscar la manera de lograr la ventaja competitiva, siendo la diferenciación el principal apoyo. • El apoyo de Marketing y los recursos disponibles son fundamentales para un ataque frontal de éxito.
ATAQUE BYPASS	<ul style="list-style-type: none"> • Busca una ventaja introduciendo productos de nueva generación, con tecnologías más avanzadas y prestaciones superiores. • Se debe disponer de los recursos de Marketing suficientes para promocionar los nuevos productos y convencer a los consumidores.
ATAQUE LATERAL	<ul style="list-style-type: none"> • El retador ataca en un segmento en el que el competidor no está preparado y tiene un punto débil. • Este ataque lleva consigo una especialización para cubrir correctamente las necesidades del segmento y una correcta campaña de promociones para captar la atención.
ATAQUE POR RODEO	<ul style="list-style-type: none"> • Centrarse en múltiples y pequeños segmentos que estén desentendidos para rodear a la marca líder. • Son necesarios recursos de Marketing, I+D y producción para atender a los diferentes segmentos.
ATAQUE DE GUERRILLAS	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ataques relámpago en zonas muy concretas para prevenir la expansión de los competidores. • Mao Tse Tung expresó los fundamentos del ataque de guerrillas en cuatro frases: “El enemigo avanza, nosotros retrocedemos”. “El enemigo acampa, nosotros merodeamos”. “El enemigo se cansa, nosotros atacamos”. “El enemigo retrocede, nosotros acosamos”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Singh (1981) y Munuera y Rodríguez (2012)

- Empresas *seguidoras*: ocupan una posición inferior que la del líder y saben que un ataque a éste podría perjudicarlas. Practican un comportamiento de coexistencia

pacífica pero esto no quiere decir que carezcan de estrategias, simplemente adaptan ésta a su cuota de mercado y a sus recursos, intentando no suscitar la atención del líder.

- Empresas **especialistas**: se dedican a cubrir pequeños segmentos desatendidos por las grandes compañías, asumiendo poco riesgo de ser atacadas. El principal problema al que se enfrentan es encontrar el criterio a través del cual poder especializarse pudiendo ser una característica del producto, una cualidad distintiva, acciones de Marketing, etc. De cualquier manera, un segmento de mercado debe poseer las siguientes características para que una empresa especialista se fije en él: tener un potencial de beneficio notable, alcanzar un crecimiento suficiente, ser poco llamativo para la competencia, adaptarse a las capacidades distintivas de la empresa y poseer barreras a la movilidad de competidores defendibles.

4.5.5.2. *Ventaja competitiva en Marketing*

Como se indicó al principio de este apartado (pág. 28), existen autores que añaden una ventaja competitiva nueva a la clasificación clásica de Porter (liderazgo en costes o diferenciación). Best (2007) argumenta que ***una empresa consigue una ventaja competitiva en Marketing cuando un esfuerzo en Marketing consigue superar a la competencia en cobertura de ventas, distribución, reconocimiento de marca o una combinación de estos***. De este modo, las compañías que dominan los mercados, con ventajas en el canal de distribución, cobertura comercial con su fuerza de ventas o comunicaciones de Marketing, controlan y bloquean los mercados.

A continuación se explican las tres fuentes a través de las cuales una empresa puede obtener una ventaja competitiva en Marketing (Best, 2007):

- ***Ventaja en distribución***: partiendo de la base de que en todos los mercados se necesita una distribución y que los distribuidores son limitados, la empresa que sea capaz de controlar estos distribuidores controlará el canal y el acceso al mismo. Una buena relación con el canal es una fuente de ventaja competitiva, independiente del coste o la diferenciación. Así, Best (2007) establece una relación positiva entre la cuota de participación en la distribución, la cuota de mercado y la rentabilidad de la empresa. De este modo, compañías que sean capaces de dominar el acceso a los canales de distribución, obtendrán una mayor cuota de mercado y una mayor rentabilidad.

- ***Ventaja en la fuerza de ventas:*** suponiendo que no existan variaciones ni de productos ni de precios, una empresa con una mayor fuerza de ventas podrá cubrir más y mejor a sus clientes. De este modo, la compañía que posea una fuerza de ventas de mayor número que otra gozará de una ventaja competitiva en Marketing y sólo podrá verse neutralizada si los competidores aumentan su cobertura mediante su fuerza de ventas, y, todo ello, asumiendo que no hay variaciones en costes o en diferenciación.

- ***Notoriedad de marca:*** una empresa puede tener muy buenos productos y precios, sin embargo puede que esto no le permita ser un duro competidor, sino que lo es por su notoriedad de marca. Esta notoriedad se desarrolla a través de publicidad creativa, promociones fuertes, selección cuidadosa de patrocinios y prescriptores y una gran inversión publicitaria.

Para las compañías competidoras, superar este nivel de ventaja competitiva es muy complicado incluso con mejores productos o precios, debido a que un reconocimiento espontáneo de un logo, una notoriedad, unas asociaciones con una marca, etc., facilita a la empresa poseedora de la ventaja competitiva, por ejemplo, la entrada de nuevos clientes o el lanzamiento de productos. No obstante, para mantener esta ventaja competitiva, las comunicaciones transmitidas deben ser significativas e importantes para el público, no sólo basta con invertir en publicidad. Esta ventaja está directamente relacionada con una gestión empresarial orientada al mercado, lo que da las respuestas idóneas sobre clientes, necesidades, comunicación, etc.

Por último, cabe destacar que la marca es un componente clave para diferenciar un producto, de ahí que el siguiente epígrafe se dedique exclusivamente a explicar esta relación entre marca y diferenciación.

4.5.5.3. Estrategia de diferenciación a través de la marca

En el apartado anterior se acaba de ver como una empresa puede conseguir una ventaja competitiva a través de la notoriedad de marca, y como la imagen de marca (unido a una imagen de prestigio o reputación) es una de las fuentes principales para conseguir una ventaja competitiva en diferenciación.

Como se explicó en el epígrafe 4.5., una compañía tiene una ventaja competitiva en diferenciación cuando tiene “algo”, una característica especial que hace que se

diferencie del resto. Para Munuera y Rodríguez (2012), cualquier atributo del producto puede ser objeto de esta diferenciación: características básicas, precio, servicios adicionales, forma de distribución y, por supuesto, *la marca*. Con esto, se muestra que diferenciación y Marketing están muy próximos y que *la diferenciación puede tomar forma de imagen de marca*. Por ello, en el presente epígrafe se hablará de *la marca como instrumento de diferenciación*.

La Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas (2001) entiende por marca “todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras”. Estos signos pueden ser palabras o combinaciones, imágenes, figuras, símbolos, dibujos, letras, cifras, formas tridimensionales, envoltorios, envases, forma del producto, sonidos, etc.

Para elegir una marca, se debe tener en cuenta una serie de atributos: memorable, significativo, protegible, adaptable y transferible, tal y como muestra el Cuadro 4.6.

Cuadro 4.6: Criterios de elección de una marca

MEMORABLE	Fácilmente reconocible y recordable.
SIGNIFICATIVA	Evocadora, persuasiva, divertida, interesante, visualmente rica y verbalmente imaginativa.
PROTEGIBLE	Legalmente y ante los competidores (proteger su imitación).
ADAPTABLE	Flexible y actualizable.
TRANSFERIBLE	Dentro y a través del producto y de fronteras geográficas y culturales.

Fuente: Munuera y Rodríguez (2012) a través de Keller (1998)

En relación a la marca, un concepto que hay que tener en cuenta es el de *capital de marca*, dado que puede llegar a ser una parte fundamental y considerable del patrimonio de las compañías. De hecho, en los procesos de compraventa de empresas, el principal incentivo de compra es la marca (Munuera y Rodríguez, 2012). Una marca valiosa tiene un alto nivel de reconocimiento, es familiar para los consumidores y está asociada a elementos únicos y favorables, intensificando más la diferenciación de los productos. Así, como muestran Munuera y Rodríguez (2012), aunque el fundamento del capital

marca es que los consumidores estén convencidos de que hay significativas diferencias entre marcas, existen dos fuentes sobre las que se apoya (Aaker, 1994):

- **Notoriedad de marca:** es la capacidad de un individuo para identificar, reconocer o recordar una marca como miembro de una categoría de productos. La notoriedad crea valor ya sea apoyando otras asociaciones (de unos atributos con un nombre), a través de la familiaridad / agrado (la familiaridad puede ser suficiente para la decisión del consumidor) o mediante la inclusión de la marca en un conjunto (conjunto de marcas que se seleccionan antes de la compra). Uno de los grandes beneficios de una alta notoriedad de marca es que ésta perdura en la mente de los consumidores, incluso cuando los competidores hacen grandes esfuerzos de comunicación (Aaker, 1994).

- **Identidad e imagen de marca:** la marca no sólo sirve para verbalizar un producto, sino que a ella se acoplan una serie de intangibles, como calidad o reputación, que se usan como criterio de elección por parte de los consumidores. Para aludir a estos atributos menos verbales de las marcas se utilizan los conceptos de identidad e imagen de marca. *La identidad de marca* es un concepto de emisión, en el que la compañía traslada al mercado el sentido de la marca, la concepción de sí misma, es lo que la empresa/marca quiere mostrar al mundo, **lo que quiere ser**. Por su parte, *la imagen de marca*, es un concepto de recepción del consumidor. Es la interpretación, la representación mental que los consumidores hacen de las comunicaciones, productos y servicios de la empresa. Es **lo que la marca es en el mercado**. Con esto se esclarece que la identidad precede a la imagen y que la primera influye sobre la segunda (ver Figura 4.10). Pero en el mercado existen más factores que influyen en una imagen de marca como, por ejemplo, el mimetismo entre compañías en la comunicación, el oportunismo a la hora de adherirse a las expectativas del público o la separación entre idea y realidad que suele llevar al rechazo. En consecuencia, la identidad de marca, tiene tres exigencias: permanencia en el tiempo, coherencia en la emisión y realismo (Kapferer, 1992).



Fuente: Munuera y Rodríguez (2012) a través de Kapferer (1992)

En todo caso, está claro que poseer una marca de alto nivel de notoriedad y una imagen de marca positiva origina para una compañía múltiples beneficios, como por ejemplo, mayor lealtad, apoyo comercial o mayores márgenes (Keller, 1998; Munuera y Rodríguez, 2012), tal como se muestra en el Cuadro 4.7.

Cuadro 4.7: Beneficios del capital de marca

Mayor lealtad.
Menos vulnerabilidad ante la competencia y las crisis.
Mayores márgenes.
Respuesta más inelástica ante incrementos de precio.
Respuesta más elástica ante reducciones de precio.
Mayor cooperación y apoyo comercial.
Incremento de la efectividad de las acciones de Marketing.
Oportunidad para licenciar y extender la marca.
Ayuda a conseguir ventaja competitiva en diferenciación.

Fuente: Munuera y Rodríguez (2012) a través de Keller (1998)

Sobre estos beneficios, Munuera y Rodríguez (2012) hacen una serie de comentarios. El primero sobre *la lealtad*, definida como un compromiso de comportamiento de compra futuro de un producto o servicio. Aunque la lealtad hacia una marca se manifieste como una repetición de compra por parte del consumidor, no se deben confundir estos conceptos ya que la lealtad va mucho más allá que la simple recompra. La repetición de

la compra es una condición necesaria pero no suficiente para que haya lealtad. Este sentimiento de los consumidores origina grandes beneficios y añade valor a la marca, por ejemplo, *reduciendo los costes de Marketing* debido a que es menos costoso retener a un cliente que ganar uno nuevo. Otro beneficio de la lealtad de marca es que *aumenta el poder de atracción de nuevos clientes* ya que la comunicación “boca-oreja” entre clientes leales y potenciales resulta más efectiva que la propia publicidad. Por último, la lealtad de marca suministra tiempo para reaccionar a las acciones de la competencia, los consumidores leales esperarán más tiempo a la reacción de la empresa (Munuera y Rodríguez, 2012).

También se debe destacar que las marcas con una imagen y notoriedad positiva, ven *mejoradas sus acciones de Marketing y comunicación* porque ya tienen ganada una imagen en la memoria del público objetivo. Así, cuando ya existen asociaciones previas en la mente del consumidor, bajos niveles de repetición de los mensajes publicitarios son suficientes para garantizar el éxito de las campañas de comunicación (Munuera y Rodríguez, 2012).

Por último, hay que tener en cuenta que, cuando una marca tiene un valor muy alto, *las variaciones de precio tienen poco efecto sobre la demanda*. De hecho, la empresa puede cobrar un precio superior gracias a la imagen de marca superior. Este aspecto está estrechamente relacionado con la consecución de una ventaja competitiva en diferenciación, ya que si la compañía puede cobrar un precio superior gracias a la marca, es porque ésta le otorga al producto o servicio atributos especiales y los consumidores los perciben como únicos en el mercado (Munuera y Rodríguez, 2012).

A modo de resumen, en este capítulo 4 se han comentado los conceptos de estrategia y ventaja competitiva en costes, diferenciación y Marketing y un componente muy importante de este último, la marca. Las estrategias competitivas cambian sustancialmente la forma en la que una empresa compite. Este cambio también se produce cuando la compañía ha de elegir entre estrategia de liderazgo en costes o estrategia de diferenciación. En el caso de la diferenciación, las fuentes de la ventaja competitiva son múltiples de ahí que esta estrategia merezca un análisis más en profundidad. En el capítulo 5 se analizará la estrategia que lleva a cabo HBO, cadena de televisión de EE.UU., para conseguir una ventaja competitiva en diferenciación a través de la calidad y desde el punto de vista de Marketing.

5. IT'S NOT TV, IT'S HBO

5.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente capítulo es analizar la estrategia competitiva que lleva a cabo la empresa HBO y determinar si realmente consigue una ventaja competitiva. De forma más específica, se describirá como la estrategia adoptada por la compañía es la de diferenciación, basada fundamentalmente en calidad, y cómo el Marketing ayuda a lograr esta ventaja competitiva a través de la marca HBO.

La elección de esta empresa se debe a una preferencia personal por la industria del cine y la televisión. John Raith, fundador de la BBC, aseguró que las tres grandes funciones de la televisión de calidad eran la formación, la información y el entretenimiento. Tradicionalmente la industria televisiva ha visto como era imposible complementar estas tres funciones con la satisfacción del espectador. Con los programas del corazón a la cabeza, las críticas hacia esta industria han sido constantes. No obstante, la gran diversificación que se ha vivido en la última década hace que podamos visualizar un rayo de esperanza en este panorama y aquí es donde encuadramos a la empresa objeto de estudio. HBO es el ejemplo perfecto de televisión de calidad, de hecho, ha sido calificada por Bonaut Iriarte (2010) como “la responsable de los éxitos de ficción televisiva de la última década”. Además, en EE.UU. las industrias del cine y de la televisión son muy poderosas, sirviendo de referente a todo el mundo (actores, guionistas, Marketing, etc.), por lo que se hace interesante el estudio de una cadena televisiva de este país como es HBO.

Es por ello que en el presente capítulo se describe, en primer lugar, la historia de esta cadena estadounidense así como su “Original Programming”, sus series y miniseries más laureadas. Seguidamente, se realizará al análisis de su estrategia competitiva y el papel que juega el Marketing en la misma, para concluir concretando si consigue o no una ventaja competitiva.

5.2. ¿QUÉ ES HBO?

5.2.1. Industria Televisiva en EE.UU.

Antes de presentar la empresa HBO se mostrará una pequeña reseña de la estructura de la industria televisiva de EE.UU. para conocer el entorno en el que este tipo de compañías actúan.

Las decisiones sobre los contenidos de la televisión en EE.UU. dependen de tres actores principales (González, 2009): a) *Las cadenas*, que distribuyen las series a los espectadores. HBO, por ejemplo, es una cadena de televisión; b) *Los estudios*, que financian las series y las proporcionan a las cadenas; y c) *Las productoras*, que desarrollan las series. Las cadenas y los estudios pueden (y suelen) pertenecer a la misma empresa. Esto hace que las cadenas dispongan de contenidos exclusivos que sólo sus estudios desarrollan. No obstante, tanto cadenas como estudios trabajan de forma individual. Por su parte, las productoras se encargan del desarrollo creativo de los contenidos.

En EE.UU. existen tres grandes grupos o tipos de cadenas de televisión cuyas diferencias se explican a continuación: las *networks*, las cadenas de *cable básico* y las cadenas de *cable premium* (Estévez, 2011):

- *Las Networks*: son cadenas que se financian con publicidad por lo que la audiencia marca diariamente los contenidos, que se emiten en abierto para todo el país. Desde los años 50, ABC, CBS y NBC eran las grandes dominantes del panorama, en 1986 se les unió FOX y en 2006 The CW (nació de la fusión entre Warner Brothers Televisión y UPN) cambiando el panorama de EE.UU. para siempre. Para hacernos una idea, el equivalente en España de estas cadenas sería Antena 3, Telecinco, Cuatro y La Sexta.

- *Cadenas de Cable Básico*: dentro de las cadenas de cable son las que se financian con una combinación de publicidad y una pequeña cuota de abonados. Las cadenas de cable básico más conocidas son AMC, FX, TNT o USA Network. En un principio se limitaban a retransmitir eventos deportivos y repeticiones pero actualmente han pasado a emitir sus propias series como *Mad Men* o *Breaking Bad* de AMC.

- **Cadenas de Cable Premium:** dentro de las cadenas de cable, estas son las que se financian íntegramente mediante la cuota que cobran a sus abonados y no tienen publicidad. En este grupo es donde encuadramos a HBO (cadena objeto de estudio en el presente documento), Showtime o Startz. El único equivalente posible en España a este tipo de cadenas es Canal+ aunque también emite series de EE.UU. tanto de cadenas de cable básico como cadenas de cable Premium.

