

# **El futuro de los medios audiovisuales en España**

**Explorando futuros posibles en la era  
digital**



Septiembre 2012

## Autores

Javier Busquets, PhD  
Profesor Titular de Sistemas de Información ESADE  
Director del Estudio

Ginés Alarcón  
Colaborador Académico ESADE, Presidente del Club BIT Antiguos Alumnos

José María Álvarez de Lara  
Profesor Asociado, Industria Cultural, ESADE

Agustín Bátiz  
Colaborador Académico ESADE

© ESADE 2012. Queda prohibida la reproducción y distribución del contenido total o parcial del presente informe sin la autorización expresa de los autores y de ESADE



# Contenido

1	Presentación.....	6
2	Presentación del Panel de Expertos .....	8
2.1	Objetivos y Metodología .....	8
2.2	Citas más relevantes .....	9
2.3	Estructura del documento .....	13
3	Consumidores, Prosumidores y Terminales Digitales .....	13
3.1	El papel de la demanda .....	14
3.1.1	El consumo televisivo.....	14
3.1.2	La centralidad de la televisión.....	14
3.1.3	Consumidores activos vs. Consumidores pasivos .....	16
3.2	El rol de los terminales .....	16
3.2.1	La convergencia de televisores, ordenadores y móviles.....	16
3.2.2	La alta definición (HD) y el 3D .....	17
3.2.3	El contenido generado por el usuario .....	19
3.2.4	¿Los terminales condicionan los contenidos? .....	19
4	Estrategias digitales en medios de comunicación .....	20
4.1	El Ecosistema de Medios.....	20
4.2	De los canales a plataformas.....	22
4.3	La función I+D de la industria: Creatividad e Innovación en Contenidos .....	23
4.3.1	Innovación y Globalización .....	24
4.3.2	La tensión entre arte e industria: estrategias de gestión de riesgo .....	25
4.3.3	Transmedia: la nueva forma de crear historias.....	27
4.3.4	Los derechos del fútbol y de grandes eventos deportivos.....	28
4.4	La distribución de contenidos .....	29
4.4.1	Televisión Digital Terrestre (TDT) y fragmentación de las audiencias ....	30
4.4.2	La gestión de los contenidos en función de la audiencia.....	32
4.5	Televisión por internet.....	33
4.5.1	Ancho de Banda y Streaming.....	33
4.5.2	La Piratería .....	34
4.6	Los Nuevos agregadores de Internet .....	35
4.6.1	Youzee .....	36
4.6.2	Filmin .....	37
4.6.3	Wuaki.tv .....	38
4.6.4	YouTube.....	38
4.7	El valor de la relación con el cliente y nuevos modelos de ingreso.....	39
4.7.1	La concentración de la publicidad en los medios de comunicación.....	40
4.7.2	La publicidad en Internet .....	40
4.7.3	Abono o suscripción .....	41
4.7.4	Pay for privacy .....	43
4.7.5	Publicidad asociada al contenido .....	43
4.7.6	Micro mecenazgo .....	44
4.8	A modo de conclusión .....	45
5	La Regulación .....	47
5.1	Ley General de la Comunicación Audiovisual.....	47
5.2	La Regulación de la Alta Definición (HD) .....	47
5.3	Fusiones y Adquisiciones .....	48

5.4	La nueva financiación de RTVE.....	48
5.5	Difusión de señal terrestre .....	48
5.6	Leyes de regulación de Internet .....	49
5.6.1	Ley de Servicios de la Sociedad de la Información (LSSI) .....	49
5.6.2	Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) y la norma "anti-cookies".	49
5.6.3	Ley del Olvido .....	50
5.7	Chief Privacy Officer (CPO) .....	50
6	Escenarios futuros posibles: Procesos de creación y mantenimiento de mercado	51
6.1	El impacto de la digitalización y el nuevo rol del cliente .....	51
6.2	Escenario 1: Concentración de Medios .....	52
6.3	Escenario 2: La televisión como aplicación de internet.....	53
6.4	Escenario 3: La televisión de pago.....	55
6.5	Escenario 4: La guerra entre plataformas abiertas y plataformas cerradas ...	57
7	Conclusiones .....	59
8	Referencias .....	63

## **1 Presentación**

En este informe presentamos un estudio sobre posibles escenarios futuros en el sector audiovisual. Para ello hemos realizado entrevistas en profundidad con expertos con objeto de proponer dichos escenarios. La industria audiovisual está soportando un alto grado de cambio e innovación por la digitalización de la producción, almacenamiento y distribución de contenidos, lo que obliga a entender cuáles son las incertidumbres clave que debe gestionar dicho sector. La innovación se expresa en forma de crisis, es decir, en tensiones, conflictos y paradojas, que cuestionan no sólo la viabilidad económica de los medios de forma individual, sino el *statu quo* del sector. Cualquier proceso innovador nos enfrenta a lo desconocido, y por ello, las fórmulas basadas en el conocimiento existente son insuficientes. Para dar sentido al cambio, nuestra intención es evaluar las incertidumbres clave y aportar marcos de referencia en forma de escenarios posibles de futuro.

Las innovaciones que soporta el sector proceden, en primer lugar, de la revolución en la tecnología y la creatividad, que van a una velocidad muy superior a la de las instituciones, el derecho, las políticas públicas, las fuentes de financiación (como la publicidad), las estructuras y los mecanismos de gobierno de los medios. Aunque 2010 ha sido el año récord en consumo de TV (234 minutos por habitante y año), ello no ha sido suficiente para sostener toda la oferta creada. En consecuencia, el resultado ha sido un incremento de la fragmentación y una ralentización en términos de inversión en publicidad. Además, 2010 fue el primer año en que el canal de televisión estatal RTVE no tuvo publicidad.

En segundo lugar, encontramos una fuerte tensión entre la globalización y la localización. Un *nuevo medio* como internet ya supone un 2,2% del PIB en España<sup>i</sup>. Aunque Internet todavía está en su infancia, la tendencia claramente será hacia el crecimiento, pues se observa que en países más maduros en su utilización la contribución al PIB llega ya al 6%<sup>ii</sup> y es por definición un medio global. Los medios televisivos están pensados y regulados en un entorno local. Por ello, pensamos que el despliegue de la televisión digital terrestre (TDT) no ha funcionado como se esperaba, visto que el alto nivel de fragmentación cuestiona la viabilidad económica de la mayor parte los canales, cuyas audiencias no superan el 2%. En este sentido se entienden los planes recientemente anunciados por el Gobierno de recuperar, al menos, la mitad de los canales de transmisión disponibles antes del año 2015<sup>iii</sup>.

En tercer lugar, los hábitos en el consumo de los clientes han cambiado. Internet es un medio interactivo y la democratización de la tecnología de producción de video ha hecho proliferar la creación, transmisión y almacenamiento de contenido. En los últimos sesenta días, se han producido tantos vídeos amateurs en la plataforma YouTube como la producción profesional de

los últimos sesenta años en los medios audiovisuales en Estados Unidos.<sup>iv</sup> Los usuarios quieren buscar contenidos que sean de su interés, no esperar hasta que un canal los ofrezca en su parrilla de programación, y quieren compartir sus experiencias a través de los medios sociales. Lamentablemente, España se ha situado como uno de los países con mayor índice de piratería en el consumo de ficción (música, películas y series televisivas) lo que explica, en parte, la aparición de nuevos *agregadores protegidos* para el consumo, como Filmin, Youzee y Wuaki TV, entre otros.

La paradoja es que en la edad de oro de la TV, con series televisivas de más calidad que nunca, pocas cadenas dispondrán de los recursos económicos para seguir apoyando el fútbol y los derechos de distribución de algunas *majors* y así garantizar la viabilidad a largo plazo de muchos grupos de comunicación. Como resultado de ello, la televisión en España es un sector donde encontramos un alto grado de competencia. Movidos por la falta de viabilidad económica, algunos canales privados se encuentran en procesos de concentración (fusiones y adquisiciones).

El problema al que se enfrentan los medios ya no es de planificación, sino de cómo combinar el desarrollo de la estrategia con la creatividad y la innovación. Las reglas de juego están cambiando; la cuestión es hacia dónde y cómo se gobierna el cambio.

Javier Busquets

Profesor Titular de Sistemas de Información, ESADE  
Director del Informe

## 2 **Presentación del Panel de Expertos**

### 2.1 **Objetivos y Metodología**

El principal objetivo del presente informe consiste en presentar un análisis de los futuros posibles de los medios audiovisuales en el contexto digital. Nuestra metodología se ha basado en entrevistas con los siguientes expertos:

- Mònica Terribas, Consejera Delegada del Grupo *Ara*. Profesora Titular de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra. Anteriormente, directora de Televisió de Catalunya (TV3).
- Jordi Bosch, presidente de Endemol España. Anteriormente, Secretario General de RTVE.
- Óscar Cornejo, Consejero Delegado de La Fábrica de la Tele, creador y productor de programas como *Aquí hay tomate*, *Sálvame Deluxe* y *El Gran Debate*.
- Natalia Martos, *Chief Privacy Officer* (CPO) de Prisa y abogada de Prisa Digital. Anteriormente, responsable de Privacidad de Tuenti.
- Marta Plana, Consejera de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT). Anteriormente, abogada de Microsoft en Estados Unidos.
- David Madí, Presidente del Consejo Asesor de Endesa en Cataluña y Consejero de Estrategias en Medios de varias empresas en España (IBEX 35). Anteriormente, portavoz y secretario ejecutivo de Comunicació i Estratègia de Convergència Democràtica de Catalunya.
- Roser Amills, escritora. Responsable de Inspiración Digital de *La Vanguardia*. Consultora en estrategias de medios digitales.
- Víctor Amela, periodista de *La Vanguardia*. Crítico de televisión y responsable de La Contra de *La Vanguardia*.
- Xavier Parache, director de la Escola Superior de Cinema i Audiovisuals de Catalunya (ESCAC).
- Jordi Alié, fundador y CEO de Innovate Icroms. Anteriormente, Director de Nuevas Plataformas Tecnológicas en la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals y Director Gerente del Liceu.
- Ismael Nafria, Director de Innovación Digital del Grupo Godó.

Hemos intentado ofrecer un enfoque pluralista a través de las entrevistas que se realizaron entre diciembre de 2011 y marzo de 2012. La duración media de cada entrevista fue de 90 minutos. Dividimos las entrevistas en tres partes: (1) posibles fuentes de nuevos ingresos con



relación al cambio tecnológico y al comportamiento del cliente; (2) regulación, y (3) proceso de creación. También hemos utilizado fuentes secundarias, tales como informes de empresa o notas de prensa. Si bien somos conscientes de que todo proyecto de investigación tiene sus limitaciones, estamos convencidos de que disponemos de unas impresiones suficientemente precisas para el diseño de posibles escenarios de futuro (en función de nuestro análisis) que vienen a satisfacer el objetivo del presente estudio.

## **2.2 Citas más relevantes**

En el presente apartado, y antes del informe propiamente dicho, presentamos aquellas afirmaciones que pensamos pueden ilustrar el punto de vista de nuestros protagonistas. Con ello pretendemos reconocer, agradecer su participación y dar relevancia a su voz.

### **Mònica Terribas, Consejera Delegada del Grupo Ara. Profesora Titular de Comunicación, UPF**

“TV3 ha sido pionera y un ejemplo de creación de una industria de contenidos a su alrededor”

“Las curvas de consumo en internet siguen los mismos comportamientos que en la televisión tradicional”

### **Jordi Bosch, Presidente de Endemol España**

“Creo que los nuevos directivos de las productoras audiovisuales deben tener una gran humildad que les permita hacer tres cosas: gestionar la creatividad, activar la red de contactos con las cadenas de televisión y conocer a fondo el proceso psicológico de decisión de los ejecutivos de las cadenas en un momento de gran fragmentación”

“La televisión de pago es la gran oportunidad de desarrollar una industria fuerte de contenidos audiovisuales en España”

“No hay ninguna empresa del sector que pueda sobrevivir sin creatividad, equipos de producción reputados, red de distribución, capacidad comercial y habilidad de integrar la creatividad y las operaciones”

### **Óscar Cornejo, Consejero Delegado de La Fábrica de la Tele**

“Nosotros siempre hemos tenido claro que la única diferencia en todos los programas que hay en la tele es la manera de contar una historia, y en lo único que hay diferencias es en la manera de contar un contenido, lo único. Y eso depende del talento de las personas, no depende de dónde se vaya a emitir si es en la tele de casa, en los smartphones o en la pantalla de un aeropuerto”

“Yo cuando pienso en un contenido, pienso en un programa, pienso en la gente a la que va dirigido y pienso en las emociones de esas personas, porque mi objetivo es conseguir que lo que yo quiero contarles les llegue, les llegue. Y a partir de ahí, pues intentamos ponernos en el lugar de todas esas personas para saber cómo esperan recibir esa historia. Y a veces aciertas y a veces no”

“El espectador pasivo todavía tiene mucho recorrido porque la televisión es puro entretenimiento”

### **Natalia Martos, Chief Privacy Officer, Grupo PRISA**

“En la transformación digital de los medios, lo más importante son tres activos: los contenidos, la tecnología y los usuarios. El nuevo reto de los medios se centra conocer al usuario para poder ofrecerle un contenido de calidad y publicidad relevantes con la tecnología más avanzada. Para esto, hay que conocer a la perfección a los usuarios y, por eso, es vital conseguir el equilibrio entre el derecho fundamental a la privacidad y el crecimiento de los medios digitales mediante la monetización”

“Los medios digitales tenderán al desarrollo de nuevas capacidades como la inmediatez, la distribución en nuevos dispositivos y la creación de comunidades. El País, ha seguido siempre su línea editorial en sus artículos, con sus autores, con sus periodistas creando un diario de altísima calidad. El hecho de que ahora se abra a contenidos generados por el usuario es un cambio de paradigma. Además, se convierte en imprescindible para los medios participar en redes sociales, en el diálogo directo con los ciudadanos porque nos permite adaptar nuestros contenidos al interés real y más inmediato”

### **Marta Plana, Consejera de la CMT**

“La ley no debería bloquear la innovación. Una de las principales funciones de la creatividad es abrir nuevos caminos. La Unión Europea protege a los usuarios con leyes sobre privacidad como por ejemplo el recientemente desarrollado Derecho al Olvido, a diferencia del modelo de regulación imperante en EE.UU. Este es el motivo por el que ciertos modelos de negocio que funcionan perfectamente en EE.UU. no pueden darse en la UE”

“Internet permite, entre otras cosas, la desintermediación entre usuarios y productores de contenidos. La sociedad reclama cada vez más contenidos de calidad a todos los niveles, ya sea en cuanto a edición profesional o a nivel narrativo. Es necesario un modelo de calidad a escala global. Las buenas historias pueden adaptarse perfectamente a nuevos formatos digitales: un ejemplo sería la novela más corta de la historia, de Augusto Monterroso. El tweet perfecto. Dice así: “Cuando despertó, el dinosaurio todavía estaba allí”.

### **David Madí, Presidente del Consejo Asesor de Endesa en Cataluña**

“En el mundo actual se produce un triunfo absoluto del consumidor de contenidos: lo que quiera, cuando quiera y donde quiera. Esto producirá primero convergencia entre las redes y las pantallas. En segundo lugar la desaparición del canal tradicional”

“El canal del futuro evolucionará al menú de preferencias del consumidor. Mi intuición es que será la publicidad la que siga financiando al sector con un cliente que pide contenido “a la carta” y gratis”

“La televisión local tiene poco futuro porque el público quiere ver calidad”

### **Roser Amills, Escritora**

“Los artistas pueden ser cada vez más ellos mismos y expresar lo que sienten. Tienen a su alcance medios digitales que les permiten como nunca en la historia crear y conectar con su público sin intermediarios”

“Si estás en una red social has de hablar en el código de una red social. Has de buscar la empatía con tus seguidores, como si fueran parte de tu familia o como tus socios en el proceso creativo”

### **Victor Amela, Periodista y crítico de televisión**

“Siempre existirán medios tradicionales porque tenemos la necesidad de ir a lugares de referencia donde encontrar más gente. Tenemos la necesidad de compartir opiniones con otros y estos medios serán lugares de referencia para el debate”

“La mayor parte de personas que interactúan conmigo en la red social quieren formar parte de la autoría, te adoptan como escritor, quieren formar parte de tu obra. La mayor parte son

comentarios de aliento y las críticas se tratan para mejorar lo que haces. La gente siente que si lo haces bien es por su aliento, son tus cómplices”

### **Xavier Parache, Director de ESCAC**

“El problema central es que la tecnología y la creatividad van a una velocidad insostenible, mientras que todo el mundo del derecho y la política pública va muy lento. Esa disparidad está poniendo en cuestión a la industria del entretenimiento. Pero todos aspiramos a que el resultado vaya a ser alcanzar un nuevo modelo. ¿Cuál va a ser el nuevo modelo? No lo sabemos”

“Deberíamos intentar resolver de una vez la distribución internacional del cine hecho en España. Quizás un consorcio a la exportación que sea capaz de juntar varios productos para tener la densidad suficiente de catálogo para poder exportar. El problema es que ahora la atomización no permite que tú tengas una *solidez de catálogo* para poder tener esa fuerza de distribución”

### **Jordi Alié, CEO y Fundador de Icroms**

“No veo sostenible la financiación por publicidad a los tradicionales broadcasters generalistas. El futuro pasará por la televisión de pago”

“La digitalización es más costosa para un broadcaster tradicional porque internet es un coste que debe pagarse por caudal, cuando por medios de radio se paga capacidad independientemente de la audiencia. En Internet los derechos también son diferentes porque el público potencial es global, y se paga a los operadores de transmisión en función del número de usuarios y del ancho de banda, pero los ingresos no están claros”

“La Televisión está descubriendo de nuevo el directo como un contenido diferencial. Al valor del directo puede añadirse la interactividad. Se están realizando experimentos en USA de compartir comentarios de twitter en partidos de Béisbol o Básquet porque en ocasiones hay tiempos muertos o esperas largas para hacer más entretenido el espectáculo”

### **Ismael Nafría, Director de Innovación Digital del Grupo Godó**

“El usuario gana un protagonismo y una capacidad de acción inmensos que antes eran impensables porque las barreras eran muy altas para producir y difundir contenido audiovisual”

“El mundo audiovisual es una batalla por el protagonismo en hacer llegar las imágenes que la gente quiere ver, en el momento que el usuario lo desee, y esto pasará con todos los contenidos en Internet, en video, en texto o como sean”

### **2.3 Estructura del documento**

Este documento se estructura en tres partes. La primera contiene información referente al contexto de los medios de comunicación de forma general y, en particular, de los medios televisivos, donde centramos nuestro análisis en la evolución del comportamiento del cliente, la regulación y el impacto de la digitalización.

En segundo lugar, presentamos una estructura de posicionamiento en el nuevo ecosistema digital basándonos en tres variables: la generación de contenidos como función I+D de la industria, la relación con el cliente y la posible explotación de datos derivada de las relaciones con ellos y los diferentes medios de distribución digital (desde la TDT hasta el *streaming*).

La tercera parte del informe presenta las variables que entendemos que son claves para comprender los posibles escenarios de evolución: en primer lugar, el proceso de digitalización y su impacto entre lo local (y lo regulado en España) y lo global (como internet y sin regulación específica); en segundo lugar, el comportamiento del cliente, entre el hábito pasivo que está asociado a la televisión y la actividad a través de la generación y la selección de contenidos, la personalización y la actividad en las redes sociales. Esto nos permite presentar cuatro escenarios que deben interpretarse como futuros posibles y que son una herramienta para la reflexión para valorar posibles modelos de negocio futuros.

