

La miopía moderna del audiovisual

JOAN M. CORBELLA Y PABLO GÓMEZ-DOMÍNGUEZ | JULIO 2021

En 1960, Theodore Levitt, profesor de la Harvard Business School, publicó el artículo "The Marketing Myopia", en el que cuestionaba una deriva en la que había caído esta disciplina: los actores del sistema (las empresas) enfocaban los análisis en el producto a vender y no en las necesidades del público, forzando una relación que no se daba de forma natural entre la necesidad real de los consumidores y los productos desarrollados por las empresas. Hace unas semanas, otro experto en la materia, Tom Roach, recordaba el artículo en su blog con una entrada de título elocuente: "Modern Marketing Myopia: is marketing Losing perspective?" (<https://thetomroach.com/2021/05/01/modern-marketing-myopia-is-marketing-losing-perspective/>).

Para Roach, la vieja miopía quizás ha sido reparada y la mayor parte de las empresas reclaman que ya están trabajando con el foco fijo en los usuarios (un enfoque *user-centric*), aunque esto no impidió fracasos estrepitosos como el de Blockbuster en el audiovisual, a la hora de entender la evolución del mercado y las demandas de los públicos. Pero también es cierto que hay casos en los que las empresas -especialmente las tecnológicas- se han adelantado a las necesidades o la propuesta de usos de la población y han encontrado la oportunidad de negocio para poner en el mercado productos y servicios inimaginables para la mayoría.

En el terreno del audiovisual tenemos bastantes ejemplos, pero podemos considerar que este no es el flujo normal de la relación consumidor-producto/servicio. En los mercados de la comunicación (los contenidos), la capacidad de

algunas empresas (Apple, Netflix) para detectar intereses o deseos latentes (no explícitos) de la población respecto a los formatos de servicio, los formatos de comercialización y los formatos o espacios de consumo ha sido fundamental para adquirir ventajas competitivas respecto a las que han entrado después en el mercado de los mismos productos o servicios.

La superación de la miopía clásica del marketing en estos casos, sin embargo, no sólo se debe a un punto de partida *user-centric*. En un terreno como el del audiovisual, y la comunicación en general, con múltiples variables que afectan el desarrollo, hay que observar muchos factores: los atractivos de las propuestas editoriales/de contenido, las culturas de atracción/rechazo a la innovación tecnológica y la disponibilidad tecnológica, la evolución de los costes de acceso a la tecnología y sus dispositivos, entre otros. Por lo tanto, a las necesidades del marketing actual hay que añadir al menos una perspectiva *content-centric* y otra *technology-centric*, para completar la mirada *user-centric*.

Pero volvamos a Tom Roach. Dice: "Si la miopía del marketing es poner excesivamente el foco en los productos respecto a las necesidades de los consumidores, la miopía moderna del marketing es poner el foco excesivamente en el presente, ante el pasado, el presente y el futuro". Esto es, adoptar una mirada estrecha, interna y aparentemente precisa del momento, pero que para Roach dificulta una visión con horizontes más amplios, ya que si se centra en el seguimiento de montañas de datos e indicadores no se detectan algunas de las dimensiones y dinámicas que se encuentran escondidas, profundas. Y plantea que esta miopía significa no observar las personas, las historias que se esconden tras los datos, las hojas de cálculo y los *insights* que circulan por las empresas.

Nos proponemos aquí aplicar el mismo argumento, la miopía moderna, a algunas de las cosas que están pasando en el ecosistema audiovisual difuso, que es un universo en evolución permanente para la acción y el número de agentes que

entran, los cambios en los modelos de explotación, los circuitos, los usos, y un largo etcétera de factores que lo van modelando.

Partiendo de esta idea de miopía moderna, los análisis que habitualmente se están llevando a cabo pasan por alto que la materia prima (el contenido) o esencia de la industria audiovisual se ha mantenido inmutable, y también las necesidades a satisfacer por parte del usuario (entretenerse, informarse, evadirse, etc.). Si partimos de la miopía audiovisual, hemos perdido de vista que son estos dos elementos los que se encuentran en el trasfondo de todos los cambios que hemos vivido en la última década, mientras que los modelos de explotación, los circuitos y los agentes son accesorios, en un flujo de cambio constante que se hace cada vez más complejo.



Industrias y actores involucrados en el ecosistema audiovisual español. Fuente: AEDEMO 2020

En el estado magmático del audiovisual (el flujo de cambio de estado casi permanente que dificulta la solidez de las estructuras), el riesgo está en cegarse con unos postulados rígidos en el análisis de lo que pasará, basado en unos datos

o unas ideas atractivas y sugerentes. Pero la propia idiosincrasia de la relación entre los factores centrales que intervienen hace precisamente imposible la rigidez en la mirada (la metáfora de la miopía) y los pronósticos, y obliga a estar abiertos a replantear cualquier teoría o argumento explicativo del presente.

