

*La comunicación  
en tiempos de crisis*

---



# Televisión: crisis del mercado y nuevos modelos comerciales\*

Giuseppe Richeri  
(Università della Svizzera Italiana, Suiza)

Recibido: 2/7/2015  
Aprobado: 28/9/2015

---

RESUMEN. Los tres modelos de empresa tradicionales en el mercado de la televisión italiana parecen no tener grandes perspectivas de crecimiento. El canon y la publicidad televisiva han mostrado ya sus límites y están sujetos a críticas que van en aumento. Los ingresos generados en los últimos años por las suscripciones a la televisión de pago han registrado una desaceleración marcada, ligada no solo a factores de coyuntura, sino también a una saturación de tendencia y una orientación diferente del público. El hecho más evidente es el desarrollo de los servicios de televisión no lineales a través de la web, es decir los servicios llamados *over the top*; entre ellos, Netflix representa el nuevo modelo comercial más interesante y exitoso.

*Palabras clave: nuevos modelos de empresa televisiva / canon / publicidad televisiva / televisión de pago / over the top / Netflix*

## ***Television: Market Crisis and New Business Models***

ABSTRACT. The three traditional business models in the Italian television market does not seem to show relevant growth margins for the near future. License fees and advertising have already shown their limits and are subjected to increasing criticism. Income stemming from payed subscription to TV show a strong deceleration, bound not only to contextual factors but also to trend saturation and changes in consumers' preferences. This becomes most evident with the development of non-linear television services through the Internet, namely, the so-called *over the top* services, such as Netflix which represents the most successful and insightful new business model.

*Key words: new television business model / licence fee / television advertising / payed tv / over the top television services / Netflix*

---

\* Traducción del italiano: Delcy Zambrano.

## Premisa

**E**n la última década, el mercado de la televisión italiana ha estado marcado por cambios significativos, no solo debido a la crisis económica y sus efectos en los ingresos disponibles, sino también a factores estructurales que han abierto las puertas a nuevos servicios televisivos. La capacidad de crear nuevos ingresos ha impulsado empresas tradicionales y nuevos sujetos, ampliando así el frente de competencia.

El objetivo de este artículo es observar, en el cambio general de los medios de comunicación, la evolución del campo televisivo en cuanto a sus dimensiones económicas y la aparición de nuevos modelos de empresa. El análisis hace referencia al mercado italiano y a las transformaciones que se han producido en los últimos años. Para esbozar la posible evolución de los modelos comerciales y las innovaciones que puedan resultar, se prestará atención también a los fenómenos emergentes fuera de Italia que son notables por su éxito. Cabe señalar que desde hace algunos años en Italia, al igual que en otros países, se vienen desarrollando varias iniciativas destinadas a ofrecer más oportunidades de difusión, acceso y consumo de contenidos televisivos: de la televisión digital a la televisión por protocolo de internet, de la televisión móvil a la televisión a la carta.

Sin embargo, una parte importante de los ingresos televisivos sigue siendo destinada a la forma televisiva convencional, es decir, la oferta lineal, gratuita o de pago, de contenidos audiovisuales estructurados de acuerdo a un horario. Pero no solo eso. Una gran parte del consumo televisivo se centra aún en seis redes generalistas y evidentemente tradicionales, a pesar de que en la actualidad es evidente una tendencia a la reducción progresiva de su importancia. Además, la estructura del mercado de la televisión italiana hasta ahora ha cambiado lentamente y gran parte de los ingresos todavía están concentrados en poder de los tres actores principales. Sky Italia, RAI y Mediaset, de hecho, reúnen en general el 90 % del total (Agcom, 2014). La crisis económica de los últimos años se ha hecho sentir más o menos en todo el sector televisivo, pero las dificultades de las principales empresas se deben también a algunos cambios estructurales que veremos. Por lo tanto, podría ser útil centrarse en los cambios económicos principales que se han producido en los últimos años, teniendo en cuenta la variación de la composición y la importancia de las distintas fuentes de financiamiento y sus fortalezas y debilidades. Esto permitirá una mejor evaluación de los nuevos modelos comerciales, alternativos a los tradicionales, que están creciendo en Italia y que ya se consideran modelos de gran éxito en otros países.

## Crisis de los medios de comunicación, crisis de la televisión

Según los últimos datos de la Agcom (autoridad reguladora de comunicaciones), en 2013 los fondos recaudados por las empresas que operan en los medios de comunicación italianos alcanzaron los 14 700 millones de euros, con una disminución de casi el 7 % en comparación con el año anterior (Agcom, 2014). El déficit, sin embargo, no se limitó a ese año, sino que es la continuación de una tendencia iniciada en 2008, que en el transcurso de cinco años ha reducido el total de ingresos disponibles para el mercado de medios de comunicación italianos de 16 600 millones en 2009 a 14 700 millones en 2013, con una pérdida total de casi 2000 millones de euros. La situación negativa que el sistema de medios de comunicación italianos ha experimentado en los últimos años no ha escatimado el campo de la televisión que desde hace tiempo concentra la mayor parte de los ingresos destinados al mercado de medios: en 2013, el conjunto de servi-

cios televisivos entre canon televisivo, publicidad y pagos directos ha recibido 8000 millones, equivalente al 54 % del total de ingresos destinados a los medios de comunicación. De 2009 a 2013, los ingresos televisivos se han reducido en general en un 6,6 % (de 8590 a 8021 millones). Es importante observar la tendencia de tres fuentes distintas de financiamiento de la actividad televisiva para identificar cuáles fueron los puntos débiles de la economía de la televisión (véase la tabla 1).