5.2.1.1. Network vs Cable

Para Estévez (2011) las series y contenidos y la forma en la que emiten estos grupos, difieren en ciertos aspectos. En general, las series que producen las *Networks* son series para el gran público, políticamente correctas y en contadas ocasiones se ve violencia o sexo explícito. No obstante, en los últimos años, poseen una calidad bastante notable. Por el contrario, las cadenas de Cable (agrupamos aquí Cable Básico y Cable Premium por sus similitudes) emiten contenidos con violencia, sexo explícito y con personajes de dudosa moralidad sin cabida en las series que se emiten en abierto. Esta diferencia se debe, en parte, a las normas que regulan los contenidos en los medios de comunicación de EE.UU.

Otra de las diferencias entre *Networks* y Cable recae en el *timing* o periodicidad de las series. Mientras las *Networks* emiten sus series en temporadas largas de entre 22 y 24 capítulos, el Cable emite en temporada de 12 o 13 capítulos de más duración. Además, las temporadas en las *Networks* se emiten de septiembre a mayo debido a que se producen innumerables parones en las series que hacen que sus seguidores les abandonen constantemente. En el Cable esto no ocurre (salvo algún festivo) y las series se emiten sin parones semanales. La tercera diferencia entre estas cadenas, tal y como ya ha sido comentado, se refiere a que las *Network* se financian con publicidad y se dedican a “vender espectadores a los anunciantes” (Cascajosa Virino, 2006: 26). El Cable por su parte se centra en venderse a sí mismo. La última diferencia está relacionada con la anterior y recae en la audiencia. Para las *Networks*, la audiencia marca el camino y el futuro de los contenidos, pero para el Cable la audiencia pasa a un segundo plano y no decide de forma instantánea si una serie se cancela o no.

En las dos últimas décadas, el poder que ostentaban las *Network* se ha visto fuertemente amenazado por las cadenas de Cable debido a que estas últimas producen series arriesgadas y con críticas más positivas, series de calidad.

5.2.2. La historia de la “No Televisión”. La historia de HBO

A modo de introducción en relación a la empresa objeto de estudio, se va a mostrar una breve historia de HBO, sintetizada toda ella en Leverette et al. (2008), así como la “Original Programming” de HBO.

La historia de la “No TV” comienza cuando Charles Dolan, pionero en tecnología del cable, consigue una licencia para enterrar el cable bajo Manhattan en 1965. El nuevo sistema de Dolan, llamado *Sterling Manhattan Cable*, fue el primer sistema subterráneo en EE.UU. Después de que la compañía tendiera el cable subterráneo, como solución al problema de los altos edificios de Nueva York, que bloqueaban las señales, Time Life Inc. compró el 20% de *Sterling Manhattan Cable*, lo que permitió a Dolan poner en práctica su idea, un nuevo canal que llamo *Green Channel* que permitía a sus suscriptores pagar un extra por recibir películas sin cortes ni publicidad así como coberturas deportivas. Con la tecnología por satélite sin funcionar a su máximo potencial, Time Life respaldó el nuevo canal y el 8 de noviembre de 1972 se creó HBO, usando la tecnología de microondas en vez de satélite. El primer programa que emitió HBO fue un partido de hockey entre los *New York Rangers* y los *Vancouver Canucks*, a través de una antena comunitaria en Wilkes-Barre, Pennsylvania (actualmente en este lugar se puede encontrar una placa que conmemora el evento).

Figura 5.1: Placa conmemorativa en Wilkes-Barre

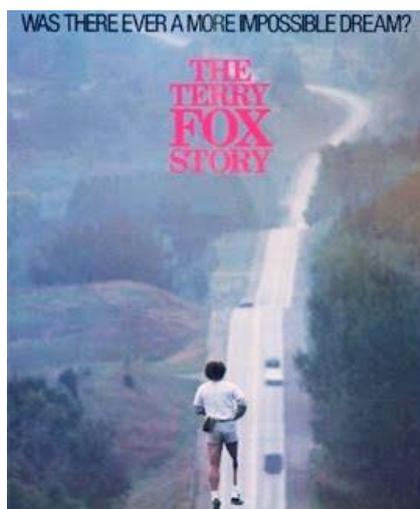


Fuente: Van Schoick (2010)

Sin embargo, durante este período, *Sterling Manhattan Cable* perdía dinero debido, en gran parte, a que apenas tenía 20.000 clientes en Manhattan. Este hecho hizo que Time Life se hiciera con el control del 80% de *Sterling Manhattan Cable* y decidió acabar con el proyecto *Manhattan*. Cambió el nombre de *Sterling Manhattan Cable*, dejándolo en *Manhattan Cable Televisión* y, por supuesto, tomó el control de HBO, sustituyendo a Dolan por Gerald Levin (joven abogado que tenía experiencia en contratación de películas para transmisión en televisión y eventos deportivos) como Presidente y *CEO*. En septiembre de 1973 Time Life completó la adquisición y, poco después, HBO ya estaba disponible en 14 sistemas de Nueva York y Pennsylvania. Sin embargo, HBO se enfrentaba a un gran problema, los altos niveles de rotación de clientes. Los suscriptores cancelaban el servicio cuando sus series favoritas finalizaban, de hecho, este problema sigue ocurriendo hoy día cuando los clientes se cansan de ver los mismos contenidos y cancelan su suscripción. Fue en este punto cuando HBO comienza su periplo con la experimentación y con la búsqueda de una identidad de marca. Así, uno de los hechos por los que HBO se consideró innovadora fue por la solución que se dio al problema de la rotación. En Lawrence, Massachusetts, los clientes podían visualizar gratis y por un mes los contenidos de HBO en un canal, después de este mes, la emisión migraba a otro canal y se codificaba. Esta conducta fue probada con éxito por HBO y acabó usándose en todas partes y por otros canales de pago.

Home Box como se conocía a HBO por aquel entonces, volvió a romper la barrera de lo habitual el 13 de diciembre de 1975 cuando se convirtió en el primer canal en retransmitir vía satélite, emitiendo *Thrilla in Manilla*, un combate de boxeo entre Muhammad Ali y Joe Frazier. El 28 de diciembre de 1981, HBO empezó su programación 24/7 (24 horas al día, 7 días a la semana) y, es curioso que, aunque no fue el primer canal en emitir 24/7 (Showtime y The Movie Channel, competencia por aquel entonces de HBO, habían empezado años atrás) fue y sigue siendo, considerada la cadena más vanguardista de la industria. Esto se debe a que, en 1983, HBO estrenó *The Terry Fox Story*, una película bibliográfica de un atleta minusválido de Canadá. Aunque tuvo su estreno en los cines canadienses, fue la primera película hecha exclusivamente para distribuir en televisión por cable. Además, desde el punto de vista de la industria, en enero de 1986, HBO se convirtió en el primer canal de emisión por satélite que encriptaba su señal digitalmente, acabando así con las señales piratas.

Figura 5.2: Cartel de la película *The Terry Fox*



La película se puede ver en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=PPcXMg3E9KQ>

Fuente: Becker (2010)

Además de todos estos éxitos, HBO poseía Cinemax, un canal que surgió como respuesta a TMC (The Movie Channel) y que emitía un contenido especial, clasificado para “adultos”. Para continuar con su historia de triunfos, HBO lanzó Festival, un canal que contenía películas clásicas y contemporáneas, tan buenas como las de HBO, especiales de comedia y documentales. Pero, al contrario que ocurría con HBO y Cinemax, Festival fue calificada por contenido inapropiado por la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC). HBO protestó contra este hecho y acabó comunicando que no iban a emitir programas de baja calidad. Para solventar este hecho y asemejar la marca con la calidad, los suscriptores de Festival, que pagaban bastante menos que los de HBO y Cinemax, recibían una guía de programación a todo color cada mes. El slogan del canal se cambió a *Quality Entertainment You Can Welcome Home* y la programación fue renovada con películas clásicas de la era dorada de Hollywood, documentales carentes de polémica y como *Centerstage* (programas estrella) conciertos de artistas populares de la época, patinaje sobre hielo y comedias inofensivas. Merece la pena señalar que, aunque HBO adaptó sus contenidos para poder ser vistos por todos los públicos, por lo que hoy día se la conoce es porque sus clientes consiguen algo que no pueden conseguir en otro sitio: contenido inapropiado, violencia y sexo. Por lo tanto, con pocos sistemas de cable emitiendo Festival en EE.UU., el canal desapareció después de tan sólo un año.

Durante la década de los 80, HBO se vio involucrada en varios asuntos legales, muchos de ellos relacionados con la censura y la emisión de material indecente. Sin embargo, hubo un extraño incidente que merece la pena relatar y que ocurrió el 27 de abril de 1986 cuando John R. MacDougall (ingeniero electrónico) se introdujo en la señal de HBO mostrando el mensaje que se ve en la siguiente Figura 5.3:

Figura 5.3: Mensaje del "Capitán Midnight" para HBO



“Buenas noches HBO. De Captain Midnight. ¿12,95 \$ al mes? ¡Ni hablar! ¡¡Showtime y Movie Channel tened cuidado!”

Fuente: Wikipedia contributors (2014d)

El mensaje era una protesta de MacDougall por el excesivo precio que tenía HBO y también avisaba a sus competidores (Showtime y TMC). La FCC multó a *Captain Midnight* con 5.000 \$ y lo sentenció a un año en libertad condicional.

En la década de los 90, HBO vivió su época de mayor expansión. Cinemax se convirtió en la primera cadena de cable Premium en ofrecer un servicio diversificado a sus suscriptores con HBO 2 (que entre 1998 y 2002 se llamó HBO Plus) y Cinemax 2 (que ahora se conoce como MoreMax). Estrenaron este servicio a través de tres sistemas de cable en Kansas, Texas y Wisconsin y, tras probarlo con éxito, lanzaron canales adicionales, tanto para HBO como para CineMax, a través de numerosos sistemas de cable (ver Cuadros 5.3 y 5.4).

Cuadro 5.1: Oferta comercial de HBO en los 90

1995	HBO 3 (HBO Signature desde 1998)
1996	HBO Family
1998	HBO en Español
1999	HBO Comedy y HBO Zone
2000	HBO Latino

Fuente: Elaboración propia a través de Leverette et al. (2008)

Cuadro 5.2: Oferta comercial de Cinemax en los 90

1996	Cinemax 3 (HBO Signature desde 1998)
1998	ActionMax y ThrillerMax
2001	WMax, @Max, 5StarMax y OuterMax

Fuente: Elaboración propia a través de Leverette et al. (2008)

Además de esta gran expansión de canales y marcas, los clientes que se suscribían al paquete completo de HBO, recibían el servicio que se llamó en 1998 *HBO The Works*. Lo mismo ocurría con los clientes de Cinemax, que recibían el paquete completo bajo el nombre de *MultiMax*. Actualmente, estos dos paquetes están disponibles como un combo bajo la denominación de *HBOMAX Pak*.

Además de este crecimiento del número de canales, HBO fue una de las primeras cadenas en emitir en alta definición (HD). En 1990, HBO lanzó *HBO Independent Productions*, productora encargada de varias sitcoms de los 90 para cadenas en abierto y de cable básico. Un año más tarde, en 1991, HBO lanzó *HBO Downtown Productions* productora encargada de especiales de comedia para Comedy Central (que había pertenecido a HBO). Con todo esto, HBO se convirtió en el buque insignia del gran imperio Time Warner, compañía resultante de la fusión entre Time. Inc (propietario de HBO) y Warner Communications. Mientras que las suscripciones variaban de mes a mes, en 2007, el 30% de los hogares de EE.UU. recibía la señal de HBO, a pesar de que la suscripción al canal se había vuelto excesivamente cara (elevando en casi el 40% una factura de televisión por cable).

Pero no sólo se conoce HBO en EE.UU., sino que es conocida globalmente al operar en zonas europeas como Bulgaria, Croacia, República Checa, Hungría, Polonia, Rumanía, Moldavia, Serbia, Eslovenia, Eslovaquia, en Latinoamérica, y el sur de Asia (incluyendo Bangladés, India y Pakistán). También está intentando expandirse a mercados calve como son Japón, Francia, Alemania, Italia y España. En Nueva Zelanda, HBO tiene un acuerdo Sky Network para llevar allí el canal y en el Reino Unido se puede ver a través de Tiscali TV (on line) y Virgin Media (plataforma de cable).

Así que, a pesar de ser uno de los muchos negocios de Timer Warner, HBO es un imperio de los medios por sí mismo. Además de poseer HBO y Cinemax, HBO también controla HBO Films, HBO Pictures y HBO NYC Productions (conocido antes de 1996 como HBO Showcase). Ha llevado a cabo joint ventures creando Tri-Star Pictures junto con Columbia Pictures y CBS. Comedy Central se creó cuando Viacom's HA! se fusionó con The Comedy Channel de HBO, vendiendo esta última su parte en 2003, por lo que Viacom unió The Comedy Channel a su familia de canales MTV. HBO es el principal patrocinador del U.S. Comedy Arts Festival (Festival de Comedia de EE.UU.) y ha sido pionera en el uso de servicios a la carta en EE.UU. (a través de Comcast) y en Reino Unido (a través de Virgin Media). También tuvo una joint venture con Liberty Media lanzando Movie Time Channel (ahora conocido como E!), canal que compraron Comcast y Disney en 1997. En 2005, HBO lanzó Picturehouse (productora de cine independiente) junto con New Line Cinema, tomando el control de lo que había sido Fine Line Pictures (actualmente New Line Company). En sus dos primeros años de vida, Picturehouse había producido un gran número de películas aclamadas por la crítica como, por ejemplo, El cantante, Retrato de una obsesión, Gracie, The King of Kong, etc. En 2012, HBO firmó un acuerdo con Universal Pictures para producir películas.

No obstante, y a pesar de este impresionante currículum, el éxito de HBO está siempre bajo amenaza, principalmente al verse inmersa en debates sobre la televisión en abierto contra las cadena de pago o por cuestiones relacionadas con la censura. De hecho, en los últimos años se ha venido diciendo que HBO ha perdido los contenidos que caracterizaban su marca, quizás las obras clave que forjaron la "No TV". Desde que se vio lo último de Sexo en Nueva York, Los Soprano, A dos metros bajo tierra, Deadwood, Carnivàle o Roma, entre otros, la HBO "Original Programing" (obras que son el centro de su identidad de marca) quizás no haya aguantado el peso de lo que una

vez hizo, particularmente en la época en la que Fox, FX, Showtime, AMC y las *Networks* tradicionales (ABC, CBS y NBC) conocen las reglas del mercado y comienzan a ganar la partida. No obstante, las últimas obras de HBO como por ejemplo *Boardwalk Empire*, *Juego de Tronos* o *True Detective*, ponen en duda que el reinado de HBO haya acabado. Pase lo que pase y después de leer su historia, se puede poner de manifiesto una única conclusión: No es televisión. Es HBO.

5.2.3. HBO “Original Programming”

Para poder entender mejor las bases sobre las que HBO fundamenta su estrategia de diferenciación, a continuación se exponen las principales series y miniseries que HBO ha producido a lo largo de su historia, siempre teniendo en cuenta unos criterios de calidad y una filosofía de producción propia que se verán en el siguiente epígrafe. Para el análisis de la “Original Programming” de HBO se han tenido en cuenta otras muchas obras que, por motivos de extensión, no ha sido posible plasmar en el presente Trabajo.

Figura 5.4: Oz



OZ (1997 - 2003, 6 temporadas, 56 episodios)

Fuente: Elaboración propia

Oz es de las series menos conocidas de HBO y ha tenido que vivir siempre a la sombra de obras maestras como *The Wire* o *The Sopranos*. Sin embargo, fue el comienzo de todo lo que HBO ha hecho a lo largo de estos 17 años (Arranz, 2012). Esta serie fue emitida entre 1997 y 2003, consta de seis temporadas y de 56 episodios a través de los cuales se narra la vida dentro de la prisión de máxima seguridad Oswald Penitentiary, conocida dentro de la serie como *Oz*, donde su nivel cuatro se llama *Emerald City* (Ciudad Esmeralda). *Emerald City* es un experimento carcelario ideado por Tim McManus (Terry Kinney) donde los prisioneros tienen más libertad y hay un número controlado de internos de cada raza o grupo social (Parkinson, 2013). *Emerald City* llama la atención desde el episodio piloto, siendo diferente de cualquier otra cárcel vista hasta ese momento. El lugar es ordenado y aparentemente tranquilo en el que las cristalerías de las celdas sustituyen a los barrotes, además dispone de gimnasio, teléfono común, sala de ordenadores, aulas para estudiar y un servicio continuo de asistencia

psicológica. Con estas premisas, *Emerald City* parece el lugar perfecto para la rehabilitación, no obstante a lo largo de la serie se observa que esto no va a ser así.

OZ transcurre entre finales del siglo XX y principios del XXI, momento donde el endurecimiento de las leyes en EE.UU. provocó un verdadero aluvión de reclusos. Muestra la vida real dentro de la cárcel con homicidios, violaciones, y corrupción a través de historias de venganza, odio, traición, amor y conflictos sociales y raciales de sus presos. Nunca antes se había visto en una serie de televisión tal nivel de violencia extrema, sexualidad, fuertes escenas de sangre y el persistente pesimismo. “La máxima, es alcanzar el poder, si pierdes, no te perdonan, tienes que ser el más fuerte, o el más listo, Oz no es un lugar esperanzador porque nadie tiene nada que perder, porque la pena de muerte es mejor que un sólo día en esas celdas acristaladas”.



Fuente: Elaboración propia a través de Oz TV Wiki (2010)

En Oz no sólo se muestra el fracaso mayúsculo del sistema carcelario, sino que también humilla la política penitenciaria con la imagen de un gobernador populista que aplica la política del todo por el voto. Esta política para elaborar y promulgar las normas condiciona tanto la vida de los presos como la de los funcionarios, aumentado en todos ellos un sentimiento de indefensión dentro de un lugar de “máxima seguridad”. En *OZ* se puede ver también todo un ecosistema de los grupos de riesgo de EE.UU. a través de las bandas que predominan en sus bajos fondos. Arranz (2012) explica que mientras la

colectividad de negros de la prisión delinque principalmente a través del trapicheo con drogas (llamadas *tits - tetas-* en el argot de Ciudad Esmeralda), los sicilianos demuestran su habilidad para imponer su criterio, para controlar servicios-tapadera, como el comedor, o para poner de su parte a los funcionarios cuando les convenga. Y mientras estos intentan que la “paz social” no acabe con sus negocios, los presos de bandas negras, los mexicanos o los miembros de la Hermandad Aria emplean la violencia para ascender en la jerarquía o para librarse de algún preso molesto. No ocurre lo mismo con la agrupación de negros musulmanes, que no ejercen la violencia regularmente contra otros presos, aunque eso no significa que sean pacíficos, ya que protagonizan graves acciones subversivas para plasmar su descontento con un sistema que consideran discriminatorio.