Estos factores centrales los podemos resumir en la dialéctica entre:

- a) Apropiación de la innovación tecnológica (por parte de los usuarios y las empresas)
- b) Demandas a las empresas y experimentación autónoma por parte de los usuarios
- c) Propuestas de servicios y modelos de negocio por parte de las empresas
- d) Actuaciones de los reguladores sobre las actuaciones y propuestas de usuarios y empresas (políticas sobre el audiovisual y zonas conexas)

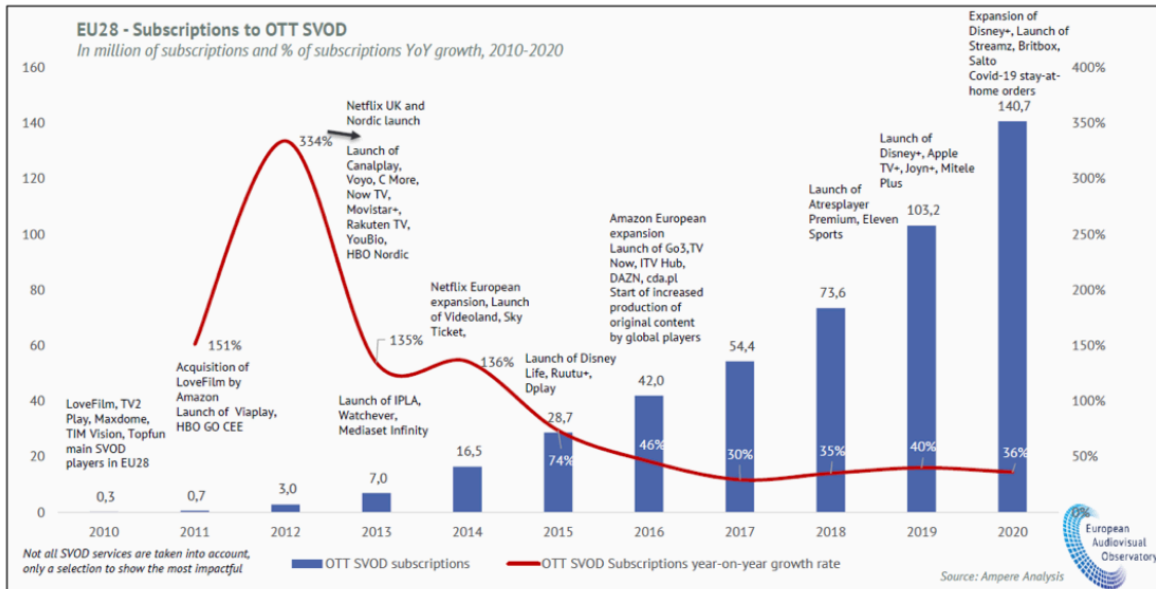
A estos factores, además, tenemos que añadir las contingencias externas que les afectan, como las variaciones de la situación económica mundial, las crisis sanitarias, e incluso los conflictos y tendencias en las líneas de pensamiento político dominantes en el mundo y su traslado a los equilibrios de poder nacionales e internacionales.

Algunos interrogantes sobre el futuro audiovisual

A partir de estas premisas proponemos una quincena de ejemplos que abren interrogantes sobre la miopía con que nos enfrentamos al futuro del audiovisual e ilustran la dificultad de asignar rotundamente una interpretación a los datos, hechos o decisiones de los agentes. Ni que decir tiene que la relación se puede ir ampliando con otras cuestiones, más allá de las que apuntamos. Empieza con una primera, de gran actualidad y muy trascendente, que enmarca buena parte de los

movimientos que conocemos, y a partir de la segunda entramos ya en cuestiones/ ejemplos muy concretos, que ilustran las dificultades del diagnóstico.

1. ¿Cómo se debe entender la relación entre telecomunicaciones e industria del contenido? Hasta ahora se había extendido ampliamente la idea de que se trata de actividades y mercados conexos, que permiten augurar una integración, y así lo avalaban los movimientos de los principales operadores de telecomunicaciones del mundo. Pero la segregación por parte de AT&T de WarnerMedia (comprada en 2018) para fusionarla con Discovery ha generado dudas sobre estas sinergias potenciales, cuando podría ser también esencialmente un problema de valoración del precio pagado por la operación. Y a partir de ahí, las dudas se extienden hacia el precio del fútbol / deportes pagados por otros operadores para atraer usuarios a servicios empaquetados y diversificar actividades e ingresos ante la reducción de la aportación de sus actividades de origen. En último término, se cuestiona si las grandes empresas audiovisuales están siguiendo/deben seguir una estrategia homogénea.



