



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

LA APUESTA POR LOS CONTENIDOS: ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL STREAMING Y LA TV DE PAGO EN LA NUEVA ESTRATEGIA DE LAS TELECOM

Autor/a: Miguel Romero Durán
Director/a: Pablo Blanco Juárez

1 ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 OBJETIVO	4
1.2 METODOLOGÍA	5
1.3 ESTADO DE LA CUESTIÓN	5
1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO	5
2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS TELECOM EN ESPAÑA	6
2.1 PERIODO PREVIO A LA LIBERALIZACIÓN (HASTA 1998)	6
2.1.1 Descripción	6
2.1.2 Situación del mercado.....	6
2.2 PERIODO DE LIBERALIZACIÓN (1998-2005)	7
2.2.1 Descripción	7
2.2.2 Situación del mercado.....	7
2.3 PERIODO DE INTEGRACIÓN DE SERVICIOS (2006-2012).....	9
2.3.1 Descripción	9
2.3.2 Situación del mercado.....	9
2.3.3 Estrategia comercial de Telefónica.....	10
2.4 PERIODO DE CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR (2013-2015)	10
2.4.1 Descripción	10
2.4.2 Situación del mercado.....	11
2.4.3 Estrategia comercial Telefónica.....	12
2.5 COMODITIZACIÓN EN SERVICIOS BÁSICOS Y APARICIÓN DE NUEVOS SERVICIOS DEL SECTOR (2016- 2020)	12
2.5.1 Descripción	12
2.5.2 Situación del mercado.....	13
3 ESTADO ACTUAL DEL SECTOR TELCO EN ESPAÑA Y ANÁLISIS DE LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE LOS PRINCIPALES PLAYERS	14
3.1 TELEFONÍA FIJA.....	14
3.2 TELEFONÍA MÓVIL	15
3.3 BANDA ANCHA (FTTH/ADSL).....	16
3.4 DATOS MÓVILES	16
3.5 TELEVISIÓN Y GUERRA DE CONTENIDOS	16
3.6 CONCLUSIONES	17
4 LOS NUEVOS PROVEEDORES DE CONTENIDOS: PLATAFORMAS DE STREAMING	20
4.1 VISIÓN GENERAL DE LOS NUEVOS PLAYERS	20
4.1.1 Descripción	20
4.1.2 Situación del mercado.....	21
4.2 NETFLIX	22
4.2.1 Descripción de la compañía	22
4.2.2 Estrategia de contenidos.....	23
4.3 HBO	25
4.3.1 Descripción	25
4.3.2 Estrategia de contenidos.....	25
4.4 AMAZON PRIME VIDEO.....	26
4.4.1 Descripción	26
4.4.2 Estrategia de contenidos.....	26
4.5 DISNEY +.....	27
4.5.1 Descripción	27
4.5.2 Estrategia de contenidos.....	28
4.6 OTROS.....	29
4.6.1 Descripción	29
4.6.2 Estrategia de contenidos.....	29

5	VALUE PROPOSITION: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LAS TELECOM EN RELACIÓN CON LOS	
	CONTENIDOS	30
5.1	MOVISTAR.....	31
5.1.1	<i>Contenidos propios</i>	<i>32</i>
5.1.2	<i>Contenidos comprados a terceros/ Eventos deportivos</i>	<i>33</i>
5.1.3	<i>Apuesta por la tecnología</i>	<i>34</i>
5.1.4	<i>Contenidos de terceros.....</i>	<i>34</i>
5.2	CONVERGENTES.....	35
5.3	ORANGE	35
5.3.1	<i>Apuesta por eventos deportivos</i>	<i>35</i>
5.3.2	<i>Contenido de terceros.....</i>	<i>35</i>
5.4	VODAFONE.....	36
5.4.1	<i>Contenido de terceros y ausencia de eventos deportivos.....</i>	<i>36</i>
5.5	OMV (OPERADOR MÓVIL VIRTUAL)	37
5.6	GRUPO MASMOVIL	37
5.6.1	<i>Agile TV</i>	<i>37</i>
6	VISIÓN DEL SECTOR DESDE LA ÓPTICA DE UN EXPERTO.....	38
6.1	¿CUALES SON LAS PERSPECTIVAS ACTUALES DEL SECTOR RESPECTO A LOS CONTENIDOS?.....	38
6.2	LA ESTRATEGIA DE MOVISTAR Y SU ALIANZA CON NETFLIX.....	39
6.3	<i>ESTRATEGIA DE CONTENIDOS DE VODAFONE Y GRUPO MASMOVIL</i>	<i>39</i>
6.4	¿CUALES SON LAS PERSPECTIVAS DE FUTURO DEL SECTOR?	39
7	GANADORES EN LA GUERRA DE CONTENIDOS	40
8	PERSPECTIVAS DE FUTURO.....	41
8.1	ESCENARIO 1º: ESTABILIDAD.....	41
8.2	ESCENARIO 2: INTEGRACIONES VERTICALES.....	42
8.3	ESCENARIO 3: ABANDONO DEL NEGOCIO DE LA TELEVISIÓN.....	42
9	CONCLUSIONES	43
10	REFERENCIAS.....	46

I. Resumen

Este trabajo analiza el estado actual del sector de las telecomunicaciones en España. En este sentido, tras el cambio en el sector a ofrecer paquetes convergentes de servicios, es decir, ofrecer móvil, fijo, internet, datos y televisión en una misma factura, se produce una comoditización del sector, se contratará el paquete más barato. Dadas estas circunstancias las compañías solo tienen dos opciones: diferenciarse a través del contenido u ofrecer el precio más bajo. Tras un análisis eminentemente práctico de las compañías de telecomunicaciones y las plataformas streaming, se puede vislumbrar un mayor futuro, en cuanto a contenidos se refiere, a estas últimas, dado su poder global y capacidad financiera.

Palabras clave: Compañías de telecomunicaciones, contenidos, diferenciación, bajo coste, estrategias de contenido.

II. Abstract

This paper analyses the current state of the telecommunications sector in Spain. In this sense, after the change in the sector to offer convergent packages of services, that is, to offer mobile services, home phone, internet, data and television in the same bill, there is a commoditization of the sector, the cheapest package will be hired. Given these circumstances, companies only have two options: differentiate themselves through content or offer the lowest price. After an eminently practical analysis of telecommunications companies and streaming platforms, a greater future can be foreseen, in terms of content, for the latter, given their global power and financial capacity.

Key Words: Telecommunications companies, content, differentiation, low cost, content strategies.

1. Introducción

1.1 Objetivo

El presente trabajo de fin de grado (TFG) consistirá en comprender el impacto de las plataformas de streaming en la estrategia de contenidos de las compañías de telecomunicaciones. En los últimos años han aparecido estas plataformas que han impactado en la manera que consumimos contenido en España. En este nuevo panorama, las compañías de telecomunicaciones están intentando adaptarse a estos cambios. El objetivo es que el lector comprenda como se encuentra el sector de las telecomunicaciones actualmente y sus tendencias futuras. Profundizaremos en el análisis de las estrategias de contenidos de todos los players existentes.

Es importante destacar que este trabajo es eminentemente práctico, es decir, son conclusiones que hemos sacado tras haber analizado y estudiado el sector de las telecomunicaciones y la guerra de contenidos.

1.2 Metodología

Nuestro trabajo será eminentemente práctico. Únicamente nos apoyaremos de artículos en momentos puntuales, como la evolución histórica. En este sentido, el trabajo será práctico en cuanto a los análisis realizados y conclusiones obtenidas. También nos apoyaremos en expertos en la materia para dotar de más fuerza a las conclusiones obtenidas.

1.3 Estado de la cuestión

Actualmente en el sector de las telecomunicaciones hay una auténtica guerra de contenidos. En este sentido, en los últimos años, los comportamientos del consumidor han ido cambiando, junto con la aparición de nuevos players en el mercado, como son las plataformas streaming. Además, la aparición de los paquetes convergentes ha supuesto desde su aparición, un gran cambio en la manera de captar clientes. Por lo tanto, hay una verdadera revolución en el sector de las telecomunicaciones en España.