En el periodo considerado, el factor que ha determinado el resultado negativo fue la publicidad, reducida en un 19 %, pero también la televisión de pago, que en todo el periodo ha registrado un estancamiento significativo. Específicamente, en el periodo considerado ha tenido en dos ocasiones una reducción neta de los ingresos. Solo los ingresos del canon televisivo, que no dependen del ciclo económico, registraron un crecimiento anual constante, aunque limitado. La crisis identificada por la disminución de los ingresos ha redistribuido el peso respectivo de las tres principales fuentes

Tabla 1  
*Ingresos principales del sistema televisivo en Italia (1000 millones de euros)*

	2009	%	2013	%	2013/2009
Canon	1531	18	1654	21	+8 %
Pago	2867	34	2980	38	+3,9 %
Publ.	4024	48	3257	41	-19 %
<b>Total</b>	<b>8422</b>	<b>100</b>	<b>7891</b>	<b>100</b>	<b>-6,3 %</b>

Fuente: Agcom, 2010, 2014

de financiamiento de la actividad televisiva, aumentando el peso del canon televisivo y del pago directo y reduciendo el papel de la publicidad.

Pero existen, además, factores más complejos que van más allá de la crisis económica general y que conciernen a los modelos de empresa y sus ingresos típicos. El modelo de la televisión pública es una empresa que promueve la programación de uno o más canales, de acuerdo con las indicaciones de un solo cliente –el Estado– a cambio de un financiamiento prevalente derivado principalmente del canon televisivo recaudado por el propio Estado entre los usuarios televisivos, a lo cual se suma, en muchos países europeos como Italia, un financiamiento accesorio derivado de los anunciantes (Picard, 2002).

El modelo de televisión “comercial”, en cambio, es una empresa televisiva privada que promueve la programación de uno o más canales según las posibles expectativas de los televidentes, para conseguir una audiencia que se pueda “vender” a los anunciantes interesados en promocionar sus productos (Smythe, 1994).

El modelo de la televisión de pago es una empresa televisiva que promueve la programación de uno o más canales de televisión para atraer televidentes dispuestos a efectuar un pago eventual o una suscripción para “ver”, a la cual se suma un financiamiento accesorio representado por la publicidad (Matteucci, 2009).

En el mercado de la televisión italiana el primer modelo es la Rai, que recauda todos los ingresos del Estado; el segundo modelo es Mediaset, que recauda la mayoría absoluta (53 %) de los ingresos publicitarios invertidos por las empresas; el tercer modelo es Sky Italia, que percibe el 80 % de los ingresos derivados de los pagos directos de los televidentes.

Por lo tanto, el mercado televisivo italiano es controlado por tres empresas, que recaudan el 90 % de la totalidad de los ingresos (véase la tabla 2).

Cada uno de estos tres modelos se basa principal o totalmente en un tipo de ingreso, pero el canon televisivo, la publicidad y la televisión de pago no ofrecen perspectivas de expansión

Tabla 2  
*Porcentaje del mercado de las principales empresas televisivas (2013)*

Sky Italia	32,5
Rai	29,6
Mediaset	28,4
Total	89,5
Total de ingresos televisivos	8021 millones de euros

relevantes y también están sujetos a factores potenciales de crisis. Esto se traduce en una situación de creciente incertidumbre para cada uno de los tres modelos de empresa, es decir para la mayor parte del mercado de la televisión italiana.

El impulso hacia la búsqueda de nuevos modelos proviene entonces de dos elementos: el primero es la posición dominante de las tres empresas en sus respectivos sectores del mercado, situación que hace difícil la entrada de nuevos competidores; el segundo factor que insta a la búsqueda de alternativas es el escaso potencial de crecimiento de las tres fuentes tradicionales de financiamiento.

