







**La transformación de la forma de consumir contenidos audiovisuales que ha traído consigo la era digital tiene profundas implicaciones sociológicas y económicas. De la actividad social y familiar que fue ver la televisión en el pasado, al consumo individual y ubicuo. De un sector con muy pocos agentes especializados, a un ecosistema plagado de actores procedentes de diversas actividades no relacionadas. De una oferta lineal generalista, a una variedad de contenidos cada vez más personalizados.**

Ver la tele ya no es lo que era. En menos de treinta años nuestro país ha pasado de tener una oferta televisiva basada en exclusiva en dos canales públicos, a gozar de un complejo y variado ecosistema audiovisual poblado de numerosos agentes y de no menos soportes distintos para hacer llegar contenidos hasta el

espectador.

Los cambios en el mercado y la rápida evolución tecnológica que ha conocido el sector han tenido consecuencias sociológicas importantes, de forma que, frente al televisor del siglo XX que aglutinaba a toda la familia en la sala de estar de la casa para ver la programación lineal generalista, el consumo televisivo actual ha sido erradicado del dispositivo que le daba nombre y tiene lugar en cualquier aparato digital de los que nos rodean, ya sea el ordenador, la tableta, la consola de videojuegos o el teléfono inteligente.

Además, ver la televisión o -en términos más genéricos- consumir contenidos audiovisuales, se ha convertido en una actividad ubicua, dado que la podemos llevar a cabo en cualquier lugar y en cualquier momento, siempre que dispongamos de acceso a las redes de telecomunicaciones.

El espectador español ha visto cómo en los últimos años se multiplicaba y enriquecía la disponibilidad de contenidos a los que podía acceder y la cantidad de plataformas que los suministran. Casi se puede hablar de una edad de oro de la televisión, en la que las transformaciones se suceden a una velocidad vertiginosa.

Las compañías de televisión tradicionales han tenido que hacer hueco en el sector a nuevos participantes, en principio con modelos de negocio completamente ajenos, como las operadoras de telecomunicaciones o las empresas de internet.

La lucha por posicionar contenidos de calidad en el mercado parecía el año pasado<sup>1</sup> que traería consigo una competencia feroz y, sin embargo, en 2018 estamos viendo cómo todos los agentes se repositionan a través de acuerdos y alianzas, buscando absorber la oferta de la competencia en la propia. La carrera desbocada por crear contenidos de éxito se ha transformado en una estrategia más razonada basada en construir parrillas lo más completas posible, que presenten el contenido más atractivo del mercado.

## La tercera ola

Desde la difusión de internet a mediados de la década de los noventa, hemos conocido dos *olas de convergencia* del sector audiovisual, utilizando la terminología de PwC<sup>2</sup>. La primera tuvo lugar aproximadamente entre 1999 y 2003 y se basó en las alianzas establecidas entre agentes tradicionales de la industria de contenidos y empresas distribuidoras. De esta forma, se produjo la fusión entre el portal de internet AOL y la productora Time Warner, la de CBS con la TV de pago Viacom o, ya en Europa, la adquisición de la empresa de producción televisiva Endemol por la operadora de telecomunicaciones Telefónica, entre otras muchas operaciones.

La segunda ola se produjo durante los años de la crisis y a diferencia de la primera, en la que las empresas unían fuerzas para crear negocios completamente nuevos, la ambición fue mucho más modesta y se centró en posicionarse en más eslabones de la cadena de valor del sector y ganar escala. En este escenario, Disney adquirió Marvel Entertainment en 2009 y el operador de cable Comcast compró la empresa NBCUniversal, propietaria de canales de televisión, productoras de cine y de televisión y hasta de parques temáticos, por poner dos ejemplos.

Actualmente nos encontramos en la tercera ola de convergencia que es el fruto de la maduración de los cambios producidos por las olas precedentes y que trae consigo cinco motores responsables de una transformación decisiva de la industria del entretenimiento, que se pueden resumir en:

1. *Conectividad ubicua*: los usuarios y los dispositivos están permanentemente conectados a redes de banda ancha.
2. *El consumidor móvil*: los dispositivos móviles se convierten progresivamente en el medio más utilizado para acceder a los contenidos.
3. *Necesidad de nuevas fuentes de ingresos*: algunas actividades tradicionales dentro del sector del

entretenimiento deben buscar fuentes de ingresos en el nuevo escenario digital.

4. *El valor se dirige a las plataformas*: las plataformas -ya sean redes sociales, de servicios audiovisuales, de comercio minorista (como Amazon) u otras-, son las principales receptoras del tiempo de navegación del usuario y de su gasto.
5. *Personalización*: el big data y la analítica permiten conocer mejor al cliente y poner a su disposición una oferta personalizada.

## Medios, accesos, modelos de negocio y geografías

Lo que antaño era la actividad de la radiodifusión es ahora algo mucho más amplio y confuso, que PwC denomina vagamente en el informe citado como *“entretenimiento y medios”* (*Entertainment & Media - E&M*). Este nuevo *hipersector* o *ecosistema*, si se quiere, incluye, además de a los agentes tradicionales (los grupos de radio y televisión), a muchos otros procedentes de variados sectores, como las telecomunicaciones, internet, la fabricación de dispositivos informáticos o el comercio electrónico, entre otros.