1.4 Estructura del trabajo

La estructura del trabajo, consistirá primeramente en una descripción histórica del sector para así poder contextualizar la situación actual. Posteriormente consideramos importante

analizar el estado actual del sector para posteriormente pasar al análisis de los contenidos. Dentro del análisis de contenidos, se realizará tanto sectorialmente como de cada compañía o plataforma streaming.

Para completar nuestro análisis, acudiremos a un experto en la materia, como es Enrique González, socio de telecomunicaciones en Mckinsey. También aportaremos lo que pensamos que serán las perspectivas de futuro habiendo analizado el sector, los diferentes players y teniendo en cuenta la opinión de Enrique González. Para acabar con las principales conclusiones de nuestro análisis.

2 Evolución histórica de las telecos en España

Para comprender mejor el estado actual del sector de las telecomunicaciones en España es conveniente hacer un recorrido por su evolución hasta nuestros días. Para ello dividiremos la exposición en diferentes etapas o periodos.

2.1 Periodo previo a la liberalización (hasta 1998)

2.1.1 Descripción

La primera de ellas comienza antes de la liberalización del sector en España, este periodo comprende desde 1975 a 1998. En esta época solamente encontramos un servicio de voz básico en el que las tarifas eran fijadas por parte del Estado para intentar hacer “asequible” el servicio a la población y que el monopolio fuese rentable. Este servicio de voz era únicamente dado por Telefónica que era una empresa estatal. Las tarifas se negociaban entre el Estado y Telefónica, existiendo subvenciones en tarifas internacionales y locales.

2.1.2 Situación del mercado

En 1987, se desarrolla la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones (LOT) para empezar el proceso de liberalización del sector en España, que se inspira del Libro verde sobre el desarrollo del Mercado Común de los Servicios y Equipos de Telecomunicaciones. Así bajo diferentes decretos y regulaciones comienzan a producirse

diferentes hitos que permiten la liberalización de las redes públicas y de telefonía. Entre estos hitos encontramos en 1994 la licencia de telefonía móvil digital GSM Airtel, en 1996 se crea la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, en 1998 se adjudica la segunda licencia de telefonía fija a Uni2 tras la concedida a Telefónica, conformado por el consorcio Lince y liderado por France Telecom y la tercera de línea móvil a Amena. Además, a través de la Ley 22/ 1995 se permite la competencia para prestar servicios por cable.

En 1998 se aprueba la Ley que establece el nuevo marco competitivo para este nuevo mercado de las telecomunicaciones siendo la Ley General de Telecomunicaciones(LGT). Entre sus puntos más destacables se encuentran la libre competencia, el principio de transparencia y de no discriminación. Se determina un sistema por licencias para prestar los diferentes servicios y se obliga a los titulares de las redes públicas de telecomunicaciones a ceder estas redes a otros competidores para así fomentar la competencia entre los diferentes actores del mercado.

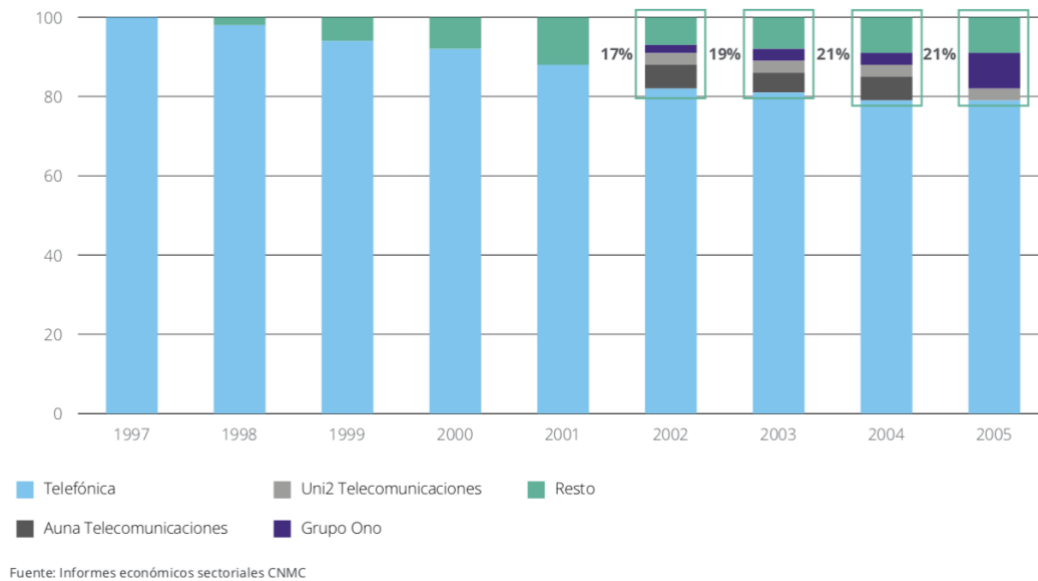
2.2 Periodo de liberalización (1998-2005)

2.2.1 *Descripción*

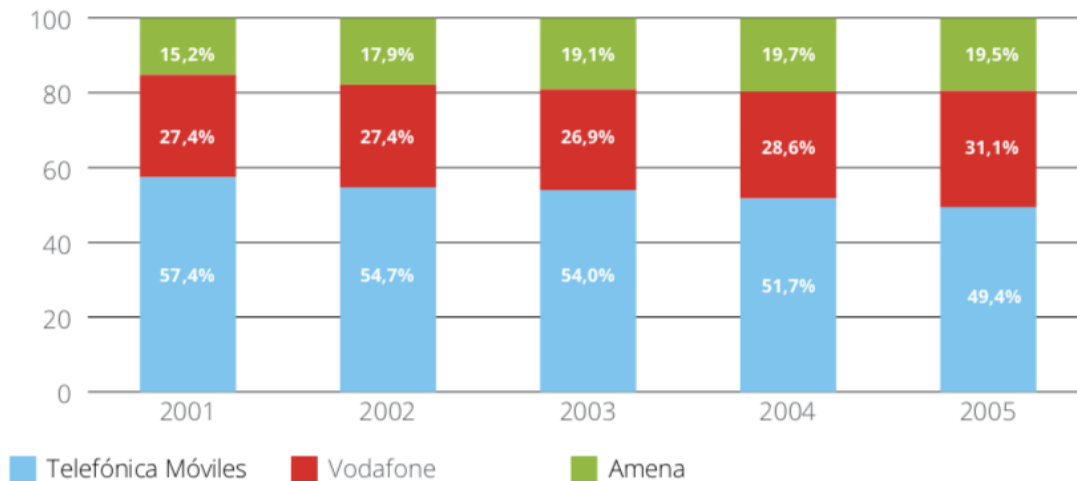
En el periodo de la liberalización se observa como en un primer momento se hace una liberalización escalonada en 1995, a través de la división en diferentes demarcaciones geográficas sobre todo en las redes por cable, que son principalmente los servicios de telefonía fija, de cara a poder encarar las inversiones necesarias para prestar el servicio. Así Telefónica apuesta por la tecnología ADSL(Asymmetric Digital Subscriber Line) y otros competidores por la tecnología HFC (Hybrid Fixed Coaxial).