### **El canon para la televisión pública es un ingreso estricto y para las familias representa un impuesto inadecuado**

Con respecto al canon televisivo, el primer aspecto que se debe observar es que en Italia, como en gran parte de Europa, constituye un impuesto universal que no es progresivo, ya que todos los hogares que poseen un televisor en casa deben pagarlo de la misma manera. La Rai, concesionaria del servicio público, recibe del Estado casi todo el ingreso (una minúscula parte queda en las arcas públicas), pero su actividad está perdiendo poco a poco el carácter de “servicio universal”. En la era del monopolio público de la televisión, y luego, hasta la época en la que los canales públicos podían

satisfacer gran parte del consumo de televisión, la situación no había recibido ninguna crítica seria. Pero desde hace algún tiempo, los canales públicos atraen diariamente a una minoría de televidentes que recientemente oscila en alrededor del 40 % de toda la audiencia. Hoy en día, los canales privados de señal abierta o de pago satisfacen gran parte del consumo diario de televisión en toda Europa. El interés por la oferta de canales públicos se va reduciendo en un número cada vez mayor de televidentes y para muchos es mínimo o nulo. El hecho de que el canon televisivo sea un impuesto destinado a financiar un servicio específico lleva a pensar, a quien no lo utiliza, que es un “abuso”. Pero la misma Rai considera al canon televisivo como una forma de financiamiento inadecuado por ser demasiado estricto, ya que no aumenta de acuerdo a sus exigencias económicas, las cuales se ven cada vez más supeditadas por la competencia y el mercado.

La Rai, al igual que otras empresas de televisión, está sujeta a un régimen de costos que va en aumento por varios motivos, entre los cuales tenemos, en los últimos años, el continuo avance tecnológico y la competencia que, en cuanto a contenidos mediáticos, eleva los precios (Richeri, 2012). Por lo tanto, se hace necesario aumentar constantemente los ingresos disponibles para la inversión en infraestructura, producción y desarrollo y, en general, para la innovación competitiva.

Se podría satisfacer esta necesidad básicamente de dos maneras: con el aumento de los ingresos por publicidad y con los ingresos derivados del canon televisivo. En el primer caso, sin embargo, se corre el riesgo de aumentar la presión comercial sobre la estructura y los contenidos de la programación, orientando la oferta televisiva hacia objetivos diferentes a los del servicio público. Asimismo, se fortalecerían las críticas de las cadenas de televisión privadas que consideran “injusto” tener que competir con la televisión pública, que ya cuenta con un financiamiento importante del Estado.

En el segundo caso, el problema es que el aumento del canon televisivo resultaría en una medida impopular, como sucede con todos los impuestos, y depende de una decisión política que todo gobierno de coalición tiende a posponer o evadir.

Pero si se evitara el aumento (por los motivos mencionados) de los impuestos publicitarios y/o del canon televisivo según las necesidades de las empresas de televisión pública, el riesgo sería la decadencia de los canales públicos y de su capacidad de atraer audiencias de manera que justifique el “impuesto universal” por un servicio que, sin embargo, ya no es “universal”.

Por lo tanto, dicho canon presenta otros tres aspectos críticos. El primero ya lo hemos mencionado: se refiere al hecho de que es un impuesto que no es para nada progresivo, ya que es igual para todos, ricos y pobres, que no toma

en cuenta la diferencia en los ingresos de las familias. El segundo es que su cobro implica un costo que en Europa oscila entre el 5 % y el 15 % de los ingresos totales. El tercero se refiere a la tasa de evasión. En los países europeos más honrados representa un 5-6 %, pero en Italia más del 20 % de los hogares que posee un televisor no paga dicho canon. Especialmente por estas razones, el financiamiento de la televisión pública basado principalmente en dicho canon constituye, desde hace tiempo, un tema de discusión y crítica.

Pero hasta ahora las posturas adoptadas en Europa tampoco ofrecen soluciones satisfactorias. Al respecto, se podrían citar por lo menos tres ejemplos. Una postura es la adoptada por países como Italia y el Reino Unido, que han fijado un incremento automático anual del canon televisivo ligado a la tasa de inflación. Para las familias este aumento es casi imperceptible, pero es tan reducido que por sí solo no puede satisfacer la creciente necesidad de ingresos de la RAI o la BBC.

La segunda postura es la de Holanda (en discusión en otros países como Francia y Finlandia), donde el Gobierno decidió cancelar el impuesto del canon televisivo e incluir el financiamiento de la televisión pública en el presupuesto general del Estado. Pero esta elección plantea otras cuestiones críticas, entre las cuales está el riesgo de que el financiamiento directo del Estado aumente el poder de injerencia del gobierno o de los partidos mayori-



tarios en la televisión pública, lo cual limitaría la independencia e imparcialidad que son su razón de ser. El tercer tipo de postura es la que se adoptó hace algún tiempo en España, donde dicho canon no existe y la televisión pública se financia mediante impuestos que se cobran a las empresas de telecomunicaciones y empresas privadas de televisión. Sin embargo, esta solución, aceptada de mala gana por las empresas afectadas, ha provocado reacciones muy negativas debido a que la reciente crisis económica redujo significativamente sus márgenes operativos.

Cabe también señalar que la contribución del canon al financiamiento de la televisión pública se podría reducir en el futuro, cuando se reconozca que las cadenas privadas de televisión contribuyen al desarrollo de una función de servicio público que es financiada con fondos del Estado. Esto ya sucede en Suiza desde que se promulgó la nueva ley de la televisión (2007). De hecho, en Suiza también se reconoce que la televisión privada cumple la función de servicio público al transmitir noticias. Por consiguiente, se ha establecido que una parte del canon, por ahora mínima, se destine a su financiamiento. En otros países, como el Reino Unido e Italia, se reconoce que la televisión privada contribuye al servicio público televisivo junto con la televisión pública, pero por ahora este reconocimiento no implica la asignación de una parte del canon a su favor.