“Oz abrió la ola de producción televisiva que no ponía límites ni en lo argumental ni en lo visual, con historias adultas y duras que abordan tabúes. Es una de las series de HBO menos recordada pero de visionado casi obligatorio para entender la filosofía de éxito de series sucesoras” (Parkinson, 2013). “Su creador, Tom Fontana, juega en todo momento con sus armas narrativas y plantea distintos debates al espectador. Quizá el más importante sea el de si un hombre que esté dispuesto a rehabilitarse puede conseguirlo en un entorno hostil en el que tendrá que enfrentarse a otros hombres y a los nuevos demonios que surjan en él ante su más urgente necesidad: sobrevivir” (Arranz, 2012).

Figura 5.6: *Sex and the city*



Sexo en Nueva York (1998 - 2004, 6 temporadas, 94 episodios)

Fuente: HBO Shop (2014)

Sex and the city es quizás la obra más global y conocida de HBO. Cuando se pregunta al público general por *The Wire*, *Oz* o *The Sopranos*, la respuesta que se suele obtener es indiferencia o desconocimiento, no obstante cuando se dice Sexo en Nueva York (como se conoce a esta serie en España) la reacción es totalmente distinta y es que parece impensable que nadie haya oído hablar de esta obra. Seis años duró la serie, que describe la vida de cuatro mujeres de clase media-alta, solteras y sexualmente activas, en la ciudad de los rascacielos (Carrie, Sarah Jessica Parker; Samantha, Kim

Catrall; Charlotte, Kristin Davis y Miranda, Cynthia Nixon). Estas cuatro protagonistas se debaten entre la independencia sexual y la búsqueda constante del amor verdadero en un momento álgido de sus vidas, la crisis de los cuarenta (Agudo, 2010). El programa se hizo famoso por el rodaje de las escenas, que se hacían en las calles, restaurantes, discotecas y bares de Nueva York. En principio la serie se basó en un recopilación de artículos de Candace Bushnell (*Sex and the City*) publicados en el *New York Observer*. Sin embargo, a partir de la segunda temporada, la serie se independizó y empezó a volar por su cuenta (FilmAffinity). Una de las características especiales de esta serie, y quizás su punto más fuerte, tiene que ver con las charlas de las cuatro protagonistas. Estas conversaciones sorprenden al espectador ofreciendo las palabras menos esperadas en momentos inadecuados, por ejemplo charlas sobre sexo durante la hora del almuerzo (Bonaut Iriarte, 2010).

Figura 5.7: *The Sopranos*



Los Soprano (1999 - 2007, 6 temporadas, 86 episodios)

Fuente: HBO Shop (2014)

The Sopranos es, sin duda, uno de los mayores éxitos de HBO. Gracias a esta serie y su vuelta de tuerca a las historias clásicas sobre gánsteres, HBO comenzó a sonar con fuerza en Europa. En esta obra el crimen, la corrupción y los asesinatos en la Nueva Jersey de comienzos del siglo XX son sólo el envoltorio que rodea una de las radiografías más poderosas que se recuerdan de la familia norteamericana. Y es que además, para Parma (2014), *The Sopranos* permitió descubrir que la televisión era el mejor lugar para los creativos, especialmente después de que Hollywood se obsesionara con las secuelas y las remakes. La serie transcurre alrededor de la figura de Tony Soprano (caracterizado por el actor James Gandolfini, recientemente fallecido) que se ha convertido en uno de los personajes-icóno de la televisión contemporánea, un monstruo dramático capaz de resultar a la vez tierno, miserable, brutal, inmoral y entrañable (Álvarez, 2013). “Se trata de un ser poderoso, impulsivo y profundamente cínico, fuerte y violento aunque, por momentos, puede ser inocente, frágil, bondadoso, leal, sensible y comprensivo. Los atributos de su personalidad son numerosos y complejos y por momentos contradictorios. Ninguna virtud lo define. A veces actúa como un intuitivo estratega y, un instante después, toma caprichosas decisiones movidas

por las causas más fútiles o incomprensibles” (Duarte, 2012). Tony, además de ser uno de los mayores capos de la mafia en Nueva Jersey, es un hombre familiar que, a la vez que mafioso, trata de ser el mejor hijo, marido y padre de familia. La presión que esta doble vida conlleva le hace sufrir una serie de ataques de ansiedad que sólo puede superar con la ayuda de una terapia, algo que lleva absolutamente en secreto ya que viola la *omertá* (ley del silencio) (Ferreirós y Gimeno, 2011e).

Durante sus 86 episodios se verán las conexiones de su otra familia con familias mafiosas neoyorkinas, con la mafia rusa, con el mundo de la política, con diferentes dirigentes sociales, etc. así como con restaurantes, cafés, supermercados, hospitales, sótanos, muelles y la innumerable cantidad de espacios donde transcurre la doble vida familiar de Tony, que se aleja escandalosamente de los típicos y célebres antihéroes de Hollywood, a los que ve constante y con tristeza desde su televisor (Duarte, 2012). Una de las diferencias con estos gánsteres radica en el hecho de que Tony es un hombre triste y compungido y que piensan los problemas de sus dos familias, mientras que los gánsteres clásicos tienen poco tiempo para pensar en sus problemas. A partir de su primera sesión con la Dra. Melfi, la serie transcurre durante ocho años en los cuales Tony se situará al mismo nivel de los espectadores, relatando su día a día pero sin llegar a despejar toda la verdad (Duarte, 2012).

Figura 5.8: *The Corner*



The Corner (2000, 6 episodios)

Fuente: Darkville.Tv (2012)

Basada en el libro *The Corner: A Year in the Life of an Inner-City Neighborhood*, obra de sus dos creadores (David Simon y Ed Burns) es, para muchos, el origen de *The Wire*. Esta miniserie de seis episodios relata, a modo de falso documental por momentos, el día a día de una familia del centro de Baltimore adicta a la heroína. El libro contaba la historia real de las vidas de Gary y Fran y su hijo adolescente DeAndre y en la serie los verdaderos protagonistas hacen cameos y aparecen fotografías suyas en los títulos de créditos del final de cada capítulo. Gary, con un corazón demasiado blando, es adicto a la heroína y vaga por las calles buscando de donde sacar dólares para el siguiente chute. Fran es algo más dura pero también adicta, ella esnifa cocaína y heroína. Vive en su

propio mundo contradictorio y le pide constantemente a su hijo, DeAndre, que no trafique con drogas, siendo ella una drogadicta. No obstante, tanto Gary como Fran tuvieron su momento de gloria con una buena casa, una posición social alta y sendos trabajos, pero, a lo largo de la serie y mediante *flashbacks*, se va viendo su lenta caída hacia el infierno por culpa de la droga, que les separa y les hunde (Ruiz de Elvira, 2011). *The Corner* proporciona una nueva visión del mundo de las drogas. En lugar de utilizar la perspectiva habitual de la policía o los traficantes, en este caso el protagonista absoluto es el yonqui consumidor, el último eslabón de la cadena, lo cual proporciona una visión desgarradora de la degradación humana que lleva el consumo de drogas. Esta obra no es un relato cómodo ni agradable de ver, pero esto se debe al realismo con que se muestra un mundo desconocido para la mayoría, pero que existe ahí fuera y no se puede obviar. “Es un auténtico plato de gourmet, no apto para estómagos sensibles” (Mejino, 2013).

Figura 5.9: *Band of brothers*



Hermanos de sangre (2001, 10 episodios)

Fuente: Fanart.tv (2010)

Esta aclamada miniserie narra la historia de la *Easy Company* del ejército de EE.UU. durante la II Guerra Mundial. Tom Hanks y Steven Spielberg deciden revivir y ampliar la historia de EE.UU tras el éxito que había cosechado Spielberg en 1998 con *Salvar al Soldado Ryan*. Tomando como base el libro de Stephen Ambrose, *Band of Brothers*, Hanks y Spielberg cuentan, durante 10 episodios, la historia desde el punto de vista de los soldados americanos, desde su formación hasta la conquista del “nido de águila” de Hitler. El principal atractivo de esta miniserie radica en la triste y estimulante lucha de unos soldados por la supervivencia en una guerra que consideran “justa” frente al ejército alemán. Los diez episodios hacen posible que (gracias a un magnífico guion y a los diferentes puntos de vista narrativos en cada episodio que enriquecen la narración de esta obra) el espectador se traslade a las trincheras de la II Guerra Mundial, identificándose y encariñándose con los personajes, unos hombres que encuentran su unión en el barro y la sangre. Además, en esta obra no hay una visión alterada de la realidad, no hay buenos ni malos, la guerra deja víctimas y agresores en todos los

bandos. “En esta lucha todos los personajes tienen algo en común, solo les diferencia la nacionalidad” (Bonaut Iriarte, 2010).

Figura 5.10: *Six feet under*



A dos metros bajo tierra (2001 - 2005, 5 temporadas, 63 episodios)

Fuente: HBO Shop (2014)

Alan Ball, conocido por la oscarizada *American beauty*, es el creador de esta negra y ácida “comedia” que narra el día a día de los Fisher, familia propietaria de una funeraria californiana a la que llegan cuerpos de personas muertas en las más extrañas circunstancias. Esta obra se hace famosa gracias a la perspectiva que se da sobre el tema de la muerte, tema abordado con un exquisito humor negro, con simplicidad y sin nada de morbo. A lo largo de sus 63 episodios se ve como sus personajes buscan su “yo verdadero” y su lugar en el mundo rodeados siempre de muertes y tragedias (aspecto que lleva implicado el regentar una funeraria). Una característica a destacar es su especial estructura narrativa en la que las tramas de cada capítulo comienzan con la muerte de un desconocido, durante cuyo funeral en el domicilio de los protagonistas se desarrolla la trama principal, con la que el fallecido tendrá más o menos relación. Los recursos narrativos utilizados son cuantiosos (flashbacks, sueños, fantasías, etc.) y sirven para darle a la serie un toque surrealista pero que no desentona con su dinámica general, en la cual se mezclan momentos de divertida comedia con escenas de abismal dramatismo.

El tema principal de la serie es la mortalidad humana, centrándose en las personas que lidian con ella diariamente como son los Fisher. Es precisamente la vida de estas personas las que se cuestionan en el primer capítulo de la serie: “¿Quiénes son estas personas... estos directores de casas funerarias que contratamos para que enfrenten a la muerte por nosotros? ¿Cómo afecta eso a sus vidas, el crecer en un hogar donde hay cadáveres en el sótano, el ser un niño e ir junto a tu padre que está trabajando con un cuerpo abierto encima de una mesa? ¿Cómo te afectaría eso a ti?”. La contestación a estas preguntas se ve a lo largo de la serie, con personajes que experimentan crisis (todas ellas relacionadas con el sexo) que están en directa relación con el ambiente y el dolor que ven día tras día. Nate es mujeriego, Claire se encuentra en continua

experimentación sexual, Brenda padece compulsión sexual, David tiene sexo en público con un prostituto, Ruth tiene varias aventuras amorosas. Históricamente *Six feet under* es considerada, junto con *The Wire*, *Oz* y *The Sopranos*, como uno de los pilares básicos en la diferenciación y la calidad de HBO además de tener, para muchos críticos, el mejor final de la historia en una serie de televisión (Ferreirós y Gimeno, 2011a; Álvarez, 2013; Wikipedia contributors, 2014h).

Figura 5.11: *The Wire*



Bajo Escucha (2002 - 2008, 5 temporadas, 60 episodios)

Fuente: HBO Shop (2014)

The Wire es, sin lugar a dudas, la mejor serie de televisión que se ha emitido hasta la fecha. Los elogios para HBO después de emitir esta obra han sido numerosos, no obstante, estos elogios han llegado cuando la serie se ha emitido en su totalidad. A grandes rasgos *The Wire* trata sobre “las calles Baltimore y muestra una visión realista de la vida de los habitantes de una ciudad independiente en la que la corrupción y la violencia están muy presentes en ambos lados de la ley. El tráfico de drogas, el contrabando, las luchas de poder o el sistema educativo son algunos de los muchos aspectos que trata la serie” (Ferreirós y Gimeno, 2011g). Para Lasierra Pinto (2012), el éxito de la serie se debe, entre otras cosas, a su complejo entramado narrativo, logrado a través de cinco factores: temática diferenciada, verosimilitud de hechos, influencias conscientes de los géneros clásicos, exhaustiva labor de documentación y predominancia del desarrollo de los personajes sobre el avance de las tramas.

Tanto el apoyo incondicional de HBO al proyecto como el pleno control que los guionistas tenían durante el desarrollo de la serie forman parte de todo este éxito y es que *The Wire* estaba destinada a recaer en HBO, una cadena con contenidos diferentes y arriesgados. Según palabras de David Simon (creador de la serie) “*The Wire* no habría existido de no ser por HBO, o, más exactamente, sin un modelo de pago por visión como el de la HBO” (Álvarez, 2004: 10). Desde un primer momento, David Simon tuvo claro que no haría una serie más de policías, quería algo más, quería radiografiar una sociedad desde sus entrañas, criticando al sistema político, periodístico, educativo y policial de su propia ciudad, Baltimore. Además de todo esto, Simon quería que *The*

Wire fuera una serie para el que quisiera hacer un esfuerzo por comprender el mundo que le rodea, no para cualquier espectador. Unido a esto y para confeccionar la fórmula perfecta, HBO no quería un serie policíaca que pudiera emitir cualquier cadena para no contradecir así su lema (*It's not TV. It's HBO*).

Así, tras rechazar BBC el proyecto y después de los premios cosechados por *The Corner* (primera creación de Simon para HBO), la cadena decidió producir el proyecto. Sin embargo, las audiencias durante las primeras emisiones no fueron buenas ni tampoco a lo largo de toda la serie. Así, aunque al final de cada temporada la cadena se planteaba si seguir o no con el proyecto, continuaban siendo fieles a su apuesta y decidían continuar año tras año debido también a la presión de sus fans, incluso *The New York Times* exigió en una de sus editoriales la no cancelación de la serie (Álvarez, 2004; García, 2008).

El primer aspecto a destacar sobre la estrategia narrativa de *The Wire* es la labor de investigación y el rigor narrativo de la misma. La obra tiene ciertos matices de la novela negra, pero también un espíritu periodístico que hace que “todas las escenas sean hechos documentados” (Talbot, 2007). Tanto David Simon (veterano periodista en Baltimore) como Ed Burns (profesor y detective en Baltimore), así como el resto del equipo creativo de la serie, tenían cierta vinculación con el ámbito policial, político, novelístico o periodístico, lo que le confiere a estos un alto conocimiento de pequeños detalles sobre la historia y sobre Baltimore, pequeños detalles que se vuelven clave a la hora de contar la historia que la hace más real y verosímil para el espectador (Lasierra Pinto, 2012).

Figura 5.12: Famosa escena de *The Wire*



Fuente: Youtube (2012) <https://www.youtube.com/watch?v=11Elf7D-An8>

El segundo aspecto clave en la estructura narrativa tiene que ver con la estructura y la temática de la serie. Existe una característica especial que diferencia esta ficción del resto de obras, su ritmo lento y pausado. Sobre todo al principio de la serie, el espectador se tiene que acostumbrar a multitud de tiempos muertos y a un ritmo que, aunque resulte pesado, hace posible la mejor comprensión de los personajes. David Simon explica que “al igual que en una novela hay que dedicar cien o doscientas páginas para conocer a los personajes, en *The Wire* es necesario ver los primeros cinco capítulos para entender mínimamente los rasgos principales de los personajes”. Este ritmo se manifiesta a lo largo de toda la serie que se estructura en cinco temporadas. El propio Simon define la serie como una “novela visual” donde en cada temporada los guionistas abordan temas diferentes, siempre con el telón de fondo del tráfico de drogas (Lasierra Pinto, 2012). Además de todo esto, en cada temporada se desarrolla un solo caso policial proporcionando así al espectador la satisfacción de conocer todos los detalles del caso. Otra característica diferenciadora de *The Wire* con otras series de HBO es que utiliza una trama horizontal por temporada y a la vez no utiliza capítulos autoconclusivos. Gracias a todos estos aspectos, los guionistas se centran en construir personajes capítulo a capítulo y pueden desarrollar muchos más a lo largo de toda la serie, aunque esto implique un ritmo lento, comentado anteriormente, que provoque el abandono de algunos espectadores.

El tercer aspecto destacable de la estructura narrativa es la influencia de la tragedia griega en toda la obra. Esta influencia es tal que casi ningún personaje sobrevive física o mentalmente a la ciudad de Baltimore y a sus instituciones, las cuales representan los dioses a los que deben enfrentarse los mortales en las tragedias griegas. “Sólo tres o cuatro personajes logran sus objetivos, ascender en la pirámide social o algún beneficio de las instituciones, para el resto no hay rendición, no hay salvación posible” (Lasierra Pinto, 2012: 157). Por ejemplo, los políticos y policías no consiguen ganar la batalla contra la droga. En palabras de David Simon: “hay muy pocas victorias en *The Wire* porque los guionistas se niegan a dar un mensaje positivo de la vida” (Talbot, 2007). La muerte de muchos personajes se vuelve clave al analizar la influencia de la tragedia griega, y es que cuanto más lejos crea el personaje que está de la muerte, más se acerca ésta sin que él lo sepa. En cualquier caso, la imposibilidad de salir triunfador de Baltimore es utópica y los personajes no lo saben. Una de las razones por la que Simon escogió la tragedia griega es porque facilita la identificación del público con los

personajes que luchan contra unas instituciones, contra las cuales, los espectadores han tenido que luchar alguna vez en su vida (Lasierra Pinto, 2012).