La rápida adopción del SVOD, en relación con el número creciente de lanzamientos de servicios.
Fuente: European Audiovisual Observatory, 2021

2. ¿Por qué Amazon ofrece su propuesta de VOD integrada en el paquete de Prime, con producciones propias y con gran presencia de títulos antiguos en el catálogo adquiridos en el mercado? Los contenidos le pueden hacer ganar usuarios para su negocio principal (venta y distribución). Ahora bien, ¿es porque ha entendido que comprar licencias de derechos audiovisuales -incluidos los deportivos- es insuficiente para competir en el VOD, que al final ha decidido comprar el enorme catálogo y la capacidad y saber hacer en producción de la Metro Goldwyn Mayer? ¿Y qué justifica que en Francia obligue a un pago extra para disfrutar de las retransmisiones de la liga de fútbol a partir de la temporada 2021-22?

3. ¿Por qué las series tienen una presencia bien promocionada (o sea, con los recursos económicos adecuados) en el mercado del VOD tan breve? ¿Se trata de un problema de miopía o es debido a una aceleración en las pautas de consumo de la audiencia, que hace que el sistema reaccione con estrategias sobre el único producto real que tiene: el contenido?

4. ¿Por qué Netflix está probando maneras de ofrecer su voluminoso catálogo de forma más sencilla, aunque siga haciéndolo algorítmicamente? ¿Han detectado cansancio en el público con tanta oferta? Entienden que lo que cuenta es la necesidad/deseo de la población (entretenerse) y la forma en que Netflix se enfrenta es accesoria, más allá de la apuesta tecnológica y algorítmica? Las teorías de usos y gratificaciones para entender las decisiones del público son muy antiguas, pero aún pueden ayudar a curar problemas de vista.

5. ¿Quedan series que impacten de forma perdurable y sean recordadas como hitos del mundo audiovisual, entre las producidas y estrenadas de 2019 a 2021? Si los servicios de VOD buscan el impacto a corto plazo con un estreno incesante de contenidos, sólo una pequeña proporción generará efecto. Entonces, ¿buscan las plataformas forzar o imponer nuevos usos audiovisuales o se están adaptando a nuevas necesidades explícitas o tácitas?

6. Las maratones de capítulos de series en Netflix surgieron para emular la práctica de los jóvenes con las webs de acceso ilegítimo (Seriesly, Seriesyonkis, Cuevana, Pordede, etc.), además de tener la función de arruinar/dificultar la competencia potencial, incapaz de seguir el ritmo de novedades y quemar los

millones de dólares de una producción en pocos días... ¿Pero eso, hoy, beneficia el público, o le agobia? Y, en consecuencia, ¿seguro que es positivo para las plataformas, o veremos correcciones de la estrategia?

7. Parece bastante evidente que los contenidos de gran impacto emocional/icónico (por ejemplo, las franquicias del tipo Marvel o DC) generan un retorno en la mejora de la imagen de marca, por la necesidad por parte del público de mantenerse ligado a este contenido y buscarlo en la plataforma que sea (*Friends*, por ejemplo). Entonces, ¿por qué las plataformas no apuestan por volver a una producción más reducida pero de más calidad (ejemplo, HBO versus Netflix) y por basar el negocio no sólo en las suscripciones sino reincorporar de lleno también la licencia de derechos para ventanas de explotación posteriores? ¿Podemos ampliar la tesis de miopía con el problema de hipermetropía audiovisual?

8. ¿La rotación temporal de contenidos para diferentes plataformas, emulando el modelo tradicional de la televisión de pago en EE.UU., con suscripciones varias (múltiples opciones) en función de los contenidos que se quieran ver, favorece realmente a los nuevos agentes audiovisuales y fuerza de verdad la ruptura los viejos esquemas de relación con los públicos? Y sin embargo, ¿es adecuado para los agentes tradicionales seguir este camino?

9. Ante un modelo de VOD cada vez más desagregado, en el que junto con las grandes plataformas generalistas hay cada vez más iniciativas de nicho, ¿podemos pasar de la fatiga para escoger contenido a la fatiga para elegir plataforma? ¿Vamos hacia modelos en los que las ofertas empaquetadas por operadores de telecomunicaciones o de televisión de pago tradicionales ofrecen

una selecció de plataformes tancada i el usuari no busca més allà? ¿A qui beneficia això, a curt, mitjà i llarg termini?