### **La publicidad es un ingreso inestable y vuelve vulnerables a las empresas de televisión**

En Italia, la publicidad se convirtió en la principal fuente de financiamiento de la televisión durante los años ochenta (y todavía mantiene dicha primacía, aunque, como hemos visto, su alcance está en descenso). En esos años, la publicidad representó una fuente de financiamiento relativamente nueva para la televisión. De hecho, en los años del monopolio de la televisión pública, la publicidad constituía una fuente de financiamiento insignificante para la Rai, porque se deseaba evitar que influyera en la elección de la programación y también para evitar que le sustrajera ingresos a la prensa escrita. Sin duda, los ingresos de la publicidad crearon las condiciones para la proliferación de canales privados y la cantidad total de horas de transmisión. Las tres principales consecuencias fueron particularmente un gran crecimiento de la demanda de contenidos audiovisuales, sobre todo de series, que fue satisfecha en gran parte con productos importados. La segunda consecuencia fue una mayor posibilidad de elección para los televidentes, especialmente con respecto a ciertos géneros televisivos como ficción, *shows*, deportes e información local. La tercera consecuencia fue el aumento de la competencia entre empresas y canales de televisión que, para aumentar los ingresos por pu-



blicidad, tuvieron que conquistar con sus programas a cifras cada vez mayores de público. Entre los principales efectos del aumento de la competencia se encuentra la aceleración del aumento de los costos que las empresas de televisión han tenido que asumir para defender o ampliar su cuota de mercado, es decir la necesidad de aumentar sus ingresos. Pero los límites de los ingresos por publicidad en las últimas décadas se han producido de manera evidente y se relacionan principalmente con dos aspectos. El primero es el gran condicionamiento que la publicidad ejerce sobre la programación televisiva, especialmente sobre los canales privados, y también sobre los públicos. Básicamente, se trata del hecho de que para aumentar las ganancias por publicidad es necesario aumentar la cantidad y, en raros casos, la calidad de los televidentes de un canal de televisión, y esto requiere, por supuesto, opciones de programación que favorezcan ciertos géneros y contenidos televisivos, además de la estructura misma de las transmisiones y otros aspectos.

Los condicionamientos de la programación de la televisión debido a la inversión por publicidad han llevado a la UE a mantener, en las versiones de la directiva “televisión sin fronteras” posteriores a la original de 1989, las normas relativas a la duración, el contenido y la modalidad de programación de comerciales publicitarios, por lo cual tanto los canales privados como los públicos deben atenerse a

estos límites, aunque de manera diversa. Además de ello, algunos países consideraron necesario imponer a los canales públicos límites más estrictos que los establecidos por la directiva europea. Históricamente, muchas empresas de televisión pública en Europa no podían transmitir anuncios publicitarios: inicialmente ese fue el caso de la televisión francesa, esta prohibición duró mucho más en Bélgica al igual que en los países escandinavos, y en el Reino Unido aún se mantiene para la BBC. En cambio, en Alemania se permite la publicidad en los canales ARD y ZDF, pero tiene un alcance mínimo que actualmente no supera el 5 % de los ingresos totales. En Francia, la publicidad fue una importante fuente de financiamiento para la televisión pública (aunque secundaria) por un largo periodo; pero su alcance ha ido disminuyendo progresivamente y ahora se mantiene por debajo del 10 % desde que fue excluida de la primera y la segunda franjas nocturnas para “evitar” su influencia en las horas de máxima audiencia.

La segunda limitación tiene que ver con el hecho de que, como se mencionó anteriormente, las inversiones en publicidad se ven influenciadas por el ciclo económico: aumentan cuando la economía está bien, disminuyen cuando la economía muestra señales de crisis y colapsan cuando la crisis aumenta.

El sistema de televisión, compuesto por los canales públicos y privados, se considera en su totalidad como una ac-

tividad de gran interés general. En la época en que la principal fuente económica fue el canon, el riesgo de que los ingresos pudieran disminuir con efectos adversos en el “interés general” fue muy bajo. En cambio, desde que la publicidad se convirtió en la principal fuente de la economía televisiva, su dependencia del ciclo económico creó una situación de vulnerabilidad del “interés general”, especialmente debido a que la publicidad también financia en gran medida a los canales públicos de televisión. No se trata de hipótesis teóricas: entre 1990 y 2012 hubo tres etapas en las que la crisis económica no solo produjo una simple desaceleración, sino una verdadera contracción neta de los ingresos por publicidad, provocando una situación crítica.