Se trata, en definitiva, de un ejercicio reflexivo que permite abordar el cambio profundo en los medios televisivos ante la disrupción digital y ser propositivos a la hora de abordar, de forma sistémica, las posibilidades que, a nuestro entender, se abren en el sector.

## **3 Consumidores, Prosumidores y Terminales Digitales**

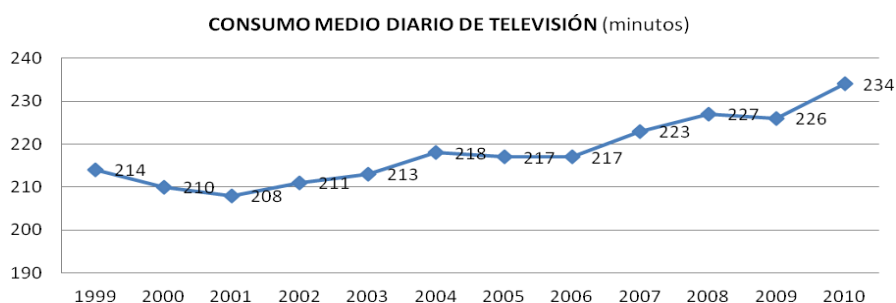
El sector audiovisual en España es un ecosistema compuesto por la generación de contenidos, los terminales y los medios de distribución. Si embargo todavía está muy presente el modelo mental procedente de la época industrial basado en la “cadena de valor”. Es decir, entendemos los medios audiovisuales como un proceso lineal de producción, desde los contenidos, la

distribución de los mismos y el consumo (en forma de cuotas de pantalla y terminales). Con objeto de entender las innovaciones que afectan al sector, en este capítulo iniciamos nuestro relato desde la demanda, es decir, con el *papel cambiante del consumidor* y por ello de la demanda de contenidos y con el papel de los terminales que se constituyen en auténticas plataformas multimedia.

### 3.1 El papel de la demanda

#### 3.1.1 El consumo televisivo

El año 2010 fue el de mayor consumo de televisión en España en toda su historia, con 234 minutos de audiencia por espectador y día (unas cuatro horas diarias). Desde 1999 hasta 2006 el consumo estuvo prácticamente estancado. Según algunos de nuestros expertos, este crecimiento que se inicia en 2007 puede deberse a varios factores. El primero que se menciona es el impacto de la crisis económica y el aumento del desempleo, que puede condicionar dedicar más tiempo a ver la televisión. El segundo es la profusión de dispositivos a través de los cuales puede verse la televisión como el PC, el móvil y las tablets. Y el tercero es el incremento de edad media de los españoles y la posibilidad que las clases pasivas puedan dedicar más tiempo a ver la televisión como medio principal de ocio. Lo cierto es que los españoles destinaron ocho minutos diarios más a ver la televisión en 2010 en comparación con el año anterior (ver figura 1).



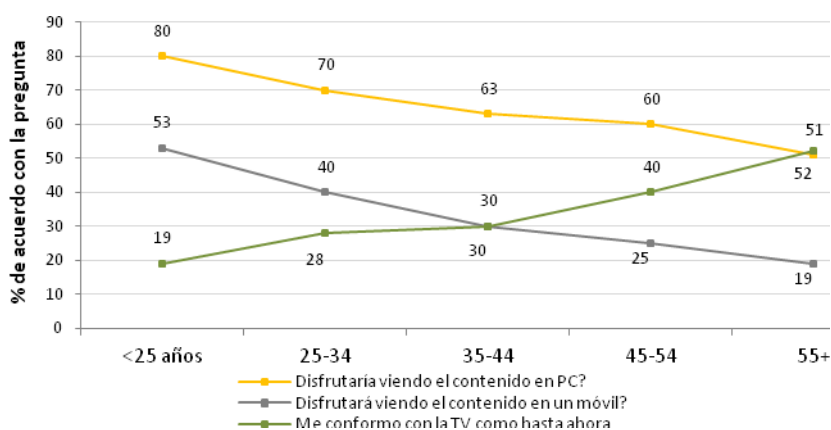
**Figura 1: Consumo medio de TV (minutos).** Fuente: CMT, 2010

#### 3.1.2 La centralidad de la televisión

Aunque el consumo crece, existe por otro lado -entre nuestros expertos- una tendencia de pensamiento que cuestiona la centralidad de la televisión en el ocio doméstico. El aumento de consumo que presentamos en la figura 1 se considera únicamente coyuntural. La tendencia de fondo sería que la televisión como elemento central de ocio está siendo *sustituido* por otros medios. En 2001, se realizó una encuesta en Estados Unidos en la que se preguntaba a los norteamericanos a qué renunciarían antes: a internet o a la televisión. El resultado fue categórico: el 76% de los encuestados podían prescindir de internet y el 26% de la televisión.

En 2010, se volvió a repetir la encuesta, con un resultado de un 49% que podrían prescindir de la televisión y un 48% de internet. Como afirman Don Tapscott y A.D. Williams en su libro *Macrowikinomics* (2011), dentro de diez años esta pregunta será superflua, puesto que *la televisión es una nueva aplicación de internet.*<sup>v</sup>

Un ejemplo de este cambio, ilustrado en la figura 2, se presenta en los consumidores más jóvenes, que cada vez son más afines a consumir contenidos audiovisuales sobre nuevos dispositivos y formatos. Los consumidores menores de 34 años disfrutarían viendo el contenido primero en el PC y después en el móvil antes que en el televisor tradicional.



**Figura 2: Cambio de hábitos en consumo**

“Television in Transition - Evolving consumption habits in broadcast media worldwide”.  
Fuente: Accenture Consumer Broadcast Survey 2008 (pág. 8)

Víctor Amela, Periodista y crítico de televisión, nos indica que “Está muy asumido socialmente pasar cuatro horas diarias viendo la tele. En cambio, se considera todavía extraño socialmente que alguien pase cuatro horas delante de un ordenador como medio de entretenimiento”. Desde nuestro punto de vista, pensamos que existen otras formas de ocio que pueden ser sustitutivas a la televisión, pero también complementarias. Es decir, que la televisión puede mirarse tangencialmente mientras se hacen otras cosas, como utilizar Twitter o Facebook. Ver la televisión es una *actividad complementaria* con otros medios. Y estos nuevos medios pueden además ser el lugar donde comentar contenidos televisivos.

Sin duda, el ordenador personal (o PC) se convierte en una nueva fuente de entretenimiento, sin embargo y de momento, el televisor sigue siendo la pantalla preferida por los usuarios (y con cada vez más pulgadas) para ver contenido de vídeo: el 51% de las personas que descargan contenido de internet lo ven en la televisión, y los usuarios de entre 18 y 24 años prefieren el contenido multi-pantalla o multi-canal, es decir, el consumo de televisión se produce por diversos canales.<sup>vi</sup>

El televisor es un medio que ofrece compañía<sup>vii</sup>, siendo compatible con el zapping y con la realización de otras actividades de ocio. Mientras el televisor está encendido ofrece su función de *acompañante virtual* en forma de "conversación de fondo". La digitalización hace que la televisión compita con otros medios tecnológicos que ofrecen dicha compañía de forma interactiva y en tiempo real por medio de mensajes, tweets y redes sociales. Es decir, es posible que los seres humanos hayamos desarrollado una función de *apego a diversos medios tecnológicos* y sea necesario entender mejor cómo las innovaciones tecnológicas afectan a esta innovación social, a este hábito que se inició en los años 50 del siglo XX denominado comunicación de masas.

### **3.1.3 Consumidores activos vs. Consumidores pasivos**

Además de la función social de compañía que ofrece la televisión, los usuarios desean escoger los contenidos que pueden ver, y la tecnología digital ha facilitado este proceso. Si la digitalización no hubiera alterado los hábitos de consumo, los usuarios sólo deberían actuar de forma pasiva: aceptar las innovaciones o rechazarlas. Pero no es el caso. Los usuarios *escogen* y *producen* nuevos contenidos, los re-crean, los re-combinan, los comparten.

Como nos indica Ismael Nafría, director de estrategia digital del Grupo Godó "Esto abre un nuevo mundo apasionante, que es la relación con el usuario". La cuestión es cómo los canales de televisión podrán absorber valor de la relación con el usuario. Aunque muchos de nuestros entrevistados reconocen que la actitud más activa del usuario abre grandes interrogantes de cómo generar valor, es también cierto que la mayor parte de personas ve la televisión al final del día, en el momento de mayor cansancio y con tendencia a ser más pasivos, es decir, en un momento donde la actividad es menor, donde se busca la evasión y donde en todo caso la recomendación puede ser más importante.

Con respecto a la edad y al cambio de tendencia del televisor como elemento central en el ocio doméstico, también existen opiniones divergentes. La mayor parte de contenidos descargados encuentran en el televisor el electrodoméstico central para ver esas descargas e incluso para ver películas y fotografías domésticas. Los usuarios pueden escoger en parte, pero la oferta de contenidos por parte de las cadenas de televisión sigue siendo clave para vincular al telespectador.

## **3.2 El rol de los terminales**

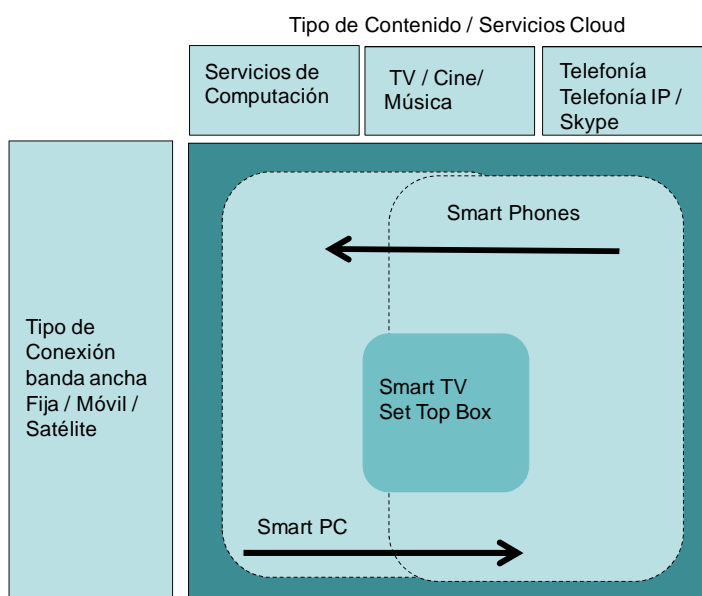
### **3.2.1 La convergencia de televisores, ordenadores y móviles**

Los terminales son los instrumentos de recepción de televisión. Estos dispositivos son clave para entender el nuevo rol de los usuarios puesto que permiten (1) producir y distribuir video y



otros contenidos; (2) buscar la oferta de contenidos que más interesa e (3) integrar otros servicios como acceso a internet, aplicaciones y redes sociales.

Creemos que la evolución de los terminales irá *convergiendo* hacia tres tipos de dispositivos: los *smart phones*, que en España crecen a un 28% anual, los PC y las *tablets*, que probablemente converjan en un tipo de dispositivo que denominamos Smart PC, y en los televisores equipados con accesos de TV digital, acceso a internet y Wi-Fi, es decir, terminales digitales, incorporando las funciones de los "set top box", para facilitar el acceso a banda ancha y a los contenidos correspondientes, como se presenta en la figura 3.



**Figura 3: Convergencia de dispositivos**

El tipo de contenidos será diverso, desde el procedente de servicios de computación (capacidad de cálculo, almacenamiento y aplicaciones en forma de servicio), contenidos de vídeo, cine y música y, finalmente, telefonía. Es decir, una evolución de la oferta presente denominada *triple play* que muchos operadores de telecomunicaciones ofrecen como pack. Estos contenidos podrán ser interactivos (como la telefonía o el acceso internet) o "descargarse" en discos o memorias presentes en los dispositivos, o bien accesibles vía *streaming*. Finalmente, consideramos que los dispositivos estarán conectados a través de banda ancha fija o móvil.

### 3.2.2 La alta definición (HD) y el 3D

La alta definición se ha consolidado a lo largo de 2009 como elemento diferencial de la oferta televisiva en España. La gran penetración de los receptores de televisión preparados para la señal de alta definición (el 33% de los hogares en España)<sup>viii</sup> ha facilitado que las plataformas

de pago ofrezcan alta definición como elemento de valor diferencial y que se incorporen progresivamente también a la oferta de la TDT.

Los televisores de pantalla plana (LCD, LED y plasma) están en el 80% de los hogares españoles y el 30% tiene capacidad de alta definición (HD)<sup>ix</sup> perfectamente compatible con la conexión a ordenadores y teléfonos móviles. La incógnita para los próximos años va a ser la aceptación, por parte del consumidor, de las emisiones en tres dimensiones (3D). Por el momento ya hay algunos países, como el Reino Unido, que ofrecen a través de las plataformas de televisión de pago acontecimientos deportivos en 3D, aun cuando los aparatos de televisión están llegando al consumidor final de manera muy incipiente y únicamente con una oferta limitada en DVD *blu-ray*<sup>x</sup>. La contrapartida en la penetración de grandes pantallas a nivel doméstico es el incremento de costes en el consumo eléctrico, que podría incrementarse entre un 1,5 y un 2% en 2012 con respecto a 2010, y esto resulta más evidente en picos de demanda, como en las retransmisiones en directo de grandes eventos deportivos.<sup>xi</sup>

### **3.2.3 El contenido generado por el usuario**

Con los nuevos terminales se democratiza la creación de contenidos digitales. Se ha reducido el coste de acceso a medios de producción como nunca antes en la historia. Además se ha reducido el coste de almacenamiento y son casi despreciables los costes de copia y distribución (excluyendo los costes de las telecomunicaciones). La digitalización aporta nuevos medios de producción también para creadores y artistas. Como indica Roser Amills, escritora, "Esto permitirá a muchos artistas ponerse en comunicación directa con sus lectores o espectadores, lo que significa que los generadores de contenidos pueden abrir nuevas vías a artistas y complementar contenidos profesionales". En estos momentos, el término *Prosumer* acuñado por Peter Druker en los años 70's, ha catapultado la oferta de contenidos audiovisuales. De hecho, en los últimos 60 días se han colgado en YouTube contenidos equivalentes al contenido producido en los últimos 60 años de producción profesional en USA<sup>xii</sup>. La mayor parte están compuestos por pequeños clips de video y/o audio que satisfacen en primera instancia a grupos limitados de usuarios mostrando, por ejemplo, fragmentos de un evento social. Creemos relevante señalar la importancia creciente del software para explicar la convergencia de los terminales de acceso al contenido audiovisual. Como ejemplo, entre los muchos posibles, Shazam que es una aplicación para telefonía móvil que incorpora un servicio que permite la identificación de música.<sup>xiii</sup> Shazam capta la música que se está reproduciendo a través del micrófono del móvil y la convierte en una huella digital acústica que se compara con una base de datos para encontrar coincidencias. Una vez hecha la relación, el usuario puede recibir información de la música, como el título de la canción, el nombre del artista, el álbum, enlaces de interés a servicios como iTunes, YouTube, Spotify o Zune, así como sugerencias de otras canciones relacionadas.

### **3.2.4 ¿Los terminales condicionan los contenidos?**

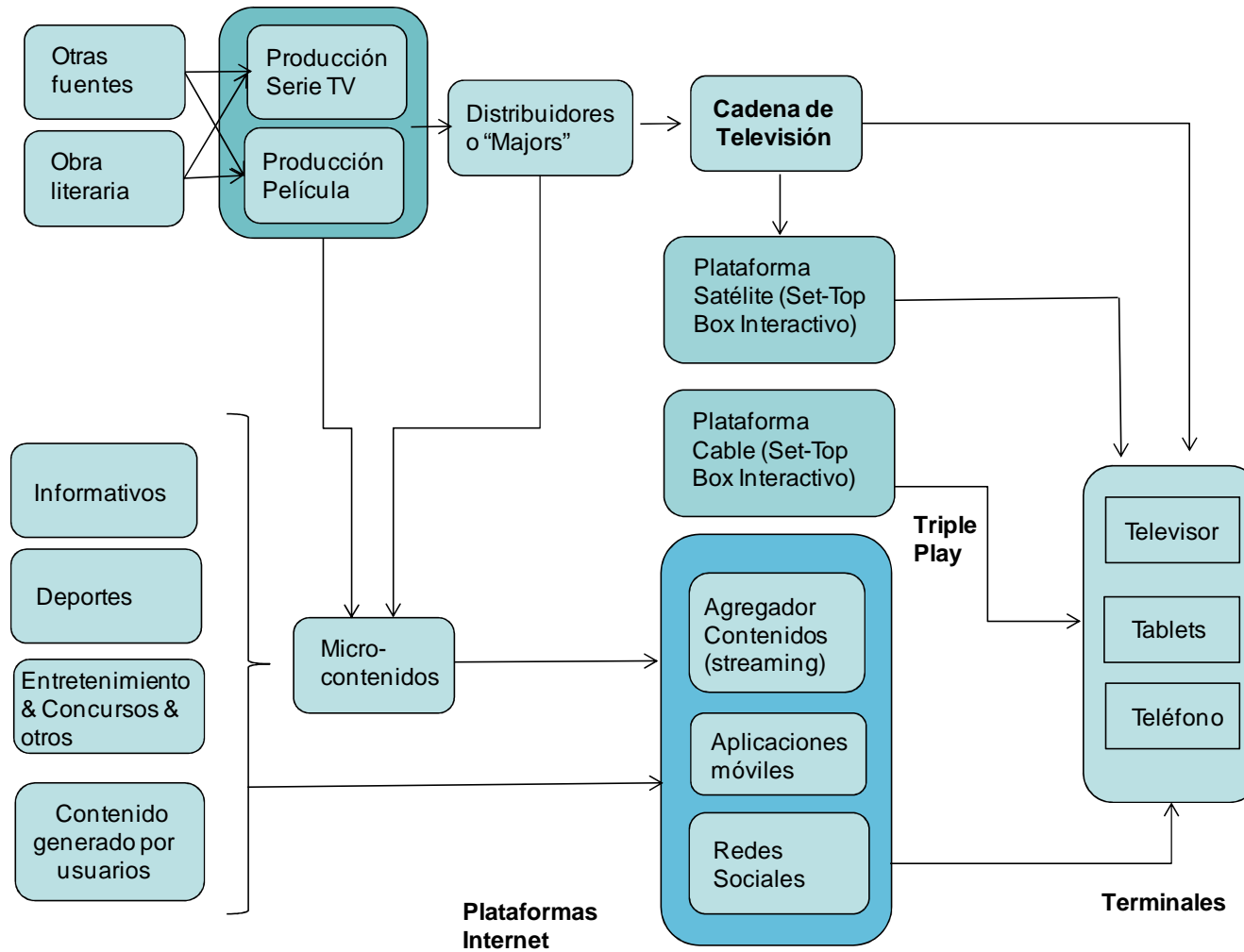
El hecho de que el consumo de video pueda realizarse a través de *smart phones*, *tablets* o *smart TV*, puede condicionar tal vez *la duración de los contenidos* a visionar. Este hecho puede derivar en que ciertos agregadores puedan ser espacios de micro contenidos enfocados a pantallas más pequeñas. Muchas cadenas de televisión han abierto canales en YouTube o piensan en micro-contenidos para YouTube. Además las plataformas tradicionales incluyen este contenido en formato lineal en sus programas de Zapping. Mientras que para algunos de nuestros expertos los dispositivos no van a condicionar los contenidos, para otros sí, sobre todo en la longitud. La clave para todos es la calidad de las historias.