2.2.2 *Situación del mercado*

Poco a poco se observa una mayor penetración de actores distintos a Telefónica en la telefonía fija por la interconexión que fomentaba la LGT y las inversiones llevadas a cabo por estos nuevos actores en sus correspondientes demarcaciones. Así se observa en este gráfico con datos extraídos de la CNMC:



Respecto a la telefonía móvil como hemos comentado previamente se produce la segunda concesión de una licencia a Airtel, tras haber sido dada la primera licencia a Telefónica Móviles. En 1998 se da licencia a Retevisión Móvil cuya marca comercial es Amena. En el 2000 el gobierno español da otras cuatro licencias debido a la nueva tecnología usada siendo ganadores Telefónica Móviles, Airtel, Retevisión Móvil y Xfera. También en este año se introduce un factor realmente importante en el mercado que es la portabilidad, dando una regulación unificada y un proceso establecido para ello lo que permitió elevados ratios de portabilidad y que otros operadores captasen una mayor cuota de mercado. Por otro lado, liderados por Amena, todos estos operadores adoptan una tecnología mejor a GSM(Global System for Mobile) , siendo GPRS (General Packet Radio Service) mejorando la penetración de la telefonía móvil en el mercado español. Así con los nuevos actores del mercado y la portabilidad introducida en España tenemos la siguiente evolución en la cuota del mercado de telefonía móvil:



Fuente: CNMC Data

2.3 Período de integración de servicios (2006-2012)

2.3.1 Descripción

En esta época se produce una auténtica revolución en el uso del ADSL para el creciente uso de internet en casa junto con la telefonía fija que poco a poco se va viendo desplazada en las ofertas de las operadoras por el propio ADSL, convirtiéndose en el principal atractivo y con un mayor despliegue en áreas urbanas. También se empieza a desarrollar la regulación para un futuro desarrollo de la tecnología FTTH de fibra óptica ya que los clientes comienzan a demandar un mejor servicio y una mayor velocidad de navegación. Para ello la CMT desarrolla la Oferta Mayorista de Acceso a Registros y Conductos (MARCo) que establece los criterios técnicos de uso de infraestructuras y de desarrollo de red.

2.3.2 Situación del mercado

En la telefonía móvil comienzan a aparecer diferentes actores denominados OMVs (Operadores virtuales) por la nueva regulación que hace el gobierno con el establecimiento de las redes públicas de telefonía móvil. Estas redes públicas consisten en que un operador con red facilita a otra empresa el acceso a la red de datos y llamadas. Es destacable el comienzo del uso de datos móviles en las ofertas de las operadoras por el incremento en el uso de internet en el móvil y la proliferación de los denominados

Smartphones. Algunos de estos OMVs son Digi Mobil, Lebara, BT, Eroski Movil, MasMovil o R. También es destacable en este periodo el descenso de los precios mayoristas regulados de terminación móvil que son aquellos que se pagan un operador a otro por utilizar su red.

También se produce un descenso del uso de la telefonía fija respecto al móvil y el gran incremento que experimenta el uso de datos móviles. Para que aumente el uso de datos se tiene que mencionar la aparición de diferentes aplicaciones como WhatsApp, Facebook o Google Maps que hacen que efectivamente suba exponencialmente el consumo de datos. Sobre todo, destaca el fenómeno de YouTube en el que internet pasa a ser en vídeo y se requiere mayor consumo de datos.

2.3.3 Estrategia comercial de Telefónica

Finalmente, en 2012 Telefónica revoluciona el sector de las telecomunicaciones con el lanzamiento de su oferta “Fusión” en el que ofrece de manera conjunta servicios de telefonía fija, banda ancha fija (ADSL o FTTH), telefonía móvil y datos móviles. Esto provocó una autentica revolución ya que el resto de operadores lanzaron como respuesta los mismos paquetes. Estos paquetes eran sensiblemente más baratos y supuso una rebaja en los márgenes de todos los operadores. Aquí se aprecia que los clientes no tienen ya tanto interés por la telefonía fija e incluso por la tarifa de voz móvil, si no por los datos y la banda ancha fija.

2.4 Periodo de consolidación del sector (2013-2015)

2.4.1 Descripción

En esta época se puede destacar la actividad de consolidación corporativa existente, forzados por la integración de fijo, móvil e internet. En 2014 Vodafone adquiere Ono por un importe de 7.200 millones de euros obteniendo así 1,9 millones de clientes más. Ono facturaba 1.598 millones con un EBITDA de 65 millones de euros siendo un múltiplo de adquisición de alrededor de 110x.

Tras esta adquisición Orange reacciona al año siguiente adquiriendo Jazztel por 4.055 millones de euros sumando así 1,9 millones de clientes. Jazztel facturaba 1044 millones y obtenía un EBITDA de 231 millones de euros. Para garantizar una competencia efectiva la UE obliga a Jazztel a vender una parte de su red de fibra óptica a Mas Móvil. Euskatel, siendo un pequeño actor en el sector adquiere R y también TeleCable en 2017.

2.4.2 Situación del mercado

En este periodo intenta hacerse un hueco el cuarto operador español MasMóvil, ya que adquirió parte de la fibra óptica de Jazztel, el operador Yoigo y varios OMV como Pepephone. Muchas compañías deciden hacer grandes inversiones en fibra óptica y en adoptar la demandada tecnología de 4G ya que el cliente español demanda servicio de datos móviles mas allá del servicio de telefonía fija o móvil.

Los paquetes convergentes en el que se ofrece en una misma factura los servicios de fibra, fijo, voz móvil y datos móviles son el nuevo terreno de competición de los operadores. Además para ofrecer una mayor competitividad se obliga a Telefónica a compartir sus contenidos y canales Premium con los otros operadores convergentes. Esto hace crecer la cuota de sus competidores por la consolidación vivida en el sector y la alta competitividad. Conviene resaltar que en 2013 se crea la Comisión de los Mercados y la Competencia(CNMC) agrupando todos los organismos reguladores.

Los paquetes convergentes alcanzan el numero de 10 millones en 2015 y se convierten en un factor clave en el mercado de telecomunicaciones español. Los grandes operadores existentes pasan a convertirse en convergentes al ofrecer todos los mismos servicios y de manera conjunta. Generalmente los paquetes son de este tipo:

- Telefonía fija, fibra y TV
- Telefonía fija, móvil, fibra y datos móviles
- Telefonía fija, móvil, fibra, datos móviles y televisión

¡Nueva! FUSIÓN

La mejor Televisión

- Total Plus con 4 líneas móviles:** Lo tiene todo, y 4 líneas móviles. Incluye todos los partidos de LaLiga, La Copa del Rey, Champions, Europa League y ligas internacionales, y Toda La Liga 12/13. Opciones de deportes (NBA, tenis, golf, rugby y más), MOTOR (Fórmula 1 y Moto GP), CINE (Estrenos y todos los géneros) y SERIES (Con temporadas completas). Precio: 180 €/mes.
- Total Plus:** Lo tiene Todo: Fútbol, Series, Cine y Deporte. Incluye todos los partidos de LaLiga, La Copa del Rey, Champions, Europa League y ligas internacionales, y Toda La Liga 12/13. Opciones de deportes, MOTOR, CINE y SERIES. Precio: 155 €/mes.
- Total:** Todo el Fútbol, las mejores Series y Estrenos de cine. Incluye todos los partidos de LaLiga, La Copa del Rey, Champions, Europa League y ligas internacionales, y Toda La Liga 12/13. Opciones de deportes, CINE y SERIES. Precio: 130 €/mes.
- Selección:** Las mejores Series y tú eliges el fútbol que quieres ver. Incluye partidos de 1ª y 2ª división y Toda La Liga 12/13. Opciones de deportes, CINE y SERIES. Precio: 95 €/mes.
- Base:** El Partidazo, LaLiga 12/13 y las mejores Series. Incluye partidos de 1ª y 2ª división y Toda La Liga 12/13. Opciones de deportes, CINE y SERIES. Precio: 72 €/mes.
- 0:** La opción para todos los bolsillos, con #0 y #Vamos. Incluye deportes, CINE y SERIES. Precio: 55 €/mes.

La mejor red y servicio

- 48 GB para compartir:** 12 GB Llamadas ilimitadas, 12 GB Llamadas ilimitadas, 12 GB Llamadas ilimitadas, 12 GB Llamadas ilimitadas, 12 GB Llamadas ilimitadas. Precio: 180 €/mes.
- 24 GB para compartir:** 12 GB Llamadas ilimitadas, 12 GB Llamadas ilimitadas, 12 GB Llamadas ilimitadas. Precio: 155 €/mes.
- 24 GB para compartir:** 12 GB Llamadas ilimitadas, 12 GB Llamadas ilimitadas, 12 GB Llamadas ilimitadas. Precio: 130 €/mes.
- 10 GB para compartir:** 10 GB Llamadas ilimitadas, 200 MB | 0 cts./min. Precio: 95 €/mes.
- 5 GB para compartir:** 5 GB | Llamadas ilimitadas, 200 MB | 0 cts./min. Precio: 72 €/mes.
- 2 GB para compartir:** 2 GB | 200 min, 200 MB | 0 cts./min. Precio: 55 €/mes.