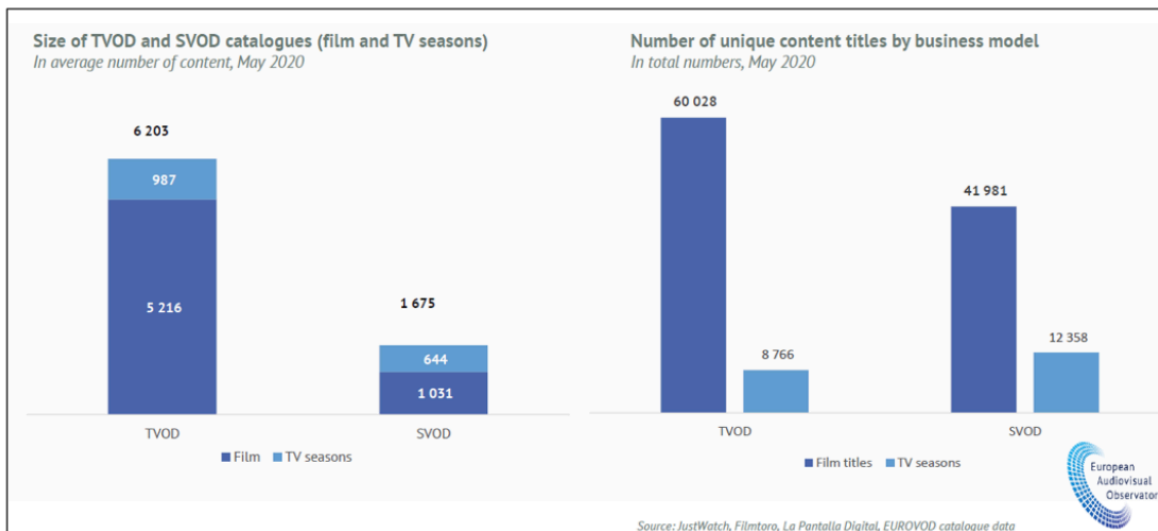
10. En un altre terreny, ¿la oferta de televisió d'accés gratuït, amb desenes de canals d'audiència ínfima, que aparentment aporten diversitat però amb uns pressupostos també ínfims de producció, adquisició i programació de continguts, beneficia realment al públic? Seria més beneficiós per al públic construir un sistema televisiu obert sobre altres plantejaments de menor pluralitat però més diversitat real per la qualitat? ¿I seria beneficiós per als agents audiovisuals que participen?

11. ¿Té sentit i valor de servei públic que els operadors públics de televisió ofereixin en obert grans catàlegs de programes (RTVE Play, BBC iPlayer o TV3 a la carta, a Youtube i altres plataformes) davant l'oferta que proposen les plataformes de pagament, que obtenen més beneficis amb catàlegs a vegades més reduïts, més antics, de pitjor qualitat, etc.? A més, ¿el fet que operadors públics i privats oberts treballin conjuntament amb aquestes plataformes sota el model d'amics-enemics (rivals que cooperen), és una aposta de futur, o només una solució de present?

12. ¿Fins a quin punt la miopia respecte a com funcionen les indústries d'oferta, com ho és el audiovisual, ha portat a aquests agents a centrar-se en la millora de les plataformes pròpies i la seva oferta i han descuidat l'importància de buscar també una comunicació efectiva mitjançant el marketing? ¿Han tingut prou en compte que un principi bàsic de les relacions de consum

es que el usuario sepa dónde encontrar el producto y quien se lo ofrece de la mejor manera?

13. ¿Hasta qué punto las plataformas (sobre todo las grandes de EE.UU.) han sabido superar la miopía para centrarse en enviar al usuario un mensaje interesado para que se conviertan en cliente? ¿El "todo lo que quieres ver, cuando quieras, donde quieras y como quieras" no esconde una promesa falsa de que el usuario encontrará el contenido que verdaderamente satisface sus necesidades?