## **4 Estrategias digitales en medios de comunicación**

### **4.1 El Ecosistema de Medios**

El sector de los medios audiovisuales se estructura en tres grandes tipos de actores: los generadores de contenidos (que pueden estar internalizados en las cadenas de televisión o bien ser empresas productoras especializadas); los distribuidores y las cadenas de televisión para satisfacer la demanda del consumidor descrita en el apartado anterior. En la figura 4 se presenta este ecosistema donde existen, conviven y se relacionan estos actores. La distribución se realiza por los canales de televisión que suelen presentar su parrilla u oferta televisiva y por los operadores de telecomunicación que transportan la señal desde los centros emisores a los receptores (televisores) de los consumidores. La aparición de internet ha propiciado que los usuarios propicien la desintermediación con las cadenas generalistas y quieran acceder por medios legales o no (piratería) a los diversos contenidos en función de sus preferencias horarias y con respecto a los contenidos.

La aparición de nuevos agregadores, como presentamos en la figura, entre los generadores de contenidos y los consumidores finales, es la respuesta de la industria para facilitar el visionado bajo demanda sobre todo en series y películas. Internet también ha propiciado la aparición de "micro-contenidos" procedentes de usuarios, por ejemplo, o bien generados por las propias cadenas con objeto de adaptarlos a plataformas tipo Youtube o para ser visionados en pantallas móviles<sup>xiv</sup>. Adicionalmente vemos que los usuarios no sólo quieren diseñar su parrilla a medida sino que tienen capacidad para generar contenidos que distribuir.



**Figura 4: Ecosistema de la industria de medios. Fuente: elaboración propia**

Una importante distinción derivada de la figura 4 se produce entre canal de televisión y plataforma televisiva. Un canal se distingue por una parrilla de programas, mientras que una plataforma se compone de varios canales de televisión. Hasta ahora las plataformas se asocian a los medios tecnológicos que utilizan y la forma principal de generar ingresos, por ejemplo, la plataforma de Televisión Digital Terrestre (TDT) soporta canales de televisión en abierto y algunos (básicamente Gol TV) de pago. El satélite se asocia a la plataforma Digital + que además de ofrecer los canales en exclusiva de dicha plataforma incorpora los generalistas que pueden captarse por TDT. Las plataformas de banda ancha y cable son la oferta de los operadores de telecomunicación, principalmente Telefónica (con Imagenio), Orange y ONO, que ofrecen el pack "triple play", es decir, internet de banda ancha, telefonía y televisión por una suscripción o tarifa plana.

El sector de servicios audiovisuales, tal y como está concebido en la actualidad, es un sistema de distribución de contenidos. Esta distribución depende de las cadenas de televisión que han venido asumiendo un rol central en este escenario, protagonistas de la medición de audiencias en relación con sus telespectadores y de los operadores de telecomunicaciones responsables del transporte de señal televisiva por radiofrecuencia, por cable o por satélite.

## **4.2 De los canales a las plataformas**

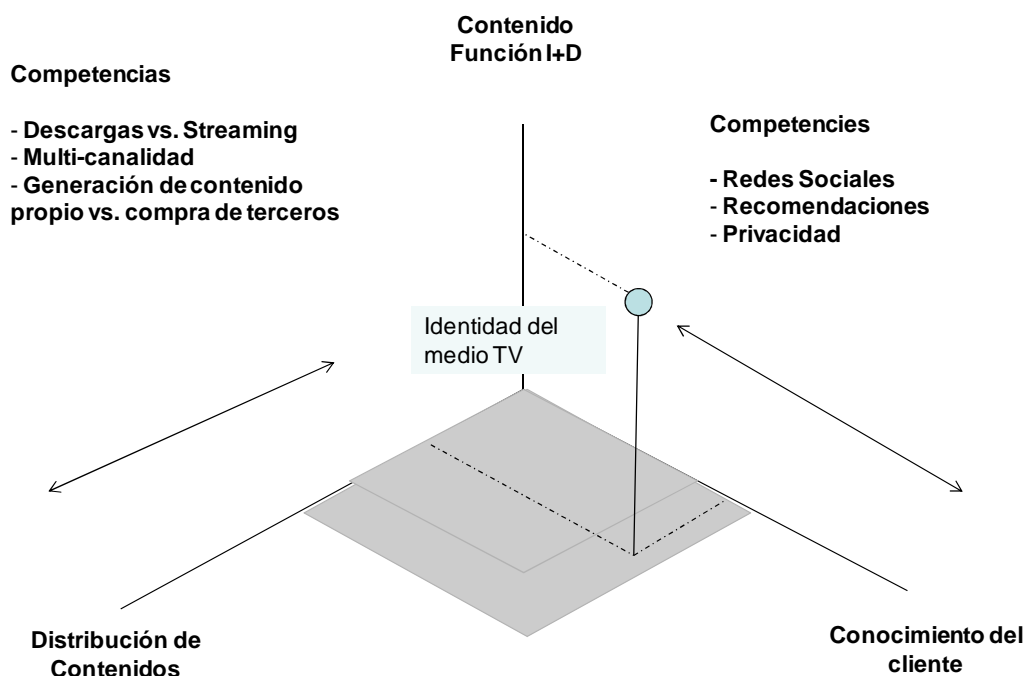
Una plataforma televisiva es un marco de referencia que puede agrupar varias cadenas de televisión y un fondo de catálogo bajo demanda. Las plataformas pueden estar complementadas por los medios de interacción con el usuario y los medios tecnológicos de transporte. En ocasiones, como en el caso del satélite, aplicaciones, catálogo, cadenas de televisión y sistema de emisión suelen ir integradas. Una plataforma televisiva según nuestro criterio, se fundamenta en tres ejes para entender su posicionamiento en el ecosistema descrito en el apartado anterior. El primero, es el contenido, su calidad y su *estilo*, algo así como un patrón identificable en contenidos y que en muchos casos define la personalidad de la propia plataforma. En nuestra opinión, este primer eje cumple la función de I+D.

El segundo eje se corresponde con la distribución de los contenidos y los servicios asociados. Aquí encontramos los servicios bajo demanda del fondo de catálogo que la plataforma ofrece al cliente (agregador de contenidos). Las plataformas tienen que decidir en este eje cuáles son los medios tecnológicos y las formas de pago (si existen) de distribución de sus contenidos.

El tercer eje es la capacidad de conocer el comportamiento del cliente. Por ejemplo, aquellos medios digitales que se fundamentan en la interacción con consumidores y tienden a formar comunidades. Este eje de conocimiento del cliente, puede activar redes sociales y combinar la

difusión de contenidos con la interactividad. Por ejemplo, prestando atención a los *trending topic* de Twitter que pueden suponer la “caza de tendencias”. Una red social es un medio público cuyos datos pueden analizarse. En ese sentido, algunos operadores de telecomunicaciones como ONO ofrecen el servicio de pago TIVO y analizan la historia de consumo de contenidos a través de sus plataformas, por lo que, además de los contenidos, pueden realizar recomendaciones.

En la figura 5 se presenta un diagrama de posicionamiento que define la identidad de la plataforma televisiva basado en los tres ejes descritos: la función de I+D (generación de contenidos), la función de distribución de contenidos (propios y ajenos) y la función de gestión de la información del cliente. Este diagrama nos permite comprender no sólo la identidad de la plataforma sino su posición en el ecosistema televisivo descrito en el anterior capítulo.



**Figura 5: Esquema de posicionamiento digital de los medios de comunicación**

### 4.3 La función I+D de la industria: Creatividad e Innovación en Contenidos

La función de la innovación y el desarrollo (I+D) en el mundo audiovisual es la generación de contenido, bien en directo o diferido. Los contenidos en directo ofrecen una experiencia única e irrepetible siendo en muchos casos señas identitarias de algunas cadenas de televisión,

incluyendo informativos, eventos deportivos, espacios de entretenimiento (como los programas de las mañanas en muchas cadenas), grandes acontecimientos; los contenidos pueden transmitirse en diferido, como series de televisión, películas y entretenimiento (concursos, informativos de fondo, *talk-shows*). Los contenidos pueden ser producidos por las propias cadenas de televisión o bien pueden ser contratados a terceros, como las denominadas *majors* (Sony Pictures, Bertelsmann, Viacom (Paramount), Columbia y Universal) que gestionan los derechos de distribución de películas y series; los agentes que gestionan los derechos de eventos deportivos y, en particular, del fútbol, como la Liga de Fútbol Profesional; y empresas especializadas en producción como *Endemol* y *La Fábrica de la Tele* que aparecen en el presente informe.

#### **4.3.1 Innovación y Globalización**

“La creatividad es la clave en la industria” según Jordi Bosch, Presidente de *Endemol*. “La capacidad de conectar con las emociones de la audiencia también” según Óscar Cornejo, Director de *La Fábrica de la Tele*. Por ello, en el mundo de la televisión una de las claves es entender cómo encontrar equilibrios entre arte e industria. La creación de contenidos requiere por ello, “no tanto las ideas geniales de una persona, sino la creación de equipos formados por escritores, guionistas, analistas de guión, directores y especialistas en comunicación (a veces denominados *spin doctors* dentro del sector)”, como nos indica Xavier Parache, Director de la *ESCAC*. Estos equipos son los responsables de generar *contenido de calidad*, es decir, editado profesionalmente y que “tenga como vocación un mercado global y convertirse en referencia” como afirma Marta Plana, Consejera de la *CMT*.

La mayor parte de nuestros entrevistados enfatizan la importancia de asociar rentabilidad con globalidad. Sin embargo, para que los contenidos cinematográficos o series de ficción generen escala hemos detectado importantes áreas donde es preciso invertir:

- Es imprescindible realizar una estrategia de distribución global para contenidos en español (y en las otras lenguas del Estado) ahora controlada por las denominadas *majors* y donde España carece de distribuidores de ámbito global, según nuestros expertos.
- Es importante comprender que la creación de contenidos producidos en España debe tener formatos que permitan su exportación. Esto aplica a las series de ficción con duraciones determinadas por los cortes publicitarios -regidos por las leyes españolas- que no encajan en los estándares de algunos países latinoamericanos, como nos indica algún entrevistado e impiden su distribución en un mercado natural.
- Es importante entender mejor el papel de los operadores de telecomunicación en la distribución de la escala local (la última milla) y la tarificación de los servicios de banda



ancha. En otras palabras, debe estudiarse en detalle el impacto de las tarifas planas o por tramos en los hábitos de consumo de contenidos.

- Hemos detectado que las empresas de generación de contenidos tienen estructuras con mucha autonomía local y con modelos de gobierno que les permiten orquestar contenidos con procesos de innovación global a través de sus redes de distribución. Por ello, además de la creatividad, es clave la *inmediatez*, es decir una gestión ágil de las redes de contactos con los ejecutivos y comprender su proceso psicológico en la toma de decisiones de las diversas cadenas para realizar una distribución adecuada. En otras palabras, la clave es *organizar la innovación* para exportar e internacionalizar, como el caso de Endemol (ver cuadro).

### **El caso de Endemol**

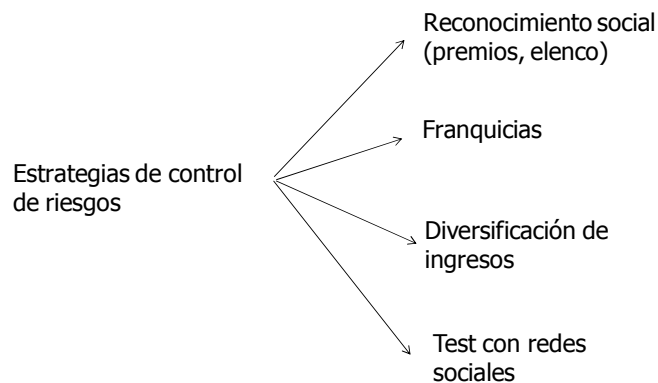
Endemol España, líder en producción audiovisual en nuestro país, forma parte del Grupo Endemol, fundado en 1994 por John de Mol en el momento en que el sector se liberaliza. La compañía alcanzó un crecimiento anual de ingresos del 10%, casi 1.4bn euros, con una expansión significativa (su crecimiento interanual fue del 34%). Durante 2011 Endemol produjo 189 formatos, de los cuales 56 fueron nuevos (unas 1.000 horas de nueva programación) para ofrecer un total de 24.000 horas. Está presente en 31 países de todo el mundo, como Estados Unidos, Gran Bretaña, España, Italia, Francia, Alemania, Holanda, Portugal o Suiza, además de en varios países de Suramérica, India, Suráfrica y Australia. Endemol es creadora y productora de éxitos en cadenas de todo el mundo, como *Big Brother*, *The Money drop*, *Deal or No Deal*, *Extreme Makeover: Home Edition*, *Operación Triunfo* o *Wipeout*, programas que, en nuestro país, son realizados por Endemol España. La actividad de Endemol en España se inició en 1994 con la incorporación de Gestmusic y en 1997 se incorporó Zeppelin TV, empresas líderes en el sector audiovisual español. Actualmente, Endemol incorpora además Diagonal TV y Linze TV. También cuenta con Tuiwok, la nueva comunidad de Gran Hermano, que combina Facebook, Twitter y el propio Tuiwok.

Las empresas de Endemol España abarcan todo tipo de géneros y formatos televisivos (concursos, realities, talk-shows, ficción). Zeppelin TV y Gestmusic cuentan con producciones, como *Fama a Bailar*, *Esta Casa Era Una Ruina*, *Gran Hermano*, *Atrapa un millón*, *Número 1*, *Tú sí que Vales*, *Ahora Caigo*, *Mira Quién Baila* y *Operación Triunfo*, mientras que, en ficción, dos empresas del grupo producen series, como *Amar en Tiempos Revueltos*, de Diagonal TV para La 1 de TVE y líder de la sobremesa de lunes a viernes; *Kubala*, una de las series más vistas de TV3, también a cargo de Diagonal TV; la serie diaria en Antena 3, *Bandolera*, grandes series de primetime como *Isabel mi reina*, *La república* o *la Señora* para TVE. *Arrayán* es una producción de Linze TV que lleva nueve años en emisión en Canal Sur.

Endemol muestra una organización en red que otorga una gran autonomía a sus diferentes filiales en los diferentes países donde actúa y que les permiten desarrollar sus propios contenidos atendiendo al gusto local (innovaciones locales). En otras ocasiones los contenidos locales pueden globalizarse (innovación local a global) como el programa *Tu cara me suena*, producido para Antena 3 y hoy exportado a 5 países en el mundo (Italia, Chile, Rumanía, Ucrania y Portugal). En otras ocasiones, una fórmula creada en la central como *Gran Hermano* se ha convertido en un proceso de innovación global emitiéndose en 84 países.

#### 4.3.2 La tensión entre arte e industria: estrategias de gestión de riesgo

En el sector de los medios es importante comprender los riesgos sistémicos que afectan a las relaciones entre los actores que forman el ecosistema. El riesgo creativo, la idea de un nuevo programa o de una película, es muy difícil de calcular como nos indican nuestros entrevistados. Sin embargo, la televisión es una industria y por ello el riesgo se debate entre la visión de los equipos artísticos y las necesidades que los ejecutivos de televisión tienen para competir y captar audiencias. Las formas de gestionar el riesgo que hemos detectado se presentan en la figura 6 y se basan en el reconocimiento social, las franquicias o repeticiones, por medio de diversificación de ingresos y finalmente realizando tests en redes sociales, mediante la interacción con los potenciales consumidores.



**Figura 6: Estrategias de gestión de riesgo creativo**

La primera forma de disminuir el riesgo es a través del reconocimiento social. Es obvio que emitir películas ganadoras de premios o éxitos de taquilla es algo que funciona, pero también en el caso de series, si antes de su emisión, se piensa en el tipo de público que la verá. En segundo lugar, las estrategias de minimizar el riesgo pasan por el elenco, los protagonistas y los reconocimientos obtenidos.

En segundo lugar, y cada vez de forma más frecuente, el riesgo se gestiona mediante la franquicia, es decir, mediante la repetición de la fórmula de éxito en forma de series de películas o temporadas de series televisivas de ficción. Otra forma de minimizar el riesgo es, como ha hecho la cadena por cable en USA, HBO, por medio de financiar contenidos de ficción a través de suscripciones, es decir, a través de estrategias de cliente. El modelo de HBO ha llevado a la ficción televisiva norteamericana a su "edad de oro", como nos indican varios de nuestros entrevistados. Esta seguridad en los ingresos ha permitido innovar, más incluso que el cine (sometido en mayor medida a la franquicia). Ejemplos como *Perdidos*, *Juego de Tronos* o *Dos metros bajo tierra* han roto esquemas, es decir, se aproximan más al arte que los requerimientos de la industria porque HBO sabe cómo amortizar las series en función de

desarrollar diversificación en ingresos: primero suscripción por cable, venta y distribución global y venta de DVD.

Otra forma de evaluar el riesgo es a través de las redes sociales. Algunas series se testan primero a través de las redes sociales, como nos indica Roser Amills, "se empiezan a mostrar contenidos y a intercambiar mensajes con posibles consumidores". Es una manera de conocer al público potencial y realizar pruebas piloto. Antes se hacía un proyecto piloto en una sala; ahora, con las redes sociales, se tiene el mundo entero para realizar tests antes de lanzar el producto.

### **4.3.3 Transmedia: la nueva forma de crear historias**

El presente y el futuro de la industria audiovisual están en la capacidad de generar contenidos. Esta es una afirmación que suscribirían la mayor parte de nuestros expertos entrevistados. Las tecnologías digitales permiten democratizar la posibilidad de crear historias y acceder a una escala de mercado global, así como desarrollar nuevas formas narrativas utilizando diferentes medios.

El nuevo término *transmedia*<sup>xv</sup> define la técnica de explicar una historia utilizando diferentes plataformas o formatos mediante la tecnología digital. Desde el punto de vista de la producción, implica crear contenidos que atraigan a la audiencia utilizando varias técnicas para introducirse en sus vidas diarias. Con el fin de conseguir esta implicación, una producción *transmedia* desarrolla historias a través de múltiples canales. Lo más importante es que estos contenidos no sólo están relacionados entre ellos (abiertamente y de forma más sutil), sino que están en una sincronización narrativa entre ellos.<sup>xvi</sup>

Es decir, las historias se explican de forma escrita, visual, y permiten la interacción con el espectador a través de medios interactivos. El concepto de creatividad es más amplio y diverso porque el lenguaje visual es diferente del lenguaje escrito. Los usuarios reclaman contenidos convergentes, multiformato (audio, vídeo, texto) y multiplataforma. Como hemos dicho anteriormente, el televisor sigue siendo la pantalla preferida por los usuarios para ver contenido de vídeo, sin embargo los usuarios quieren acceder a estos contenidos a mayor velocidad, en cualquier lugar, en cualquier momento. Los usuarios quieren producir contenidos, compartirlos y difundirlos con fines profesionales o meramente relacionales. Y también hemos aprendido a utilizar con más eficacia todo el potencial de fotos, de multimedia, de músicas, de todo, es decir, se está abriendo camino una nueva forma de comunicación *transmedia*.