En este escenario, la oferta de contenidos adquiere una serie de características que conviene enumerar para entender el retablo de tendencias y participantes que se despliega ante nosotros.

Las alianzas entre las distintas empresas conducen a una convergencia de medios, de forma que, por ejemplo, un periódico digital ya ofrece texto, fotos, vídeos y audios para presentar las noticias, mientras que empresas de distinto origen comparten la estrategia de producir series propias, ya sean productoras audiovisuales, cadenas de TV de pago (como HBO), operadores de telecomunicaciones (Telefónica) o compañías de *videostreaming* (Netflix, Hulu).

Otro rasgo de la oferta de entretenimiento es la convergencia en el acceso, lo que implica que para un consumidor permanentemente conectado la forma de conectarse a las redes es indiferente. Pierde sentido distinguir entre acceso fijo, móvil, por cable o por satélite, pues cada actor de la actividad utilizará el mejor medio disponible para llegar hasta el cliente.

A ello hay que añadir una convergencia de distintos modelos de negocio sobre uno común. Agentes procedentes de actividades muy diversas, hoy se han convertido en productores y distribuidores minoristas de contenidos: Amazon viene del comercio electrónico, Disney es una productora de cine, Netflix en sus orígenes se dedicaba al alquiler de DVD por correo, Apple fabricaba ordenadores y más tarde teléfonos móviles...

Y, finalmente, este ecosistema emergente parte de una visión del mercado global lo que implica que las empresas tienden a desplegarse por el mayor número de mercados locales. El 60% del negocio de Netflix procede de fuera de Estados Unidos<sup>3</sup> y Amazon ha firmado un acuerdo con la empresa de satélites Iridium para poder llegar a cualquier dispositivo en cualquier lugar del mundo<sup>4</sup>.

## Empaqueta tu propia demanda

Si analizamos el nuevo sector del entretenimiento doméstico desde la perspectiva de la demanda, destaca el hecho de que los hogares cada vez en mayor medida contratan combinaciones de las distintas ofertas de televisión de pago y de servicios audiovisuales de las OTT (*Over the Top*), como Netflix, HBO o Amazon Prime. Es un fenómeno que la consultora OVUM<sup>5</sup> denomina *“empaquete usted mismo”* (*DIY bundling*), pues el cliente realiza una selección de la oferta existente en función de sus preferencias de contenidos, como en su día contratar HBO para poder ver la popular serie *Juego de Tronos* o Netflix para acceder al fenómeno *Stranger Things*.

La lógica empresarial lleva a que los agentes tiendan a flexibilizar su oferta de contenidos empaquetando la televisión tradicional, la oferta propia de contenidos y la oferta de las OTT, en una tendencia que a corto o

medio plazo podría llegar a incluir incluso la oferta de videojuegos en la nube.

Esta fragmentación extrema de la demanda exige que las compañías sean capaces de segmentar concienzudamente el mercado con el fin de articular y personalizar la oferta para adaptarla a cada preferencia, necesidad y bolsillo.

## **El español apuesta por la tele de pago**

A pesar de que el mercado de la televisión español no es tan maduro como el de países como Estados Unidos, muchas de las tendencias expuestas anteriormente ya están presentes en nuestro país. Y, sin duda, la principal es el crecimiento espectacular de los abonados a la televisión de pago.

A finales del año pasado había en España más de seis millones y medio de abonados a la televisión de pago en sus distintas modalidades, según los datos publicados por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), lo que supone un crecimiento de casi el 40% desde 2010. De hecho, los ingresos de la televisión de pago en España crecieron un 14% en 2017

De esos seis millones y medio, casi cuatro millones están abonados a televisión por internet. En mayo, una nota de prensa de la CNMC anunciaba que tres de cada diez hogares con internet ya consumen contenidos audiovisuales online de pago. El cambio de cultura que consiste en sustituir la televisión lineal en abierto por contenido de pago bajo demanda parece imparable.

El empaquetamiento llevado a cabo por las operadoras de telecomunicaciones de la oferta de servicios audiovisuales junto con los de comunicaciones es en gran parte responsable del despegue de la televisión de pago en nuestro país.

Al final de 2017, 5,5 millones de abonados a la televisión de pago la tenían contratada de manera empaquetada con telefonía fija, telefonía móvil, banda ancha fija y banda ancha móvil. Esto supone un millón más que el año anterior y casi dos millones más que en 2015.

La apuesta decidida por la banda ancha y en concreto por la fibra óptica hasta el hogar (FTTH) que ha tenido lugar en España en los últimos años es otro factor que ha impulsado el éxito de la televisión por internet. El número de abonados a televisión de pago que la reciben vía ADSL o fibra óptica supone el 60% del total, cuando en 2014 no llegaba al 40% y en 2015 era tan solo de la mitad.