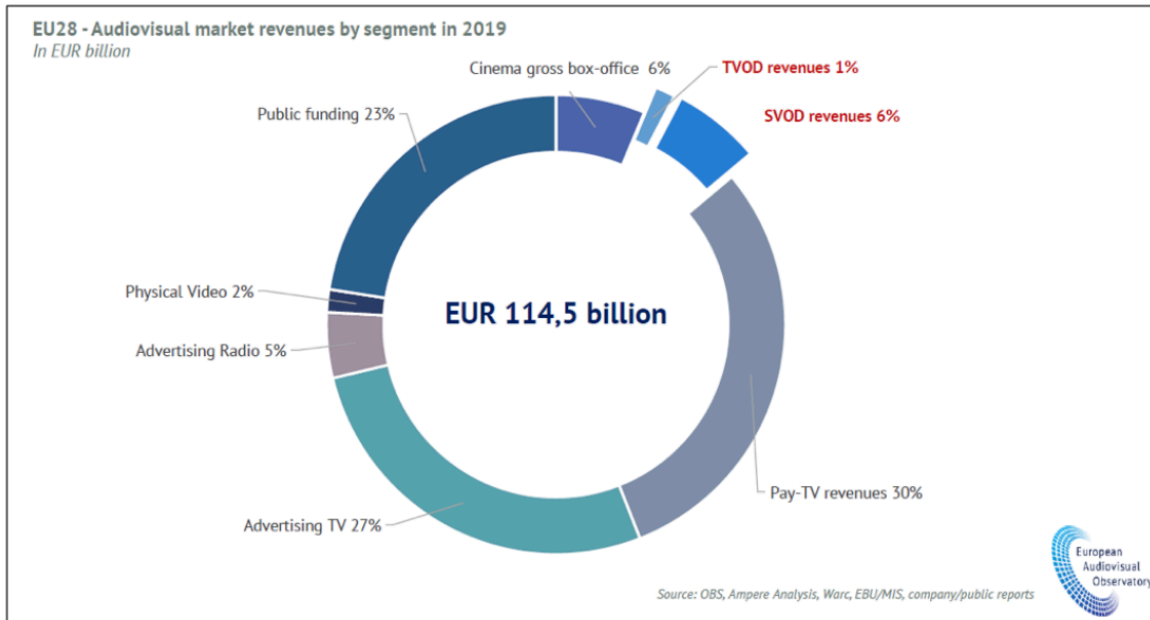


Tamaño de los catálogos VOD: más filmes que series de televisión de media, títulos de películas más originales a TVOD y series en SVOD. Fuente: European Audiovisual Observatory 2021

14. En el terreno del deporte y el audiovisual, el hecho de que prácticamente todas las retransmisiones que obtenían buenos resultados de audiencia en abierto

hayan pasado a la televisión de pago, y después a plataformas OTT temáticas como Dazn o genéricas como Amazon, ¿a quién beneficia realmente? Las audiencias se han diluido, los espectadores han bajado al 10-15% de lo que tenían en la televisión gratuita. Hacerles pagar sí o sí para seguir deportes ha hecho crecer hasta ahora los recursos para el deporte profesional y sus organizaciones, pero ¿es perdurable, y sostenible, en el tiempo?

15. La explotación intensiva de los filmes en las salas (ocupar del 30% al 50% o más de las salas con un solo título durante dos o tres semanas), haciendo que la gente tenga que apresurarse para no perdérsela y tener que esperar a que se estrene en la secuencia DVD/TVOD - televisión de pago - televisión gratuita - plataforma SVOD, ¿protege los intereses de los públicos en la relación con los agentes empresariales del audiovisual? ¿Y las alternativas de Premium VOD para acelerar el consumo doméstico desde el inicio del ciclo de explotación, constituyen una opción mejor?



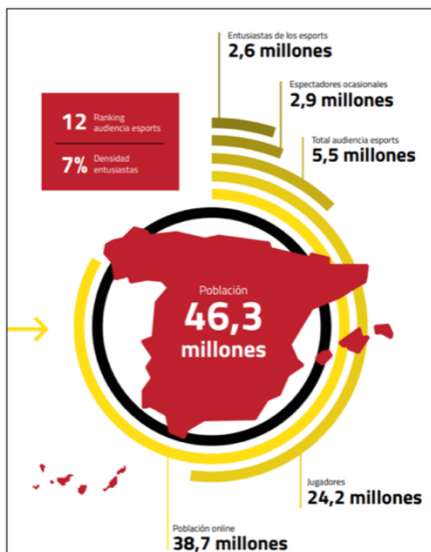
El VOD sigue siendo una pequeña parte de los ingresos generados en el mercado audiovisual de la UE28. Fuente: European Audiovisual Observatory 2021

Dilemas y riesgos para entender la lógica del ecosistema audiovisual

Con estas preguntas, y otras que se podrían haber añadido, pretendemos hacer visibles los dilemas que se nos presentan para intentar entender y explicarnos la lógica de los caminos por donde está avanzando el audiovisual actualmente, y el riesgo de que le pase como al marketing: de tan sofisticado en los métodos, en los análisis, en los algoritmos, la industria (y los agentes) corre el peligro de confundir las prácticas medibles y medidas de la gente con las prácticas que quisiera mantener, modificar o crear si pudiera.

Proponemos un caso de actualidad: es muy ilustrativo todo lo que se está diciendo, haciendo y pronosticando respecto a la relación de la juventud con el audiovisual. Por ejemplo: "los jóvenes ya no tienen tanto interés por los deportes