En los últimos años la inversión publicitaria en los medios de televisión se ha topado con mayores dificultades, debido a diversos fenómenos. Para empezar, en muchos países los hogares se suscribieron a servicios de grabación de programas televisivos que excluyen automáticamente los anuncios publicitarios durante la retransmisión, reduciendo de esta manera la efectividad de la publicidad televisiva. Asimismo, tenemos el hecho de que un número mayor de anunciantes publicitarios están transfiriendo parte de sus inversiones en televisión (y otros medios) a los servicios asociados a Internet, actualmente usada por la mayor parte de la población de Italia. Las razones son varias: la publicidad en Internet es más barata que en tele-

visión, los mensajes se pueden dirigir mejor al público objetivo, la medición de la cantidad de personas que reciben el mensaje publicitario es más precisa que la medición de la teleaudiencia.

A esto se añade el hecho de que se están desarrollando nuevas formas de promoción comercial que aunque utilizan los medios televisivos no generan ingresos publicitarios para la televisión. Esto incluye actividades de colocación de productos (*product placement*) y de contenidos de marca (*branded entertainment*). No entraremos en detalles sobre las características de estas dos modalidades de financiamiento de la producción audiovisual, bastará con recordar algunos elementos. En el primer caso, el producto que se desea promover se inserta directamente en las escenas de ficción y se convierte en parte de la narrativa audiovisual. Se prohibió esta práctica en Europa desde hace mucho tiempo, mientras que la actual directiva europea sobre Servicios de Comunicación Audiovisual (Directiva de Servicios de Medios Audiovisuales) la autoriza siempre y cuando se cumplan ciertas reglas.

En el caso de los *branded entertainment* se trata de contenidos audiovisuales que son financiados por las empresas que los utilizan para promover sus propias marcas y productos de diversas maneras. La ventaja de las empresas de televisión es conseguir de manera gratuita o a bajo precio productos audiovisuales cuya calidad normalmente requeriría mayores inversiones.

Pero el efecto más negativo sobre la publicidad en televisión proviene de la transición a la televisión digital terrestre, concluida en 2012, que ha proporcionado a las familias una gran cantidad de nuevos canales, aumentando las opciones de los televidentes. El resultado ha sido una progresiva fragmentación del público que, en parte, ha cambiado los canales tradicionales “de masa”, por los nuevos canales “nicho”. Antes de la llegada de la televisión digital terrestre, todos los televidentes se centraban en un número limitado de canales, ofreciendo a los anunciantes, una audiencia compuesta por millones de consumidores. Actualmente, la audiencia promedio de esos canales se ha reducido en gran parte debido a que una cantidad cada vez mayor de televidentes, que en algunos países como el Reino Unido está cerca del 50 % del total, está “dividida” entre una gran cantidad de nuevos canales.

Por lo tanto, la situación que se está produciendo, tanto en Italia como en el resto de países europeos, contempla un número limitado de canales, los tradicionales, con grandes audiencias que se están reduciendo poco a poco, y muchos canales “nicho”, que en la mayoría de casos no superan pequeñas fracciones de la audiencia.

De este modo, a los ojos de los anunciantes, el atractivo de los medios televisivos se va reduciendo, ya que para conseguir la misma audiencia que antes ofrecía un solo canal, ahora se deben distribuir los anuncios en

un gran número de diferentes canales que ofrecen públicos desiguales y que no se pueden medir con precisión.

### **El pago directo entre *marketing* y cancelaciones**

La tercera fuente de financiamiento de los sistemas de televisión en Europa es el pago directo y espontáneo de “paquetes” de canales, de canales individuales o de programas individuales que realizan los televidentes. Entre estas posibilidades, la que hoy genera la mayor cantidad de ingresos es la suscripción a “paquetes” de canales, como sucede con Sky Italia, BSkyB en el Reino Unido y Canal + en Francia. Una vez más, con respecto a la publicidad, los nuevos ingresos económicos de las familias ayudaron a multiplicar el número de canales, aumentar la demanda de productos audiovisuales y ampliar las opciones de los televidentes.

La televisión de pago se basa en un tipo de programación diferente a la de señal abierta debido a que el objetivo no es ampliar la audiencia, sino atraer y motivar al mayor número de televidentes a suscribirse y renovar periódicamente la suscripción. Esto ocurre no solo por el atractivo inmediato del programa en sí sino por el interés y la calidad potencial de los programas que los suscriptores podrán ver.

Los problemas relacionados con este tipo de servicio de televisión son básicamente tres.

El primero se refiere al hecho de que la suscripción permite acceder a un gran número de canales, pero en muchos casos, el consumo de televisión del suscriptor está limitado a un número restringido, a menudo muy por debajo del conjunto de canales accesibles. Esto produce una sensación de despilfarro o frustración que promueven opciones alternativas, como el servicio de televisión a la carta, en el que se paga solo por el programa deseado.

El segundo problema está relacionado con el hecho de que la programación de los canales de pago está organizada según las guías de programación, lo cual impone un horario de transmisión predeterminado para cada programa. El hecho de que el suscriptor no pueda ver la televisión cuando se transmite el programa que le interesa y por el que "pagó" la suscripción, produce también en este caso una sensación de despilfarro o frustración, que en muchos casos disminuye las razones para renovar su suscripción.