Fibra de Alta Velocidad (600 Mb), para disfrutar de la mejor experiencia

El mejor equipamiento, la red VDI más avanzada. La programación de la última semana disponible. Grabar. Programas en estado desde el inicio, pausar... La TV hasta en 4 dispositivos. Descarga de contenidos para ver sin conexión. Y mucho más...

2.4.3 Estrategia comercial Telefónica

En este mismo año, Movistar adquiere DTS dueña de Canal + por 750 millones de euros sumando así 1,3 millones de clientes. Canal + obtenía 827 millones de ingresos y un EBITDA de 32 millones. Movistar con este movimiento consigue integrar a su oferta de televisión una compañía muy consolidada en el mercado español. Este movimiento demuestra como Telefónica se adelanta al resto de sus competidores

2.5 Comoditización en servicios básicos y aparición de nuevos servicios del sector (2016- 2020)

2.5.1 Descripción

El Grupo Mas Móvil con su estrategia de consolidación de diferentes actores del sector como Yoigo por 612 millones en 2016 o PepePhone por 158 millones de euros se convierte en el cuarto operador español ofreciendo los paquetes convergentes sin televisión con su propia red y la de Orange.

Los tres grandes operadores apuestan por la televisión como estrategia para captar clientes y apuestan por el futbol como canalizador de sus ofertas de servicios convergentes.

Movistar decide mejorar su oferta televisiva y apuesta por una estrategia de contenidos de calidad y en español, lanzando numerosos programas en Movistar + como “La Resistencia” o “Late Motiv”.

2.5.2 *Situación del mercado*

El regulador apuesta por aumentar la competencia en zonas menos competitivas respecto a líneas de fibra, pero a cambio permite a Telefónica dejar de prestar servicios de mayorista en zonas donde hay una competencia efectiva. Además, los OMV se convierten en actores relevantes de cara a la competencia efectiva existente en el sector tal y como refleja la CNMV destacando la presencia de más de 30 OMVs. Según este organismo, entre 2011 y 2016, el ingreso medio por usuario (ARPU₁) cae de media un 35% por la mayor competencia y las ofertas convergentes.

En 2017 se produce tras un gran esfuerzo legislativo y político europeo, uno de los primeros pasos para conseguir un mercado de telecomunicaciones europeo único, el fin del roaming en la UE. Esto está sujeto a ciertos límites de uso, de 4 meses y un uso razonable, pero en un futuro puede suponer consolidaciones y cambios en el sector europeo de las telecomunicaciones.

Las operadoras empiezan a preparar el desembarco del 5G en España en el que el Gobierno hace las subastas de los espectros radioeléctricos y reorganiza el uso de la red española.

En el sector de las telecomunicaciones aparecen nuevos actores relevantes, sobre todo de cara al apartado de las televisiones de pago con los servicios VOD por streaming. El primer actor de plataformas en streaming en España fue Netflix con su lanzamiento en 2015. A continuación, se produce el lanzamiento de HBO en 2016 con su serie más mediática “Juego de Tronos”. Tras estos llegaron otros como Sky, Amazon Prime o DAZN, además de los actores locales ya existentes como Wuaki.tv que es adquirido por Rakuten adquiriendo su nombre comercial. A consecuencia, comienza una guerra de contenidos entre las operadoras y estos nuevos actores por la captación de clientes.

¹ “Average revenue per user”

Vodafone decide no pagar el fútbol desde la temporada 2018-2019 ya que considera que los 1.350 millones de euros que cuesta al año no es rentable para la compañía y decide hacer una fuerte apuesta por los contenidos de series y películas.

En definitiva, se ve como ha habido grandes cambios en el sector con la convergencia de servicios, la apuesta por los contenidos para diferenciarse y grandes rebajas en los ingresos de los operadores. Esta evolución histórica nos permitirá entender la situación actual del sector de las telecomunicaciones en España, su perspectiva de futuro y la evolución de los contenidos, en particular de las plataformas de streaming. (DELOITTE, 2018)

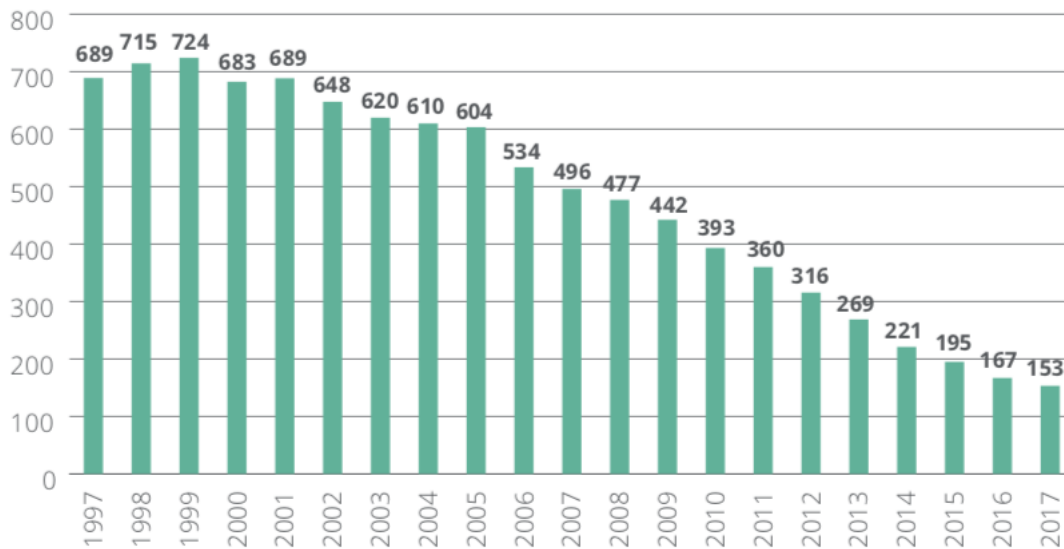
3 Estado actual del sector Telco en España y análisis de las distintas estrategias de los principales *players*.

En este apartado nos dedicaremos a analizar los diferentes servicios que ofrece una compañía convergente para conocer como se ofertan actualmente pues vamos a ver como la única diferencia posible entre todos los operadores va a ser el contenido y el precio ofertado. También haremos hincapié y explicaremos las razones de la guerra de contenidos entre las operadoras entre sí y las plataformas en streaming, todo ello sin particularizar en cada compañía ya que eso se hará en el próximo apartado analizando la estrategia de contenidos de cada una. En este apartado usaremos el *framework* de estrategias básicas de Porter para analizar el sector.

3.1 Telefonía fija

La telefonía fija fue el primer servicio dado por los operadores actuales y fue el principal hasta la llegada de la banda ancha y pasó a ser ofertada junto con el ADSL en casa. La primera compañía en ofertar esto fue Uni2 y pasa a ofrecerse una tarifa plana de fijo reduciéndose tanto en ARPU como en volumen. La reducción en volumen del tráfico de telefonía fija se explica por el aumento del tráfico y el efecto sustitutivo de la telefonía móvil. Actualmente la telefonía fija no supone un gran servicio, en términos económicos, para las operadoras si no que pasa a ofrecerse como complemento a otros servicios. En definitiva, las tarifas planas y la bajada en volumen por el efecto sustitutivo del teléfono

móvil provoca el desplome en ingresos tal y como muestra la siguiente gráfica de la CNMC:



Esta gráfica muestra el ARPU de la telefonía fija, es decir, el ingreso medio en euros por cliente al año por el servicio de telefonía fija.