La interactividad que es resultado de este proceso *transmedia* afecta al lenguaje. En las redes sociales, se combina la espontaneidad del lenguaje oral con la reflexión y el pensamiento del escrito. Además, las redes sociales como Twitter exigen un nivel cultural y de escritura superior

puesto que las personas que utilizan redes sociales se ven obligadas por la presión social a escribir mejor. Explicar historias en formato *transmedia* puede afectar a la forma de pensar el contenido. Un texto escrito requiere linealidad puesto que la lectura sí es lineal. Las historias en el mundo digital podrán explicarse a través de ramificaciones utilizando diferentes medios.

#### **4.3.4 Los derechos del fútbol y de grandes eventos deportivos**

La lucha por conseguir mayor audiencia llegó a su punto más álgido con la competencia para ofrecer partidos de fútbol. Esta ha sido una línea de negocio que algunos expertos definen como "desastrosa" puesto que algunas cadenas *perdieron hasta un millón de euros con cada partido televisado*. En el momento de escribir este informe, la Liga de Fútbol Profesional aspira a vender los derechos de fútbol televisado por 900 millones de euros en 2014. En agosto de 2012 Mediapro y Canal + llegaron a un acuerdo para la distribución de estos contenidos hasta 2015 dando por cerrada la denominada "guerra del fútbol".

En Italia e Inglaterra el fútbol es de pago. En Italia, por ejemplo, la Liga ingresa 900 millones de euros. En España se combina una oferta de pago en Gol Televisión (TDT) y Digital + con la oferta en abierto. Los abonados a plataformas digitales en España son 4 millones, mientras que en Inglaterra e Italia son 9 millones y en Francia alrededor de 6. En Estados Unidos también está generalizado el "pay per view", que se eliminó como una posibilidad en España en la última negociación entre Prisa y Mediapro, pero que podría volver a convertirse en una opción si se elimina la obligatoriedad de emitir un partido semanal en abierto, como algunas fuentes indican<sup>xvii</sup>. La Liga de Holanda ha llegado a crear un canal propio de televisión y explota directamente los derechos audiovisuales. En la actualidad, la mayoría de los equipos (excepto Real Sociedad y Zaragoza) tiene contratos vigentes con Mediapro, que caducan en 2014. Los contratos suponen una distribución asimétrica donde Real Madrid y Barcelona obtienen alrededor del 60% de los ingresos y el 40% restante se reparte entre los demás. Los clubes de fútbol dependen mucho de los derechos de televisión puesto que suponen el 67% de sus ingresos (para el Real Madrid y el Barcelona suponen el 33%), a pesar de que este negocio está resultando muy poco rentable y se estiman pérdidas de 180 millones de euros<sup>xviii</sup>.

Por otro lado, la cobertura de los Juegos Olímpicos de Londres en 2012 supondrá 90 millones de euros para RTVE.<sup>xix</sup> RTVE ya avanzó que no se podría renovar el contrato con la Liga ACB de baloncesto por falta de presupuesto<sup>xx</sup>. Paralelamente, Google ha adquirido los derechos de *difusión global* por internet para los Juegos Olímpicos de 2012.

Después de analizar los aspectos que consideramos centrales en la función de generación de contenidos, pasamos al segundo eje clave de gestión estratégica, la distribución por medios tecnológicos, la televisión digital terrestre (TDT) en su mayor parte en abierto, la televisión de pago y la televisión por Internet.

#### 4.4 La distribución de contenidos

Los medios de distribución de contenidos digitales son mayoritariamente redes y servicios de telecomunicación y éstos están fuertemente determinados por el contexto geográfico y socio-demográfico del país. En este sentido, creemos conveniente ofrecer datos de contexto en relación con el medio televisivo en España. España cuenta con 17,1 millones de hogares distribuidos de forma muy heterogénea. España es un país semi-despoblado para los servicios de telecomunicaciones, con una media de 93 habitantes por Km<sup>2</sup> o 46 hogares por Km<sup>2</sup>. Sólo contamos con 6 ciudades (3 de ellas en el denominado arco mediterráneo) con densidades superiores a 500 habitantes por Km<sup>2</sup>.

Esto significa que la mayor parte de los 47.190.500 habitantes que tiene España, se distribuye en hogares de una media de 2 personas aproximadamente que se concentran en seis ciudades. El resto del país presenta densidades de población inferiores a la media europea.

La distribución de contenidos se realiza por los canales de televisión que suelen presentar su parrilla u oferta televisiva y por los operadores de telecomunicación que transportan la señal hasta los consumidores. En España, la televisión es un servicio ubicuo que está presente en el 98% de los 17,1 millones de hogares en España (según el Instituto Nacional de Estadística, INE). Sin embargo, Internet lo está en el 53% de hogares y de éstos, la mitad aproximadamente (unos 9 millones) cuenta con acceso de banda ancha (superior a 2Mbps) y con capacidad de ofrecer servicios de televisión (bien por hilo telefónico o bien por cable).

Aunque la cobertura del medio televisivo cubre prácticamente la totalidad del país, es relevante apuntar dos hechos clave. En primer lugar, los servicios de telecomunicaciones por cable dejan de ser rentables por debajo de densidades entre 10 y 20 hogares por Km<sup>2</sup> (dependiendo de la tecnología y de los accidentes orográficos<sup>xxi</sup>). A diferencia de países con mucha mayor densidad de población como Reino Unido, Holanda o Alemania donde la televisión por cable y servicios de banda ancha llega a más del 60-80% de los hogares, en España, simplemente por razones geográficas y demográficas, vemos muy difícil que esto pueda ser realizable a corto o medio plazo. Por ello, las formas de transmisión deberán complementar los medios terrestres con los de radiofrecuencia como la Televisión Digital Terrestre (TDT) y el Satélite.

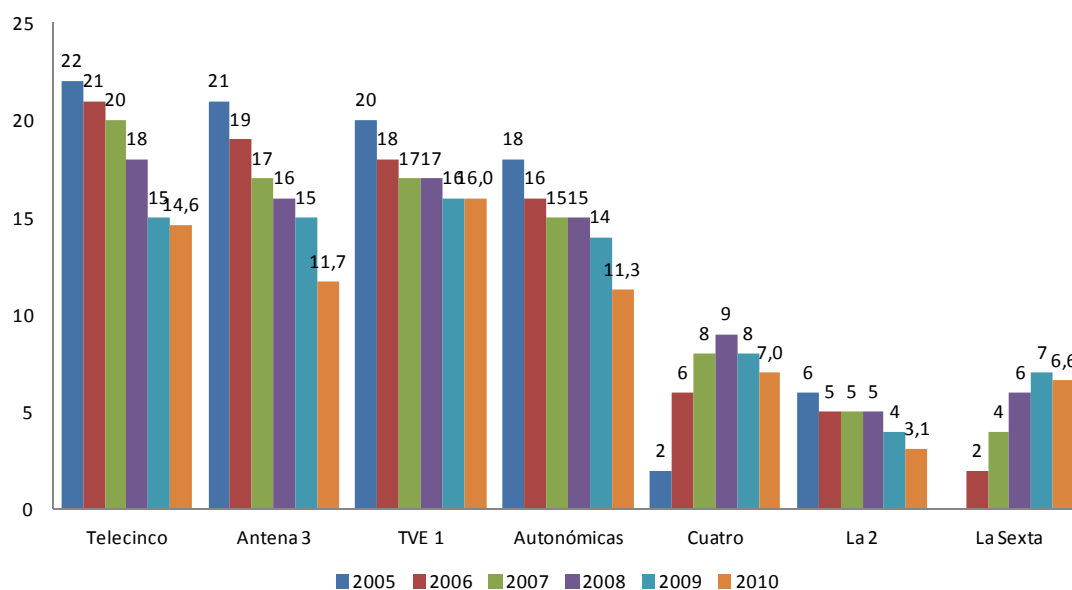
La aparición de internet ha propiciado la desintermediación entre usuarios y las cadenas generalistas. Este fenómeno afecta a los contenidos y a las preferencias horarias. La aparición de nuevos agregadores, como Filmin, WuakiTV o Youzee presenta una nueva oferta por internet entre los generadores de contenidos (producción local y suministrada por las majors) y

los consumidores finales, que es la respuesta de la industria para facilitar el visionado bajo demanda, sobre todo en series y películas. Algunos de nuestros entrevistados también apuntan que estas nuevas plataformas de Internet son una respuesta de la industria a la piratería y un canal coherente con la oferta televisiva tradicional vía satélite o TDT, como el caso de Yomvi de Digital +. Estas plataformas, como hemos comentado, también han propiciado la aparición de "micro-contenidos" procedentes de programas con objeto de adaptarlos a plataformas tipo Youtube o para ser visionados en pantallas móviles<sup>xxii</sup>. La clave, de todas formas, para muchos de nuestros expertos es la nueva relación con los clientes que se describe a continuación.

#### ***4.4.1 Televisión Digital Terrestre (TDT) y fragmentación de las audiencias***

Ante la multiplicación de cadenas digitales (TDT), la audiencia se ha fragmentado, y ello afecta a la gestión de los canales tradicionales que compiten para captar audiencias por medio de contenidos diferenciales. Un canal generalista tiene dificultades en obtener rentabilidad si no supera el 15% de audiencia, lo que explica el proceso de concentración entre canales televisivos.

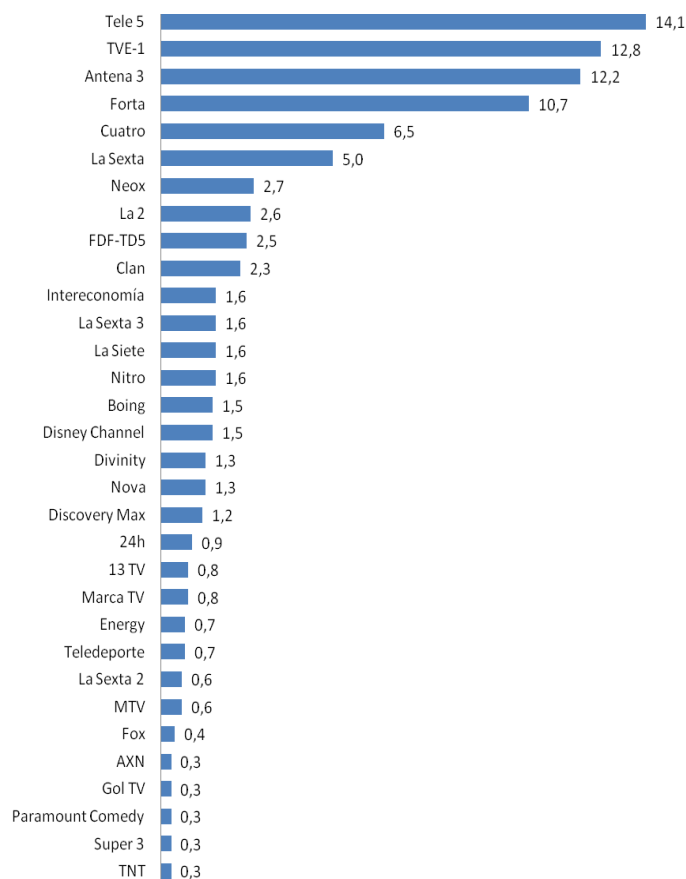
Las razones por las que la TDT no funciona como se esperaba son: La escala, puesto que no hay suficientes consumidores para ver tantos canales de televisión. El segundo factor es la confusión entre los espectadores, porque muchos canales están basados en la redifusión de contenidos ya vistos. El tercero es que la digitalización comporta interactividad y la oferta de TDT no la ofrece. Además, se produce otra paradoja en el mundo de las audiencias: los programas lideran con audiencias del 15%. La fragmentación hace que los grandes formatos hayan caído, por lo que también los presupuestos lo han hecho para financiar nuevos contenidos.



**Figura 7: Evolución de las audiencias (2005-2010).** Fuente: FORTA

Observando la figura 7, vemos que toda la discusión anterior nos lleva a una paradoja que consiste en la concentración del 84,8% del mercado publicitario, como hemos comentado, en dos grupos privados, que suman el 41,3% de audiencia (Tele5+Cuatro y Antena 3+LaSexta).

Ante este panorama para el futuro, como muestra la figura 7, cualquier nuevo canal en abierto se hallaría cautivo entre dos gigantes mediáticos privados y una RTVE sin publicidad. Además, está abierto el debate sobre si este modelo de televisión pública debería aplicarse a los canales autonómicos. Definitivamente, el futuro de la TDT como distribuidor de contenidos, es más incierto que nunca.



**Figura 8: Audiencia de las cadenas TDT. Fuente: El País, 2012**

#### **4.4.2 La gestión de los contenidos en función de la audiencia**

La alta incertidumbre en el sector de la televisión por la digitalización (y la TDT en particular) puede llevar a bloquear el proceso creativo que se refugia en repetir fórmulas que funcionan en otros canales, en largos seriales que “enganchen” al espectador (o lo que en el sector se denomina “franquicias”) o en difusiones repetidas de contenidos ya vistos. Destacamos la capacidad creativa para adaptar el contenido a las audiencias en el caso del programa de referencia *Aquí hay Tomate*, emitido por Tele5 (ver cuadro).



### **El caso de *Aquí hay Tomate***

En el programa *Aquí hay tomate*, el equipo de producción tenía un control minuto a minuto de la audiencia. Este programa tenía un formato de micro-contenidos, puesto que casi cada cuarenta o cincuenta segundos se explicaba un historia diferente, “que quizás era una de las claves, ya que, al final, si una cosa te aburría enseguida llegaba otra”, como recuerda Óscar Cornejo, director de La Fábrica de la Tele que añade “Durante los cinco años de *Aquí hay tomate*, veíamos la evolución de la audiencia (share) casi al minuto”. El equipo de producción sabía qué contenidos atraían más a la audiencia y los personajes preferidos: “Hay personajes que gustan más y personajes que gustan menos. Eso sólo lo aprendes con la experiencia. Y también aprendes qué prefiere la audiencia con respecto a lo que *les pasa* a esos personajes. Las bodas, los bautizos y los funerales eran un éxito seguro”, sentencia Cornejo.

Para los creativos entrevistados, el exceso de oferta audiovisual en TDT puede generar incluso estrés y el consumidor puede “no llegar a disfrutar de un contenido porque tanta oferta fragmentada favorece el zapping”, según afirma Óscar Cornejo, director de La Fábrica de la Tele y productor de programas como *Aquí hay Tomate*, *El Gran Debate* y *Sálvame de Lux*. Esto también provoca confusión en el propio proceso creativo: “Esta ansiedad afecta a la producción de contenidos que tienen cada vez más dificultades para captar audiencias”, afirma Óscar Cornejo, que afirma que el contenido debe adaptarse a las emociones de los telespectadores.

## **4.5 Televisión por internet**

### **4.5.1 Ancho de Banda y Streaming**

Internet es un medio interactivo que puede utilizar diversos medios tecnológicos como el cable, el satélite y la radiofrecuencia. Puede utilizarse como medio de distribución unidireccional. En este sentido, resulta evidente en las descargas de películas y series. La opción reciente de visionar el contenido en la modalidad *streaming* implica una tecnología que permite acceder a los contenidos de forma directa, sin necesidad de ser descargados previamente en el disco duro del equipo del usuario.

El 76% de los hogares en España realiza descargas para acceder y disfrutar de contenidos digitales; el 48% lo hace a través del *streaming*, y el 84% utiliza indistintamente ambos métodos<sup>xxiii</sup>, lo que significa que el ancho de banda necesario en los hogares no cesará de crecer, tanto más cuando el tráfico de video por Internet llegue al 91% (del total) en 2016<sup>xxiv</sup>. Obviamente, la velocidad de descarga o la experiencia de usuario al ver televisión por internet dependen del ancho de banda disponible en el terminal de acceso. Creemos necesario destacar que aunque el término banda ancha ha estado asociado a los medios de cable (ADSL y fibra óptica), estará también disponible en el dispositivo móvil.

En Estados Unidos, durante el año 2011, más de un millón de hogares se ha pasado a plataformas digitales del tipo de Amazon, Hulu o Netflix, que ofrecen contenidos en formato *streaming*<sup>xxv</sup>. En 2012 se esperan 3,5 millones más, lo que supondría, aproximadamente, un 4% del total de suscriptores de televisión por cable. Las diferencias en el coste de suscripción son muy notables: la oferta en *streaming* ronda los 5,5 euros al mes, frente los 70 euros de un operador de cable que, de media, consume 240 horas de televisión, lo que supone 0,31 euros por hora o 0,62 euros por persona.<sup>xxvi</sup>

En el momento de escribir este informe, el problema de las plataformas de *streaming* es que no podrán costear los derechos de emisión por internet. Netflix deberá, a finales de 2012, casi 4.000 millones de dólares<sup>xxvii</sup>. Adicionalmente, los operadores de cable ya están ofreciendo sus plataformas de *streaming*. Imitando a cadenas norteamericanas, algunas cadenas de televisión en España han realizado emisiones *premium*, por ejemplo, un día antes que en televisión. El problema es la gestión de la pérdida de demanda: el capítulo ya visto por 600.000 espectadores desincentiva la inversión publicitaria en el medio tradicional, por lo que la cadena asume unos costes que dependen del ancho de banda necesario y pierde ingresos publicitarios.

Para los transmisores de televisión, los contenidos por internet son únicamente un coste que, además, depende de la demanda o del éxito de las descargas o el *streaming*. Cuando una plataforma contrata servicios de transporte por radio, los costes son independientes de la audiencia. Este no es el caso del *streaming*, que es directamente dependiente del número de descargas y usuarios.

La clave es la gestión de la publicidad, puesto que Hulu obtuvo más ingresos por publicidad que todas las cadenas de televisión de los Estados Unidos, lo que puede llevar a la paradoja de que aquellos usuarios que optaron por el *streaming* para evitar la publicidad finalmente acabarán soportando más publicidad que en un canal de televisión convencional.<sup>xxviii</sup> En el momento de escribir este informe, Netflix no tiene planes de abrir operaciones en España.

#### **4.5.2 La Piratería**

La industria de contenidos digitales en España generó un volumen de negocio legal de 1.560,7 millones de euros en el primer semestre de 2010, con un crecimiento del 2,6% respecto al primer semestre de 2009,<sup>xxix</sup> según datos del Observatorio de Piratería y Hábitos de Consumo de Contenidos Digitales correspondientes al primer semestre de 2011. El valor total de los contenidos pirateados asciende a 5.212,4 millones de euros; es decir, casi cuatro veces el valor del consumo legal. La piratería ascendió un 77,0% en el primer semestre del año 2010 en comparación con el año anterior.<sup>xxx</sup> Por sectores, la música alcanzó el 97,8% (2.661 millones de euros). Esto significa que dos de cada cien canciones se descargan de internet de manera legal

en España.<sup>xxxii</sup> Y sigue el video con un 77,1% (1.867,4 millones de euros)<sup>xxxiii</sup>, los videojuegos, con un 60,7% (262,5 millones de euros) y los libros, con un 35,1% (421,5 millones).

España figura en el "top 5" de países con mayores índices de piratería, por detrás de Canadá, China y Rusia, y por delante de Ucrania, según datos del pasado mes de junio de 2011. Según los mismos datos, el 45% de usuarios de internet españoles realiza un uso "frecuente" de páginas o redes de intercambio de archivos P2P, frente al 23% de la media europea.