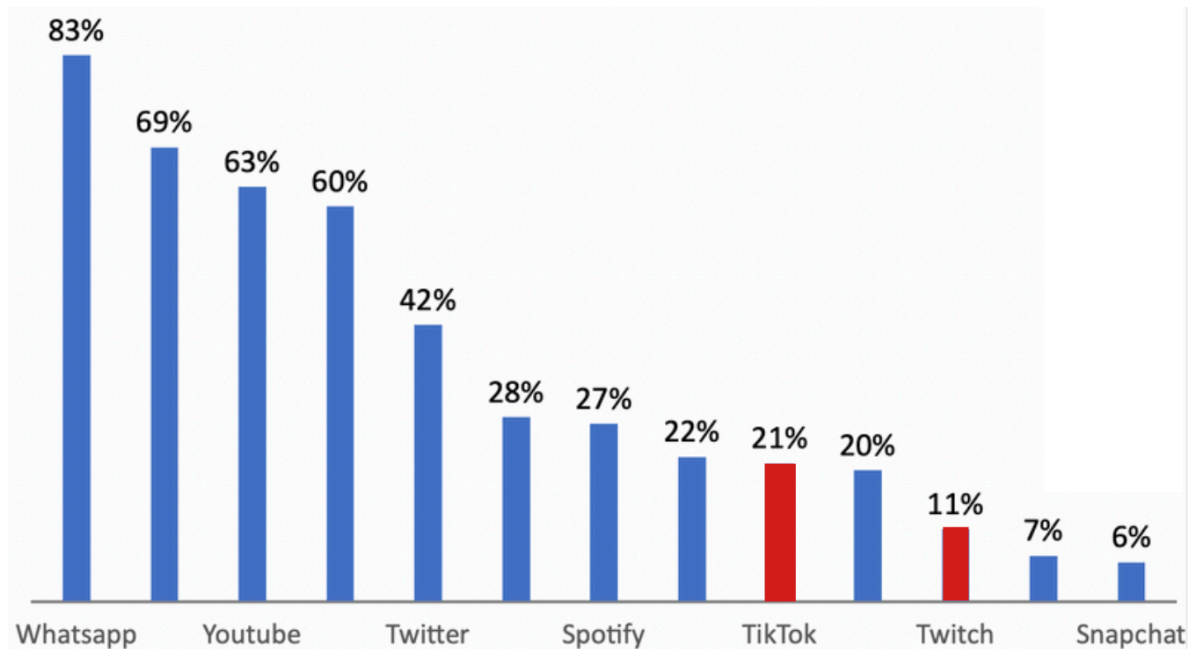
en vivo como años atrás, y se decantan por los deportes electrónicos (e-sports)". Es una frase escuchada muchas veces y rubricada con estadísticas de audiencias. Pero ¿seguro que esta es la explicación? O, ¿si pudieran ver las competiciones en las condiciones que ellos quieren (de pantalla, de lugar, de gente con la que compartir) y en los horarios apropiados, tal vez se seguirían interesando por el deporte?



Uso de los e-sports. Fuente: AEVI Libro blanco de Desarrollo de Videojuegos España 2020

Asimismo, se hacen correr ríos de tinta (digital, sobre todo) sobre el abandono por parte de los jóvenes de la pantalla del televisor y los canales lineales en favor de otros servicios (primero Youtube, después las redes sociales, últimamente Twitch y Tik Tok, como los más destacados). Pero tal vez se está dando demasiada importancia a estas plataformas: ¿qué volumen de público cubren realmente?

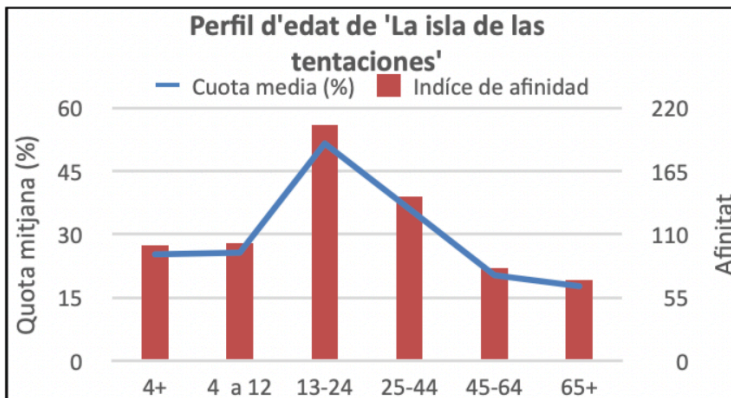
Usuarios de redes sociales en el último mes (%)



Uso de las redes sociales en el último mes (%). Elaboración propia con datos del Estudio de Redes Sociales IAB Spain 2021