3.2 Telefonía móvil

Básicamente las ofertas de telefonía móvil actual consisten en ofertar minutos e incluso actualmente ilimitados pues donde está la guerra comercial en telefonía móvil actualmente es en la parte de datos móviles. Previamente se cobraba por establecimiento de llamada o por minuto. Destaca la existencia de dos tipos de contratos que son el prepago, nada común en la actualidad y el contrato que es el que es más común actualmente por la oferta de servicios convergentes actual. Así lo constata la CNMC que destaca que en 2018 existían unos 11 millones de líneas móviles prepago y cerca de 43 millones de líneas de contrato.

Por otro lado la evolución de los ingresos en telefonía móvil por minuto decrecen año a año y así lo constata la CNMC que en el 2000 el ingreso por minuto eran unos 28 céntimos minuto y en 2018 3,76 céntimos minuto. Esto es debido al cambio sufrido en la oferta comercial pasando de ofertarse tarifas por minuto a tarifas planas y finalmente a su

paquetización. Es relevante destacar que en la actualidad ningún operador subvenciona terminales móviles al ser una actividad deficitaria.

3.3 Banda ancha (FTTH/ADSL)

Hoy por hoy gracias a la tarea de liberalización y aseguramiento de la competencia explicado previamente, se puede afirmar que en España hay un 71,4% de hogares conectados a fibra óptica a gran distancia de otros países desarrollados como Alemania que apenas llega a un 10%.

El cambio en tarifas es sustancial, pasando de tener que pagar varias cuotas de inicio y de alquiler de los equipos a una tarifa plana que viene en una oferta convergente con diferentes opciones de velocidad. También se observa una bajada en los ingresos ARPU de los 45 euros mensuales en 2005 a los 25 euros en 2017 según datos de la CNMC.

3.4 Datos móviles

Desde el lanzamiento del primer iPhone se abre el mercado de los datos móviles convirtiéndose en uno de los principales factores en el que se produce la competencia actualmente en el sector de los paquetes convergentes o servicios individuales.

Según la CNMC, la demanda de datos móviles ha sido ascendente desde 2010, alcanzando en 2018 1.51 millones de TB (Terabytes). En cambio, los ingresos por cada Gigabyte (GB) se reducen de 28 euros por GB a los 4 euros por GB actuales. Los datos móviles son el servicio de paquetes convergentes más demandados por los clientes por el incremento en el uso de internet con Smartphone. Los OMVs aplican las ofertas más agresivas en este segmento ofreciendo ya algunos de ellos GB ilimitados con un precio ya fijado.

3.5 Televisión y guerra de contenidos

Este servicio es el principal por el que los paquetes convergentes difieren en cuanto al servicio ofertado. Los servicios que se ofrecen pueden ser un paquete básico de canales, canales Premium, eventos de pago como Moto GP o La Liga y video bajo demanda o en

streaming. Se ha evolucionado desde Canal + ofreciendo diferentes canales como Fox o TNT a los nuevos acuerdos que firmó Movistar con Netflix para integrarlo en su plataforma. Este servicio ha experimentado un gran crecimiento en el número de abonados debido a las ofertas convergentes pasando en 2018 a 6,8 millones de abonados según datos de la CNMC. Y siguiendo la tendencia del resto de servicios, se aprecia un descenso en los ingresos por abonado pasando a 27 euros por cliente al mes en 2017, observándose una pequeña tendencia al alza por las pequeñas alzas en los paquetes convergentes de las compañías y las ofertas de eventos deportivos existentes.

Los diferentes operadores tienen la oportunidad de diferenciarse en base a los contenidos que ofrecen y es aquí donde se abren múltiples posibilidades de actuación por parte de las operadoras convergentes entre sí y con las plataformas de streaming que bajo nuestro punto de vista son las que pueden ofrecer los contenidos de mayor calidad y más demandados por los clientes actuales ya que usan ciertos datos por los que saben de antemano que una producción será un éxito.

Otro punto importante en este apartado son los eventos deportivos de pago como La Liga, la Champions, Formula 1 o Moto GP. Aquí los operadores convergentes difieren en la estrategia a seguir. Así Movistar y Orange apuestan por ofrecer todos los eventos deportivos de pago mientras que Vodafone desde la temporada 2018-2019 decide dejar de ofrecer el fútbol centrándose en series y cine a través de pactos exclusivos con HBO. Vodafone argumenta que no sale rentable abonar los algo más de 1.000 millones de euros por temporada que cuesta el fútbol y decide centrarse en un nicho de clientes más enfocados a series y cine.

Debido a los acuerdos mayoristas de acceso a fibra a precios no regulados Mas Móvil decide centrarse en una estrategia low-cost de precios más bajos que la competencia y no ofrece ningún contenido en exclusiva si no que basa su estrategia comercial en el precio, alquilando la red a otros operadores. Otros players aparecen en este segmento, principalmente OMVs (Operadores de Movil Virtual) que se dedican a ofrecer el mejor precio posible sin ningún tipo de servicio extra.

3.6 Conclusiones

En definitiva, tras este exhaustivo análisis del sector de las telecomunicaciones podemos avanzar que hay una clara tendencia a que los servicios convergentes se conviertan en un *commodity*, es decir, todos los operadores de estos servicios ofrecen lo mismo y lo único que pueden hacer para captar clientes es diferenciarse o ofrecer precios más bajos con un mayor servicio. Además, la única manera de diferenciarse en estos servicios convergentes son los contenidos, entrando aquí en juego las plataformas streaming y los eventos deportivos o contenidos de calidad. Así por ejemplo Telefónica cubre todos los eventos deportivos más mediáticos como la Champions y la Liga ofreciendo por ello tarifas un poco por encima de la media del resto de operadores.

Vemos como en este sector se puede explicar a través de las estrategias básicas de Porter. De un lado, la diferenciación de Movistar en contenidos y de otro la estrategia de bajo coste de Grupo MasMovil. Siguiendo esta teoría, veremos más adelante como Vodafone se ha quedado en el medio y es por ello que tiene problemas para mantener a sus clientes.

Las plataformas streaming son los nuevos proveedores de contenidos de calidad con inversiones muy superiores a las que pueden hacer una compañía de telecomunicaciones. Así Netflix en 2018 gastó 12.000 millones de dólares en producciones propias con previsiones de llegar en 2022 a un gasto de 22.500 millones de dólares. Como se puede deducir de las cifras Netflix se convierte en un actor diferencial en la guerra de contenidos. Así Netflix en diciembre de 2018 anuncia una integración en la plataforma de Telefónica dando paso a la integración de terceros en la plataforma de Movistar +. Otra alianza destacable en este sentido es la de HBO con Vodafone que comenzó en 2016 a través de diferentes contenidos exclusivos ofrecidos a los clientes de Vodafone, así como ofertas exclusivas para aquellos que contratasen los paquetes convergentes.

Se puede apreciar también la amplia oferta existente en cuanto a plataformas streaming con Netflix, HBO, Amazon Prime, Rakuten TV, Apple TV, DAZN o Bein Connect. Además de futuros lanzamientos como Disney + que apunta a convertirse en un player relevante en el panorama de los contenidos debido a su amplio catálogo ya que es el dominante mundial en producciones de entretenimiento. Es destacable el incremento en la suscripción de algunas de ellas como Netflix que pasó en su lanzamiento de un precio en su tarifa estándar de 9,99 a los actuales 11,99 mientras que la tarifa Premium comenzó en 11,99 a los actuales 15,99 euros. Por otro lado, HBO pasa de cobrar 7,99 en su

lanzamiento a 8,99 euros en la actualidad, reduciendo además su periodo de prueba de un mes a las dos semanas.

Hoy en día el consumidor tiene una amplia oferta de contenidos tanto en operadores como en plataformas streaming. Los operadores siguen ofreciendo canales de entretenimiento, deportes o documentales que se añaden a toda la oferta de entretenimiento de las plataformas de streaming que hay en el mercado y que están a punto de ser lanzadas como Disney +. Otra plataforma que crea valor es DAZN ofreciendo actualmente la Premier o la Euroliga como principales atractivos, por lo que es una plataforma centrada más en eventos deportivos. En próximos apartados desarrollaremos más ampliamente la oferta y la creación de valor de cada una de las plataformas relevantes en el panorama español.