### **El caso de Lucía Etxebarría**

Lucía Etxebarría protagonizó un caso muy relevante cuando anunció a través de su perfil en Facebook que no iba a escribir "en una temporada muy larga" por culpa de la piratería. Según la escritora, "puesto que he comprobado hoy que se han descargado más copias ilegales de mi novela que copias han sido compradas."<sup>xxxiii</sup> La autora advirtió que mantendría su postura mientras no se protegiera adecuadamente la producción intelectual. Lucía Etxebarría afirmaba que ella obtenía entre 2 y 2,9 € por libro vendido y que no podía estar tres años encerrada en casa, estudiando, informando y documentándose para hacer un libro para que fuera pirateado. Esta historia ha generado un gran revuelo en internet y reabierto el debate entre ciertos "gurús" que no parecen condenar la piratería de forma explícita y aquellos que protegen el derecho de los autores sobre su obra.

El 19 de enero de 2012, el FBI cerró el portal de descargas Megaupload. Después de este cierre, la recaudación de los cines en Estados Unidos mejoró en un 32%, y los videoclubs de pago en streaming, como Filmin, duplicaron su tráfico en España.<sup>xxxiv</sup> Nuestros expertos también consideran que debe incrementarse la oferta, y ponen como ejemplo Spotify, que ofrece contenidos digitales a cambio de micro pagos.

### **4.6 Los Nuevos agregadores de Internet**

Después de varios años de existir el modelo de video en demanda por internet en distintos países del mundo, principalmente en los Estados Unidos, y con el respiro de no haber sido aún España el objetivo de alguno de estos proyectos, durante los años 2006-2011 nacen diversos agregadores por internet, por iniciativa de diferentes grupos empresariales. Hemos identificado siete iniciativas que sintetizamos en la tabla 1 donde destacamos su catálogo, su tarifa mensual, sus tarifas de alquiler y compra y la calidad de la oferta.

Agregador	Catálogo	Tarifa Mensual	Tarifa alquiler/Compra	Calidad
Youzee	En aumento	6.99€	1.99€ a 4.2€	SD/HD (*) VD/VO
Filmin	1.700 películas 35 series	15€	1.95€ a 3.99€	SD/HD VD/VO
WuakiTV	1.000 películas 20 series	Lanzamiento de una tarifa mensual en el año 2012	Hasta 3.99 €	SD/HD
Filmotech	1.200 películas 16 series	9€	1.5€ a 3€	SD VD/VO
Cineclick	750 películas	9.95€	0,99€ a 3.99€	SD
Voodler	300 películas	No	Hasta 2,49€	SD
Mubi	800 películas	7.99€	0.99€ a 2.99€	SD/HD VD/VO

**Tabla 1: Agregadores de contenidos en Internet. Fuente: Revistamagnolia, 2012**

(\*) SD: Definición Estándar; HD: Alta Definición; VD: Versión Doblada; VO: Versión Original

Creemos importante destacar que todas ellas son iniciativas recientes y por tanto la información que mostramos puede estar sujeta a cambios. En cualquier caso, pasamos a describir tres de las iniciativas con mayor detalle para ilustrar su propuesta de valor.

#### 4.6.1 Youzee

A finales de 2011 nace Youzee, con el respaldo económico de Yelmo Cines. Haciendo uso de las mejores prácticas de comunicación en las redes sociales, el proyecto Youzee se posiciona para el consumo de contenido *premium* por internet. Youzee imita las mejores prácticas de sitios de reconocida trayectoria en los EEUU, como Netflix o Hulu, y ofrece una experiencia social y con un acceso al contenido muy cuidado. El modelo de negocio de Youzee, también mezcla de las propuestas estadounidenses antes mencionadas, se basa en una suscripción mensual de 6,99 €, que da acceso al catálogo de películas y series, más un pago extra de hasta 4,99 € por cada título de los contenidos *premium* (estrenos o novedades en el catálogo).

La propuesta de valor de Youzee se basa en la combinación de una experiencia de uso de calidad y un catálogo completo a un precio competitivo. La experiencia del usuario se basa en un uso sencillo y claro, del que destacan la búsqueda de contenido, los modos de visualización SD y HD (a distintos precios), las opciones de visionado en versión original con o sin subtítulos, y la posibilidad de audio de alta calidad. En lo correspondiente al catálogo, Youzee cuenta con una oferta variada de películas y series de ficción y humor, y deja fuera contenidos deportivos, documentales y educativos. El catálogo de películas alterna grandes clásicos del cine y muy pocos estrenos, y está relleno de títulos estadounidenses estrenados entre 1990 y 2005. El contenido del apartado de series, igualmente reducido como el de las películas, ofrece ciertas

temporadas de clásicos, así como algunas series actuales españolas y extranjeras que, al igual que las películas, conllevan el pago de hasta 1,99 € por capítulo.

A diferencia de otras propuestas en el mercado español, Youzee sólo cuenta con soporte para una marca de televisión y, por el momento, no tiene ningún soporte *smartphones* o tablets en el momento de escribir este informe. El anuncio de una alianza estratégica con Intel para impulsar el uso del vídeo HD y su posible reproducción en televisiones con resolución de 1080p mediante conexión alámbrica o inalámbrica refuerza la intención de Youzee de posicionarse como opción limitada al ordenador. También se tendrá que ver el impacto de la tarifa de 6,99 € al mes. En algunos casos, el alquiler de una temporada de una serie actual está por encima de su precio de compra en DVD.

#### **4.6.2 Filmin**

Filmin es una de las propuestas de video en demanda por internet más consolidada en España y, seguramente, la de más trayectoria. Iniciada en 2006, y remodelada y relanzada en 2010, el proyecto Filmin representa la principal propuesta de oferta de contenidos audiovisuales independiente, respaldada por compañías cinematográficas independientes españolas de la talla de El Deseo, Cameo, Tornasol, Golem, Avalon, Vértigo Films o AltaFilms, entre otras. Complementado con las opciones de experiencia del usuario encontradas en otras plataformas, como la opción de visualización en versión original y subtítulos, Filmin ofrece un amplio catálogo de películas *off-hollywood*, difícilmente encontradas en cualquier otra plataforma, además de series estadounidenses y europeas generalmente no programadas por las cadenas nacionales.

La propuesta de valor de Filmin se basa en la oferta a un segmento exclusivo, que consume el contenido no tradicional y que no tiene otros medios de acceso a dicho contenido. Filmin ofrece un elaborado sistema de búsquedas y un sistema de recomendación del contenido, que categoriza cada título bajo adjetivos fácilmente utilizables y comprensibles, y expone el catálogo entero a usuarios conocedores o no de la oferta audiovisual independiente. Puesto que el público objetivo es consumidor de cine, Filmin apuesta también por la visualización del contenido fuera del PC, e incluye soportes para el visionado en videoconsolas, la plataforma Apple TV y los dispositivos portátiles iPhone e iPad. El modelo de negocio de Filmin se basa en dos fórmulas flexibles: una, de suscripción más pago por contenidos *premium* y, otra, de pago por visionado de título sin necesidad de suscripción (a un precio más elevado).

Igual que las cadenas tradicionales requieren un mínimo de cuota de pantalla para sufragar sus costes fijos, los proyectos en internet como Filmin recurren a la fórmula de la suscripción para asegurar unos ingresos y cubrir los costes fijos asociados a las plataformas tecnológicas y a la compra de derechos para completar su catálogo. La propuesta de valor de Filmin atrae a un

segmento de usuarios fiel pero difícil de asociar a una tarifa mensual recurrente, por lo que recurre a fórmulas de descuentos por pagos trimestrales o anuales y de flexibilidad en la renovación automática o manual, para permitir al usuario cierta libertad de continuidad en caso de agotar el catálogo.

#### **4.6.3 Wuaki.tv**

Entre las propuestas de plataformas de video bajo demanda por internet, Wuaki.TV se asemeja al resto en cuanto a formato, aspecto y funcionamiento, posiblemente porque también toma como referentes los proyectos estadounidenses exitosos como Netflix y Hulu. Sin embargo, a diferencia del resto de propuestas en España, Wuaki.tv apuesta, como factor diferencial, por la extensión y calidad del catálogo ofertado y, sobre todo, por la capacidad de utilización fuera del PC.

La propuesta de valor de Wuaki.tv se basa en dos elementos. Por una parte, la oferta de un catálogo generalista y extenso de películas y series estadounidenses (principalmente compuesto por títulos actuales) y, por la otra, la capacidad de acceder al contenido desde una amplia variedad de dispositivos, como televisiones, descodificadores, sintonizadores de TDT y videoconsolas. A diferencia de otras propuestas, Wuaki.tv parece orientar el consumo de los contenidos audiovisuales a los dispositivos de uso tradicional, lo que rebaja las barreras de uso y asegura un sitio en el salón de casa en el futuro, a medio y a largo plazo. El modelo de negocio de Wuaki.tv se basa en el pago por visionado de cada título, y ofrece precios variables según la relevancia del contenido, la novedad o la compra de un capítulo independiente o de la temporada entera de una serie. Por otro lado, y emulando también el modelo de Hulu (cosa aún no propuesta por otros proyectos en España), Wuaki.tv permite el visionado gratuito de algunos contenidos patrocinados por publicidad.

#### **4.6.4 YouTube**

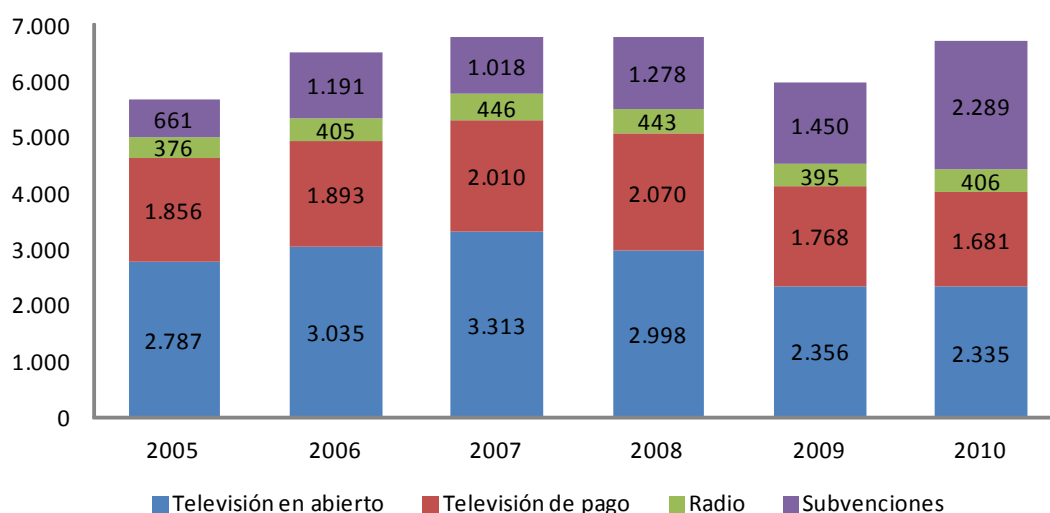
YouTube es la plataforma de video de Google. Aunque esta plataforma se pensó para “colgar” y distribuir contenidos desarrollados por el usuario, en el momento de escribir este informe, el protagonismo creciente en YouTube pertenece a las cadenas de televisión y a las productoras de series y otros contenidos audiovisuales que emplean este medio para captar audiencias más jóvenes y de futuro, paulatinamente alejadas de la radiodifusión “clásica”. *La paradoja es que el 60% de los contenidos que se consumen en España a través de YouTube proceden de las televisiones convencionales.*<sup>xxxv</sup> Las cadenas de televisión europeas -incluidas las españolas- cada vez suben más contenido audiovisual a la plataforma de video *online* y limitan el tiempo en la parrilla a los acontecimientos de rigurosa emisión en antena (eventos deportivos, conciertos, estrenos, etc.). Este fenómeno demuestra cómo incluso las cadenas de televisión tradicional ven una fuente de ingresos cada vez mayor y más atractiva en las tecnologías

soportadas por las redes de los operadores. Ismael Nafría nos indica que “muchas empresas productoras de contenidos audiovisuales están utilizando, a parte de su propio canal, YouTube por otras vías para tener una ventana más abierta a los usuarios y compartir ingresos con YouTube”. Por todo ello, y al menos en España, el portal de vídeos de Google -que nació para que los usuarios compartieran sus propios vídeos- se está convirtiendo en una plataforma de distribución de televisión.

#### 4.7 El valor de la relación con el cliente y nuevos modelos de ingreso

Como se observa en la figura 8, las tres principales partidas que determinan la facturación del mercado audiovisual son la publicidad, los ingresos de la televisión de pago y las subvenciones estatales. En el caso de los ingresos publicitarios, y tras las sucesivas caídas en 2008 y 2009, habrían iniciado su recuperación a lo largo de 2010.

Este sector facturó 6.711,5 millones de euros, registrando un avance del 12,4% con respecto al ejercicio anterior. Excluyendo las subvenciones, el sector experimentó un descenso en la facturación del 2,1% motivado por la reducción en la demanda de servicios de vídeo bajo demanda y pago por visión<sup>xxxvi</sup>. Los otros componentes principales de los ingresos, como son los derivados de la publicidad y de las cuotas a la televisión de pago, aumentaron ligeramente.



**Figura 8: Ingresos del sector audiovisual (millones de euros). Fuente: CMT**

El año 2010 fue el primero en el que se puso en práctica el nuevo modelo de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española (CRTVE), que dejó de emitir anuncios y pasó a

financiarse íntegramente con recursos públicos. Esto provocó una reasignación de los ingresos de publicidad, en la que los operadores privados consiguieron captar la gran parte de los ingresos que dejó de percibir la Corporación de Radio y Televisión Española, en un contexto en el que los ingresos de publicidad aumentaron un 0,2%<sup>xxxvii</sup>.

#### **4.7.1 La concentración de la publicidad en los medios de comunicación**

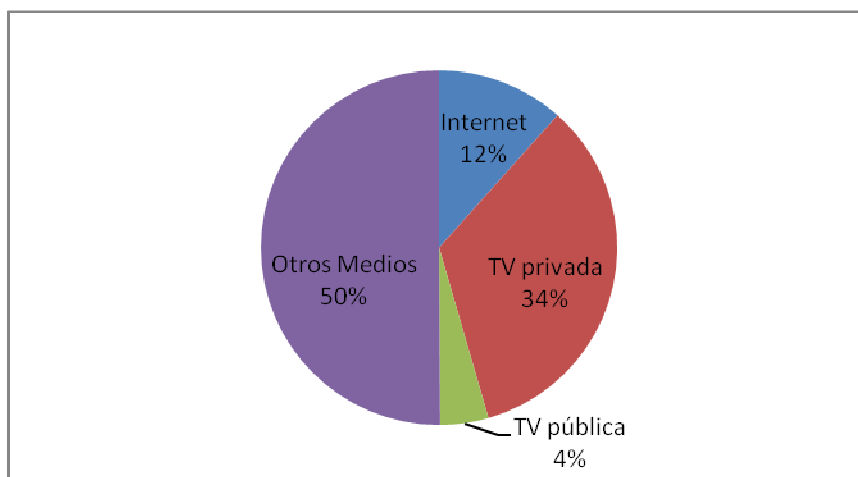
Telecinco fue la cadena televisiva que obtuvo más ingresos publicitarios, con 663,9 millones de euros y un aumento del 33,1% con respecto a 2009. En segundo lugar se situó Antena 3, con 630,8 millones de euros y un crecimiento interanual del 13,6%. Las dos siguientes cadenas fueron Cuatro, con 285 millones de euros y un crecimiento del 14,4%, y, a continuación, La Sexta, que ingresó 245,5 millones de euros, un 30,6% más que en 2009. En ese sentido, el grupo conformado por Telecinco, Antena 3, Sogecable y La Sexta sumó 1.830,5 millones de euros, lo que representó un 84,8% del total de los ingresos publicitarios registrados por el conjunto de televisiones en abierto. Esa fuerte concentración del mercado publicitario y la decisión de dejar de financiar RTVE con publicidad pone en cuestión el modelo de las televisiones autonómicas que experimentaron retrocesos en la mayoría de casos, con algunas excepciones, como por ejemplo el caso de la televisión pública de Cataluña (TV3) que según Mònica Terribas "ha sido un auténtico motor en la creación de una industria de contenidos audiovisuales a su alrededor".

#### **4.7.2 La publicidad en Internet**

La publicidad ha sufrido un giro radical con la aparición de las nuevas tecnologías de la información. En 2010, el gasto en publicidad en internet ascendió a 654 millones de euros.<sup>xxxviii</sup> El 55% de esta publicidad se dedicó a buscadores y el 45% restante se repartió entre diferentes medios, como banners, vídeos y formatos interactivos. Google y otros buscadores de empresas e-commerce gestionan los enlaces por popularidad, y con respecto a los enlaces patrocinados, sólo se paga cuando las empresas tienen un resultado, es decir, cuando se genera una visita, cuando se hace clic en el anuncio, a diferencia de la publicidad tradicional.

Este tipo de publicidad ha crecido a un ritmo anual del 47% desde 2004, siendo cada vez mayor en el mix de los anunciantes por su mayor capacidad de segmentar el mensaje a los consumidores adecuados<sup>xxxix</sup>. Otras empresas productoras de contenidos audiovisuales están utilizando su propio canal de YouTube y otras vías para tener una ventana más abierta a los usuarios y compartir ingresos con YouTube.





**Figura 9: Distribución del gasto publicitario en España (2010)**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la CMT, McKinsey y de Boston Consulting Group (BCG)

En el mercado británico y en Australia, la publicidad digital ya se ha convertido en el primer soporte, por encima de la televisión. Efectivamente, en el Reino Unido ya se destina a internet el 30% de la inversión publicitaria. En otros países se encuentra en tercer lugar, siendo habitualmente el orden el siguiente: televisión, prensa, internet y radio. En la mayoría de mercados similares al español la situación sería parecida. Por otro lado, existe la nueva estrategia de publicidad bajo demanda. En este caso, la audiencia solicita la información y la recibe en el mismo momento, pudiendo habilitar conexión con sistemas de comercio electrónico (e-commerce).

#### **4.7.3 Abono o suscripción**

Los servicios de televisión de pago o de acceso condicional son los que se ofrecen a cambio de un pago directo mediante una cuota anual o mensual. En 2010, los ingresos obtenidos por los operadores de televisión de pago ascendieron a 1.681 millones de euros, lo que reflejó un retroceso interanual del 4,9%.

La penetración de la televisión de pago en España se situó, de acuerdo con los datos del panel de hogares de CMT y Red.es, en un 21,9% de los hogares, esencialmente de clase media-alta. En este sentido existe una gran integración entre medios de pago y plataformas de transporte: Sogecable (con Digital+) asociada al satélite; Ono, asociada al cable; y Telefónica (con Imagenio) asociada al ADSL y al cable, que sumaron el 89,7% de los ingresos y el 78,9% de los abonados (3,6 millones) respectivamente.

Según datos de la CMT, la plataforma que ostentó mayores cuotas de mercado fue Sogecable, que aglutinó el 64,4% de los ingresos percibidos por el segmento de televisión de pago y el 38,9% de los clientes. El segundo operador es Ono, con un 13,4% de los ingresos y un 22,8% de los clientes. Finalmente, el tercero de los grandes operadores del mercado, Telefónica, obtuvo cuotas de mercado del 11,9% de la facturación y del 17,2% de los clientes. Otros operadores como Orange presentan una oferta limitada y disminución en clientes. Con respecto a la TDT el canal de mayor crecimiento es Gol Televisión, de ámbito nacional, seguido por Euskaltel con crecimientos interanuales (en clientes) del 126,4% y del 55,9%, respectivamente. Con la nueva Ley general de la comunicación audiovisual, las cadenas privadas de ámbito nacional pueden dedicar la mitad de su ancho de banda a ofrecer servicios de TDT de pago. Esto podría suponer que 12 canales podrían ser de acceso condicional, manteniendo la oferta actual de canales.