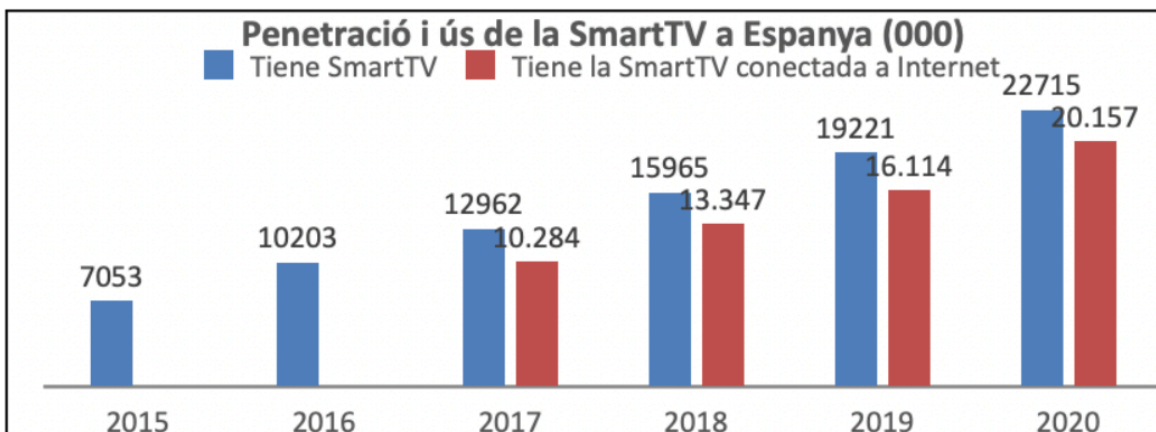
Y otra duda, con los canales de Twitch, de Youtube y mañana quién sabe dónde: si los temas, personajes, enfoques y narrativas alternativos a los de las grandes cadenas estuvieran disponibles en la televisión y en las condiciones de visionado que quieren (pantalla, lugar, tiempo, gente), ¿se interesarían por ellos igualmente los jóvenes? ¿Alguien se lo ha preguntado, a la vista de las audiencias de los (pocos) jóvenes que ven algunos programas de Mediaset (Telecinco y Cuatro), y cómo se relacionan con la reality-TV de estos canales? Y habrá que ver qué

sucede con la incipiente (aun) entrada de las plataformas en este terreno de contenidos.



Perfil de edad de los espectadores de 'La Isla de las Tentaciones'. Elaboración propia con datos de Kantar Media para el período del 01/09/2020 al 10/18/2020

Esto nos lleva a recuperar aquí también el debate entre el valor del dispositivo y el valor del contenido y del servicio en las decisiones del público, y como esto afecta aún hoy y cómo afectará en el futuro en el desarrollo del ecosistema audiovisual.



Penetración y uso de la televisión conectada (SmarTV) en España (000). Elaboración propia con datos de AIMC Marcas

La miopía audiovisual favorece dar importancia a prácticas que aún se constituirán, de públicos todavía reducidos y a la definición de plataformas y modelos de negocio que se están apenas esbozando, a menudo en detrimento de una reflexión profunda sobre si realmente han cambiado las necesidades del público, qué elementos han producido este cambio y si es realmente necesario forzar la cadena de producción de contenido para satisfacerlos. Muchos análisis están partiendo de la base errónea de que los cambios son acelerados cuando todavía muchas prácticas se encuentran en la fase de decantación y muy pocas han sedimentado en públicos muy concretos, que suponen un porcentaje de la población muy reducido.

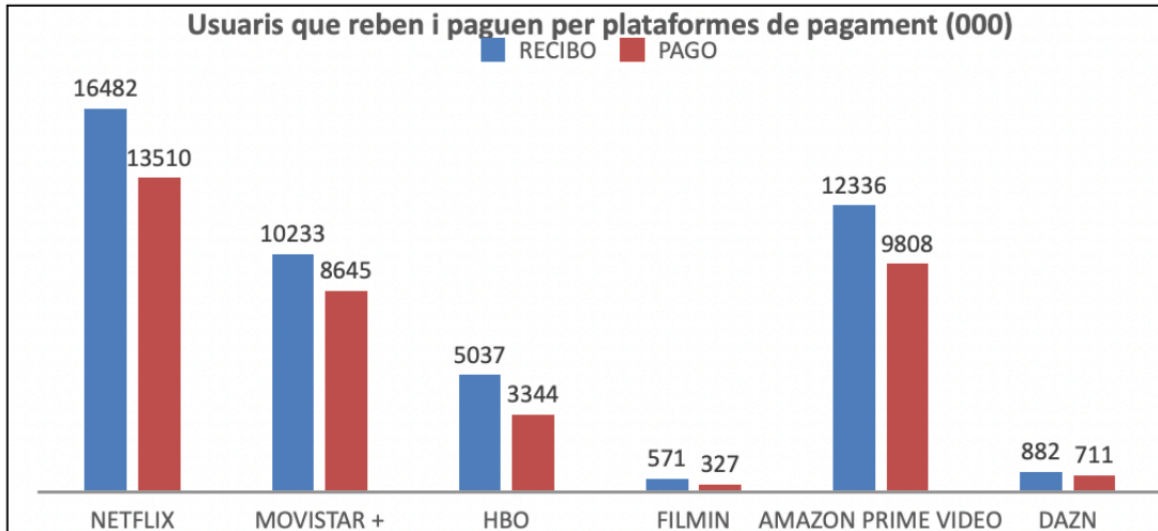
Por ello, se plantea una cuestión fundamental para superar la miopía de los rectores del audiovisual, empresariales y políticos: ¿Cuáles son las bases de los deseos (y en menor grado de las prácticas) de la población hacia el audiovisual? Podemos sospechar que son sobretodo disfrutar de películas unitarias, pero sin tener que esperar mucho tiempo -si no ha asistido a la sala- para verlas en la televisión; seguir series y renovarlas periódicamente de acuerdo con el resto de mortales convivientes; entretenerse con algunos concursos o programas ligeros, seguir con fruición los informativos y sobre todo los espacios de meteorología, pagar por ver algunas competiciones deportivas en las que tiene mucho interés pero poder seguir viendo el resto de los deportes de forma gratuita con menos pasión, e incluso para algunos ver documentales y cine de autor, por ejemplo.