El consumidor se ha beneficiado enormemente de que los servicios convergentes se hayan convertido en una commodity ya que se han beneficiado de un descenso en los precios de manera generalizada por la creación de los paquetes convergentes y la aparición de los OMVs. El fenómeno de los OMVs ha recrudecido esta guerra de precios si bien no ha entrado en la guerra de contenidos ya que su *value offering* es el precio, es decir, que únicamente van a ofertar los servicios convergentes a un precio más bajo sin entrar en la televisión y por tanto en los contenidos. Todo este fenómeno de reducción de precios ha impactado enormemente en los balances de las compañías de telecomunicaciones y en sus cotizaciones como veremos a continuación de manera mas individualizada.

Es importante comentar lo que un segmento importante de los clientes demanda actualmente y es que los contenidos en streaming puedan ser vistos cuando quiera cada uno. Este segmento se va ampliando dentro de los diferentes rangos de edad y por tanto se amplía el numero de clientes que demandan este servicio. Es por ello que todas las operadoras se intentan adaptar a esta tendencia de poder ver los contenidos cuando cada uno quiera. Un gran ejemplo es Movistar que ha adaptado su plataforma a la tecnología de video bajo demanda.

En definitiva, como hemos podido observar, el sector se ha convertido commodity. Por ello las opciones que tienen los operadores es o diferenciarse a través del contenido o ofrecer el servicio al precio más bajo posible. Si se adopta la opción de diferenciarse a

través del contenido nos encontramos con las plataformas streaming de las que hablamos a continuación.

4 Los nuevos proveedores de contenidos: Plataformas de streaming

De cara a una mejor comprensión de la magnitud de los cambios acaecidos en el panorama de las telecomunicaciones en España comentaremos de manera general, y posteriormente particularizada de las plataformas streaming más relevantes.

Durante los últimos años los clientes españoles, sobre todo los más jóvenes, han cambiado sus preferencias ya que ahora quieren ver los contenidos en el momento que quieran a diferencia de la televisión tradicional. Así aparecen en el panorama nacional las diferentes plataformas streaming con contenidos exclusivos propios y de terceros.



4.1 *Visión general de los nuevos players*

4.1.1 *Descripción*

El sector de las plataformas streaming es un sector que irrumpe en el panorama nacional. El primer actor relevante en aparecer en España es Netflix con su lanzamiento en el año 2015. Ya en 2010 existía la plataforma Wuaki TV si bien no alcanzó un nivel de uso y popularidad relevantes. A partir del lanzamiento de Netflix van llegando el resto de sus competidores llegando en 2016 HBO con su serie principal “Juego de Tronos”, Amazon Prime Video que llega de manera conjunta a los envíos gratis en Amazon y Rakuten TV que llega tras la adquisición de Wuaki TV. Otra plataforma relevante es DAZN que llega

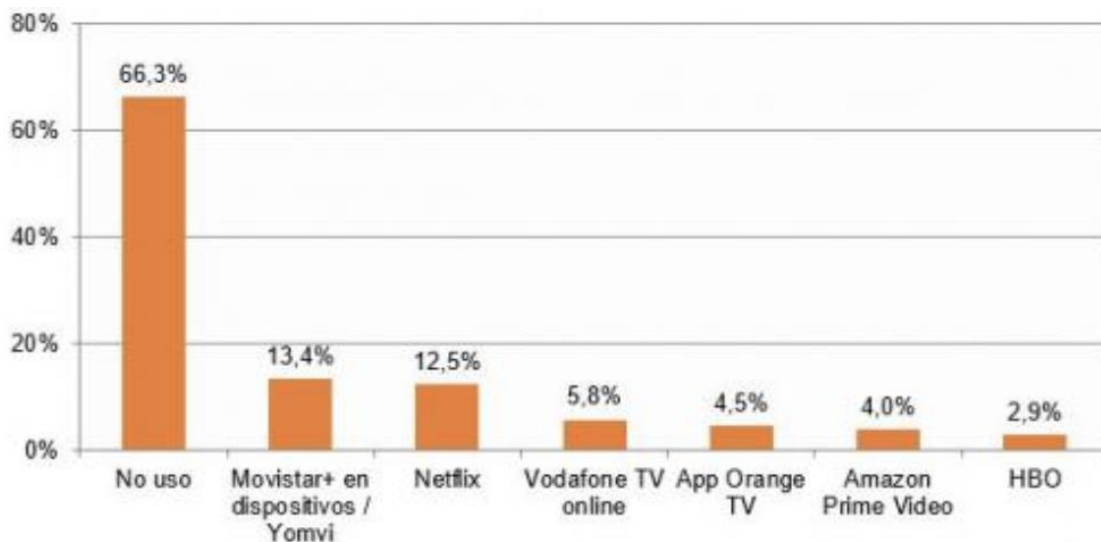
en el año 2018 con una proposición de valor distinta al resto de las existentes, ya que ofrecía contenidos deportivos únicamente. La multinacional Apple decide lanzarse a este sector con su Apple TV y apostando por contenidos propios. Así actualmente contamos con diferentes plataformas que ofrecen contenidos exclusivos y de terceros, contando a día de hoy con una gran oferta de contenidos.

El mercado de las plataformas de streaming actualmente se encuentra saturado ya que cada producto de contenidos decide sacar su propia plataforma al mercado y no dejar que otra se beneficie de ello, como pudiese ocurrir en los inicios con todos los contenidos de Netflix, plataforma que poco a poco reduce contenido de terceros. Un buen ejemplo de este fenómeno es Disney +, plataforma que ha sido lanzada al mercado español en este año 2020.

Algunos de los actores tradicionales deciden también lanzar su propia plataforma streaming como Movistar con su Movistar Lite en el que ofrece todos sus contenidos exclusivos. También los grandes grupos de televisión lanzan sus propias plataformas de pago con Atresplayer y Mitele, ofreciendo este último el fútbol de la temporada 2019-2020.

4.1.2 Situación del mercado

Según datos de la CNMC del año 2018, 1 de cada 3 hogares es usuario de alguna de las plataformas streaming con 6 millones de contratos en total. Movistar + online (en dispositivos) es el líder con 2,2 millones de hogares seguido de Netflix con 2 millones de usuarios. Vodafone TV online obtiene 950 mil hogares aunque debemos puntualizar que aquí se encuentran también incluidos algunos usuarios de HBO por su acuerdo comercial. Finalmente se encuentra Orange TV con 740 mil hogares, Amazon Prime Video y HBO.



Universo: Hogares con acceso a Internet. Fuente: CNMC

Así a día de hoy encontramos una saturación de plataformas en el mercado español y un claro dominante, Netflix. Movistar + también ha lanzado su propia plataforma streaming ,a parte de su servicio a clientes de TV de pago, Movistar Lite en el que ofrece sus contenidos propios tanto series, películas o programas, como hemos comentado anteriormente.

El peso de estas plataformas streaming en el mercado español respecto a contenidos es cada vez mayor, así como su volumen de ingresos. Debido a esto algunos operadores han decidido lanzarse a firmar alianzas y colaboraciones para complementar su oferta como veremos en apartados posteriores.

4.2 Netflix

4.2.1 Descripción de la compañía

Netflix es una compañía estadounidense que en sus comienzos alquilaba películas y las entregaba a domicilio siendo su competidor Blockbuster. Cambió su modelo de negocio a una plataforma streaming con contenidos audiovisuales en el año 2007. Desde entonces no ha parado de crecer, lanzando en 2011 su internacionalización llegando a España en el año 2015 en la segunda oleada de lanzamientos de la plataforma en Europa. En 2016

la plataforma esta presente en todo el mundo con excepción de Crimea, China, Corea del Norte y Siria. A enero de 2020, Netflix cuenta con cerca de 158 millones de suscriptores.