## **El desembarco de las OTT**

En 2016 la oferta televisiva en nuestro país aumentó y se diversificó con la llegada de las plataformas extranjeras, primero Netflix y un poco después HBO. Les siguieron Amazon Prime Video y, en septiembre de 2017, Sky. Todas ellas entraron en competencia directa con las plataformas locales como Movistar+, Filmin y Wuaki (rebautizada como Rakuten TV).

Pero el desembarco no acaba aquí, ni mucho menos. En breve se espera que pongan el pie en el mercado audiovisual español las ofertas televisivas de otras grandes empresas tecnológicas, como Google, Facebook y Apple, así como la de Disney, que iniciará un servicio de *streaming* en 2019.

A simple vista, puede parecer poco mercado para tanto participantes, pero hay quien lo ve como una fuente de oportunidades de negocio y de ganar suscriptores, como el cofundador de Netflix, Mitch Lowe:

“Hay sitio para todos, porque la mentalidad de los consumidores en cuanto al pago de contenido

está cambiando. En EE UU, desde hace muchos años, se tiene el concepto de que la mala televisión es gratis y que la buena tiene un coste, y, poco a poco, este pensamiento está calando en el resto del mundo.<sup>6</sup>”

Es de hecho Netflix la gran referencia de las empresas de televisión “*Over the Top*” por su rápida expansión y crecimiento, de forma que sus servicios de streaming consumen actualmente el 15% del tráfico mundial de internet<sup>7</sup>. En nuestro país, los usuarios de la plataforma se han triplicado respecto del año pasado y rozan el millón y medio<sup>8</sup>.

## De la competencia feroz a las alianzas

Hace apenas dos años parecía que el sector se iba a convertir en el campo de batalla de una guerra sin cuartel en torno a los contenidos. Operadores locales como Movistar comenzaron a elaborar contenidos propios de calidad para combatir a los de las series de éxito que estrenaban las plataformas extranjeras. Destacan títulos como *Velvet Colección* o la superproducción *La peste*, ambas dentro de Originales Movistar+.

Es un ejemplo clarísimo de la convergencia de modelo de negocio de la que hablábamos más arriba, un participante, Telefónica, cuya área de actividad original son las infraestructuras y servicios de telecomunicaciones, acaba entrando en el negocio de la producción cinematográfica y de contenidos audiovisuales.

Y, sin embargo, la feroz competencia que se venía venir ha dado paso a una serie de alianzas que, en cierta medida, han calmado las aguas del mercado. El anuncio en mayo de que Telefónica había llegado a un acuerdo con Netflix para incorporar sus contenidos en las plataformas de vídeo y TV de la compañía en España y Latinoamérica, hace que las tres grandes operadoras dispongan ya de dicha oferta, pues Vodafone y Orange la tenían incorporada.

En agosto saltó la noticia de que Telefónica también está en tratos con Amazon Prime para añadir Prime Video a sus paquetes convergentes (fijo, móvil y televisión)<sup>9</sup>, negociación que también está llevando a cabo Vodafone, que además de Netflix ya tiene también la oferta de las series de éxito de HBO.

En suma, lo que inicialmente parecía una estrategia comercial de competir con el contenido propio de calidad parece haber evolucionado hacia el deseo de crear una oferta global que incorpore todas las series más sobresaliente del mercado, vengan de donde vengan.

## Epílogo: poniendo puertas al campo

Quizá el fenómeno más disruptivo que ha vivido el sector en los últimos años ha sido la llegada al mercado español de empresas de vídeo y televisión que operan a través de internet. El modelo de negocio es simple y económico, pues evita tener que invertir en costosas licencias y permite centrarse en desarrollar un contenido audiovisual atractivo, como explica Mitch Lowe de Netflix<sup>10</sup>:

*“La era de la televisión abierta durará quizá unas décadas más: el vídeo por Internet continuará expandiéndose y terminará por absorberla. Competir por una licencia televisiva es prohibitivo para la mayoría, pero para entrar en la red sólo tienes que tener un buen contenido y hacerlo accesible.”*

No obstante, ese comportamiento de “*todo vale*” que llevan a cabo las OTT, amparándose en la globalidad de

la red para evitar estar sometidas a las legislaciones nacionales, puede empezar a ser acotado. En el caso concreto que nos ocupa, las autoridades de la Unión Europea han dado en junio luz verde a una directiva para la modernización de las normas en vigor para la prestación de servicios audiovisuales en Europa.

El objeto de esta medida, que será incorporada a las legislaciones de los Estados miembros en los siguientes veintidós meses desde la aprobación, es proteger a los menores, impulsar la competencia y fomentar los contenidos de dimensión europea.

En la práctica, esta normativa impone condiciones a la actividad de las OTT. Por una parte, establece que los prestadores de servicios de comunicación audiovisual a la carta tendrán que garantizar que al menos el 30% de sus catálogos son contenidos de dimensión europea y que se les da la visibilidad adecuada. Además, autoriza a los Estados miembros para exigir una contribución financiera a los operadores de televisión y los proveedores de servicios de medios de comunicación a la carta, incluso cuando estén establecidos en otro Estado miembro.

[ [Photo by Rene Asmussen from Pexels](#) ]