Figura 5.13: Muchos de los personajes de *The Wire*



Fuente: Tediósfera (2009)

El último aspecto a destacar sobre la estructura narrativa de esta obra tiene que ver con los personajes y su verosimilitud. A lo largo de toda la serie llegan a aparecer más de cien personajes distintos con roles como policías, narcotraficantes, jueces, políticos, abogados, fiscales, yonquis, profesores, alumnos, periodistas, estibadores, etc. Aunque queda bastante claro que el protagonista de la serie es colectivo, si hay que elegir a un protagonista ese es Jimmy McNulty. Con McNulty se inicia y se finaliza la serie y es el único personaje del que se muestra su vida privada. No obstante, no se puede hablar de un protagonismo absoluto, ya que su desarrollo durante la serie no concluye ni determina muchas de las tramas. El ritmo lento y la estructura en forma de novela visual favorecen el desarrollo de los personajes sin que esta evolución parezca inverosímil o forzada. Cualquier personaje es vulnerable y puede encontrar su *fátum* o destino trágico en cualquier momento. Así, los guionistas van desprendiéndose de diferentes personajes a lo largo de la serie, forzando al espectador a que conozcan y empaticen con otros nuevos constantemente (Lasierra Pinto, 2012).

La verosimilitud de estos personajes se hace muy patente en *The Wire*, el propio Simon explica que “ambientamos *The Wire* en una ciudad real, con problemas reales. Una ciudad que está gobernada, vigilada y poblada con gente de carne y hueso que cada día se enfrenta a todo tipo de problemas”. La ambigüedad moral, presente en todos y cada uno de los personajes sirve para explicar esta verosimilitud, y es que no resulta fácil saber si hay héroes o villanos, igual que en la vida real, donde nadie es del todo héroe ni

del todo villano. Un aspecto clave que favorece esta verosimilitud es que se emplearon multitud de actores no profesionales para representar actores secundarios, por ejemplo, Snoop “Felicia” Pearson, criada en los barrios bajos de Baltimore y acusada de asesinato en su juventud. Estuvo en la cárcel varios años e interpretó a uno de los personajes más sanguinarios y crueles de la serie. Actualmente cumple condena por asesinato y tráfico de drogas. Todos estos recursos hacen que ningún personaje quede sujeto ni dependa de la trama. Cuanto más verosímiles sean los personajes, mayor credibilidad tendrá para el espectador y mejor será el reflejo de la realidad que se muestra en la serie. *The Wire* así lo consigue (Lasierra Pinto, 2012).

Figura 5.14: Ángeles en América



Ángeles en América (2003, 6 episodios)

Fuente: Elaboración propia

Esta miniserie es una superproducción dirigida por Mike Nichols y cuenta en sus filas con actores consagrados como Al Pacino, Meryl Streep y Emma Thompson. Basada en la obra del también guionista de la serie Tony Kushner (*Angels in America: A Gay Fantasia on National Themes*), *Angels in America* habla, usando el recurso de historias independientes y entrelazadas, sobre la homosexualidad, el sida, la religión y la doble moral de la política en EE.UU. Está ambientada en mediados de los años ochenta, donde la pandemia del VIH/sida era un tema actual. La historia se desarrolla en Manhattan, donde vive Prior Walter, abandonado por su novio cuando la enfermedad (el sida) comienza a ser evidente. Louis, judío y políticamente liberal, conoce a Joe Pitt, un mormón casado, protegido del poderoso ultraconservador Roy Cohn, un intolerante, represor, homófobo y homosexual, también infectado por el virus, Cohn es acosado en sus últimos días por el fantasma de Ethel Rosenberg, una mujer judía que envió hace años a la silla eléctrica (Velasco, 2013; Mundoplus.tv, 2014; Wikipedia contributors, 2014b). “A las puertas del nuevo milenio y en medio de esta atmósfera apocalíptica, los seres humanos, neuróticos, egoístas, frágiles, en constante demanda de amor y de perdón, necesitan desesperadamente encontrar algo o alguien más allá de este mundo que cuide de ellos. En esas circunstancias, ver un ángel es creer que un majestuoso ser alado vendrá a recogerlos para llevarnos en sus brazos a un lugar seguro, lejos de aquí” (Mundoplus.tv, 2014).

Figura 5.15: Carnivàle



Carnivàle (2003 - 2005, 2 temporadas, 24 episodios)

Fuente: Elaboración propia

Carnivàle es el claro ejemplo de una obra frustrada pero que mereció mejor suerte. David Knauf es el creador de esta compleja y nihilista obra que se aproxima a los tiempos de la Gran Depresión. Sus protagonistas, miembros de una compañía ambulante de variedades (circo y espectáculos), recorren el país en busca de comida y dinero. Ellos lo desconocen, pero algunos jugarán un papel clave en la lucha entre el cielo y el infierno. Y es que la obra se sustenta sobre la premisa de que cada mil años los poderes del bien y del mal cobran vida y están destinados a enfrentarse (Ferreirós y Gimeno, 2011c; Álvarez, 2013). Toda esta historia se da, en un equilibrio entre elementos que son difíciles de unir por el espectador, pero muy bien dosificados, dotando a la serie de un tono y un ambiente muy peculiar y oprimido. En la obra se conjugan: la visión realista de la época, las crudas y reales bajezas humanas, las historias de amor y de celos, la búsqueda de la supervivencia, el peso del pasado en la vida de los hombres y los conflictos interiores de los personajes (González Cuesta, 2013).

Figura 5.16: Deadwood



Deadwood (2004 - 2006, 3 temporadas, 36 episodios)

Fuente: HBO Shop (2014)

Al más puro estilo de un *western*, esta obra retrata una época en la que en los lugares sin ley, como *Deadwood*, el saqueo y la codicia eran protagonistas y donde todo y todos tienen un precio. *Deadwood* combina personajes de ficción con figuras históricas que formaron parte de la Guerra Civil americana (Ferreirós y Gimeno, 2011d). David Milch cuenta la historia desde la óptica de un asesino por convicción, Al Swearengen, lúcido, soberbio y absolutamente carente de escrúpulos morales. Al regenta un *saloon* que es también un burdel, y desde su terraza controla a todos y cada uno de los habitantes de *Deadwood*. En esta ciudad no se mueve una hoja, se ama o se asesina sin que él se entere y lo apruebe. Aparecen también una serie de personajes con un trasfondo histórico, personas de carne y hueso, capaces de contradecirse, amándose y odiándose a la vez, de

luchar y rendirse al mismo tiempo. Su tono desgarrado, sucio, intenso y violento contó la historia de mineros, putas, sheriffs, políticos, asesinos en serie, alcohólicos, chinos, judíos, galeses, etc. “Repleto todo ello de barro, sudor, sangre, oro, mierda, lágrimas y whisky” (Navajas, 2014) .

Figura 5.17: Rome



Roma (2005 - 2007, 2 temporadas, 22 episodios)

Fuente: HBO Shop (2014)

Junto con *Deadwood* y *Carnivále*, *Rome* puede considerarse como un “fracaso” más dentro del éxito de HBO. Fue rodada en los alrededores de la actual ciudad de Roma, en una superficie de más de 20.000 m² y con la participación de 350 personas, lo que provocó que su presupuesto fuera desorbitado (cien millones de dólares para sus dos temporadas), y así, y a pesar de ser coproducida junto con la BBC, *Rome* no pudo evitar los problemas de presupuesto y tuvo que ser cancelada con tan sólo dos temporadas de emisión. No obstante, el fracaso económico no afectó a la calidad de la serie (Wikipedia contributors, 2014g). *Rome* narra la historia del glorioso imperio romano, ambientada en el siglo I a.C., Roma es la ciudad más poderosa del mundo y el epicentro del imperio que se encuentra en expansión. La ficción se centra en las vidas de dos hombres, Lucius Vorenus y Titus Pullo, dos soldados testigos de los acontecimientos históricos que narra la serie y a través de los cuales se ve que aunque la República de Roma fue creada para impedir que ningún hombre consiguiera un poder absoluto, esto no resulta ser así. La ambición, corrupción y excesos de los líderes de Roma acaban terminando con ella provocando un gran abismo entre las clases sociales (Ferreirós y Gimeno, 2011f). Como dato interesante cabe destacar que, como BBC y HBO no emitían ni el mismo país ni en el mismo horario, surgieron diferencias de opiniones entre sus creadores sobre la adaptación de sus contenidos. Esas diferencias fueron, junto con la falta de presupuesto, otro de los aspectos por los que la serie fue cancelada.

Figura 5.18: John Adams



John Adams (2008, 7 episodios)

Fuente: HBO Shop (2014)

El inicio de la “democracia más antigua del mundo”, la creación de la Constitución de los EE.UU. y las relaciones del Reino Unido con su excolonia, son los temas que se pueden ver en esta miniserie, producida una vez más por Tom Hanks. Pero, como es propio de HBO, todos estos temas se tratan desde un punto de vista original e interesante, retratando la vida del segundo presidente de EE.UU. y su papel en el origen del país. En sus siete episodios se puede ver como se rescata el interés educativo de los documentales históricos a través de su conversión en un drama, cuyos personajes insignificantes, complejos y pequeños ante la grandeza de la historia, luchan contra una realidad inalterable y mueren en calma por haber sido personas de honor que actuaban por un país. *John Adams* da unas grandes lecciones audiovisuales, profundizando en un terreno, hasta entonces, inexplorado como es la calma narrativa (Bonaut Iriarte, 2010). Durante la serie se puede ver un John Adams “segundón”, torpe y poco dotado para las relaciones públicas pero que vivirá unos “acontecimientos que dejan huella, quedándose en su piel como heridas inevitables que deja la vida” (Bonaut Iriarte, 2010: 108).

Figura 5.19: Boardwalk empire



(Boardwalk Empire)

2010 – actualidad, 4 temporadas, 48 episodios hasta 25/11/2013)

Fuente: HBO Shop (2014)

Boardwalk Empire significó el regreso a la pequeña pantalla de una autoridad del cine como es Martin Scorsese (que también dirigió su capítulo piloto). Tras el lanzamiento de la serie, el propio Scorsese argumentó que: “Estuve tentado durante años para hacer algo con HBO por su naturaleza a largo plazo y su desarrollo de personajes y argumentos”. Boardwalk Empire cuenta la historia de Nucky Thompson, un capo irlandés de Atlantic City que controla con mano dura todos los negocios ilegales de la ciudad. Y es que en los EE.UU. de 1920 (época en la que transcurre esta historia), la I Guerra Mundial ha llegado a su fin, la mujer ya puede votar, las comunicaciones han

mejorado considerablemente y se proclama el inicio de la Ley Seca. Basada en hechos reales narrados en la obra de Nelson Johnson de mismo nombre, fue adaptada al a televisión por Terence Winter, escritor y productor de *The Sopranos* (Ferreirós y Gimeno, 2011b; Álvarez, 2013; Wikipedia contributors, 2014c). Es por ello que las comparaciones con esta última son inevitables, a pesar de ser series producidas y emitidas en épocas diferentes y narrar capítulos de la historia distintos. *Boarwalk Empire*, que finalizará con su quinta temporada, está llamada a ser uno de los grandes éxitos de HBO en esta década (con permiso de *Game of Thrones*), no obstante su éxito y permanencia en la mente del espectador llegará con el paso del tiempo.

Figura 5.20: *The pacific*



The Pacific (2010, 10 episodios)

Fuente: HBO Shop (2014)

De nuevo Tom Hanks y Steven Spielberg se unen para ahondar en el tema de la II Guerra Mundial. Esta vez, *The Pacific* se desprende de cualquier triunfalismo que se pudo ver en *Band of brothers* para narrar la historia de la guerra del Pacífico desde un punto de vista más humano y desalentador. Hanks y Spielberg ofrecen una suma de historias de soldados que combatieron en las diferentes batallas por el Pacífico, soldados que se dejaron su alma en las calurosas y “apestosas” islas orientales. En sus diez episodios existe la desesperanza y los héroes se hacen a un lado para convertirse en peones de una maquinaria con fines menos autoliberadores que en *Band of brothers*. Y es que los soldados vuelven y no pueden vivir en su nueva situación, este sentimiento solo puede solucionarse con el paso del tiempo. Esta miniserie ha batido todos los records de producción ya que después de un año de producción y más de ciento veinte millones de dólares, ha sido reconocida como la primera superproducción de “autor” de la historia de la televisión, una contradicción propia de las series y miniseries de HBO. En *The Pacific* “se puede ver una miniserie de corte intimista y preocupada por lo que piensan sus personajes y no por cómo actúan” (Bonaut Iriarte, 2010: 110).

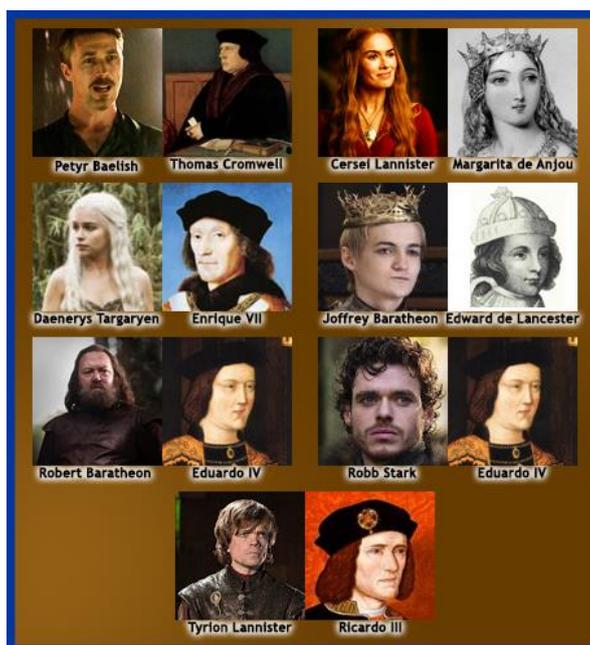
Figura 5.21: Game of thrones



Juego de tronos
(2011 - actualidad, 4 temporadas, 42 episodios hasta 16/06/2014)

Fuente: HBO Shop (2014)

La adaptación a la televisión de los libros *Canción de Hielo y Fuego* de George R.R. Martin es una de las producciones más ambiciosas emprendidas por HBO. Un rodaje al aire libre en localizaciones de distintos países, numerosos efectos especiales, decorados monumentales y centenares de extras encarecen un producto que, de momento, ha contado con el beneplácito de la audiencia, aunque esta no sea el principal objetivo de HBO. *Game of thrones* narra una historia de luchas de poder y vínculos secretos entre familias dinásticas. Todo ello, en un mundo de fantasía épica que se diferencia mucho de otras sagas medievales-fantásticas del estilo de *El señor de los anillos*. Las luchas militares y políticas con intrigas de palacio y conspiraciones entre familias nobles para hacerse con el control del Trono de Hierro son la tónica de esta serie. Traición, honor, sexo y amor se entremezclan en un mundo fantástico en el que no hay personajes protagonistas, ni invulnerables, ni puramente buenos ni malos y la magia aparece sólo ocasionalmente. La cadena HBO apuesta con todo en esta producción que cuenta con un amplio presupuesto y con la dirección, entre otros, de Timothy Van Patten, que ha dirigido capítulos de *The Sopranos*, *The Wire*, *Boardwalk Empire* y *The Pacific* (Álvarez, 2013; Coulson, (entrevistado) 2013; SpoilerTV, 2011). Y es que *Game of thrones* no es simplemente una obra de ficción medieval, sino que también está inspirada en algunos personajes y acontecimientos de la historia británica del siglo XV. Por ejemplo, las luchas entre los Lannister y los Stark son similares a la “Guerra de las dos rosas” que tuvo lugar en Inglaterra durante el siglo XV entre las casas Lancaster y York, por hacerse con el trono inglés. Pero además muchos personajes históricos aparecen referenciados en esta serie como se muestra en la Figura 5.23. Con todo esto y con el permiso de *Boardwalk Empire* y *True Detective*, *Game of thrones* está llamada a ser la serie de la década.

Figura 5.22: Personajes de *Game of Thrones* y sus parecidos históricos

Fuente: Elaboración propia a través de Europa Press (2014)

Figura 5.23: *True detective*

True detective
(2014 - actualidad, 1 temporada, 8 episodios hasta 9/03/2014)

Fuente: HBO Shop (2014)

Nic Pizzolatto, conocido novelista y escritor de dos episodios de la serie *The Killing*, y Cary Fukunaga, director de la última versión cinematográfica de *Jane Eyre*, son los creadores de la última creación de HBO. La primera, y por ahora única, temporada de *True detective* se centra en dos detectives de una comisaría de Luisiana, Rust Cohle (Matthew McConaughey) y Martin Hart (Woody Harrelson), cuyas vidas se cruzan cuando un caso de asesinato, que habían concluido hace 17 años, se reabre. Para mostrar la historia se utilizan varias líneas de tiempo paralelas, desde 1995 hasta 2012. En 2012, los dos detectives son llamados a examinar un caso de un homicidio en el que trabajaron en 1995. La investigación actual se desarrolla en 2012 a través de interrogatorios por separado a los dos ex detectives que narran la historia de su investigación en 1995. Durante los interrogatorios surge la reapertura de heridas sin cicatrizar entre ambos pero

les servirá para aprender el uno del otro y se hará evidente que la oscuridad vive a ambos lados de la ley (Wikipedia contributors, 2014i).

True detective es el claro ejemplo de la aplicación de la filosofía HBO a una serie de televisión. Es hipnótica y densa por el ambiente, la fotografía, el tono de los personajes, los paisajes, etc. y necesita que el espectador tenga todos sus sentidos puestos en ella. Los actores principales (McConaughey y Harrelson) son figuras consagradas de Hollywood que han sabido interpretar sus personajes con maestría, personajes que se sitúan por encima de la trama a lo largo de toda la serie, con el objetivo mejorar su desarrollo y para que así el espectador pueda conocer su personalidad más a fondo. Su banda sonora (*Far From Any Road*, de *The Handsome Family*) y su cabecera marcan la línea y la temática de la trama (como en todas las series de HBO).