Sus ingresos se han visto incrementados año tras año debido a su éxito mundial, alcanzando en 2018 los 7.000 millones de dólares. Su acción ha ido creciendo año tras año llegando a ser una compañía con una cotización de 100 billones de dólares. Su CEO es Reed Hastings quien a su vez es cofundador de la compañía.

Netflix en España ha ido aumentando sus precios de manera gradual, dando como razón que han ido incrementando el catálogo disponible. La tarifa estándar son 11,99 euros y la Premium son 15,99 euros.

4.2.2 Estrategia de contenidos

Netflix hace uso de una herramienta, un algoritmo, que mide los gustos y preferencias de los usuarios sabiendo de manera previa al estreno de un contenido que va a triunfar dentro de un determinado segmento. Netflix nunca mide el triunfo de un contenido en base a las audiencias si no que tiene en cuenta otros factores que no son publicados por la compañía es decir, Netflix nunca publica si un contenido determinado ha triunfado o no.

Por otro lado, la plataforma muestra a cada usuario en base a lo visto anteriormente, los contenidos mas afines a sus gustos y preferencias. Además Netflix hace sugerencias a cada usuario de nuevo contenido que le podría gustar. La plataforma hace uso de todo tipo de datos como el tiempo de uso de la plataforma, momento del día que más usa la plataforma o los dispositivos que usa, con todos estos datos elabora estadísticas mejorando la experiencia de usuario y elaborando los conocidos modelos de previsión de gustos del público. De esta forma, Netflix con sus datos sabe que tiene público para cada producción que lanza a su plataforma.

Durante sus primeros años como plataforma streaming, Netflix se dedicó a ampliar el catálogo con producciones de otros, llegando a alcanzar un amplio catálogo sobre todo a nivel estadounidense. En cambio, Netflix comienza en 2011 a producir sus propios contenidos con su primera serie “House of Cards”. En este punto se aprecia un cambio en la estrategia de contenidos de Netflix en el que, para diferenciarse de sus competidores,

produce contenido propio de calidad. Si bien no solo lo hace para diferenciarse si no también para sobrevivir ya que poco a poco dueños de contenidos como Disney retiran sus producciones de la plataforma. La estrategia de producción propia es similar a la que lleva a cabo Movistar a nivel español, como veremos más adelante. Algunos de sus éxitos globales desde entonces son “Sense8”, “Narcos”, “Stranger Things” o “The Crown”. Netflix también ha llegado a importantes acuerdos con personajes famosos como el matrimonio Obama para producir programas y entrevistas exclusivas.

Las inversiones en contenido propio han ido creciendo a lo largo de los años. En 2018, de acuerdo con The Economist, Netflix gastó entre 12 y 13 mil billones de dólares en contenido, siendo 3 o 4 billones de dólares más que el año anterior. Únicamente con ese incremento del gasto sería posible pagar un año de programación de la BBC. Este gasto se reparte en un 85% contenido propio y un 15% restante en contenido de terceros. Con este gasto Netflix va a producir y adquirir 700 series o películas nuevas. Así, una de sus series de cabecera “The Crown” cada capítulo supone un gasto de producción de 7 millones de euros. Las previsiones del banco de inversión norteamericano Goldman Sachs son llegar a 22 mil billones de dólares de gasto en contenido propio. Como se puede extraer de los datos aportados, Netflix se ha convertido en un gigante de producción de contenidos mundial. Así observamos como se ha producido una integración vertical de la compañía al distribuir y producir contenidos.

Actualmente Netflix está apostando por la producción local como manera para llegar al público de cada región. Esta estrategia de proximidad se puede observar con el éxito mundial de “La Casa de Papel” o “Élite” que son producidas en España. Si bien esta estrategia aplica a la mayoría de países donde Netflix está presente como Francia con “Marsella” o Alemania con “Dark”.

En la producción de contenido local, Netflix puede llegar a rivalizar con otros productores de contenido como Movistar + o los grupos de televisión Atresplayer o Mediaset e incluso con otras plataformas de streaming.

En definitiva, vemos como Netflix por su nivel de gasto se ha convertido en un productor muy relevante a nivel mundial por su estrategia de diferenciación de contenidos propios. Además, debido a su apuesta por la penetración en mercados locales, en España es

también un productor importante con éxitos como “La Casa de Papel” o “Élite” que debido a que los contenidos se ofrecen a nivel mundial, se han convertido en producciones españolas exitosas mundialmente.

4.3 HBO

4.3.1 Descripción

HBO (Home Box Office) originalmente era un canal de televisión estadounidense de pago, siendo el primer canal por cable y satélite de Estados Unidos. Es de propiedad de Warner, que a su vez fue adquirida por el operador AT&T. En EEUU siguen teniendo sus propios canales dedicados principalmente al entretenimiento aunque también poseen canales en otros países de Latinoamérica. Nosotros nos centraremos en los servicios streaming que ofrecen más que en sus canales de televisión.

En 2010 HBO lanza su primer servicio de streaming, aunque no era posible obtenerlo sin ser suscriptor de sus canales de pago. En 2015 HBO lanza “HBO Now” para dar servicio de streaming sin necesidad de ser suscriptor del canal de pago. De esta manera se da comienzo al lanzamiento de la plataforma a nivel internacional. A España llega a través de su filial HBO Nordic, propiedad de HBO Europe en el año 2016.

HBO España tiene una alianza estratégica con Vodafone por el que los clientes de Vodafone pueden disponer de manera gratuita entre 3 y 2 años de suscripción gratuita. Actualmente una suscripción mensual de HBO son 8,99 euros.

4.3.2 Estrategia de contenidos

HBO lleva una estrategia menos unificada que su directo competido Netflix ya que se divide por geografías y no hay una estrategia a nivel mundial. Al ser HBO de inicio un canal de pago, tiene gran experiencia en la gestión de su propio contenido. En España tienen tanto contenido de terceros destacando los títulos de DC Comics como “The Flash” y también firmó con Disney para ofrecer títulos familiares aunque este acuerdo ya no está en vigor por el lanzamiento de Disney +.

Principalmente HBO tiene contenido propio de muy alta calidad y muy bien reconocido por los críticos de cine y series. Algunos de sus títulos más conocidos son “The Sopranos”, “Westworld” o “Chernobyl”. Sin embargo, el título más reconocido es “Juego de Tronos” siendo el título más mediático históricamente a nivel mundial, gracias a esta serie HBO España ha posicionado a su plataforma detrás de Netflix con grandes campañas de marketing. Como se puede ver, HBO apuesta por un contenido original de muy alta calidad a diferencia de otros competidores como Netflix que apuesta por un mayor catálogo de títulos.

Respecto al contenido propio con sello español, HBO apuesta de nuevo por una menor variedad pero con una mayor calidad, muestra de ello es la serie “Patria” cuyos creadores son de reconocido prestigio en el panorama español.

En definitiva, se aprecia en HBO una apuesta por contenidos propios de muy alta calidad aunque no se está llevando una estrategia a nivel mundial de HBO si no que cada país tiene su propio catálogo si bien siempre apoyado y supervisado por la matriz.

4.4 Amazon Prime Video

4.4.1 *Descripción*

Amazon Prime Video es un servicio de plataforma en streaming ofrecido por Amazon gigante estadounidense del comercio electrónico. La idea de Amazon es complementar su servicio Premium de Amazon Prime para comprar online con este servicio en streaming por lo que la suscripción a Amazon Prime Video va conjuntamente con la suscripción a Amazon Prime. Su idea es crear un ecosistema para que sea muy difícil para el cliente darse de baja. En 2017 aparece este servicio llegando a la actualidad a operar de manera mundial a excepción de China, Irán, Corea del Norte y Siria. Los precios se mantienen estables en 36 euros al año tras una subida el pasado año, teniendo en cuenta que los estudiantes disfrutan de un descuento del 50%.

4.4.2 *Estrategia de contenidos*

Amazon Prime Video opera de manera unificada a nivel mundial a diferencia de HBO que opera de manera más local. Hay que tener presente que Amazon Prime Video es un servicio complementario y no principal del negocio de Amazon, es una manera más de atraer y mantener la fidelidad de los clientes.