	ABONADOS	INGRESOS	ABONADOS	INGRESOS	ABONADOS	INGRESOS
<b>Por operador</b>						
Sogecable (D+ y Canal+ Dos)	1.845.805	1.249,4	1.774.316	1.083,3	-3,9%	-13,3%
Ono	975.005	233,5	1.038.347	224,9	6,5%	-3,7%
Telefónica (Imagenio)	702.027	160,1	785.293	200,0	11,9%	25,0%
Gol Televisión	153.151	5,9	346.712	47,1	126,4%	698,0%
TeleCable	133.665	28,1	139.117	33,6	4,1%	19,7%
Euskaltel	83.230	14,1	129.733	16,2	55,9%	15,5%
R	88.106	19,7	92.402	22,3	4,9%	13,5%
Orange	83.896	4,8	70.291	5,0	-16,2%	4,9%
Procono	28.625	3,7	29.978	3,9	4,7%	2,8%
Resto	144.822	49,0	156.996	45,0	8,4%	-8,2%
<b>Total</b>	<b>4.238.332</b>	<b>1.768,2</b>	<b>4.563.185</b>	<b>1.681,3</b>	<b>7,7%</b>	<b>-4,9%</b>

Fuente CMT

**Tabla 2: Clientes e ingresos en televisión de pago. Fuente CMT, 2010**

En la tabla 2 se presenta -según datos de la CMT- la distribución de plataformas de pago, número de clientes e ingresos medios. Se observa con claridad que el crecimiento del canal de pago en TDT, Gol Televisión, está asociado a las retransmisiones de fútbol.

Ya hemos visto que los servicios de pago se ofrecen por satélite, banda ancha (triple play) y cable. A continuación del cable, se situaron las plataformas de televisión por IP, con una facturación de 206,7 millones de euros, también con un incremento en el número de abonados del 7,3%. Los servicios de televisión móvil presentan 16,2 millones de euros, con un incremento del 43% y están asociados a tarifas planas de datos a través de redes móviles, lo que permite a los usuarios disfrutar de televisión móvil de forma gratuita durante cierto período de tiempo. Por esta razón, los aumentos del número de abonados al servicio de televisión móvil no están necesariamente relacionados con los aumentos de los ingresos en este ámbito<sup>xl</sup>.

La gestión de las televisiones digitales de pago se enmarca en el nuevo marco audiovisual. Los costes fijos serán cada vez mayores y la sostenibilidad de las empresas en el mercado será menor. Una importante ventaja son las barreras de salida de los clientes: función activa del consumidor, sistemas de recomendación, sistemas de selección y grabación de contenidos, temas administrativos como el retorno del descodificador y la devolución de los recibos del banco, compra de abonos anuales y compra de la temporada de fútbol.

#### **4.7.4 Pay for privacy**

Ningún medio es gratuito. Los sistemas de oferta denominados como *freemium*, son gratuitos para el usuario hasta un cierto nivel de consumo de contenidos pero luego, o bien se factura el acceso a ciertos contenidos, o bien deben buscarse fórmulas para rentabilizar las inversiones, como por ejemplo invitar al usuario a dejar parte de sus datos para acceder a ciertos contenidos. Según Natalia Martos, Chief Privacy Officer de PRISA, "En la transformación digital de un medio, se utilizará la tecnología para cambiar la forma de comunicar y consumir los contenidos, pero sobretodo en la forma de interactuar con los clientes y usuarios".

En segundo lugar los usuarios podrán utilizar medios tradicionales para contribuir con lo que se denomina *user generated content*. Esto generará dos retos: en primer lugar, se precisará el incremento del ancho de banda y un cambio hacia la simetría de los servicios (en la actualidad la mayor parte de servicios son asimétricos como el Asymmetric Digital Service Line, ADSL). El segundo reto será la gestión del *copyright* o de los derechos de autor, porque si el autor es el lector o telespectador, tendrá que dar una licencia a los medios de comunicación para poder compartir su contenido con el contenido de los periodistas y con otros usuarios.

#### **4.7.5 Publicidad asociada al contenido**

Pensamos que en el futuro la tecnología permitirá ofrecer el contenido que el usuario quiera consumir exactamente en cada momento y vincularlo con otros contenidos de pago (Premium) o bien con publicidad asociada al contenido. Desde el punto de vista publicitario, los anunciantes valoran positivamente los canales temáticos porque dirigen su mensaje a segmentos específicos de consumidores y clientes. La publicidad paga tanto por la cantidad de público como por la calidad de los contenidos, que además son específicos para un segmento de destinatarios.

En ese sentido, las marcas quieren vincularse a contenidos de calidad para buscar una asociación directa entre calidad de contenido y calidad de producto. Según David Madí, Asesor

de Comunicación: "Los publicistas quieren vincular sus inversiones publicitarias, en un momento de pocos recursos, a unos productos más *Premium*".

Es decir, en el modelo de ingreso publicitario se tiende a vincular la inversión con el interés por algún contenido. Según nos indica Jordi Alié, fundador y CEO de Innovate Icroms, "Cuanta más capacidad desarrollen las plataformas televisivas en reconocer el tipo de perfil de usuario que esté visionando los contenidos, el tipo de pantalla que utilice (televisor, móvil, ordenador, tablet), el entorno en el que lo está haciendo, la hora del día y el país, es decir, cuantos más ingredientes se conozcan –no a la persona en concreto, sino el perfil de persona que te está visitando–, posiblemente más efectiva será esa publicidad"

#### **4.7.6 Micro mecenazgo**

Un fenómeno interesante detectado es el micro mecenazgo, en el que son los propios consumidores quienes pueden patrocinar la obra de un artista. Con esto, según nos explica Roser Amills, escritora, "La segunda edición de mi libro de Poesía Erótica Morbo, se editó con muchos mecenas de varios continentes que aportaron donaciones de 10 euros en adelante. Con este método se les implica al 100% en el proyecto, se les pone en las listas de mecenas, en el libro publicado. En mi caso –cada uno hace lo que quiere–, yo hice además un refuerzo: vídeos con agradecimientos personalizados en YouTube, me di un reventón de grabar vídeos, dedicados a cada persona, y con un poema diferente". Este es un modo de contactar constante, interactivo y directo. Las personas que participan tienen la sensación de ser copartícipes de la obra y se consideran co-creadores de la misma.

#### **El caso de Hernán Casciari**

Hernán Casciari es un periodista y escritor que empezó a escribir en su blog una historia. La gente se fue añadiendo, aunque Casciari la hacía desde aquí para siete amigos que vivían en Argentina. Lo hacía porque les echaba de menos, era el factor emocional. Y contaba una historia de humor, y ellos hacían comentarios. Iba escribiendo una historia, de una madre y una familia. Pero al final fueron 100.000, 100.000 personas de todo el mundo que entraron para leer esa historia, y empezaron a opinar. En la actualidad, Hernán Casciari es el autor en castellano más leído del mundo, sumando todos los lectores que tiene en internet. Los lectores pasan a ser socios. Cuando vio que tenía ese potencial, lanzó una revista por internet que se llama *Orsai*, en la que cuelga cosas suyas y de amigos, autores, creadores, de manera gratuita.

#### 4.8 A modo de conclusión

En este capítulo hemos descrito los ejes de posicionamiento estratégicos de las plataformas televisivas: la creación y gestión de contenidos (como función I+D), la relación con el cliente (y los sistemas de ingresos) y la distribución por medios digitales (esencialmente, TDT, Satélite, Cable e Internet) donde la identidad y el posicionamiento se obtiene por la combinación de estos tres ejes. Proponemos dos ejemplos, tal y como muestran los cuadros, describimos el caso de Televisión de Catalunya (TV3) y HBO. La función de I+D que internaliza los informativos, algunas series de ficción, entretenimiento e incluso dibujos animados y contrata o externaliza otros. La apuesta estratégica de distribución se realiza por TDT en el caso de TV3 y es complementada por Internet a través de portales específicos y aplicaciones móviles para plataformas iTunes y Android. HBO en cambio ha llegado a un acuerdo estratégico con Verizon para su distribución no sólo por cable sino para crear una nueva plataforma HBOGo de streaming.

TV3 gestiona contenidos para YouTube y activa la interacción por redes sociales y otros medios digitales para interactuar con el cliente. De todas formas, la identidad de TV3 como nos comentaba Mònica Terribas se define por los contenidos, por un estilo determinado de los mismos que la audiencia reconoce y por entender la televisión como un servicio público en Cataluña. HBO define su identidad con los contenidos de ficción y por su modelo de suscripción, que para la mayor parte de nuestros entrevistados han llevado a una edad de oro a la ficción televisiva.

#### **La televisión pública como motor del sector audiovisual: el caso de Televisión de Catalunya**

Televisió de Catalunya (TVC) es líder de audiencia en Catalunya. La televisión pública catalana abarca los canales TV3, El 33, 3/24, Esport3, Canal Super3, Canal 3xL y TV3HD. Mònica Terribas era su directora en el momento de confeccionar este informe, y previamente dirigió y condujo el programa informativo de TV3 *La nit al dia*, una adaptación del programa de *Newsnight* de BBC2. Para Terribas, la televisión es el motor del tejido industrial del sector audiovisual en dicha comunidad. Antes de su nacimiento, en 1983, no existía ninguna de las productoras actuales, que venden sus contenidos a España y resto del mundo. De hecho, la concentración de productores de contenidos en la región es muy superior a la del resto del estado. Para Mònica Terribas, "TVC decidió hace tiempo una apuesta estratégica por los portales de internet y las redes sociales, que, a pesar de que únicamente es un generador de nuevos costes, se considera como el resto de contenidos de TVC: un servicio público".

TVC tiene un 70% de producción interna y un 30% de producción externa. La crisis iniciada en 2008 ha hecho reducir el beneficio industrial de los proveedores y, la plantilla propia, en unas 200 personas. Mònica Terribas considera que, en "la misión específica de la televisión pública,

TVC ha sido un motor de talento para toda España. La actual situación de reducción de costes pone en peligro este papel, puesto que, si TVC no puede invertir en la producción de películas, no se podrán hacer coproducciones que resultan imprescindibles para el sector.”

### **El caso de HBO**

El ejemplo clave que nombran muchos de nuestros entrevistados en el aseguramiento de la calidad del contenido de ficción es la televisión de pago, con HBO como referente. Esta cadena, además de haber asimilado el contenido a I+D, tiene un sistema de cuota de pago que les ha permitido generar una gran escala, lo que les facilita tener mucha libertad per crear y experimentar, conociendo, a la vez, las preferencias de sus clientes. El secreto de HBO es que, con unos parámetros de calidad muy altos puede distribuir estos productos y dispone de recursos para desarrollar nuevos contenidos. En definitiva, la generación de contenidos es un gran laboratorio de I+D.

Esta decisión, ha tenido una vinculación directa con el intento de hacerse con una nueva posición con la alianza con Verizon EEUU para crear *HBO Go*, un servicio que ofrece “on line” el acceso a los contenidos de HBO. HBO Go ([www.hbogo.com](http://www.hbogo.com)) da acceso a los suscriptores del canal a más de 600 horas de programas y películas. HBO tenía, en el momento de escribir este informe, la intención de poner este servicio a disposición del mercado de telefonía móvil.

## **5 La Regulación**

### **5.1 Ley General de la Comunicación Audiovisual**

El sector de los medios audiovisuales está fuertemente regulado. En marzo de 2010 se aprobó la Ley 7/2010 General de la Comunicación Audiovisual que unificó en un único texto la regulación de la radio y la televisión incorporando la Directiva Europea de 11 de diciembre de 2007 sobre Servicios Audiovisuales. En esta ley se regula la TDT, duración de las licencias, servicios en abierto y de pago, las concentraciones o fusiones entre operadores, la producción cinematográfica y de series, los derechos del espectador, la creación de un registro de canales de TV, la protección de menores, la accesibilidad de los contenidos televisivos, la televisión en movilidad, y el tiempo máximo que los operadores pueden destinar a la publicidad. Como autoridad reguladora del sector el texto prevé la creación de un Consejo Estatal de Medios Audiovisuales (CEMA), que será el organismo encargado de velar por el cumplimiento de la nueva ley y contará con capacidades sancionadoras.

Cabe resaltar que los operadores de TDT tendrán que afrontar un nuevo cambio de frecuencias antes de 2015. Antes de esta fecha, todos los canales deberán desalojar las frecuencias que ocupan actualmente y trasladarse a una nueva banda del espectro radioeléctrico. El cambio obedece a una decisión de la Unión Europea y afecta a todos los países miembros. Con todo, la Ley general de la comunicación audiovisual, las cadenas privadas de ámbito nacional pueden dedicar la mitad de su ancho de banda a ofrecer servicios de TDT de pago. Esto podría incidir, en los próximos años (en función de las cadenas resultantes explicadas en el párrafo anterior) en que 12 cadenas TDT podrían ser de pago.

### **5.2 La Regulación de la Alta Definición (HD)**

En mayo de 2010 se aprobó el Real Decreto que regula las emisiones de televisión en Alta Definición. Estas emisiones representan una mejora considerable de la calidad de imagen con respecto a la televisión con definición estándar y para poder recibirlas es preciso que el televisor disponga de un sintonizador de alta definición.

El Real Decreto establece las técnicas de compresión de la señal de televisión que deberán utilizarse para realizar este tipo de emisiones. Regula también las emisiones de señales en Alta Definición a través de los múltiples compartidos por varias entidades y dispone que, en el caso de que no exista acuerdo entre dichas entidades, los conflictos que surjan por la emisión de canales digitales de televisión digital terrestre en alta definición, serán resueltos por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones. La normativa establece que todos los equipos

receptores de televisión de más de 21 pulgadas que se pongan a la venta en el mercado español deberán permitir la recepción de las emisiones de alta definición.

### **5.3 Fusiones y Adquisiciones**

El nuevo marco regulatorio permite que las cadenas de televisión privadas tengan accionistas comunes o se fusionen, siempre y cuando: a) existan al menos tres operadores privados con dirección editorial distinta en el ámbito nacional y, b) la suma de las audiencias de las televisiones con acciones cruzadas o que vayan a fusionarse no sea superior al 27% del total de audiencia durante los doce meses consecutivos anteriores a la adquisición<sup>xii</sup>. En 2010 se fusionaron Gestevisión Telecinco y Sogecuatro así como Antena 3 y La Sexta, que culminaron con éxito. Por otra parte, el Grupo Telecinco y Telefónica entraron a formar parte del capital social de Digital+, adquiriendo cada una de ellas un 22% de las acciones de la plataforma de televisión de pago por satélite

### **5.4 La nueva financiación de RTVE**

En 2009 se aprobó la Ley de Financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española que dio lugar al Real Decreto 1004/2010 por el que se desarrolla la Ley de Financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española que supuso el fin de la emisión de mensajes publicitarios por parte del operador público y de la obtención de ingresos publicitarios. En 2010 se puso en marcha este modelo de financiación. Esta ley contempla una nueva tasa sobre los operadores de telecomunicaciones. La Comisión Europea decidió el 14 de marzo de 2011 llevar a España ante el Tribunal de Justicia de la UE al entender que el sistema de financiación de CRTVE era incompatible con las normas de la UE en materia de telecomunicaciones, en concreto, con el artículo 12 de la Directiva relativa a la autorización de redes y servicios de comunicaciones electrónicas (2002/20/CE).

### **5.5 Difusión de señal terrestre**

En referencia a la regulación del servicio de difusión de la señal terrestre, en 2010 la CMT aprobó la Oferta de Referencia para el Acceso a los Centros Emisores de Abertis (ORAC). Esta Oferta de Referencia, en la que se establecen los precios, las condiciones y los plazos en los que Abertis deberá facilitar el acceso a sus centros, bien en modalidad de coubicación bien en modalidad de interconexión, se puede consultar en la página web de la CMT.



## 5.6 Leyes de regulación de Internet

### 5.6.1 Ley de Servicios de la Sociedad de la Información (LSSI)

Dada la importancia creciente de Internet en el ámbito televisivo, creemos relevante citar la ley de Servicios de la Sociedad de la Información (LSSI) que contempla "la regulación de todo servicio prestado normalmente a título oneroso por vía electrónica y a petición individual del destinatario", según indica la propia ley. El concepto de servicio de la sociedad de la información comprende también los servicios no remunerados por sus destinatarios, en la medida en que constituyan una actividad económica para el prestador de servicios. Los Servicios de la Sociedad de la Información contempla por tanto la contratación de bienes o servicios por vía electrónica y subastas por medios electrónicos. Asimismo contempla el suministro de información por vía electrónica, el vídeo bajo demanda, y la distribución de contenidos previa petición individual.

### 5.6.2 Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) y la norma "anti-cookies"

En la actualidad, los prestadores de servicios televisivos deben también contemplar la Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) puesto que las cadenas de pago disponen de bases de datos de clientes y en muchas ofertas el acceso es a través de los denominados set-top-box (como el caso de ONO y TiVo o IPus en Digital +). Asimismo, los televisores integran dispositivos de almacenamiento y recuperación de datos. La ley indica que los usuarios deben dar su consentimiento con arreglo a lo dispuesto en la ley para que sus datos se utilicen para realizar ofertas y propuestas. Debido a que muchas plataformas televisivas integran servicios por internet y conocen sus bases de clientes y hábitos de consumo, estas leyes pensadas para servicios digitales y de datos son también relevantes.

En este sentido, una nueva norma *anti cookies* llegará a España como adaptación de la directiva europea sobre el uso de datos obtenidos en Internet.<sup>xliii</sup> Una *cookie* es una huella digital que permite rastrear los hábitos de navegación anónimamente. La Unión Europea contempla reglas sobre el uso de las *cookies* desde 2002, a través de una directiva sobre la privacidad en las telecomunicaciones. El 25 de noviembre de 2009 se aprobó la Directiva 2009/136/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, por la que se modificaba la del año 2002.

Con la nueva Directiva, que debe ser aprobada en el Congreso de los Diputados, antes de lanzar la *cookie* cada *página web* deberá informar al internauta de si la acepta o no, y explicarle el uso que dará a la información. De este modo, no se aceptan como autorización expresa las opciones que el usuario tiene en su mano de anular en cualquier momento la *cookie* en su navegador. El problema es que ni la Unión Europea ni el texto adoptado en la regulación

española especifican cómo obtener el consentimiento.<sup>xliii</sup> Además, muchas webs tienen razón social fuera de la UE, lo que complicaría la aplicación de la directiva. El Interactive Advertising Bureau (IAB), asociación que engloba el mercado publicitario digital, ha realizado varias acciones para protestar contra la medida y mantener la norma actual,<sup>xliv</sup> puesto que consideran que esta nueva normativa es una penalización directa en el desarrollo de la publicidad en internet, y que podría ralentizar el desarrollo de internet en Europa en general y en España en particular.

### **5.6.3 Ley del Olvido**

Finalmente nos referiremos a las nuevas directivas englobadas en lo que se denomina *Ley del Olvido*, es decir, el derecho de los ciudadanos a retirar contenidos alguna vez publicados en los medios digitales así como la gestión de la herencia digital después del fallecimiento de una persona. Estos aspectos están en la actualidad siendo objeto de estudio y son muy destacados por nuestros expertos en el ámbito jurídico.