En cuanto a su estructura narrativa, se puede decir que es una película de ocho horas, debido a sus numerosos saltos en el tiempo en tan pocos capítulos y a una historia autoconclusiva. La segunda temporada de la serie tratará una historia distinta con personajes y protagonistas totalmente nuevos. Merece la pena destacar el final del cuarto capítulo, es puro arte, pura televisión de calidad. Un “plano secuencia” en el que la cámara no deja de grabar al protagonista. Esta secuencia obliga al espectador a no pestañear hasta que concluye, seis minutos después (Marcos, 2014). Es por todo esto que, tanto HBO como los espectadores y críticos, ya han encontrado en *True detective* una de las series del 2014, a pesar de haberse estrenado en enero y haber concluido en marzo.

5.3. HBO: BUSCANDO LA DIFERENCIA COMO VENTAJA COMPETITIVA

Una vez vistas varias de las obras consagradas de HBO, en el presente epígrafe se va a analizar la estrategia competitiva que sigue esta empresa. Más concretamente se describirá como HBO ha optado por una estrategia de diferenciación basada sobre todo en la calidad de sus producciones. Además, se analizará cómo las herramientas de Marketing ayudan a conseguir esa ventaja competitiva en diferenciación. Muchos son los autores que han escrito sobre el modelo único de HBO (Cascajosa Virino, 2006; Leverette et al., 2008; Bonaut Iriarte, 2010; Maio, 2011; Ros, 2011; Edgerton y Jones, 2013) y todos ellos han acabado aceptando que la programación de esta cadena es diferente y que la marca HBO ha conseguido emitir una identidad que individualiza sus

productos en una industria cada vez más dispersa y fragmentada. Al no existir publicidad y financiarse sólo por las suscripciones, HBO apuesta por distinguirse de cualquier otra oferta televisiva. Pero, ¿en que basa HBO su diferenciación? ¿Cómo busca HBO la calidad de sus producciones? ¿Qué estrategias de Marketing lleva a cabo HBO para conseguir esta ventaja competitiva? Estas preguntas son las que se van a contestar a lo largo de este apartado.

5.3.1. Las bases para la diferenciación. “HBO Original Programming”

En el epígrafe 4.5.1 se analizó desde un punto de vista más teórico las fuentes para conseguir una ventaja competitiva en diferenciación. Ese apartado teórico va a servir para estudiar y entender mejor la estrategia de diferenciación que lleva cabo HBO. Tal y como se ha comentado existen una serie de variables sobre las que cualquier compañía puede basar su ventaja competitiva en diferenciación (Guerras y Navas, 2007): características técnicas del producto, características de la propia empresa, características del mercado otras variables. En el caso concreto de HBO, la base de su estrategia competitiva en diferenciación es fruto de la combinación de las dos primeras.

En cuanto a las *características del producto* de HBO, que es su propia programación (“Original Programming”, vista en el epígrafe 5.2.3.), antes de todo se aclarará el concepto de *calidad en la televisión* para comprender mejor la búsqueda de la diferencia que lleva a cabo HBO a través de la calidad de sus producciones y las prestaciones que éstas ofrecen. Seguidamente, se continuará con las *características de la empresa* que sirven como base para crear una ventaja competitiva. En el caso de HBO, la forma en la que produce sus contenidos, siempre teniendo en cuenta la calidad, y el prestigio que posee su marca (HBO, It's Not TV) configuran otras fuentes para construir su ventaja competitiva. Todo este análisis se hará teniendo en cuenta la “Original Programming” de HBO que se ha visto anteriormente.

5.3.1.1. La calidad en la producción televisiva

Definir o explicar lo que es calidad en televisión no es una tarea sencilla. En los últimos años los usuarios perciben que los contenidos son cada vez peores y que, como dijo Umberto Eco, “lo peor está por llegar”. Por otro lado, diversos críticos, escritores y autores hablan de una edad dorada de la televisión. En un artículo de Bonaut Iriarte (2010) se puede ver cómo Juan José Millás (escritor y periodista) explica que “las series

son en el siglo XXI lo que fue la gran novela del siglo XIX”. El cine pierde protagonismo como fuente primaria de obras narrativas y se abren las grandes puertas de la televisión. Ante esta situación, ¿es posible construir un concepto de calidad televisiva? Actualmente el panorama televisivo está cambiando (pago por visión, descargas, streaming...), existe una “nueva forma de ver la televisión” (Bonaut Iriarte, 2010: 91), el problema es que ni los espectadores reconocen las nuevas posibilidades ni las productoras y cadenas saben utilizarlas para realizar contenidos de calidad. Resulta evidente pensar que el concepto de calidad en cualquier obra cultural o de ocio (como es la televisión) es muy subjetivo, no obstante, tanto reguladores televisivos (OFCOM, *Office of Communications* de Reino Unido), como escritores o académicos consagrados, han apostado por una definición clara y unificada de lo que es calidad en televisión. Los puntos clave de esta definición se muestran en la Figura 5.24 y en las páginas siguientes, a partir de lo recogido en Bonaut Iriarte (2010):

Figura 5.24: La calidad en televisión



Fuente: Elaboración propia a partir de Bonaut Iriarte (2010)

- **Diferencias con la televisión convencional:** cuanto más se distancien los contenidos de la televisión convencional (*reallities*, programas de corazón, formatos anticuados...), más calidad se considera que tienen dichos contenidos. Por ello, HBO

siempre se pregunta “¿es diferente?”, “¿es distinto?” y su conocido eslogan, “No es televisión. Es HBO”, nos indica sus singularidades frente a la televisión convencional.

- ***Satisfacer las expectativas de la audiencia:*** cualquier programa o contenido de cualquier canal de televisión tiene que ser capaz de satisfacer siempre las expectativas de su audiencia y del género que van a disfrutar. Si los espectadores desean ver plasmado el mundo de la mafia, las cadenas deberán proporcionarles esa satisfacción. Este hecho no descarta que se puedan dar otros puntos de vista sobre este mundo, como ocurre con *Los Soprano*. Otro ejemplo es el clásico género policíaco, los espectadores pueden verse abrumados por la ingente cantidad de series de televisión que llegan a sus televisores sobre este género y demandan cosas nuevas. HBO respondió a esta petición con *The Wire*, considerada para muchos la mejor serie de televisión de la historia lejos de lo que se puede ver en la televisión convencional con CSI o NCIS, por ejemplo.

- ***Excelencia técnica, narración sólida y espíritu constante de innovación dentro de los géneros televisivos:*** para obtener un producto de calidad hay que respetar siempre la labor creativa, es decir, actores, guionistas y realizadores. También es preciso otorgar uno de los bienes más preciados en la industria televisiva, el tiempo. Así, la flexibilización de los procesos de producción enriquece la labor creativa, pudiendo conseguir tramas mejor cuidadas, innovaciones dentro de los géneros, personajes más definidos y con una evolución más pulida o un cuidado visual superior. Todo esto aumenta la satisfacción de los espectadores. Para respetar la labor creativa, HBO ha seguido siempre una ley no escrita por la cual el creador de los contenidos es guionista y productor a la vez, eliminando así los conflictos que suelen aparecer entre autores, guionistas y productores.

- ***Conseguir un público fiel y satisfecho:*** quizás este aspecto sea más propio de canales de cable (de pago) que de canales de televisión convencional, ya que para estos últimos son más importantes los *ratings* (cuota de pantalla). Para una televisión dirigida a un público más especializado, obtener una respuesta de fidelidad y conformidad por sus contenidos es el principal valor, pues un espectador (cliente) satisfecho mejora la imagen de la marca. Para una televisión de calidad no interesa tanto la audiencia numérica (*ratings*) sino el compromiso de esta, lo que importa es la marca, en este caso la marca HBO.

- **Reconocimiento público:** es quizás el mayor valor de la televisión de calidad, al no servir de nada ofrecer un producto de calidad si el público no lo percibe como tal. En este sentido es muy importante conseguir un público fiel y satisfecho (como se indicó en el punto anterior), pero también las críticas de expertos y los premios recalcan la diferencia en el concepto de calidad. La obtención de galardones es clave para la calidad televisiva ya que refuerza el prestigio del canal y le otorga la imagen de “referencia artística”.

En el caso concreto de la empresa que se analiza en este Trabajo de Fin de Grado, HBO ha tenido siempre claro que todos estos rasgos deberían estar presentes si quería conseguir una audiencia satisfecha y posicionarse como un referente de televisión diferente, alternativo a la convencional pero ofreciendo una programación de calidad.

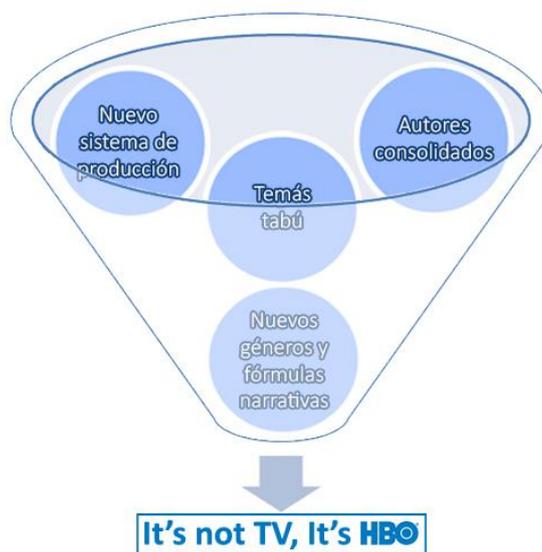
5.3.1.2. *It's not TV, It's HBO. La televisión de autor*

La forma en la que cualquier empresa fabrica su producto puede llevar también a una ventaja competitiva en diferenciación. Así, la forma en la que HBO realiza sus producciones, también va a influir en la consecución o no de una ventaja competitiva. Como quedó reflejado en su historia, desde un primer momento HBO fue la cadena pionera por excelencia en un nuevo modelo de televisión en el que el espectador dejaba de ser un usuario en una relación económica entre medio y anunciante y pasaba a ser cliente. Tanto Cascajosa Virino (2006) como Bonaut Iriarte (2010) consideran que al no existir publicidad HBO se vende a sí misma, mientras que los canales tradicionales venden audiencia a los anunciantes. Es por este aspecto de “venderse a sí mismo” por el que HBO tiene que recurrir a fórmulas distintas para realizar sus producciones. Es en las series y miniseries de drama donde esta compañía ha establecido su imagen (*Not TV*) mediante contenidos con personajes iguales que en la televisión convencional pero, a la vez, totalmente distintos. Según palabras de Chris Albrecht (ex Director ejecutivo de HBO): “las buenas noticias sobre nuestra filosofía creativa es que no tenemos reglas. Las malas noticias es que no tenemos reglas. Nos preguntamos a nosotros mismos ¿Es diferente? ¿Es distintivo? ¿Es bueno?” (Cascajosa Virino, 2006: 26).

Teniendo siempre en cuenta los criterios anteriores de calidad, y al margen de otros eventos exclusivos que también emite y que atraen a una importante audiencia (boxeo, conciertos, hockey, etc.), HBO busca la diferencia en sus producciones a través de

cuatro pilares básicos (ver Figura 5.25): *nuevo sistema de producción, colaboración con autores consolidados, la utilización de temas tabú, la renovación de géneros y fórmulas narrativas* (Cascajosa Virino, 2006; Bonaut Iriarte, 2010).

Figura 5.25: Filosofía de producción de HBO



Fuente: Elaboración propia a partir de Cascajosa Virino (2006) y Bonaut Iriarte (2010)

- **El nuevo sistema de producción** de HBO, tal y como se comentó anteriormente es el mismo que el de las cadenas de cable debido a que HBO fue la pionera en este nuevo procedimiento. Este sistema está basado en un factor muy importante para los creativos de los dramas, el tiempo (Bonaut Iriarte, 2010). Para ofrecer una obra de calidad se necesita tiempo, y eso supone, en el caso de las series, reducir el número de capítulos por temporada a 12 o 13 en vez de los 22 o 24 que se suelen realizar en la televisión convencional. No obstante, la duración de cada capítulo es mayor, llegando o rozando los 60 minutos mientras que habitualmente duran unos 40 minutos (Estévez, 2011). Otra de las características de este método es que HBO intenta evitar la prolongación innecesaria de sus dramas, lo que podría rebajar la calidad del producto, además de que se convierte en condición necesaria unir la producción al creador de la serie, transformándose éste en productor ejecutivo, de forma que si abandona el proyecto la serie se acaba (Bonaut Iriarte, 2010). En consecuencia, una de las características de esta forma de hacer series tiene que ver con la “radical modificación de la estructura inicial del capítulo” (Cascajosa Virino, 2006: 32), circunstancia que HBO cuida igual que si se tratara de una película de cine. La introducción de sus series (*A dos metros bajo tierra* fue pionera) no sirve para presentar a los personajes sino que

es clave para que el espectador detecte el estilo y el tono de la serie (Bonaut Iriarte, 2010). Además no hay un *teaser* o secuencia introductoria, los créditos empiezan al inicio del capítulo sin mostrar el rostro de los actores e incluyen toda la información necesaria de manera que las letras no interfieren en la serie a inicio del capítulo. Tampoco existen (en muchos de los dramas ya establecidos) lo que se conoce como *cliffhangers*, momentos de máxima tensión sin respuesta en los finales de temporada. La última característica de esta nueva forma de hacer series es que no existe *previously* o recapitulaciones previas, es decir, un resumen inicial en cada capítulo con todo lo que ha ocurrido en la serie hasta ese momento. No obstante, en las últimas creaciones de HBO como *Game of thrones* (2011) y *True detective* (2014) se ha empezado a ver esta recapitulación. Por último, es preciso comentar dos casos particulares, en *The Wire* su tema de inicio *Way down in the hole*, es versionado por intérpretes distintos en cada temporada mientras que en *Los Soprano* cada capítulo acaba con una canción diferente para los créditos finales (Cascajosa Virino, 2006; Bonaut Iriarte, 2010).

- **La colaboración con autores consolidados** surge como solución al eterno problema entre la creación y los negocios, entre los creativos y los ejecutivos. Para ello, los ejecutivos de HBO se han preocupado por reclutar siempre a autores de televisión con una identidad clara y con gran prestigio dentro del sector, atrayendo a grandes talentos creativos del mundo audiovisual para participar en sus producciones, tal y como se muestra en los Cuadros 5.3 y 5.4 (Bonaut Iriarte, 2010). Al no ser la audiencia numérica el principal objetivo, sino el reconocimiento crítico y la calidad en sus obras, la cadena siempre concede un elevado grado de libertad a sus creativos. Además, como explica Cascajosa Virino (2006), el creativo es siempre el productor principal o *showrunner* (creador, productor, director y guionista), lo que unido al hecho de contar con equipos más pequeños y tener que realizar menos capítulos, el control del autor sobre su obra es total. Este modelo de “Televisión de autor” implica que cuando el creador abandona el proyecto, éste es cancelado por miedo a que se pierda su identidad. Según explica Cascajosa Virino (2006), para Tom Fontana (autor de *Oz*): “La gente de HBO no tiene una temporada, no tiene una programación. Emiten los programas o no lo hacen. Si no les gusta un programa, no lo emiten. Si les gusta, entonces lo emiten y lo apoyan. Desarrollan menos cosas y como resultado, creo, las hacen mejores” (Longworth, 2000: 52).

Cuadro 5.3: Autores consolidados de la "Original Programming" de HBO

Autor	Precedentes	Puesto en HBO
Tom Fontana	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Emmys por <i>Homicide</i> (Homicidio) • <i>St Elsewhere</i> (Hospital) 	Creador de <i>Oz</i> (1997-2003)
Barry Levinson	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Emmys por <i>Homicide</i> (Homicidio) • 1 Oscar por <i>Rain man</i> 	Creador de <i>Oz</i> (1997-2003)
David Chase	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nothorn exposure</i> (Doctor en Alaska) • <i>The Rockford files</i> (Los casos de Rockford) 	Creador de <i>The Sopranos</i> (Los Soprano, 1999-2007)
Alan Ball	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Oscar por <i>American beauty</i> (1999) 	Creador de <i>Six feet under</i> (A dos metros bajo tierra, 2001-2005)
David Simon	<ul style="list-style-type: none"> • Libro y serie de TV <i>Homicide</i> • Libro <i>The Corner</i> 	Creador de <i>The Corner</i> (2000), <i>The Wire</i> (Bajo escucha, 2002 - 2008), <i>Generation kill</i> (2008) y <i>Treme</i> (2010 – 2013)
David Milch	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples premios por <i>Hill Street Blues</i> (Canción triste de Hill Street) • <i>NYPD Blue</i> (Policías de Nueva York) 	Creador de <i>Deadwood</i> (2004-2006)
Jane Tranter y Gareth Neame	<ul style="list-style-type: none"> • Conocidos productores británicos 	Producción junto con la BBC de <i>Rome</i> (Roma, 2005-2007).
Timothy Van Patten	<ul style="list-style-type: none"> • <i>The White Shadow</i> (1978) • Curso 1984 (1982) 	Director de capítulos de <i>The Sopranos</i> (Los Soprano, 1999-2007), <i>Sex and the city</i> (Sexo en Nueva York, 1998 – 2004) <i>The Wire</i> (Bajo escucha, 2002 – 2008) y <i>Game of thrones</i> (Juego de Tronos, 2011-.)
David Benioff	<ul style="list-style-type: none"> • Troya (2004) • (X-Men Orígenes: Lobezno (2009) 	Guionista y director de <i>Game of thrones</i> (Juego de Tronos, 2011-.)
Nic Pizzolatto	<ul style="list-style-type: none"> • Premiado por la novela <i>Galveston</i> • <i>The Killing</i> (2011 - 2014) 	<i>Showrunner</i> de <i>True Detective</i> (2014-.)