Los dos factores negativos de la televisión de pago que hemos mencionado son la causa de la tasa de cancelación de clientes. En algunos países, la no renovación de suscripciones gira en torno al 15 y 20 % del total. Durante la expansión de estos servicios, los antiguos suscriptores que no quisieron renovar el contrato, en general, son remplazados por nuevos, cuyos costos de adquisición son muy altos debido a las inversiones en promoción y comercialización. Cuando el mercado tiende

a saturarse, es más difícil remplazar las cancelaciones de suscripciones por nuevas suscripciones, ya que se corre el riesgo de desencadenar una fase de estancamiento o declive.

A estos dos principales factores de riesgo se añade un tercero, que se produce cuando el ingreso familiar está en crisis y se deben reducir los gastos. Este es un factor que tiene un carácter más coyuntural, ya que está ligado a las fases del ciclo económico negativo. Un caso evidente es el italiano, donde en los últimos años la difícil situación económica tuvo un impacto en los ingresos de las familias y dio lugar a una reducción neta en el número de suscriptores de Sky Italia.

La televisión de pago, en la forma que prevalece hasta ahora en Italia y en el resto de Europa, también está contribuyendo al gran desarrollo de un nuevo modelo de empresa, cuya competencia ahora representa un cuarto factor de riesgo. Estas son las empresas de televisión que ofrecen el servicio de televisión a la carta, considerado por muchos televidentes como la principal novedad del mercado.

### **Nuevas habilidades y nueva modalidad de acceso**

En los últimos años se han estado consolidando las condiciones para cambiar la relación entre oferta y demanda de contenidos televisivos y para abrir el mercado de la televisión a los nuevos modelos de empresa. Podemos analizar al menos cuatro aspectos.

El primero se refiere a las habilidades que un número creciente de personas está adquiriendo para buscar y escoger los contenidos editoriales en la red: de la música a los periódicos, de las películas a los libros. Esto crea un amplio grupo de consumidores capaces de explotar formas de “comercio electrónico” para adquirir contenidos mediáticos a distancia.

El segundo aspecto tiene que ver con la mejora gradual de las redes de telecomunicación fijas y móviles, que permiten un mejor uso de estas habilidades para recibir contenido editorial de forma cada vez más rápida, con mayor calidad y a menor costo. El gran desarrollo de redes de banda ancha en boga en toda la Unión Europea permite hacer más extenso y generalizado el mercado de contenidos editoriales y más selectiva la interacción entre oferta y demanda.

El tercero se refiere a la posibilidad de transmitir contenidos audiovisuales incluso a través de la web, superando así los límites de las cadenas de televisión tradicionales que son unidireccionales, y que tienen una cobertura geográfica limitada y un espacio electromagnético que es difícil expandir.

El cuarto aspecto se refiere a la capacidad de controlar el consumo de productos editoriales en la red para orientar mejor la oferta y la comercialización de contenidos televisivos. La capacidad de medir el tráfico en la red, recolectar e interpretar los metadatos para adaptar la oferta de contenidos

editoriales a la demanda, permite perfilar y segmentar a los clientes con mayor precisión y, por lo tanto, reducir la incertidumbre típica de la industria de medios de comunicación.

La distribución de contenidos de televisión a través de la web, también conocida como televisión *over the top*, ha tenido en los últimos años un fuerte crecimiento en Europa, alcanzando una facturación de 3200 millones de dólares en 2013 (EAO, 2015); la cual es una cifra coherente, aunque se aleja de aquella de los servicios de televisión tradicionales. El reciente aprovechamiento de los servicios de televisión de *over the top* se explica al menos de dos formas. Por un lado, con las redes de nueva generación se han reducido las barreras de entrada en el mercado de la televisión, lo que permite el ingreso de empresas como Google, Amazon, Netflix, que han aumentado y diversificado la oferta. Por otro lado, han aumentado los dispositivos conectados a la web, como tabletas, teléfonos inteligentes, consolas de videojuegos y otros. La oferta de contenidos audiovisuales accesibles a través de la web se ha extendido de manera tal que hoy en día un número cada vez más grande de personas puede ver “cualquier tipo de contenido televisivo en cualquier lugar, en cualquier momento y en cualquier tipo de terminal”.

Según la investigación del Observatorio Audiovisual Europeo (EAO, por sus siglas en inglés), la clave para el éxito de los servicios de televisión

de *over the top* es la posibilidad de suscribirse a los servicios de televisión a la carta (suscripción a televisión a la carta) ofrecidos por compañías como Netflix y Amazon.

Estos servicios existían en los mercados más importantes antes de la entrada de estos dos proveedores, pero sus estrategias de *marketing* (...) junto con los contenidos atractivos, la disponibilidad de usar varios dispositivos simultáneamente y la facilidad de uso han captado la atención de los clientes europeos. (EAO, 2015, p. 24)

La estrategia de inserción de las dos compañías de Estados Unidos ha sido bien calculada para consolidarse en los países europeos privilegiados y expandir su presencia en el resto de la Unión Europea.