## **5.7 Chief Privacy Officer (CPO)**

Los medios tenderán a ofrecer propuestas en función del histórico de comportamiento del cliente, en el momento del consumo, o bien en forma de campañas. Además se tenderá a ofrecer productos vía publicidad totalmente segmentada porque el interés de los medios será el de conocer al cliente y no basar su parrilla en los sistemas de medición actuales. Para realizar este tipo de iniciativas se requiere un experto en privacidad, el Chief Privacy Officer (CPO). La función del Chief Privacy Officer es la de llegar a un equilibrio entre los derechos de privacidad de los clientes y la capacidad de las empresas en poder extraer valor de la explotación de los datos sobre intereses y consumo de los clientes.

## **6 Escenarios de futuros posibles: Procesos de creación y mantenimiento de mercado**

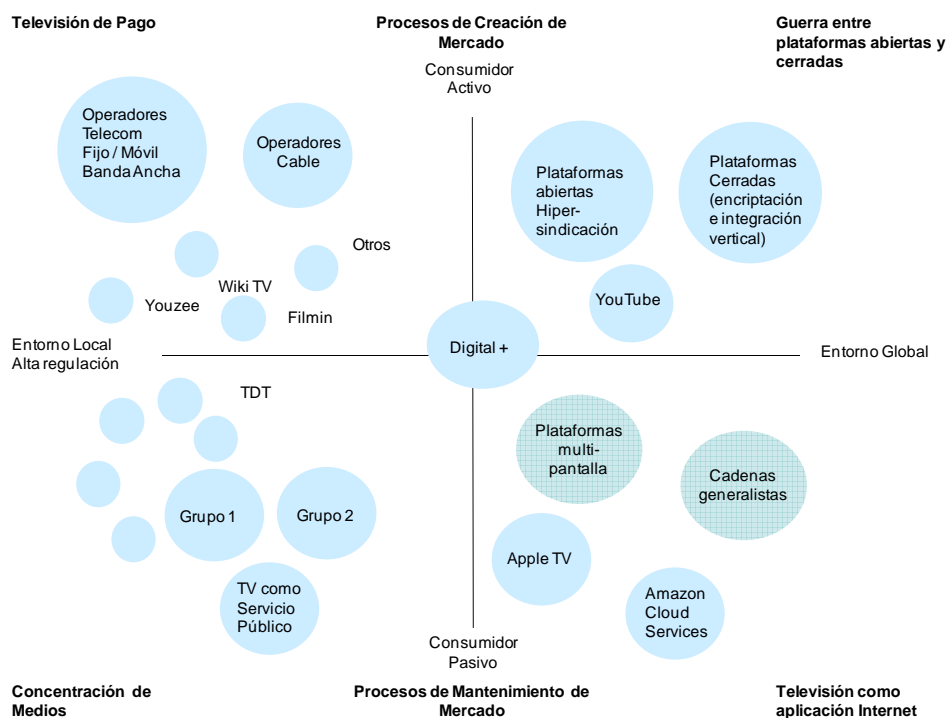
### **6.1 El impacto de la digitalización y el nuevo rol del cliente**

En el presente apartado, presentamos nuestra propuesta de escenarios posibles en función de las dos variables que consideramos introducen mayor incertidumbre para pensar en futuros posibles<sup>xiv</sup>. La primera es la tensión entre lo local y lo global. La segunda variable es la tensión entre comportamiento activo o pasivo del usuario, tal como describimos a continuación:

- Tensión entre lo global vs. lo local. Por un lado, la regulación local se basa en la gestión de un recurso escaso: el espectro radioeléctrico en España y que esencialmente afecta a la TDT. Ya hemos visto que la devolución de espectro en el 2015 permitirá pensar que el crecimiento de banda ancha entre 2010 y 2014 será de un 31% anual para el servicio móvil y de un 11% anual para el servicio fijo con un aumento del tráfico de video en la red entre 2009 y 2014 del 600%.<sup>xvi</sup> Por otro lado, encontraremos a Internet, como plataforma global y prácticamente sin regulación, más allá de la que pueda afectar a los servicios fijos y móviles de telecomunicaciones y sobre todo las leyes que afectan a Internet en España, tal como hemos indicado.
- Tensión entre la actitud activa vs. pasiva del cliente. Por un lado, tendremos al consumidor pasivo de medios tradicionales y “descargas”, y por el otro, a un consumidor activo que desea configurar la oferta en los medios a su medida, tanto en tipo como en horario. Asimismo, consideramos que el consumidor digital tenderá a la interactividad y, por tanto, tendrá capacidad para generar contenidos.

Creemos que existe la posibilidad de pensar en procesos de creación de mercado. En España, como hemos comentado anteriormente, el tiempo medio de consumo de televisión es de 234 minutos por persona y día, una cifra que presenta un ligero incremento respecto a años anteriores. ¿Es posible considerar procesos de creación de mercado? Muy posiblemente si consideramos (1) opciones de crecimiento global (más allá de las fronteras en España); (2) por las iniciativas empresariales para absorber el enorme negocio cesante de la piratería, alrededor de 5.000 millones de euros (que es una oportunidad siempre que se considere que parte de la piratería se produce por la ausencia de oferta de ciertos catálogos a precios competitivos) y (3) por el incremento de dispositivos, en particular los móviles, que pueda permitir un incremento de consumo.

Con estas dos variables podemos diseñar cuatro escenarios que se representan en la figura 11, y que se describen a continuación.



**Figura 11: Escenarios digitales en los medios audiovisuales**

## 6.2 Escenario 1: Concentración de Medios

En este escenario consideramos un entorno local (altamente regulado) con un cliente pasivo. Este escenario describe la situación tras el año 2010 y después del “apagón analógico”. La ventaja de la migración a la TDT ha representado una clara mejora en calidad del sonido y la imagen, y la preparación para la alta definición y las emisiones en 3D, pero también los problemas derivados de las faltas de cobertura y la necesidad de adecuación de antenas.

Con el uso más eficiente del recurso escaso denominado espectro radioeléctrico, han aumentado el número de canales de programación en abierto, lo que ha supuesto un aumento espectacular en la oferta de televisión de ámbito nacional y una fragmentación creciente de las audiencias, como ya se ha discutido. Con más agentes en el mercado, se está reduciendo la rentabilidad de las cadenas. Como nos indican varios de nuestros expertos, por debajo del 15% de audiencia, la rentabilidad de un canal de TV es muy difícil de mantener. Los costes fijos aplicables a la programación son elevados, porque suman los derechos audiovisuales a los de estructura. Los costes marginales por cada nuevo espectador son irrelevantes hasta que dicha masa crítica (15% de la audiencia) no cubre los gastos fijos. Por ello, los beneficios dependen de tener una masa crítica.

Por tanto, una de dos: o los canales de televisión generalistas llevan a cabo una reducción de coste realmente muy agresiva mediante alianzas y subcontrataciones de servicios para absorber economías de escala, o bien los canales de TDT deberán ser temáticos e intentar ser rentables con cuotas menores al 5%. Sin embargo, con respecto a los contenidos, los canales de TDT no han acertado al realizar verdaderos aportes de valor añadido en un mercado donde la oferta de contenido supera en mucho la demanda posible.

La baja rentabilidad de los canales TDT se ha visto seriamente comprometida y, además, ha forzado a los poderes públicos a replantearse a la baja la actual distribución de canales digitales para 2015. Esta fragmentación produce no sólo la cuestión de todo el modelo, sino un control que se irá incrementando en el tiempo por parte de las *majors* y una colonización de producciones americanas sin precedentes, puesto que las *majors* venden contenidos en forma de paquetes, con algunos títulos de referencia y otros de calidad variable.

En este escenario, la existencia de presupuestos para financiar contenidos audiovisuales en España se verá seriamente comprometida y por tanto se pondrá en jaque a la industria y a los canales digitales, que ante el "horror vacui", decidirán rellenar parrillas como sea posible. Ante un escenario como este, la creatividad más joven migrará a Internet y hacia nuevas plataformas con el consiguiente riesgo de fractura generacional.

Si esto es así observaremos la consolidación de un servicio público ofrecido por RTVE financiado por presupuestos del Estado y probablemente una red de televisiones autonómicas con una fuerte subcontratación de servicios comunes para asegurar su futuro. También, dos plataformas privadas (Antena 3 y Tele5, con sus diversos canales) que concentrarán más del 80% del mercado publicitario y algún canal de TDT. La televisión de pago (vía satélite y por cable) continuará creciendo levemente en usuarios pero tendrá que reducir sus tarifas o flexibilizarlas en función del consumo, por lo que el futuro es el mantenimiento por un cierto tiempo del actual statu quo.

### **6.3 Escenario 2: La televisión como aplicación de internet**

En este escenario, consideramos que la actitud del cliente no cambia demasiado pero internet se irá imponiendo en su ámbito global. Este escenario considera, igual que el anterior, que el mercado no crece y por tanto *Internet sustituirá a los canales TDT y amenazará al satélite*. El usuario tendrá un mando a distancia con el que podrá acceder a canales existentes, pero también a servicios iTunes, Amazon (videoteca por internet). Es posible que algunas cadenas

intenten alianzas o desplieguen plataformas multicanal como los recientes anuncios de Digital + con Jazztel. Desde luego que los usuarios podrán utilizar redes sociales y podrán ser seguidores de blogs de famosos y usar redes sociales como twitter o facebook para comentar contenidos. Un buen ejemplo se encuentra en el canal por Internet Oxigen TV, donde se ofrecen aplicaciones para iTunes para evaluar el estado anímico de las –mayoritariamente– consumidoras.

Como consecuencia, el control sobre el contenido pasará cada vez más al usuario y también a los fabricantes de televisores. El reciente anuncio de Apple del lanzamiento de su televisor iTV nos plantea un punto de integración (o agregación) de canales tradicionales con oferta internet streaming y bajo demanda en el mismo dispositivo. Google ya está experimentando con algún fabricante de televisores y prepara una oferta de cable (banda ancha) "Google Fiber" para ofrecer una experiencia de usuario similar.

Creemos que la batalla por conseguir derechos de distribución por internet (En España y a nivel global) será clave. Pensamos que una posibilidad en este escenario, es que los derechos del fútbol puedan ser gestionados por una plataforma internet de escala global. Si observamos el mercado británico, Apple es posible que opte a los derechos de emisión de la Premier League inglesa. Este contenido 'premium' será un gran argumento para la venta de Apple TV en Reino Unido<sup>xlvii</sup>. En EEUU ya se ofrece la NBA y la NHL. Tres cadenas globales, ya han anunciado su intención de adquirir la Premier: ESPN, Al Jazeera y Sky, que posee los derechos actualmente y por los que pagó cerca de 2.000 millones de euros por tres temporadas. Tampoco podemos descartar que Google pueda entrar en la puja por derechos deportivos. De hecho, Google ya dispone de los derechos de retransmisión por Internet de los Juegos Olímpicos de Londres en 2012.

En este escenario, al considerar que el mercado no crece, observaríamos un progresivo *proceso de sustitución* de los canales de TDT por televisión por Internet en las ciudades y el mantenimiento de un servicio de televisión no rentable en el resto de España. ¿Cómo se financiará? Probablemente con publicidad. Sin embargo algunos analistas alertan sobre el agotamiento de los modelos de negocio basados en publicidad: el nivel de tolerancia a los mensajes publicitarios decrece en Internet<sup>xlviii</sup>. Es posible, sin embargo, que se desarrollen fórmulas de *Pay for Privacy* y se combinen con estrategias Freemium y Premium. Pero tendremos que ver su efectividad a largo plazo. En este escenario tendríamos una televisión a la carta. Y esto, de hecho, no dejará de ser lo mismo que ocurre con otros contenidos digitales en internet, sean audiovisuales, musicales o textuales. Este segundo escenario plantea un modelo *gestión de catálogo* como respuesta a la piratería como realiza atunes a escala global, donde la protección se produciría en las fuentes de los contenidos.

#### 6.4 Escenario 3: La televisión de pago

En este escenario planteamos un cliente digital, más abierto a la interactividad y una situación de marco local en España. Para desarrollar este escenario, empezaremos diciendo que en marzo del 2012 se anunció un plan del gobierno para que los canales de televisión operadores reduzcan su espacio radioeléctrico un 50% en la plataforma TDT existente, lo que significaría que aquellos que explotan dos canales múltiples (con capacidad para cuatro canales cada uno) pasarían a tener uno, y los que tienen uno se quedarían con medio. En el primer caso se encuentran, por ejemplo, Telecinco (que se fusionó con Cuatro), TVE y algunas cadenas autonómicas, y, en el segundo, Antena 3, La Sexta (en plena fusión), Net TV y Veo TV.

Es posible que la devolución de canales de TDT propicie el desarrollo del mercado de banda ancha. Por ello pensamos que los canales de televisión puedan formar parte de la oferta *triple play* y por tanto de pago vía cable o móvil de banda ancha en función de la rentabilidad que determina la densidad de hogares por Km<sup>2</sup>. Creemos compatible este escenario con la oferta de satélite. Sin duda esto producirá una concentración de plataformas. Aquí la cuestión clave será la estrategia de precios de servicios de banda ancha y de qué forma afectarán al consumo de televisión ¿Es la tarifa plana un facilitador de la televisión de pago? ¿De qué forma afecta a estrategias Freemium o Premium? ¿La banda ancha será un servicio simétrico o asimétrico que permita la descarga o la interactividad? ¿De qué forma afecta la asimetría de la banda ancha en la piratería? ¿Pueden existir otras estrategias de precios por tramos o por consumo?

Un capítulo aparte merece la negociación por los derechos del fútbol. En la actualidad se barajan dos propuestas que están basadas en unos ingresos de 900 millones de Euros, que es el importe al que la Liga de Fútbol Profesional (FFP) aspira para el año 2014, no sólo por los derechos de TV, sino por la explotación de éstos por otros medios, como internet y telefonía móvil<sup>xlix</sup>. A partir de 2014 actores globales podrían optar por los derechos al igual que hemos comentado en el escenario 2. ¿Podrá algún operador de telecomunicación adquirir los derechos a escala global? En este escenario, serán los operadores de telecomunicación los que podrán realizar un mix rentable en el territorio y deberían en todo caso buscar alianzas con expertos en contenidos. Aquí el eje estratégico del que hablábamos pasa por el control de la distribución y la capacidad de llegar a alianzas con especialistas de contenidos, quizás algún grupo empresarial actual, quizás productores de contenidos, quizás Digital +, Youzee, Filmin o Wuakitv.

Para explorar con un poco más de detalle este escenario, planteamos el crecimiento de los servicios de pago y otra posibilidad: la aparición de un canon televisivo para soportar el servicio público, quizás en un pack con operadores de telecomunicaciones, quizás soportado por las redes de venta de televisores, quizás directamente como tasa. La situación económica del país, hace de todas formas difícil a corto plazo esta posibilidad, pero tiene como beneficio, añadiendo

la eliminación de barreras existentes a la exportación de contenidos, el fortalecimiento de una industria de contenidos audiovisual en España como han indicado varios de nuestros expertos.

La política presente en países de nuestro entorno se presenta en la tabla 3. En Alemania la publicidad está muy limitada y sólo aporta el 4,3% del total de su financiación. Los canales públicos regionales sólo tienen ingresos públicos. En Francia, la publicidad supone el 14% sobre los ingresos totales. En el Reino Unido, la BBC tiene prohibida por ley la emisión de publicidad. En cambio, el canal público Channel 4 está financiado exclusivamente con publicidad. En Italia, el 30% de los ingresos de la RAI corresponden a publicidad.

	Canon anual por vivienda (2010)	Porcentaje sobre la financiación de la televisión pública
BBC (GB)	145 €/año	70 %
Alemania	121 €/año	87 %
Francia	120 €/año	86 %
Italia	110 €/año	54 %

**Tabla 3: Canon anual en Europa**

El modelo actual de financiación en España, modificado en la reforma de 2009, que retiró la publicidad, se sustenta en otras fuentes de ingresos, algo que muchos de nuestros expertos consideran no sostenible si no se piensa en un canon. Finalmente, indicar que para algunos de nuestros expertos la televisión de pago presenta una gran oportunidad para la producción de contenidos en España y con capacidad de exportar y generar escala.

Además de financiarse a través los Presupuestos Generales del Estado, otras fuentes de ingresos proceden de un porcentaje sobre los ingresos de los demás operadores de la industria televisiva: 3% para las televisiones comerciales en abierto; 1,5% para los operadores de pago, y un 0,9% para los de telecomunicaciones. Esto incluye a las empresas de telefonía móvil e internet. La razón para abonar esta cuota es que estos operadores se han visto beneficiados por la migración de publicidad. La Comisión Europea, sin embargo, lo considera ilegal y espera su modificación<sup>1</sup>.

Los problemas de financiación pueden producir la cancelación de contenidos exitosos y “condenar” a las cadenas públicas a probables pérdidas de audiencia. La fórmula del canon no ha sido planteada en nuestro país. Un reciente estudio, realizado por Accenture para la FORTA, señala que el coste medio de los canales autonómicos en España es de 30,9 €/año<sup>ii</sup> (véase el caso de Televisió de Catalunya). El comité de sabios que se constituyó para estudiar el futuro de RTVE propuso estudiar un canon, sin embargo, no existen planes al respecto en el momento de escribir este informe. En un momento de crisis, ¿Estarían dispuestos los españoles a pagarlo?



## 6.5 Escenario 4: La guerra entre plataformas abiertas y plataformas cerradas

En este escenario la tecnología permitirá un acceso a contenidos televisivos por internet a través de redes de cable, satélite y sobre todo por la explosión de servicios móviles de banda ancha. Los clientes tenderán a personalizar su oferta (o su parrilla a la carta) viendo canales generalista para noticias y programas en directo. Las plataformas digitales sobrepasan los mercados regulados por los países ya que se apoyan en una infraestructura global: Internet. Esto significa que el modelo de distribución local de televisión puede desaparecer. Por tanto, se podrán ofrecer contenidos de calidad, con muy poco margen, pero el gran volumen que genere fidelidad. Muy posiblemente algunos de los canales de televisión actual en España tenga que plantearse una estrategia de posicionamiento en una plataforma global donde los ejes de distribución (global por Internet fija y móvil) y de relación con cliente vendrán dados.

La batalla estará entre plataformas abiertas y plataformas cerradas con sus modelos de ingreso alternativos (ver tabla 4). Una plataforma abierta permitirá la descarga o la visión por streaming y la abierta, la visión y la posibilidad de colgar contenidos por parte del usuario o del artista como hemos descrito en apartados anteriores de este informe. En este sentido las plataformas responderán a la piratería, con una propuesta de alcance global y por tanto con la capacidad de generar mucha escala, pasarelas de pago muy eficientes que requieren la introducción de los datos de pago, y acceso a contenidos de mucho prestigio. En cualquier caso, las plataformas cerradas tendrán que decidir cuáles son los medios de pago (quizás desarrollar propios) y de distribución de sus contenidos en los que los servicios móviles jugarán también un papel clave.

Ingresos en Plataformas Cerradas	Ingresos en Plataformas abiertas
Suscripción Micro-pago Micro-pago por contenido Premium Recomendaciones (venta cruzada) e-commerce / intermediación	Publicidad (búsqueda) Publicidad vinculada al contenido y recomendaciones Micro-mecenazgo Explotación de datos de cliente: <i>Price for Privacy</i> Pago por contenidos <i>Premium</i> y conexión con plataformas e-commerce e ingresos por intermediación

**Tabla 4: Modelos de Ingresos en plataformas digitales**

Las plataformas abiertas permitirán el acceso a los usuarios para descargar sus contenidos (como YouTube) pero irán tendiendo a solicitar datos de los clientes (pay for privacy) así como estrategias freemium y Premium.