Fuente: Elaboración propia a partir de Cascajosa Virino (2006) y Bonaut Iriarte (2010)

La importancia que tiene para HBO el colaborar con autores reconocidos es tal que la única excepción que hubo se tradujo en un sonoro fracaso, es el caso de *Carnivàle* (2003-2005), serie que había creado Daniel Knauf, guionista con poca experiencia en televisión. HBO decidió contratar como *showrunner* a Ronald D. Moore, conocido por ser responsable de la franquicia *Star Trek*, pero tras la primera temporada, Moore dejó el proyecto para centrarse en una creación personal (*Battlestar Galactica*, *Sci-Fi*) y HBO

decidió seguir con el proyecto con Knauf como *showrunner*. Pero el planteamiento de Knauf fue erróneo y tras la segunda temporada, momento en el que Knauf fichó por Showtime, HBO perdió la confianza en él y decidió cancelar el proyecto.

Cuadro 5.4: Otros talentos colaboradores con HBO

Tom Hanks	Steven Spielberg	Ernst Dickerson
Agnieszka Holland	Martin Scorsese	Todd Haynes
Mike Nichols	Diane Keaton	Al Pacino
Hellen Mirren	Meryl Streep	Gabriel Byrne
Dianne West	M. McConaughey	Woody Harrelson

Fuente: Elaboración propia a partir de Cascajosa Virino (2006) y Bonaut Iriarte (2010)

HBO suele producir un drama al año, es por eso que prefiere contar con autores ya establecidos y contrastados antes que con jóvenes promesas. Es un planteamiento bastante conservador y que parece chocar con la filosofía propia de HBO, no obstante, siempre ha dado buenos resultados.

- **La utilización de temas tabú** es el tercer pilar sobre el que se fundamenta la diferenciación de los dramas de HBO. Como se comentó en su historia, HBO estuvo envuelta en varias batallas legales con ciertos organismos y leyes locales y estatales que censuraban sus contenidos. Cascajosa Virino (2006) cuenta que HBO consiguió ganar estos juicios gracias a la aplicación de la Primera Enmienda, la cual garantiza el derecho a la libertad de expresión. La reivindicación de los temas controvertidos y polémicos es para Bonaut Iriarte (2010) una de las claves del éxito de la cadena y se ha utilizado como uno de los elementos de diferenciación frente a las *Networks*, ya que éstas últimas no pueden ofrecer esta visión del mundo debido a sus compromisos publicitarios, empresariales y de autocontrol de los contenidos.

Los temas tabú de los que se habla son la utilización de palabras malsonantes, violencia extrema, situaciones sexuales, consumo de drogas, homosexualidad, etc. Estos temas tienen como finalidad además de aumentar la diferenciación de la cadena, llamar la atención, perturbar y provocar al espectador y conseguir que este obtenga una visión más acertada y real del mundo que le rodea, lejos de la visión comercial que suelen

mostrar las *Networks*. Su repercusión ha sido tan importante que es un tema estudiado por muchos académicos y críticos. De hecho, Leverette et al. (2008) considera el uso de estos contenidos como un género a parte que ha llamado *Cocksucker, Motherfucker, Tits* y que recoge el uso de estos temas tabú.

Algunos ejemplos en el caso de HBO son los siguientes. En *OZ*, se pueden ver agresiones, violaciones, asesinatos y ejecuciones de los presos que van desde la silla eléctrica hasta pelotones de ejecución. En el cuarto capítulo de la primera temporada de *The Sopranos* se puede ver la amoralidad de Tony Soprano cuando al acompañar a su hija a visitar universidades, se encuentra con un antiguo delator al que estrangula de una forma muy visual. La búsqueda de un contenido provocativo y una revisión de la relación del mundo (EE.UU. principalmente) con la muerte son los temas sobre los que trata *Six feet under*. En el piloto de esta serie se puede ver la inclusión de anuncios ficticios sobre productos funerarios (precisamente en una cadena que no tiene publicidad) como forma de expresar la muerte como cualquier otra industria y como sátira al rechazo histórico que ha tenido la industria televisiva a mostrar el lado menos agradable de nuestra existencia (Cascajosa Virino, 2006). En *Deadwood*, el elemento más esclarecedor es una complejidad verbal extremadamente elaborada en el que destacan las palabras obscenas de forma más que notoria. Unido a esto la complejidad del lenguaje gramatical utilizado, da lugar a diálogos a veces incomprensibles y particulares. La sexualidad explícita y la eliminación de la intimidad son los elementos más relevantes de *Rome*, serie en la cual los actos sexuales se practican delante de esclavos, sirvientes y familiares (Cascajosa Virino, 2006). Uno de los últimos éxitos de HBO, *Game of thrones*, pone de manifiesto todos estos temas tabú. En todos sus episodios se puede ver, sexo, homosexualidad, incesto, poligamia, violencia, violencia y más violencia, etc.

Por último, para Bonaut Iriarte (2010) no se puede obviar la influencia del *lobby* homosexual en la cadena (*Sex and the city, Six feet under, Rome, etc.*) así como el apoyo del sector más progresista de la industria del entretenimiento, además de un tema muy explotado por HBO, sobre todo en sus miniseries, la historia. En muchas de sus miniseries se ha realizado una gran apuesta para redescubrir la historia, pareciendo casi documentales, y la mayoría se han ido convirtiendo en las producciones más caras de la cadena (ver Cuadro 5.5).

Cuadro 5.5: Temas históricos en las miniseries de HBO

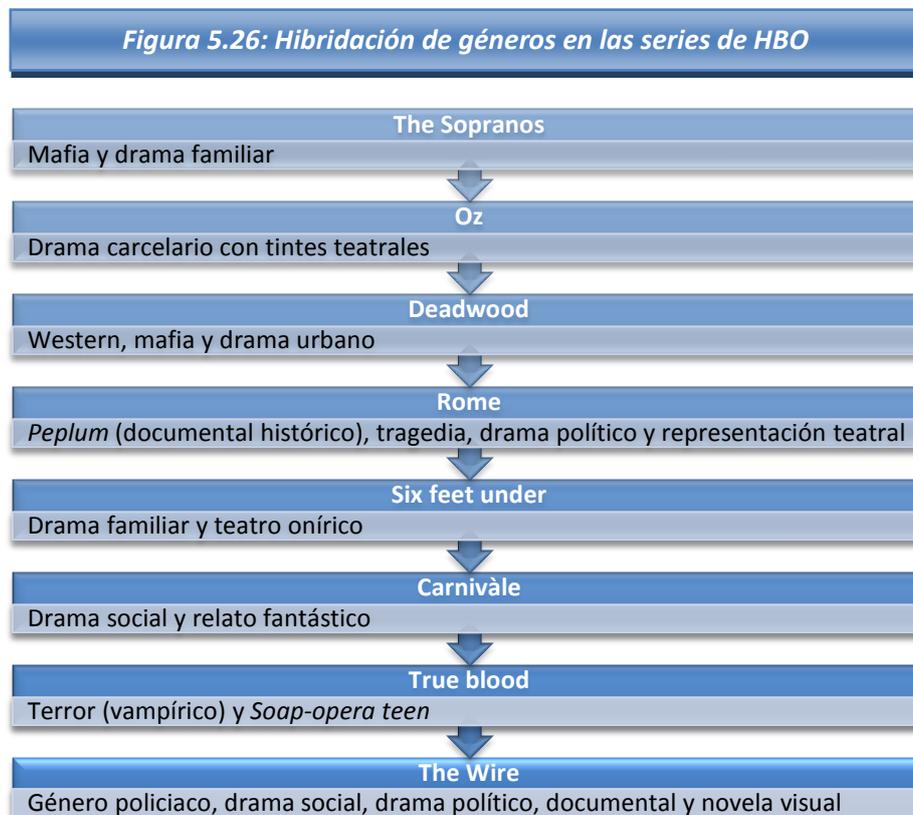
Título	Tema
FROM THE EARTH TO THE MOON (De la Tierra a la Luna)	Carrera espacial
BAND OF BROTHERS (Hermanos de sangre)	II Guerra Mundial en Europa
JOHN ADAMS	Biografía del presidente estadounidense
GENERATION KILL	Guerra de Iraq
HOUSE OF SADDAM	Retrato de la presidencia del dictador iraquí
THE PACIFIC	II Guerra Mundial en el Pacífico

Fuente: Elaboración propia a partir de Bonaut Iriarte (2010)

- **La renovación de géneros y fórmulas narrativas** es el cuarto y último pilar a través del cual HBO busca diferenciarse. Tanto Cascajosa Virino (2006) como Bonaut Iriarte (2010) explican que en HBO siempre han tenido claro que no se podía inventar nada nuevo, ya que los espectadores están muy acostumbrados a los géneros tradicionales y sus expectativas están muy claras. Sin embargo, HBO siempre ha hecho una gran apuesta por la innovación mediante la explotación de géneros e innovaciones narrativas muy poco conocidas o inéditas en el medio, presentado cualquier género desde otro punto de vista o buscando la hibridación de géneros. Así, estas innovaciones genéricas y narrativas no solo distinguen los dramas de HBO del resto de sus competidores, sino que las diferencia sustancialmente entre sí.

Por ejemplo, en *The Sopranos* se puede observar la doble moral del jefe mafioso Tony Soprano. Tony es despreciable como jefe mafioso pero a la vez muy humano con las personas del día a día. “No es ni héroe ni villano, es una persona que sufre y tiene un pasado que le atormenta” (Bonaut Iriarte, 2010: 98). Además esta serie es un claro ejemplo de reformulación e hibridación de géneros casi inéditos en televisión, al mezclar el género de los *gansters* con el drama familiar. *Oz*, por su parte, es otro claro ejemplo de todas estas innovaciones en una sola obra. En la época de su estreno (1997) el drama carcelario era un género casi inédito en series de televisión con personajes continuos y resultó realmente novedoso al verse representado con tintes teatrales. Durante toda la serie, el personaje secundario Augustus Hill (Harold Perrineau) “actúa como narrador omnisciente en fragmentos oníricos en los que aporta reflexiones sobre los acontecimientos del capítulo en un arriesgado contraste con el planteamiento naturalista, casi docudramático, del resto de la obra” (Cascajosa Virino,

2006: 31). *Deadwood* muestra la reinención del clásico género americano del *western*, combinándolo con la temática *gánster*. En la Figura 5.26 se pueden ver más los ejemplos de hibridación de géneros de HBO.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cascajosa Virino (2006) y Bonaut Iriarte (2010)

Six feet under es un drama familiar renovado mediante diferentes planteamientos, mostrando una familia atípica y desajustada emocionalmente. En esta obra destacan las secuencias oníricas (al igual que en *OZ*), abundando, sobre todo, las conversaciones con fallecidos. La importancia de de la innovación de generos es tal que en HBO no estaban completamente convencidos cuando David Simon les presento el proyecto de *The Wire*. El género policíaco estaba muy explotado y en HBO temían que los críticos y espectadores vieran el piloto y pensarán: “Esto no es HBO, es televisión” (Álvarez, 2004: 38). No obstante, *The Wire* hizo posible la reformulación del clásico género policíaco, añadiéndole un análisis fiel de la sociedad estadounidense más abandonada y ofreciendo el mejor relato sobre la corrupción política, social y moral de EE.UU. Tiene una estructura fuertemente serial, cada temporada trata de un tema, girando todas ellas en torno al problema del tráfico de drogas. Son tantos los matices de novela que

contiene esta obra que su creador, David Simon, la calificó de “novela visual” (Álvarez, 2004: 25).

Su filosofía de producción y sus obras consagradas, producidas bajo criterios de calidad, son solo una parte de las herramientas que HBO utiliza para conseguir diferenciarse. A todo esto debemos sumar las acciones de Marketing que ayudan a conseguir la ansiada ventaja competitiva. Dichas acciones y estrategias de Marketing son las que se explican en el siguiente epígrafe.

5.3.2. Diferenciación y Marketing en HBO. “There's no place Like HBO”

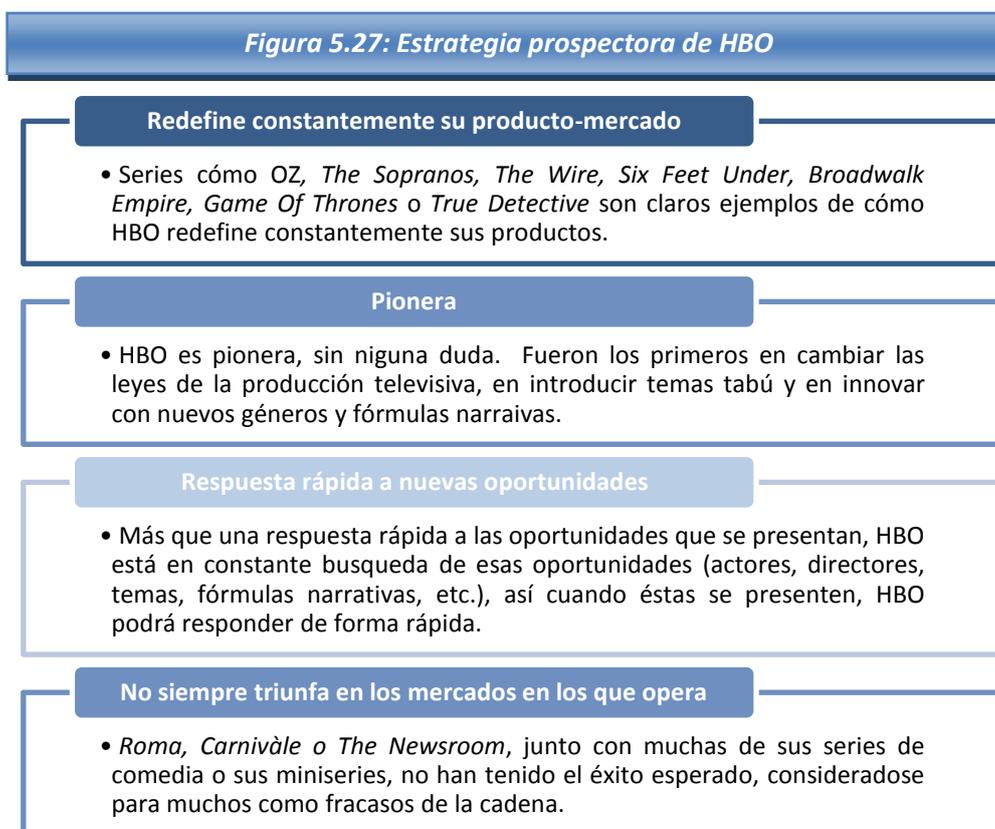
No solo a través de sus contenidos, tal y como se ha visto, HBO ha buscado una oportunidad para poder diferenciarse, sino que la ayuda del Marketing se torna vital a la hora de la búsqueda y consecución de una ventaja competitiva en diferenciación. Sin una estrategia o unas acciones específicas de Marketing, todo el trabajo de producción se habría realizado en vano. Pero, también es cierto, que sin un producto que apoye o ampare la marca, ésta pierde todo su valor. Es por ello que en este epígrafe se hablará tanto de la estrategia Marketing que ha seguido HBO (tomando como base teórica el apartado 4.5.6.1. *Estrategias competitivas de Marketing*), como de los principales aspectos de su marca HBO, todo ello con el fin de conseguir una ventaja competitiva en diferenciación.

5.3.2.1. Estrategias de Marketing de HBO

Tal y como se expuso anteriormente, existen dos clasificaciones sobre estas estrategias: la de Miles y Snow (1978) que diferenciaban entre empresas prospectora, analizadora, defensora y reactiva; y la de Kotler y Singh (1981) que diferenciaban entre estrategias de líder, retador, seguidor y especialista. A continuación, y teniendo en cuenta el análisis hecho sobre los productos de HBO en el apartado anterior, se expondrán las estrategias que realiza HBO con relación a estas dos clasificaciones.

En primer lugar, y teniendo en cuenta la clasificación de Miles y Snow (1978) (prospectora, analizadora, defensora y reactiva), queda bastante claro que ***HBO es una empresa prospectora***. Se descarta que sea reactiva, ya que la primera característica de este tipo de empresas es que no sigue una estrategia competitiva y este no es el caso, si así fuera, el presente trabajo no tendría razón de ser. También se descarta que HBO siga

una estrategia defensora, ya que, aunque cumple muchas características de esta estrategia, HBO nunca ignora los cambios no relacionados con su negocio. Son tan variados los temas de sus obras y conllevan una labor de investigación y documentación tan minuciosa, que resulta imposible pensar que la compañía ignora los cambios que no se relacionan de forma directa con su negocio. HBO tampoco sigue una estrategia analizadora ya que no realiza cambios moderados en sus productos. La mayoría de sus series introducen cambios e innovaciones radicales en la forma de hacer televisión. Es por todas estas razones por las que se puede considerar que HBO sigue una estrategia prospectora cuyas principales características se presentan en la Figura 5.27.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la clasificación de estrategias de Kotler y Singh (1981) (estrategias de líder, retador, seguidor y especialista) se puede concluir que **HBO es una empresa especialista**. No se puede considerar a HBO como una compañía líder de su sector. La industria televisiva se guía por la ley de una jueza implacable y universal, la audiencia, que marca lo que triunfa y lo que no triunfa, lo que sigue en antena y lo que no sigue. La audiencia numérica es quien determina quién es el líder. En el sector televisivo (sin distinción entre *Networks* y cable) de EE.UU. existen tres empresas que se turnan el liderazgo de las audiencias, ABC, CBS y NBC. HBO por su parte, al tratarse de una

cadena de pago por visión, no entra en la guerra por las audiencias, sino que lucha por la distinción y la calidad. Tampoco es una empresa retadora ya que nunca intenta ganar cuota de mercado de forma agresiva. La estrategia de seguidor también se ha descartado porque HBO no sigue a ningún líder, tienen sus propias reglas y filosofía que marcan el futuro de la cadena.