Además, Netflix y Amazon decidieron expandirse primero en los países que presentaban las condiciones de mercado más favorables para los servicios digitales, como la entrada de banda ancha en los hogares, el alto nivel de los equipos en los dispositivos conectados, tales como teléfonos y televisores inteligentes, y una economía digital bastante madura (comercio electrónico, oferta de medios digitales) y una población experta en tecnología. (EAO, 2015, p. 31)

### **Netflix, los puntos fuertes de la televisión no lineal**

Para analizar los detalles de los nuevos modelos de empresa, se puede considerar el caso de Netflix, que aparece como

una de las empresas más innovadoras y exitosas del panorama televisivo actual. Su actividad principal es ofrecer acceso a una gran cantidad de películas y series: la cifra facturada en 2014 fue de 5500 millones de dólares (+25 %). Se trata de una de las compañías más importantes de distribución de contenidos de televisión a través de Internet, en especial películas, documentales y series de televisión que incluyen también producciones originales.

La suscripción mensual base tiene un costo de casi 8 dólares y aumenta en función de las opciones elegidas, por ejemplo, el número de dispositivos utilizados simultáneamente o la transmisión en alta definición. El suscriptor puede ver todas las películas y series que desee en cualquier momento y lugar y en cualquier tipo de dispositivo: televisores inteligentes, computadoras, tabletas, teléfonos inteligentes. El mercado principal de Netflix es Estados Unidos, donde a finales de 2014 alcanzó los 40 millones de suscriptores, a los cuales se suman 20 millones de suscriptores distribuidos en 50 países de diferentes continentes, incluidos 13 países europeos.

Netflix inició sus actividades en 1998 con la distribución de *DVD*. Su éxito se debió a la idea de ofrecer en calidad de préstamo una cantidad ilimitada de películas por un pago mensual muy bajo. Los factores de éxito de Netflix con relación a Blockbuster, que en ese entonces distribuía cintas de video y *DVD* en casi 5000 tiendas de videos



en Estados Unidos se basaron principalmente en los siguientes aspectos:

- Distribución y envío de los DVD a domicilio por correo con tiempos de entrega entre uno a dos días.
- Posibilidad de elección a través de un catálogo mucho más amplio que aquellos disponibles en una tienda de video.
- Alquiler por una suscripción mensual con acceso ilimitado a las películas y series del catálogo.
- Ninguna penalidad por devolución tardía.

Durante la década de 2000, Netflix ha trasladado su actividad principal del DVD a la red, convirtiéndose en la empresa más grande del sector. A continuación se desarrollan los principales puntos fuertes a los cuales se deben los resultados alcanzados hasta el momento y las perspectivas de Netflix.

La calidad y cantidad de películas y series ofrecidas, que depende principalmente de dos elementos. El primero, la capacidad de negociar los derechos exclusivos de películas y series de televisión, así como las limitaciones de tiempo de las transmisiones (ventanas), con los principales productores de cine y cadenas de televisión de Estados Unidos. El segundo, la capacidad de producir sus propias series televisivas de calidad con contenidos seleccionados según los deseos y comportamientos de consumo de los suscriptores. Los programas audiovisuales disponibles son alrededor de 40 000 y las inversiones

previstas para el año 2015 ascienden a 3000 millones de dólares (EAO, 2015).

Las inversiones en *marketing* han alcanzado 300 millones de dólares, destinados principalmente a la publicidad televisiva.

La internacionalización ha hecho que Netflix tenga presencia en 50 países fuera de Estados Unidos, y para el año 2016 planea llegar a la mayoría de los países que cuentan con la infraestructura de red necesaria para acceder al servicio y que no representa barreras de entrada. En promedio, la oferta de Netflix comprende al menos 20 % de películas y series de origen local; la expansión internacional ofrece la posibilidad de una fuerte economía de escala en la explotación de productos originales, tanto en la negociación de derechos de explotación con las grandes multinacionales cinematográficas como con las principales cadenas de televisión.

Las inversiones en tecnologías ofrecen un acceso simplificado a la televisión a través de cualquier tipo de dispositivo fijo y móvil, y un mejor aprovechamiento de las redes de transmisión. Los interlocutores privilegiados de Netflix son algunos proveedores de acceso a Internet y algunos administradores de redes de telecomunicación, que son capaces de crear las mejores condiciones de interacción con los suscriptores.