Tendremos que ver de qué forma las tarifas de la banda ancha influyen el desarrollo de las plataformas abiertas y cerradas así como los derechos de propiedad intelectual (lo que denominamos hiper-sindicación de contenidos), la privacidad y la capacidad de generar efectos de red, esto es, mimetismo y fidelidad entre usuarios a nivel planetario. También serán importantes las estrategias en medios sociales, aunque por definición, la televisión siempre ha sido un medio social: sus contenidos siempre han motivado los comentarios y conversaciones por diversos medios, ahora también por las denominadas redes sociales.

Si las plataformas digitales sobrepasan los mercados regulados por los países, como hemos comentado, algunos de los canales de televisión actual en España se distribuirán en plataformas globales donde los ejes de distribución (global por Internet fija y móvil) y de relación con cliente vendrán dados. La clave será el desarrollo de contenidos diferenciales, por ello es tan relevante centrar nuestra atención en la industria de los contenidos y mecanismos de distribución global como prioridad esencial de la industria.

## **7 Conclusiones**

En este informe hemos presentado diversos escenarios sobre la evolución futura del sector audiovisual en España. Parafraseando a Einstein, el nivel de consciencia preciso para solucionar problemas deber ser necesariamente diferente al nivel de consciencia que creó los problemas en los que nos encontramos. La digitalización es una fuerza tecnológica y de innovación sin precedentes que está construyendo a gran velocidad nuevas infraestructuras informacionales que alteran el statu quo de la industria audiovisual y han puesto en cuestión sus modelos de negocio tradicionales. En este informe hemos identificado las incertidumbres clave derivadas de la digitalización a través de entrevistas en profundidad con un grupo de expertos que han aportado miradas diversas y complementarias.

Según nuestro análisis, las incertidumbres clave proceden en primer lugar de la tensión entre lo local y lo global, entendiendo las infraestructuras digitales como nuevos medios de distribución de contenidos. Los medios televisivos estuvieron pensados y regulados en un entorno local, lo que amenaza de forma evidente el despliegue de la televisión digital terrestre (TDT).

La segunda incertidumbre clave es el comportamiento futuro del consumidor "digital". El año 2010 ha sido el año récord en consumo de TV (234 minutos por habitante y año). Aunque se considera que el consumidor es pasivo en términos generales puesto que la televisión se ve primordialmente al final del día, en un momento de mayor cansancio, el usuario da muestras de actividad: generando contenido, escogiendo el medio (móvil, ordenador y televisor), el tipo de contenido y el horario en que desee verlo. Es posible que la reciente subida del IVA prevista en el momento de publicación de este informe, afecte a la industria de la distribución cinematográfica y pueda incentivar el consumo de estos contenidos por medios digitales y televisión. Esperamos también medidas compuestas por un mayor rigor legal y nuevas ofertas basadas en micro-pagos que desplacen y desincentiven la piratería. Sin embargo, habrá que ver si el incremento del IVA previsto para septiembre de 2012 va en la dirección de incrementar la demanda y en particular, si determinados contenidos, como el cine, migran hacia la televisión.

En el primer escenario - La concentración de medios - explicamos cómo dos medios televisivos (Antena 3 y Tele5) controlan más del 80% del mercado de la publicidad con una audiencia que ronda el 41,3% de audiencia (página 41 del informe). Parece que la incertidumbre actual no equilibra el cálculo de riesgos a la hora de realizar inversiones publicitarias. Es por ello que en este escenario es de esperar el cierre de algún medio, un mayor control de los mayoristas de contenidos de ficción (*majors*) y los distribuidores de derechos deportivos sobre las parrillas televisivas cuya presión por mantener audiencias se incrementará. Este fenómeno pueden hacer entrar en contradicción actores que gestionan contenidos de interés global (con una

audiencia potencial global) con un sistema de distribución pensado en atender un mercado local.

El papel de la televisión pública es otro elemento importante a considerar viéndose interpelado por su viabilidad económica. Existirán importantes diferencias entre los canales estatales y los de las comunidades autónomas (en particular aquellas que fomentan la lengua y cultura específicas). La viabilidad económica deberá ser coherente con el papel de servicio público.

Creemos que el riesgo más importante en este escenario es una posible ralentización en contenidos producidos en España. Esto puede poner en riesgo una prioridad de orden estratégico, a nuestro entender: la creación y el fortalecimiento de una industria audiovisual en español con posibilidades de distribución y ambición global, si pensamos que la prioridad es la generación de contenidos de calidad, que hemos identificado como la auténtica I+D del sector.

El segundo escenario - La TV como aplicación Internet - contempla la evolución del primer escenario con la fuerza de internet como infraestructura global de distribución, pero suponiendo el estancamiento en el mercado. Este escenario plantea que Internet *sustituiría* a la TDT. El mayor riesgo es la fragmentación entre contenidos tales como informativos y ciertos programas de entretenimiento en directo (hoy soportados por cadenas TDT, cable y satélite) así como los programas de ficción y los derechos del fútbol que puedan ser adquiridos por plataformas globales como Apple, Google o Amazon. De hecho, los terminales hacen perfectamente posible que estas plataformas presenten canales de contenidos temáticos. Los agregadores de contenidos locales tendrán que competir con otros de escala global. Es posible que algunos canales puedan ser *aplicaciones* en nuevas plataformas digitales, o formar parte de *ofertas multicanal* de plataformas que operen por satélite. Por tanto, la gestión de alianzas será clave.

El tercer escenario - La televisión de pago - contempla una evolución de crecimiento de mercado con una estructura de ingresos diferente para hacerlo sostenible. En este escenario la publicidad sería desplazada por otras formas de ingresos. La TV se pensó para ser un medio soportado por la publicidad. Internet está agotando este modelo puesto que los usuarios pueden eludir los mensajes publicitarios que se ofrecen online y pueden eliminarlos en las plataformas como TiVo o iPlus. Creemos además que es posible que los usuarios estén dispuestos a pagar por lo que quieren ver y no existen todavía los medios de pago necesarios a disposición de los clientes. Creemos por tanto que algo a considerar es el *canon* para sostener la oferta del servicio público; y en el ámbito privado, las suscripciones, pago por visión y contenidos Premium. Esto permitiría - como muchos de nuestros entrevistados opinan - consolidar una industria viable de contenidos en español que pudiera competir a escala global. La televisión de pago, como observan muchos de nuestros entrevistados, ha dado lugar a la edad de oro de la TV en USA, con series televisivas de más calidad que nunca.

La sostenibilidad procedería además del modelo de ingresos alternativo, por la sustitución de parte de la TDT por servicios fijos y móviles de banda ancha. Quedará por ver cuál es la estrategia de precios de banda ancha: si tarifa plana o variable. Tendremos que ver qué influencia podrá tener la política tarifaria en el desarrollo del mercado e incluso en la piratería. Este hecho puede justificar que los operadores de telecomunicación tengan un papel mucho más relevante. En este escenario la aparición de agregadores de ámbito nacional como Youzee, Filmin o Wuaki.tv dependerá de su oferta exclusiva y de su integración con operadores de telecomunicación y con terminales (televisores, ordenadores personales y móviles) además de su modelo de negocio. De nuevo aquí la gestión de alianzas será clave, así como el desarrollo de las relaciones con los clientes, la adquisición de datos y la gestión de las mismas en forma de recomendaciones y vinculación con procesos de e-commerce.

El cuarto escenario - La guerra entre plataformas abiertas y cerradas - con crecimiento de mercado y clientes activos prosumidores, plantea la sustitución de la televisión como la conocemos. Internet se convertiría en la infraestructura de distribución de referencia. Este escenario plantea, más en abstracto, la batalla entre plataformas abiertas y cerradas. Por plataformas consideramos marcos de referencia donde diversos canales puedan ser ofrecidos, generalistas y temáticos. Los accesos fijos y móviles permitirían que el consumidor pudiera configurar su oferta de canales en cualquier lugar del mundo en función de sus preferencias. Muy posiblemente se producirán fusiones entre los medios de comunicación actuales y los medios de prensa escrita que generarán además propuestas para permitir la colaboración con sus lectores / espectadores. Es obvio que el gran reto es la adecuación del marco legislativo a esta posible nueva realidad y un planteamiento estratégico mucho más centrado en los contenidos y no tanto en el mantenimiento de las plataformas de distribución.

El ejercicio presentado en este informe es un punto de partida para la discusión, diálogo y pensamiento. Los escenarios descritos, son en realidad narrativas sobre futuros posibles. No creemos que el "futuro" entendido como un camino pre-determinado aporte demasiado en el pensamiento de alternativas estratégicas. La estrategia en entornos con alto grado de innovación no puede planificarse a largo. Requiere primero la evaluación de las incertidumbres, algo inconmensurable, para la confección de escenarios, después se precisa la evaluación de los riesgos, que sí pueden ser medidos, para entender mejor posibilidades y oportunidades en la creación de nuevos modelos de negocio. En otras palabras, el diseño de escenarios es un ejercicio de perspectiva, mientras que el riesgo es un ejercicio de cálculo. Por supuesto, los escenarios presentados no son excluyentes y pueden compartir riesgos.

La digitalización no interpela únicamente a los modelos de negocio existentes, sino a las políticas públicas y de regulación del sector a nivel local y a nivel global. Si Internet se convierte en la infraestructura de referencia para la distribución de video, podemos encontrarnos con la

paradoja que la distribución de contenidos a través de la misma perjudique a los que los producen (por la falta de incentivos económicos y por la presencia de la piratería) y los que los consumen. Con el actual *statu quo* producir contenidos originales y de calidad requiere asumir riesgos que cada vez menos organizaciones podrán asumir, lo que perjudicará a las propias organizaciones que no podrán sostener equipos creativos, teniendo que recurrir a la repetición (o la franquicia), perjudicando finalmente a los consumidores.

La innovación, al enfrentarnos a lo que no conocemos, interpela a la experiencia (al nivel de consciencia anterior a las soluciones). Para gestionar un proceso de cambio debemos comprender incertidumbres y riesgos, no confiar necesariamente en la experiencia acumulada de lo que funcionó en el pasado y que puede no ser útil en el futuro. Este ejercicio de modestia permitirá identificar competencias a desarrollar y estrategias específicas para mejorar las opciones de los diferentes actores del sector, su posicionamiento y sus fuentes de competitividad (el nivel de consciencia de las soluciones). Nuestra pretensión es mostrar diversas posibilidades y alternativas que permitan a los directivos de los medios audiovisuales liderar los cambios y priorizar inversiones. También pensamos que la flexibilidad será fundamental para desplegar un mayor repertorio de opciones y recursos, la única forma de estar preparado ante lo desconocido.

En el presente informe hemos sugerido tres grandes ámbitos: la generación de contenidos, como la auténtica función I+D de la industria; la distribución, fuertemente impactada por internet que genera una importante tensión entre lo global y lo local, y finalmente la relación con el cliente que ha encontrado en la digitalización la oportunidad de des-intermediar de los distribuidores tradicionales (dependientes de la publicidad) y la capacidad de generar sus propios contenidos.

La función del ejecutivo en la toma de decisiones en un proceso de cambio e innovación es un delicado equilibrio entre la gestión del corto y el largo plazo. Es muy cierto que el corto plazo está, hoy en día, determinado por las urgencias de la crisis. Y es una prioridad ineludible, sin gestión correcta del corto plazo, las opciones a largo desaparecen. El largo plazo plantea alternativas posibles que quizás puedan parecer remotas para algunos; para otros, oportunidades de negocio a desarrollar. En definitiva, la presentación de escenarios posibles es tan sólo un ejercicio de pensamiento para evaluar diversas alternativas que requieren liderazgo para crear de forma activa el futuro.

## 8 Referencias

- 
- <sup>i</sup> Alvarez, I; Benamou, J.; Fernández-Bosh, J.M.; Solé, C. (2011) *España Conecta: Cómo transforma Internet la economía Española*, The Boston Consulting Group
- <sup>ii</sup> Pélissié, M.; Manyika, J.; Hazan, E.; Bughin, J.; Chui, M.; Said, R (2011) *Internet Matters: The Net's sweeping impact on growth, jobs, and prosperity*, McKinsey Global Institute
- <sup>iii</sup> El País, Marzo 2012
- <sup>iv</sup> Report on Communications, Media and Technology: State of Industry, Oliver Wyman, 2009
- <sup>v</sup> Tapscott, D; y Williams, A.D. (2011) *MacroWikinomics*, Barcelona: Paidós Empresa
- <sup>vi</sup> Comentado en la intervención de Fernando Meco, Director de Desarrollo de Negocio de televisión de ONO, en el XVII Encuentro de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (IESE, mayo 2011) "Estrategias de distribución audiovisual, la posición del sector"
- <sup>vii</sup> Bowlby, J. (1969; 1982) *Attachment*, Tavistock: Basic Books
- <sup>viii</sup> IDC, 2010
- <sup>ix</sup> Informe ASIMELEC 2010
- <sup>x</sup> España hizo una fuerte apuesta en la industria de la electrónica de consumo en los años 80 y 90 del siglo XX concentrando inversiones muy importantes de grandes fabricantes asiáticos. El nivel de exportaciones en 2007 llegó a los 2.400 millones de euros. En el año 2009 este nivel de exportaciones ha descendido a 900 millones de euros.
- <sup>xi</sup> <http://erenovable.com/2008/06/11/la-eurocopa-y-las-tv-de-pantalla-plana-podrian-aumentar-un-2-el-consumo-electrico>, Abril 2012
- <sup>xii</sup> Tapscott, D; y Williams, A.D. (2011) *MacroWikinomics*, Barcelona: Paidós Empresa
- <sup>xiii</sup> [http://www.director.co.uk/magazine/2009/11%20December/shazam\\_63\\_04.html](http://www.director.co.uk/magazine/2009/11%20December/shazam_63_04.html),
- <sup>xiv</sup> *The end of TV as we know it*, IBM Institute for Business Value, 2010
- <sup>xv</sup> Kinder, Marsha (1991). *Playing with Power in Movies, Television, and Video Games: From Muppet Babies to Teenage Mutant Ninja Turtles*. University of California Press.
- <sup>xvi</sup> Pratten, Robert (2011). *Getting Started in Transmedia Storytelling: A Practical Guide for Beginners (Paperback)*. London, UK: CreateSpace.
- <sup>xvii</sup> <http://www.vertele.com/noticias/mediaset-no-nos-interesa-la-liga/> Mayo 2012
- <sup>xviii</sup> <http://www.ligajusta.com/2010/10/comparativa-de-las-dos-propuestas.html>, Mayo 2012
- <sup>xix</sup> ABC, Abril 2012
- <sup>xx</sup> Idem
- <sup>xxi</sup> Preissl, B.; Haucap. J.; Curwen, P (2010), *Telecommunication Markets: Drivers and Impediments*, Physica-Verlag
- <sup>xxii</sup> *The end of TV as we know it*, IBM Institute for Business Value, 2010
- <sup>xxiii</sup> AssetMedia, Ventura Team y CMT, 2010
- <sup>xxiv</sup> Tapscott, D; y Williams, A.D. (2011) *MacroWikinomics*, Barcelona: Paidós Empresa
- <sup>xxv</sup> Saiz, E (2012) "El streaming pone en aprietos la televisión por cable en USA" El País, Marzo 2012
- <sup>xxvi</sup> Idem
- <sup>xxvii</sup> Idem
- <sup>xxviii</sup> Idem
- <sup>xxix</sup> <http://www.cedro.org/Files/Observatoriopirateriayhabitosconsumodigitales.pdf>, abril 2012
- <sup>xxx</sup> <http://www.abc.es/20111230/cultura/abci-pirateria-201112301537.html>, abril 2012
- <sup>xxxi</sup> <http://www.abc.es/20111230/cultura/abci-pirateria-201112301537.html>, abril 2012
- <sup>xxxii</sup> <http://www.abc.es/20111230/cultura/abci-pirateria-201112301537.html>, abril 2012

- 
- <sup>xxxiii</sup> <http://www.abc.es/20111219/cultura-libros/abci-lucia-etxebarria-pirateria-deja-201112191824.html>, Abril 2012
- <sup>xxxiv</sup> <http://focus.ie.edu/entry.php?id=2309>, abril 2012
- <sup>xxxv</sup> Gallardo, J (2009). "La influencia de la television generalista en españa en el consumo de videos por internet: el fenomeno youtube", Tesis Doctoral, la Universidad de Málaga.
- <sup>xxxvi</sup> Fuente: CMT, 2010
- <sup>xxxvii</sup> Fuente: CMT, 2010
- <sup>xxxviii</sup> Alvarez, I; Benamou, J.; Fernández-Bosh, J.M.; Solé, C. (2011) *España Conecta: Cómo transforma Internet la economía Española*, The Boston Consulting Group
- <sup>xxxix</sup> Idem
- <sup>xl</sup> CMT, 2010
- <sup>xli</sup> El Consejo de Ministros aprobó el 26 de marzo de 2010 la renovación de las concesiones para la prestación, en régimen de gestión indirecta, del servicio público de televisión terrestre a las sociedades Antena 3 de Televisión, S.A., Gestevisión Telecinco, S.A. y Sogecable, S.A., a partir del 3 de abril de 2010 y por un nuevo período de diez años. Las concesiones se transformaron en licencias para la prestación del servicio de comunicación audiovisual, adecuándose así al marco normativo de la nueva Ley General de la Comunicación Audiovisual. Las licencias tendrán una duración de 15 años, prorrogables de forma automática por el mismo plazo, siempre que los licenciatarios cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 28 de la Ley General de la Comunicación Audiovisual (fuente: CMT)
- <sup>xlii</sup> Segovia, A (2012) "La ley 'anticoookies' amenaza la publicidad en Red" El País, 14 de abril 2012
- <sup>xliiii</sup> Segovia, A (2012) "La ley 'anticoookies' amenaza la publicidad en Red" El País, 14 de abril 2012
- <sup>xliiv</sup> Segovia, A (2012) "La ley 'anticoookies' amenaza la publicidad en Red" El País, 14 de abril 2012
- <sup>xli v</sup> Schoemaker, Paul J.H. (2002) *Profiting from Uncertainty*. Free Press
- <sup>xli vi</sup> Comentado en la intervención de Fermín Marquina, Director de Regulación y Relaciones Sectoriales de Telefónica España, durante el XVII Encuentro del Sector de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (IESE, mayo 2011) "De las Telecomunicaciones ... al ecosistema e-TIC"( págs. 3 y 4)
- <sup>xli vii</sup> <http://www.vertele.com/noticias/mediaset-no-nos-interesa-la-liga/> Mayo 2012
- <sup>xli viii</sup> Searls, D (2011) *The Intention Economy: When Customers take charge*, Harvard Business Review Press
- <sup>xli ix</sup> <http://www.ligajusta.com/2010/10/comparativa-de-las-dos-propuestas.html>, Mayo 2012
- <sup>l</sup> Ver el "Informe sobre el papel de la televisión autonómica en España" (Accenture) en [www.forta.es](http://www.forta.es)
- <sup>li</sup> Ver el "Informe sobre el papel de la televisión autonómica en España" (Accenture) en [www.forta.es](http://www.forta.es)