En consecuencia, por ello se considera que HBO sigue una estrategia de especialista. HBO se encuadra dentro del sector de las cadenas de cable *Premium*, cadenas que solo se financian a través de sus suscriptores, sin publicidad. Pero además HBO ha sabido crear su propio nicho, que como es evidente lidera. HBO ha creado el sector de la *Not TV*, la *No televisión*. Una televisión de autor y de calidad, una televisión más parecida al cine que a la televisión de las *Networks*, una televisión distinta y para personas que quieren disfrutar de contenidos que no tienen lugar en ningún otro canal. Su lucha por desmarcarse de la televisión convencional, a través del Marketing, se ve reflejada en una herramienta del Marketing clásica pero efectiva, *los eslóganes*. Desde el *"This is HBO, the Home Box Office. Premium Subscription Television from Time-Life."* de 1972 hasta el *It's HBO* actual, HBO siempre ha querido transmitir una imagen de diferencia y calidad. Como se ve en el Cuadro 5.6, los eslóganes que HBO ha utilizado a lo largo de su historia apoyan la estrategia de la empresa.

Cuadro 5.6: Histórico de eslóganes de HBO

09/1972 – 08/1975	08/1975 – 06/1976	06/1976 – 05/1978	05/1978 – 10/1979
"This is HBO, the Home Box Office. Premium Subscription Television from Time-Life"	"Different and First"	"The Great Entertainment Alternative"	"The Home Box"
10/1979 – 03/1984	03/1984 – 06/1985	06/1985 – 07/1988:	07/1988 – 02/1989
"HBO People Don't Miss Out"	"There's No Place Like HBO"	"Nobody Brings It Home Like HBO"	"Watch Us Here on HBO"
11/1988 – 11/1991	02/1989 – 07/1990	10/1989 – 11/1990	11/1991 – 10/1993
"The Best Time on TV" (general) "The Best Movies" (películas)	"Let's All Get Together"	"Simply The Best"	"We're HBO"
10/1993 – 09/1995	09/1995 – 10/1996	10/1996 – 04/2009	2006–2009
"Just You Wait"	"Something Special's On"	"It's Not TV. It's HBO"	Get More" (web)
04/2009–2010	2010–2011	2011–actualidad	
"It's More Than You Imagined. It's HBO"	"This is HBO"	"It's HBO"	

Fuente: Elaboración propia a partir de Wikipedia contributors (2014e)

5.3.2.2. HBO ®, Home Box Office

Como se vio en el epígrafe 4.5.6.3. *Estrategia de diferenciación a través de la marca*, una marca reconocida, con mucha notoriedad, es muy valiosa ya que resulta familiar a los consumidores y está asociada a unos elementos únicos que favorecen su diferenciación (Munuera y Rodríguez, 2012). En este caso, HBO ha sabido ganarse a pulso la notoriedad. En el sector de la televisión decir que una obra “es de Fox” o “es de AMC” no es definirla, en cambio al decir que “es de HBO” los espectadores ya se hacen una idea en sus mentes sobre su contenido. HBO es la marca más extendida en la industria televisiva y esto se debe a una identidad de marca sólida y sin fisuras, una identidad que HBO ha sabido transmitir a todo su público, la identidad de la *Not TV*, la No Televisión. La historia de la *Not TV*, de la imagen actual de HBO, empieza con *OZ* y continúa con *The Sopranos*, *Six feet Under* y *The Wire*. Son sus contenidos los que le han dado a HBO la imagen que ahora posee, la imagen de la *Not TV*, una televisión diferente, parecida al cine. Pero también el apoyo de los eslóganes, tal y como ha sido reflejado, ha ayudado a la creación de esta imagen de marca, pues la concordancia de los contenidos de la cadena con los eslóganes es total. El lema más acertado de su historia es el famoso *It's Not TV, It's HBO*, que puede llevar a confusión a quien no conozca la marca. Si no es televisión, entonces ¿qué es? Sí que es televisión pero es otra televisión, televisión distinta, de mayor calidad.

El gran éxito de la marca HBO con estas series reside en que han sabido conectar con el público. Porque el espectador que no se identifique con McNulty o con Tony Soprano, al ver a la familia Fisher, va a ver a su padre, a su madre, a sus hermanos, a sus amigos, etc. Personajes lejanos que nunca antes el espectador había sentido tan cercanos, tan suyos. Por todo esto, el público de HBO, sus clientes y seguidores, siguen poniéndose nerviosos cuando esa H, esa B y esa O características aparecen en pantalla (ver Figura 5.28). Esa introducción única y especial de HBO y esa música disparan resortes en la memoria que llevan al espectador a ver a Tony Soprano en batín, a Ruth Fisher probando por error la droga de su hijo o a McNulty empujando el codo una vez más. El simple hecho de ver la marca HBO hace que el espectador recuerde algunos de los mejores momentos que ha pasado delante de una pantalla de televisión. Si HBO fuera una marca de ropa, sería una marca que todos sus fieles llevarían con orgullo (Rey, 2014).

Figura 5.28: Introducción característica de HBO



Intro característica de la marca HBO.

Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=ZC_uTMkmH08

5.4. HBO: ¿ES DIFERENTE? ¿ES “NO TELEVISIÓN”?

Todos los aspectos vistos en el apartado 5.3 (calidad en televisión, el nuevo sistema de producción, los temas tabú, los autores consolidados, las nuevas fórmulas narrativas, la marca HBO, etc.) configuran la estrategia de diferenciación de HBO. Siguiendo los parámetros de televisión de calidad así como su propia filosofía de producción, y apoyada con diversas estrategias de Marketing, HBO ha realizado a lo largo de toda su historia diferentes contenidos con el fin de diferenciarse de sus competidores. Con todo esto, cabe plantearse si realmente tiene lugar o no la consecución de la ventaja competitiva. Durante todo el capítulo 5 se han ido dado diferentes “pistas” y ha quedado bastante claro que HBO busca una ventaja competitiva de diferenciación a través de la calidad pero, ¿la consigue?, ¿el público ve diferente a HBO?, ¿esa diferencia se traduce en rentabilidades superiores a las de los competidores? Estas preguntas son las que se van a contestar a lo largo de este apartado.

Más concretamente, a continuación se va a analizar el reconocimiento del público de la “HBO Original Programming” pues sus series y creaciones son lo que HBO ofrece al público, son sus productos, y son los que el público debe ver diferentes y únicos para que la ventaja competitiva se consiga. Pero además, esa diferencia se tiene que traducir en resultados económicos para la empresa, obteniendo rentabilidades superiores que sus competidores. Así, los criterios que se van a tener en cuenta para ver si alcanza el “éxito competitivo” son las críticas recibidas, los premios y nominaciones, las puntuaciones y notas y por último, los resultados económicos obtenidos.

- **Críticas:** el reconocimiento público es uno de los factores clave para saber si se tiene un producto de calidad, es por ello que las críticas de expertos sobre las series de HBO son un indicador clave sobre la consecución o no de la ventaja competitiva. Cuanto mejores sean las críticas, más se verá favorecida la ventaja competitiva en diferenciación a través de la calidad.

- **Premios y nominaciones:** que una serie consiga premios y nominaciones es otro indicador clave al ahora de valorar la diferenciación y la calidad. Obtener un premio significa que la obra tiene algo, una cualidad única, diferente y mejor que sus competidores y que además así ha sido percibido por la audiencia y los expertos. Este indicador proporciona información sobre el reconocimiento del público que ha tenido una serie, pero también sobre la excelencia técnica y la innovación de géneros, ya que muchos de los premios son premios técnicos (banda sonora, vestuario, etc.). Así, cuantos más premios y nominaciones hay obtenido una serie, más diferente y de mejor calidad será.

- **Puntuaciones y notas:** existen dos sitios web renombrados en los cuales cualquier espectador puede valorar y criticar una serie de televisión. Estos sitios web son IMDB (*Internet Movie Database*) y FilmAffinity. Ambos poseen rankings sobre cine y televisión en los que se reflejan las puntuaciones que todos sus usuarios han dado a series y películas. En este caso, para valorar las expectativas de la audiencia y el reconocimiento del público y su fidelidad, se van a tener en cuenta las puntuaciones medias de las series de HBO en estas dos plataformas web, considerando que cuanto mejor sea la nota media de una serie, más calidad poseerá o, al menos, mejor satisfechas quedan las expectativas de los espectadores. Este indicador también es una medida de diferenciación, al igual que los premios, ya que si un espectador concede una nota alta a una serie es porque, además de ser de calidad y haber satisfecho sus expectativas, tiene algo, una cualidad que hace que sea diferente y mejor y el espectador así lo valora.

- **Los resultados económicos:** de nada sirve que una empresa sea diferente de sus competidores si esto no se traduce en resultados económicos. La ventaja competitiva se considera conseguida si la compañía obtiene una rentabilidad superior a la de sus rivales. En este caso, los competidores de HBO son Showtime Networks, AMC Networks, Starz y Netflix.

A continuación, se analizarán los criterios anteriores para cada una de las series que forman parte de la “Original Programming” de HBO. Así, en la Tabla 5.1 se pueden ver las nominaciones y premios de las series objeto del estudio y la puntuación tanto en Filmaffinity como en IMDB. En el Cuadro 5.7 se recogen algunas de las críticas que han obtenido las obras, todas ellas positivas.

Tabla 5.1: Premios y puntuaciones “Original Programming” HBO

Serie	Nota Filmaffinity	Nota IMDB	Globos de Oro		Emmys		Total Premios	Total Nominaciones
			Premios	Nominado	Premios	Nominaciones		
OZ	7.9	9.0	-	-	-	2	11	31
Sex and the City	6.3	6.8	8	16	7	48	45	128
The Sopranos	8.4	9.3	5	18	21	90	86	221
The Corner	8.3	8.6	-	-	3	1	12	10
Band of Brothers	8.5	9.6	1	2	6	13	23	20
Six Feet Under	7.9	8.9	3	5	9	44	49	117
The Wire	8.9	9.4	-	-	-	2	12	43
Angels in America	7.3	8.3	5	2	11	10	39	27
Carnivàle	7.9	8.6	-	-	5	10	14	25
Deadwood	7.9	8.9	1	1	8	20	17	49
Rome	7.8	9.0	-	2	7	8	14	29
John Adams	7.6	8.7	4	-	13	10	38	25
Boardwalk Empire	8.0	8.7	2	6	17	23	48	81
The Pacific	7.5	8.3	-	1	8	16	22	28
Game of Thrones	8.5	9.5	1	1	10	30	60	119
True Detective	8.6	9.4	-*	-*	-*	-*	2	-*
TOTAL	7,96	8,81	30	54	125	327	492	953

Fuente: Elaboración propia con datos de IMDB y Filmaffinity

* Las nominaciones de Globos de Oro y Emmys todavía no se han realizado a fecha 16/06/2014

Cuadro 5.7: Críticas "Original Programming" HBO

Serie	Crítica
OZ	"El mejor drama carcelario de la TV, Prison Break, a su lado, es una auténtica basura" (Parkinson, 2013).
Sex and the City	"Una de las series más importantes de la historia de la TV. (...) Alta comedia, filmada con tremendo buen gusto y devota absoluta de Nueva York" Alberto Rey: Diario El Mundo.
The Sopranos	"La serie más genial que se ha exhibido nunca en televisión (...) A lo más alto que puede llegar la televisión" Carlos Boyero: Diario El Mundo.
The Corner	"Muy buena. Es el embrión de la genial 'The wire'" Carlos Boyero: Diario El País.
Band of Brothers	"Hermanos de Sangre se convirtió en el primer gran ejemplo de que la televisión podía contar mucho mejor una historia que el cine, tanto en la forma como en el contenido. (Bonaut Iriarte, 2010).
Six Feet Under	"El final de 'A dos metros bajo tierra' fue una bendición". Sid Smith: Chicago Tribune.
The Wire	"Cualquiera de los capítulos de 'The Wire' es tan bueno o mejor que cualquiera de las películas presentadas a los Oscar" Lisa Schwarzbaum: Entertainment Weekly.
Angels in America	"La mejor película del año 2003" Stephen Holden: The New York Times.
Carnivàle	"Una absoluta maravilla visual con convincentes personajes freak, pero desgraciadamente la serie se toma demasiado tiempo para llegar al quid de cuestión" Phil Gallo: Variety.
Deadwood	"Aún y con toda la artificialidad de su lenguaje, pocas veces se ha visto una serie que resulte más auténtica" Robert Bianco: USA Today.
Rome	"Existe el peligro de que los visitantes de 'Roma' puedan contraer un caso leve de mala fatiga a la televisión por cable con clase" Lisa Schwarzbaum: Entertainment Weekly.
John Adams	"Casi de puntillas, esta miniserie da grandes lecciones audiovisuales para los nuevos creadores y profundiza en un terreno inexplorado por la ficción televisiva: la calma narrativa" (Bonaut Iriarte, 2010).
Boardwalk Empire	"La serie mejora y se vuelve más fascinante con el tiempo, pero se necesita más que unos pocos episodios para que se defina, establecer su buena fe y sumergirse en el ritmo de su narración" Alessandra Stanley: The New York Times.
The Pacific	"Un trabajo igual de espectacular y arrasador -aunque con un tono divergente- que empata con 'Band of Brothers' como la mejor película bélica hecha jamás para TV" Robert Bianco: USA Today.
Game of Thrones	"Genial, exasperante, fascinante" Hank Stuever: The Washington Post.
True Detective	"Si dejas de verla como un misterio y más como un estudio de la personalidad de dos personajes (...) confía en mí, la paciencia te será recompensada." Robert Bianco: USA Today.

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizado estos aspectos de las 16 series y miniseries de HBO se llega a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a las **críticas**, se ve que todas ellas son positivas, algunas incluso muy positivas. Hay que destacar que se han elegido periódicos, revistas y sitios web de contrastada reputación dentro del mundo del cine y la televisión como son el *USA Today*, *el Hollywood Reporter*, *Los Ángeles Times*, *el Washington Post*, *The New York Times*, *El País*, *El Mundo*, *Filmaffinity*, etc. Por lo que las críticas son hechas por reputados periodistas que saben apreciar la calidad y las diferencias de todas las obras. El único ejemplo de críticas negativas se ha encontrado en series como *True Blood*, *Carnivále o Rome*, no obstante son comprensibles, ya que, como se ha comentado, se pueden considerar “fracasos” dentro del éxito del resto de contenidos de HBO. Por lo tanto, con estas críticas se ha visto que las series y miniseries de HBO gozan del reconocimiento del público y de los expertos, siendo clave este aspecto para conseguir la ventaja competitiva en diferenciación.

- En segundo lugar, con **492 premios y 953 nominaciones** (sin contar las nominaciones con premio) en 16 series y miniseries, lo que da una media de 31 premios y 60 nominaciones por obra, podemos concluir que tanto los espectadores como los críticos, como el público general, ven en HBO algo diferente, algo de mejor calidad. Todas estas condecoraciones premian la lucha de HBO por la diferencia y la calidad, su filosofía de producción (excelencia técnica, temas, tabú, autores consagrados, etc.). Además también son un buen indicador para saber que la marca HBO está presente en el público, que no pasa desapercibida y que llega a la mente de los consumidores tal y como es, su identidad se mantiene intacta en el proceso de comunicación.

- Por último, **las notas** de todas sus series, tanto en Filmaffinity como en IMDB, son muy elevadas, todas ellas por encima de la media. Y es que sólo una serie (*Sex and the City*) baja de una nota de 7/10, siendo la nota media de las 16 series de 8.38. Hay que destacar que en estos sitios web las notas las ponen los usuarios, cualquier espectador que haya visto cualquier obra puede puntuar y valorar. Es por esto que, con notas tan altas como estas, las expectativas del espectador quedan más que satisfechas, ya que si una obra no cumpliera las expectativas, ésta no tendría una puntuación elevada. También las buenas calificaciones muestran un reconocimiento público, es decir, el público general ve en HBO una calidad única, distinta y mejor que hace que

HBO se vea como lo que es, de calidad y diferente a la televisión convencional. ***It's Not TV, It's HBO.***

El análisis de todos estos aspectos pone de manifiesto lo que ya se sospechaba a lo largo de todo el Trabajo de Fin de Grado, HBO es diferente, diferente y bueno, de calidad. Tanto los críticos, el público, como la propia industria ven en la marca HBO y en sus contenidos algo que no se puede ver en ninguna otra cadena de televisión. Nunca antes en la historia de la televisión se había conseguido esto y es algo por lo que HBO ha luchado desde su nacimiento y que finalmente parece haber conseguido. No obstante, la ventaja competitiva en diferenciación no estaría conseguida del todo. Como se dijo anteriormente, la consecución de la ventaja competitiva se materializa cuando la diferencia y la calidad se traducen en una rentabilidad superior a la de los competidores. Es por ello que se deben analizar los ***resultados empresariales de HBO.***

Tabla 5.2: Comparativa de beneficios de las cadenas de TV en 2013

Empresa	Beneficios (en millones de \$)
HBO	1.800
CBS Cooperation Cable Networks *	898
AMC Networks	582,17
Starz	425,221
Netflix	228

Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos de CBS Corporation (2014), Sharma y Rubin (2014), Starz (2014) y Wikipedia contributors (2014a; 2014f),

*Este dato incluye los resultados de Showtime Networks, CBS Sports Network, and Smithsonian Networks.