La capacidad de aprovechar los datos masivos (*big data*) para orientar la oferta es una de las características más innovadoras del sector televisivo

de transmisión libre, y Netflix está liderando este sector. En efecto, Netflix cuenta con un equipo de 300 personas e invierte 150 millones al año para analizar el comportamiento de consumo de los suscriptores y las opiniones y deseos que ellos expresan a través de la red. Todos los datos sobre las preferencias de los suscriptores y el patrón de consumo televisivo solicitado se procesan utilizando algoritmos específicos para obtener dos tipos de información. La primera hace referencia a las recomendaciones para ofrecer a cada suscriptor aquello que desea entre una gran cantidad de películas y series con el fin de hacer más fácil el “trabajo” de elección. El efecto principal es aumentar el valor de la suscripción por parte del suscriptor ayudándole a sacar el mejor provecho del servicio. La segunda se refiere a los datos útiles para seleccionar los contenidos de las nuevas series de televisión. Luego de analizar las preferencias y opiniones de los suscriptores, Netflix define las características de las nuevas producciones con un grado de fiabilidad tal, que no es necesario realizar el episodio “piloto” antes de tomar la decisión final sobre la realización de toda la serie.

## Conclusiones

Los tres modelos de empresa tradicionales en el mercado de la televisión italiana parecen no tener grandes perspectivas de crecimiento. El canon y la publicidad televisiva han mostrado a sus límites y están sujetos a críti-

cas que van en aumento. Los ingresos generados en los últimos años por las suscripciones a la televisión de pago han registrado una desaceleración marcada, ligada no solo a factores de coyuntura, signo de una saturación de tendencia y una orientación diferente del público. El hecho más evidente es el desarrollo de los servicios de televisión no lineales a través de la web, es decir de *services over the top*.

En el marco internacional se presentan nuevos modelos de empresas que aprovechan las oportunidades de Internet y las tecnologías digitales para ofrecer a los televidentes más libertad de elección y mayor flexibilidad en el consumo (cualquier contenido, en cualquier lugar, a cualquier hora, en cualquier dispositivo). El modelo que por ahora ha resultado ser el más exitoso en Estados Unidos –con más de 40 millones de suscriptores y, a escala internacional, con otros 20 millones en 50 países– es Netflix, que ha innovado el campo de la televisión a la carta en diversos aspectos.

Como se ha visto, los componentes principales de este modelo son la forma de acceso al servicio, la calidad de los contenidos, la ampliación del catálogo, la facilidad y la libertad de elección articulada en cada tipo de terminal. Entre estos componentes, un aspecto particularmente nuevo que ha mostrado una eficacia imprevista es la capacidad de perfilar los gustos y deseos de los suscriptores, ya sea para darles, en forma sistemática, consejos útiles para navegar en miles de películas y series

o para dirigir las nuevas producciones según el gusto del público. El desarrollo constante de estas capacidades está garantizado por el trabajo de 300 personas y una inversión de 150 millones de dólares al año destinados a desarrollar los algoritmos necesarios para analizar datos masivos sobre el consumo y la opinión de los suscriptores obtenidos a través de la web.

En esta perspectiva, para Europa, incluida Italia, donde se anunció la llegada de Netflix y el desarrollo de otros servicios similares, se crea una situación contradictoria. Por un lado, Netflix representa un peligro no solo por su capacidad competitiva en un terreno en el que hasta ahora pocas empresas europeas han demostrado tener éxito. En los 13 países europeos donde ya opera, Netflix alcanzó en poco tiempo más de 7 millones y medio de suscriptores al final del primer trimestre de 2015, con un aumento del 42 % a diferencia de lo alcanzado a finales de 2014. A ello se suma otro problema aún más evidente: la creciente dependencia del mercado audiovisual europeo a los productos importados de Estados Unidos, que durante años la Unión Europea intenta reducir en vano. Además, el hecho de que en otros países la oferta de Netflix comprenda el 20 % de la producción "local" no parece suficiente.

Por otra parte, parece que los servicios de video de *over the top*, donde Netflix predomina, son esenciales para las redes de telecomunicación de banda ancha en fase de desarrollo en toda Europa. Sin el tráfico generado por el transporte de contenidos audiovisua-

les dicha capacidad corre el riesgo de quedar inutilizada por mucho tiempo, creando serios problemas para la amortización de las inversiones. En este sentido, bastará recordar que en Estados Unidos el tráfico generado por el acceso a los servicios de Netflix representa casi el 18 % del tráfico total.

## Referencias

- Agcom. (2010). Relazione annuale (Informe anual). Roma. Recuperado de <http://www.agcom.it>
- Agcom. (2014). Relazione annuale (Informe anual). Roma. Recuperado de <http://www.agcom.it>
- EAO - European Audiovisual Observatory. (2015). The development of European market for on-demand audiovisual services, Council of Europe (El desarrollo del mercado europeo para los servicios audiovisuales bajo demanda, Consejo de Europa). Strasbourg. Recuperado de <http://obs.coe.int>
- Matteucci, N. (2009). *Economia della pay TV*. Roma: Carocci.
- Picard, R. G. (2002). *The economics and financing of media companies*. Nueva York: Fordham University Press.
- Richeri, G. (2012). *Economia dei media*. Bari, Italia: Laterza.
- Smythe, D. W. (1994). Communications: Blindspot of Western marxism. En T. Guback (Ed.), *Counterclockwise: perspectives on communication*. Boulder, CO: Westview Press.