Lo que presumiblemente no preocupa a la población es si se trata de un canal público o privado, mientras el contenido sea adecuado a lo que espera. Ni si la plataforma es de aquí o extranjera, mientras le proporcione contenidos

gratificantes. Pero para ella es importante el coste de todo esto, y la comodidad: hoy el audiovisual debe ser accesible de forma ubicua (cualquier lugar, cualquier momento, cualquier dispositivo), pero (hay que volver a decirlo) a un coste que le compense.

De la pobre satisfacción de sus intereses viene al menos una parte de los grandes problemas que afronta el ecosistema audiovisual hoy: la piratería, el fraude en las cuotas/cánones de mantenimiento de la televisión pública, el *cord-cutting*, etc. ¿Por qué pagar por una organización televisiva que no me proporciona apenas contenidos que me interesen? ¿Por qué pagar por un paquete (ahora llamamos plataforma) de canales de pago de los que apenas se usan 10-12 y encima hay maneras de contratarlos ya individualmente y seguir de forma ubicua en dispositivos conectados a internet? ¿Por qué tiene que pagar tres o cuatro suscripciones a plataformas de VOD si de cada una le interesa un par de series al año y el resto le resultan prescindibles o llega a ellas de forma ilegítima?

Las respuestas a estas preguntas no son fáciles, y algunos agentes importantes han actuado directamente, como Netflix con la promesa de perseguir a quienes comparten cuentas de su servicio, pero la persecución de la piratería de series o de deportes o la persecución de las personas que no pagan la licencia/canon para la televisión pública (uno de los principales fraudes en todos los sitios), con la voluntad de defender los agentes y servicios del ecosistema actual son actuaciones de miopía audiovisual. La gente hace "trampas" y se arriesga a que lo pillen cuando el precio a pagar para acceder a lo que desea es excesivo para sus posibilidades o no le gratifica suficiente como para pagar.



Usuarios que reciben y usuarios que pagan por servicios de televisión (000) de pago en España. Elaboración propia a partir de datos de AIMC Marcas

Últimas consideraciones

Hay que entrar todavía en otro terreno, para terminar. La miopía moderna del ecosistema audiovisual incluye también a los productores y creadores que legítimamente quieren hacer sus obras con dinero propio y/o de otros (apoyo público), tengan demanda o no, o si se estrellan ante el desinterés del público hacia lo que proponen. Probablemente, muchas obras habría que dirigir las -por eficiencia, como mínimo- a circuitos y servicios específicos de nicho sin disputar ni exigir presencia en los espacios centrales del ecosistema, una operación que exige muchos esfuerzos y que no es viable sin mover un gran volumen de recursos económicos (promoción, otra vez).

Pero tal vez se trata de miopía forzada: ¿puede una industria audiovisual (Catalunya, España, otros países) rechazar proyectos que se etiquetan como

"minoritarios" cuando la mayor parte de las obras "de gran público" se realizan también con fondos públicos y obligando a los privados a participar en esta política, con la idea de dinamizar el sistema más allá de las ganancias que se puedan obtener? ¿Es realista y viable pensar que esta es la fórmula idónea en un ecosistema que prima la rentabilidad?

Si los agentes sólo miran las cuentas de hoy y la batalla por la atención de hoy, la miopía moderna del audiovisual acabará pasando factura a toda la industria, a todo el ecosistema. Y esto incluye la ciudadanía, que se verá privada de una propuesta ordenada, razonable, que la enriquezca culturalmente y en su tiempo libre. Como en el caso del marketing: hay que poner las herramientas al servicio de entender qué quiere la gente (y la gran diversidad de gente que hay) y no de obligarla a mantener unas prácticas audiovisuales que no desea, y que burlará tanto como pueda. Como con la publicidad.

L'OPA compta amb el suport econòmic de la Direcció General de Mitjans de Comunicació, del Departament de la Presidència de la Generalitat de Catalunya



Generalitat de Catalunya
Departament de la Presidència