Ya en 1999, Beatty (2000) estimó que HBO ganó más dinero que ABC, CBS, NBC y Fox en conjunto, y eso que son cadenas que viven de la publicidad y sus beneficios no pueden compararse con los de HBO. Este dato hace pensar que ya en 1999 HBO poseía una ventaja competitiva, todavía sin haber estrenado muchas de sus series que marcaban la diferencia. Actualmente, el competidor más directo y amenazante y que ha podido arrebatarse a HBO el liderato del número de suscriptores es Netflix. No obstante, HBO tuvo en 2013 unos beneficios de 1800 millones de \$, mientras que Netflix, a pesar de

poseer más suscriptores, obtuvo beneficios por valor de 228 millones de \$. De igual forma, tal y como se observa en la Tabla 5.2, HBO obtiene un nivel de beneficio superior al de sus competidores, incluso más que los tres canales de pago que posee *CBS Corporation*, dueña de Showtime, canal que en realidad, es el competidor de HBO. Así, y gracias al análisis de la estrategia competitiva de HBO y vistos los rendimientos en cuanto a su resultado empresarial, se puede concluir que ***HBO busca y obtiene una ventaja competitiva en diferenciación a través de la calidad.***

6. CONCLUSIONES

El principal objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado ha sido el análisis de la estrategia competitiva de la compañía objeto de estudio, HBO. Más concretamente, el análisis se ha centrado en describir su estrategia competitiva basada en diferenciación a través de la calidad y si, a través de esta estrategia, HBO conseguía una ventaja competitiva en diferenciación. Después del análisis de su estrategia, de sus acciones de Marketing y de los resultados económicos obtenidos, se puede concluir que:

- *¿Busca HBO una ventaja competitiva en diferenciación a través de la calidad? SI*
- *¿Consigue HBO una ventaja competitiva en diferenciación? SI*

Se ha llegado a la conclusión de que HBO busca una ventaja competitiva en diferenciación fundamentalmente por tres aspectos. En primer lugar, a su historia menos reciente, a sus inicios. Una historia marcada por la innovación y la búsqueda de la calidad y la diferencia, emitiendo contenidos que no se podían ver en otro lugar, lo que siempre se tradujo en problemas con la censura. En segundo lugar, atendiendo a su filosofía de producción, se ha visto cómo HBO ha hecho cosas que nunca nadie antes había hecho, primero siguiendo los patrones de calidad televisiva estrictamente, después utilizando un nuevo sistema de producción de contenidos a través de la colaboración de actores consagrados, la utilización de temas tabú y las reformulación de técnicas narrativas y, adicionalmente, produciendo contenidos tan diferentes y únicos que han sido aclamados tanto por críticos como por espectadores. En tercer y último lugar, sus acertadas estrategias y campañas de Marketing, junto con la consolidación de la marca HBO, han hecho que sea líder dentro de un sector que ha sido capaz de crear, la *No TV*, tal y como reza su eslogan más famoso “It’s Not TV, It’s HBO”.

Así, el primer objetivo que busca HBO, ser diferente, parece haberlo cumplido a la perfección: las series y contenidos de la cadena cobran una imagen de pantalla grande, de cine. Después de ver cualquiera de las series que se han descrito en el presente Trabajo Fin de Grado, la televisión no puede volver a ser llamada “la caja tonta”. La consecución de este objetivo se pone de manifiesto con los resultados que HBO ha obtenido en cuanto a críticas, premios y reconocimiento del público general. Con una media de 31 premios y 60 nominaciones por serie, críticas positivas de las revistas y profesionales más importantes del mundo del cine y la televisión, y unas puntuaciones excelentes de sus obras más reconocidas (8,38 de media entre todos los usuarios de IMDB y Filmaffinity), las series de HBO se ven como algo diferente, algo especial y único que no se puede encontrar en ningún otro sitio. Aportando una calidad y una imagen tan novedosa de la televisión que hace que el espectador repita una y otra vez, “It’s Not TV, It’s HBO”.

En todo caso, la consecución de la ventaja competitiva se plasma también en la obtención de resultados económicos superiores a los de sus competidores. En este sentido, HBO no sólo consigue una rentabilidad mayor que la de sus competidores más directos, sino que esta superioridad es aplastante, doblando el resultado de los tres canales de cable de CBS y superando en casi ocho veces a Netflix, cadena que está llamada a ser la nueva HBO y que ha llegado a superarla en número de suscriptores en 2014. A pesar de esta abrumadora superioridad, los competidores de HBO no se rinden y siguen aportando a la televisión contenidos cada vez de mejor calidad. La lucha de las grandes cadenas de pago de EE.UU. durante los próximos diez años será más que interesante. No obstante, HBO tiene mucho terreno ganado y en la imagen del espectador siempre quedará grabado un lema que es ya un imperativo en la industria de la televisión. “It’s Not TV, It’s HBO”.

El análisis del caso HBO pone de manifiesto que, a veces, para poder tener éxito hay que emprender acciones arriesgadas y diferentes a lo que hacen el resto de empresas, siguiendo la famosa frase de Albert Einstein: *“Locura es hacer lo mismo una vez tras otra y esperar resultados diferentes”*, se puede llegar a esta conclusión. No obstante esta diferenciación solo se puede llevar a cabo con éxito si se hace con rigor, calidad y utilizando bien las herramienta que se tengan al alcance, entre ellas las de Marketing.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1994). *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Díaz de Santos.
- Agudo, J. A. (2010). Sexo en Nueva York. *Interfilms*, (252), 99-104.
- Álvarez, R. (2013). *Reportaje: Top 15 series de la cadena HBO*. Recuperado 5/13/2014, 2014, de <http://es.ign.com/feature/8106/top-15-series-HBO-reportaje>
- Álvarez, R. (2004). *The Wire: Truth be told* Canongate Books.
- Arbelo Álvarez, A. (1997). Origen de las ventajas competitivas en la empresa. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, (18), 52-60.
- Arranz, R. (2012). *Oz: De entre las sombras de la HBO*. Recuperado 5/13/2014, 2014, de <http://www.jotdown.es/2012/10/oz-de-entre-las-sombras-de-la-hbo/>
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3ª ed.). Upper Saddle River New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Beatty, S. (2000). *HBO, Un éxito cada vez más caro - Archivo - Archivo digital de noticias de Colombia y el Mundo desde 1.990 - eltiempo.com*. Recuperado 5/23/2014, 2014, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1219797>
- Becker, R. (2010). *Terry Fox: his story*. Recuperado 09/06/2014 2014, de http://www.liquidhip.com/2010/09/how-terry-fox-sparked-cancer-awareness.html#.U5Xknvl_uSo
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico* (4ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Bonaut Iriarte, J. (2010). It's not TV, it's HBO. *Nueva revista de política, cultura y arte*, (128), 89-110.
- Cascajosa Virino, C. C. (2006). No es televisión, es HBO: la búsqueda de la diferencia como indicador de calidad en los dramas del canal HBO. *Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria*, (21) Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238742&orden=398749&info=link>
- CBS Corporation. (2014). *CBS Corporation reports 2013 fourth quarter and full year results*. Recuperado 5/24/2014, 2014, de http://investors.cbcorporation.com/phoenix.zhtml?c=99462&p=irol-newsArticle_print&ID=1899532&highlight=
- Christensen, C. M. (2002). Pasado y futuro de la ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*, (106), 4-11.

- Coulson, S. (2013). Guerra sin tregua por el control de Poniente. *Interactiva: Revista de la comunicación y el marketing digital*, (142), 60-62.
- Darkville.Tv. (2012). Recuperado 6/10/2014, 2014, de <http://darkville.tv/foro/index.php?/topic/54741-indice-de-aportes/>
- Dess, G. G. y Miller, A. (1993). *Strategic management*. New York: McGraw-Hill.
- Duarte, J. P. (2012). Tony Soprano: el hablador. *Ética & Cine Journal*, 2(2), 25-30.
- Edgerton, G. R. y Jones, J. P. (2013). *The essential HBO reader*. University Press of Kentucky.
- EspoilerTV. (2011). *Game Of Thrones*. Recuperado 5/16/2014, 2014, de <http://espoilertv.com/filtro/?b=Game+of+Thrones>
- Estévez, A. (2011). *Estructura de la televisión americana: networks vs cable*. Recuperado 12/01, 2011, de http://blogs.antena3.com/numero-de-serie/estructura-television-americana-networks-cable_2011113000161.html
- Europa Press. (2014). *Juego de tronos. Personajes históricos y reales que inspiraron la serie*. Recuperado 5/17/2014, 2014, de <http://www.vertele.com/noticias/los-personajes-historicos-y-reales-que-inspiraron-juego-de-tronos/>
- Fanart.tv. (2010). Recuperado 6/10/2014, 2014, de <http://fanart.tv/series/74205/band-of-brothers/>
- Ferreirós, A. y Gimeno, S. (2011a). 'A dos metros bajo tierra' - De 'Oz' a 'Juego de tronos': HBO, la edad de oro de la televisión - Página 4 - SensaCine.com. Recuperado 5/14/2014, 2014, de <http://www.sensacine.com/especiales/series/especial-18500262/?page=4&tab=0>
- Ferreirós, A. y Gimeno, S. (2011b). 'Boardwalk Empire' - De 'Oz' a 'Juego de tronos': HBO, la edad de oro de la televisión - Página 13 - SensaCine.com. Recuperado 5/16/2014, 2014, de <http://www.sensacine.com/especiales/series/especial-18500262/?page=13&tab=0>
- Ferreirós, A. y Gimeno, S. (2011c). 'Carnivale' - De 'Oz' a 'Juego de tronos': HBO, la edad de oro de la televisión - Página 6 - SensaCine.com. Recuperado 5/15/2014, 2014, de <http://www.sensacine.com/especiales/series/especial-18500262/?page=6&tab=0>
- Ferreirós, A. y Gimeno, S. (2011d). 'Deadwood' - De 'Oz' a 'Juego de tronos': HBO, la edad de oro de la televisión - Página 7 - SensaCine.com. Recuperado 5/15/2014, 2014, de <http://www.sensacine.com/especiales/series/especial-18500262/?page=7&tab=0>
- Ferreirós, A. y Gimeno, S. (2011e). 'Los Soprano' - De 'Oz' a 'Juego de tronos': HBO, la edad de oro de la televisión - Página 3 - SensaCine.com. Recuperado 5/13/2014,

- 2014, de <http://www.sensacine.com/especiales/series/especial-18500262/?page=3&tab=0>
- Ferreirós, A. y Gimeno, S. (2011f). *'Roma' - De 'Oz' a 'Juego de tronos': HBO, la edad de oro de la televisión - Página 8 - SensaCine.com*. Recuperado 5/15/2014, 2014, de <http://www.sensacine.com/especiales/series/especial-18500262/?page=8&tab=0>
- Ferreirós, A. y Gimeno, S. (2011g). *'The Wire' - De 'Oz' a 'Juego de tronos': HBO, la edad de oro de la televisión - Página 5 - SensaCine.com*. Recuperado 5/14/2014, 2014, de <http://www.sensacine.com/especiales/series/especial-18500262/?page=5&tab=0>
- FilmAffinity. *Sex and the City - Sexo en Nueva York (Serie de TV)*. Recuperado 5/13/2014, 2014, de <http://www.filmaffinity.com/es/film721086.html>
- García, T. (2008). *La última tragedia americana | EL PAÍS*. Recuperado 5/14/2014, 2014, de http://elpais.com/diario/2008/07/25/revistaverano/1216936801_850215.html
- González Cuesta, B. (2013). *Héroes marginales en la frontera: Carnivàle*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4496929&orden=425210&info=link>
- González, M. (2009). *Cómo funciona la televisión americana: cadenas, estudios y productoras*. Recuperado 04/27, 2009, de <http://www.vayatele.com/internacional/como-funciona-la-television-americana-cadenas-estudios-y-productoras>
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (5ª, 3ª en Civitas ed.). Cizur Menor Navarra: Thomson-Civitas.
- Guerras, L. Á y Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (4ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.
- HBO Shop. (2014). Recuperado 6/10/2014, 2014, de <http://www.hboshopeu.com/es/pagina-principal.html?shippingCountry=GB>
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kapferer, J. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Madrid: Deusto.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Singh, R. (1981). Marketing Warfare in the 1980s. *The Journal of Business Strategy*, 1(3), 30. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1295155559?accountid=17214>

- Lasierra Pinto, I. (2012). Nuevos caminos en las estrategias narrativas de una serie dramática de televisión: the Wire (HBO, 2002-2008). *Comunicación: revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, (10), 150-163. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3953668&orden=350375&info=link>
- Leverette, M., Ott, B. L. y Buckley, C. L. (2008). *It's not TV: Watching HBO in the Post-Television Era*. New York: Routledge.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas (2001).
- Longworth, J. L. (2000). *TV Creators: Conversations with America's top producers of television drama*. Syracuse University Press. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=YgZQJwHEBUC>
- Maio, B. (2011). HBO e la política del network-autore. En *Previously on: estudios interdisciplinarios sobre la ficción televisiva en la Tercera Edad de Oro de la Televisión* (1ª ed., pp. 279-289) Sevilla: Biblioteca de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, 2011. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3795106&orden=326709&info=link>
- Marcos, N. (2014). *10 motivos por los que 'True Detective' ya es una de las series del año*. Recuperado 5/17/2014, 2014, de <http://blogs.elpais.com/quinta-temporada/2014/03/motivos-true-detective.html>
- Mejino, L. (2013). *The Corner: la antesala perfecta de The Wire | Series para gourmets*. Recuperado 5/14/2014, 2014, de <http://blogs.diariovasco.com/series-gourmets/2013/04/05/the-corner-el-imprescindible-preludio-de-the-wire/>
- Miles, R. R. y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mundoplus.tv. (2014). *Mundoplus.tv :: +Series :: Angels in America*. Recuperado 5/15/2014, 2014, de <http://www.mundoplus.tv/zonaseries/series/angels.php>
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección* (2ª ed.). Pozuelo de Alarcón Madrid: Esic.
- Navajas, S. (2014). *"Deadwood", el western echado a los cerdos*. Recuperado 5/15/2014, 2014, de <http://www.libertaddigital.com/opinion/fin-de-semana/deadwood-el-western-echado-a-los-cerdos-1276239468.html>
- Oz TV Wiki. (2010). Recuperado 6/10/2014, 2014, de http://oztv.wikia.com/wiki/Oz_TV_Wiki
- Parkinson, D. (2013). *Oz, la serie carcelaria de HBO | Cine-Seriéfilas*. Recuperado 5/13/2014, 2014, de <http://cineseriefilas.wordpress.com/2013/07/17/oz-la-serie-carcelaria-de-hbo/>

- Parma, M. (2014). *Las mejores series de HBO - Series de TV*. Recuperado 5/13/2014, 2014, de <http://series.batanga.com/6169/las-mejores-series-de-hbo>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía editorial continental.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Reed, R. y De Fillipi, R. J. (1990). Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management review*, 15(1), 88.
- Rey, A. (2014). Una camiseta de marca. *Fuera de Series*, Recuperado de <http://www.fueradeseries.com>
- Ros, E. (2011). *It's not TV: las series de ficción en la era de la Post-TV* Fundación Taller de Guionistas.
- Ruiz de Elvira, A. (2011). 'The Corner': Un blues en cada esquina >> *Quinta Temporada* >> *Blogs EL PAÍS*. Recuperado 5/14/2014, 2014, de <http://blogs.elpais.com/quinta-temporada/2011/07/the-corner-un-blues-en-cada-esquina.html>
- Ruiz de Maya, S. y Marín Rives, L. (2007). La identificación del consumidor con la empresa: una nueva fuente de ventaja competitiva. *Mediterráneo económico*, (11), 283-298. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2286930&orden=211130&info=link>
- Rumelt, R. P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. En R. Lamb (Ed.), [Competitive strategic management] (pp. 556-570). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sharma, A. y Rubin, B. F. (2014). *HBO more profitable than Netflix, but Slower-Growing* - *WSJ.com*. Recuperado 5/24/2014, 2014, de <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303496804579364441588141618>
- Starz. (2014). *Starz reports fourth quarter and year end 2013 financial results (NASDAQ:STRZA)*. Recuperado 5/24/2014, 2014, de <http://ir.starz.com/releasedetail.cfm?releaseid=827350>
- Talbot, M. (2007, 22/10/2007). Stealing life. The crusader behind The Wire. *The New Yorker*, Recuperado de http://www.newyorker.com/reporting/2007/10/22/071022fa_fact_talbot?currentPage=all
- Tediosfera. (2009). *The Wire: todas las voces*. Recuperado 6/10/2014, 2014, de <http://tediosfera.wordpress.com/2009/08/24/the-wire-todas-las-voces/>

- Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1995). *Dirección y administración estratégicas*. México: Irwin.
- Van Schoick, K. C. (2010). *Risk: A game of cable domination*. Recuperado 6/9/2014, 2014, de <http://pabook.libraries.psu.edu/palitmap/HBO.html>
- Velasco, J. (2013). *Reportaje: Top 20 miniseries que no puedes perderte | Page 3*. Recuperado 5/15/2014, 2014, de <http://es.ign.com/feature/4959/top-20-miniseries-imprescindibles/3>
- Ventura, J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico* (1a ed.). Madrid: Civitas.
- Wikipedia contributors. (2014a). *AMC Networks*. Recuperado 05/24/2014 2014, de http://en.wikipedia.org/wiki/AMC_Networks
- Wikipedia contributors. (2014b). *Angels in America*. Recuperado 05/15/2014 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/Angels_in_America
- Wikipedia contributors. (2014c). *Boardwalk Empire*. Recuperado 05/16/2014 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/Boardwalk_Empire
- Wikipedia contributors. (2014d). *Captain Midnight (HBO)*. Recuperado 09/06/2014 2014, de [http://en.wikipedia.org/wiki/Captain_Midnight_\(HBO\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Captain_Midnight_(HBO))
- Wikipedia contributors. (2014e). *HBO*. Recuperado 4/21/2014 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/HBO>
- Wikipedia contributors. (2014f). *Netflix*. Recuperado 05/24/2014 2014, de <http://en.wikipedia.org/wiki/Netflix>
- Wikipedia contributors. (2014g). *Roma (serie de televisión)*. Recuperado 05/15/2014 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Roma_\(serie_de_televisi%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Roma_(serie_de_televisi%C3%B3n))
- Wikipedia contributors. (2014h). *Six Feet Under (serie de televisión)*. Recuperado 5/14/2014 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Six_Feet_Under_\(serie_de_televisi%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Six_Feet_Under_(serie_de_televisi%C3%B3n))
- Wikipedia contributors. (2014i). *True Detective*. Recuperado 05/17/2014 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/True_Detective
- Youtube (2012). *The Wire Fuck Scene*. [Videograbación] HBO.