De esta forma, Amazon Prime Video principalmente ofrece contenido original de Amazon Studios. La plataforma no dispone de un contenido tan amplio como sus competidores sobre todo fuera de Estados Unidos. La apuesta de Amazon Prime Video es por el contenido de alta calidad con títulos reconocidos como “The Man in the High Castle” o el programa de coches “The Grand Tour” con los presentadores del famoso “Top Gear”.

La plataforma también apuesta por contenido propio en español aunque con ligeras diferencias respecto a sus competidores. Esta diferencia radica en que coproduce contenido con otros como RTVE (Radio Televisión Española) o Mediaset. Los acuerdos son principalmente un derecho de Amazon Prime Video para emitir ya sea previa o posteriormente que el partner en cuestión, el contenido coproducido. Algunas de las series que Amazon Studios ha coproducido son “Cuentame” con RTVE o “El Pueblo” con Mediaset.

En definitiva, vemos una estrategia centrada principalmente en contenido ofrecer su propio contenido original, teniendo en cuenta que se trata de un servicio complementario al comercio online. Respecto al contenido en español hay una fuerte apuesta con sus *partners* Mediaset y RTVE.

4.5 Disney+

4.5.1 *Descripción*

Disney es la compañía de comunicación y entretenimiento más grande del mundo. En este trabajo nos centraremos en su división de streaming Disney+. Disney es el mayor productor de contenido del mundo ya que posee entre otras Pixar productora de películas de animación o Marvel creadora de superproducciones de superhéroes como “The Avengers”. Además, en 2019 adquirió 21st Century Fox por cerca de 71.000 millones de

dólares, incluyendo múltiples contenidos como “The Simpsons” o la plataforma streaming Hulu que complementa la oferta de Disney +.

Disney + es la nueva apuesta estratégica de Disney por la que aprovecharán todo el amplio catálogo de contenidos de Disney además del extenso know-how en contenidos. La compañía prevé que en los primeros años la plataforma no sea rentable, pero a partir de entonces esta previsto que sea la división de mayor crecimiento de la compañía. Así lo que se produce es una integración vertical en la que Disney comienza a distribuir el contenido que produce. Podemos observar que lleva la misma estrategia que Netflix pero al contrario ya que Netflix comenzó distribuyendo contenido.

El lanzamiento en España se prevé para este 2020 con un precio de 69,99 euros al año o 6,99 euros al mes. Actualmente Disney + está siendo lanzado internacionalmente.

4.5.2 Estrategia de contenidos

Como hemos comentado, Disney es la compañía de entretenimiento más grande del mundo y tiene el catalogo más amplio de contenidos y es por ello que esta plataforma apuesta por contenidos propios. Disney tiene grandes posibilidades y catálogos de contenidos muy amplios.

La estrategia de contenidos es a nivel mundial, es decir, que en cualquier país Disney + ofrece los mismos contenidos. Principalmente los contenidos son de cinco divisiones conocidas de Disney: Marvel, Pixar, Disney, Star Wars y National Geographic. Además no solo ofrecerá contenido ya producido si no que Disney apuesta por producir nuevo contenido como “The Mandalorian” inspirado en los mundos de Star Wars. Disney + también incluirá contenidos de su reciente adquisición 21st Century Fox como “Los Simpsons”.

Vemos con Disney hace una fuerte apuesta por rentabilizar su amplio catalogo de contenidos. En su primer año ofrecerá 400 películas, 100 de ellas recientes y cerca de 7500 episodios de series de TV.

En España ha apostado por aliarse con Movistar para su lanzamiento al igual que hizo Netflix en 2018 o HBO con Vodafone desde 2016. Disney + se integrará en la plataforma de Movistar, ofreciendo a sus usuarios un mejor precio.

4.6 Otros

4.6.1 Descripción

Hasta ahora hemos hablado de las plataformas de streaming más relevantes del panorama audiovisual español aunque hay muchas otras como DAZN, Sky, Rakuten TV o Apple TV.

DAZN es una plataforma streaming de Reino Unido, especializada en contenidos deportivos. Opera en diferentes países como Italia, EEUU, Alemania o Japón. Comenzó su andadura adquiriendo derechos de la Premier Inglesa en 2016. A España llega a principios de 2019. Su precio es de 9,99 euros al mes.

Sky España es una plataforma streaming propiedad de Sky UK propiedad de Comcast. Esta plataforma es lanzada en 2017 en España. Su precio es de 6,99 euros al mes.

Rakuten TV es una plataforma streaming de origen japonés cuyo principal negocio es el comercio electrónico en Japón. Originalmente se llamaba Wuaki tv, empresa fundada en 2007 si bien fue adquirida en 2012, cambiando en 2017 su nombre a Rakuten TV. Su precio varía según el contenido que consumas o un precio de 6,99 euros al mes.

Apple TV+ es la plataforma streaming de la multinacional tecnológica Apple. Es lanzada en Noviembre de 2019 a más de 100 países. Como oferta de lanzamiento Apple regala a cada comprador de uno de sus productos, un año gratis de esta plataforma. Su precio es de 4,99 euros al mes.

4.6.2 Estrategia de contenidos

DAZN vemos que se centra en un segmento de clientes muy específico, el que busca eventos deportivos. Su principal atractivo son entre otros Moto GP, UFC, Euroliga y la

Premier League inglesa. Su idea es ir poco a poco creciendo con nuevos eventos deportivos.

Sky España ofrece diferentes canales de pago con sus contenidos bajo demanda, es decir, que los contenidos que ofrece son únicamente de los canales de pago que ofrecen. Algunos de estos canales son Fox, AXN, TNT o Nickelodeon. También apuestan por contenido propio como la serie “Gomorra”.

Rakuten TV tiene una especialidad ya que permite, a diferencia del resto de plataformas pagar únicamente por cada película o serie. Rakuten sigue la estrategia de otras plataformas con contenido de terceros y a su vez cierto contenido propio como documentales del FC Barcelona al ser su principal patrocinador.

Apple TV apuesta por contenido únicamente propio y se está convirtiendo en un actor relevante como productor en California. Algunas de sus series son “See” o “The Morning Show” en las que se apuesta por actores o directores conocidos.

Como vemos cada una de las plataformas lleva una estrategia diferenciada apostando por diferentes tipos de público y contenido.

5 Value proposition: Análisis de la estrategia de las telecom en relación con los contenidos

A continuación, tras haber hecho un análisis de las plataformas streaming procedemos a analizar cada una de las estrategias de contenidos de las diferentes operadoras del panorama nacional. Dentro de cada una de las compañías analizaremos la estrategia que están llevando a cabo respecto a los contenidos y su manera de diferenciarse. Además, analizaremos los datos financieros y evolución en bolsa de cada uno de los operadores siendo más importante el análisis en Telefónica por su condición de compañía dominante en el sector. En otro orden de cosas, comentaremos la propuesta de valor y estrategia respecto a contenidos y captación de clientes en el segmento *low cost*. En próximos apartados se hará un análisis individual de cada una de las compañías de plataformas streaming más relevantes.



5.1 Movistar

En el análisis de esta compañía nos centraremos en las estrategias que desarrolla la marca Movistar al ser la que comercializa los paquetes convergentes y todos los contenidos originales. Como hemos podido ver a lo largo de este trabajo, Movistar es el actor más relevante en cuota de mercado en España, se le puede considerar como el *shaper* del mercado, es decir, el que marca las tendencias, llevando la batuta en el mercado. Por un lado, hablaremos de las tarifas y servicios más relevantes ahondando en Movistar + ya que es un actor relevante en la producción de contenidos en España, abordando su estrategia de producción de contenidos. Ahondaremos en como Movistar ha encarado las relaciones con las plataformas streaming integrando el contenido de terceros.

Movistar actualmente cuenta con el 39,7% de la cuota de mercado de paquetes convergentes y con unos 4 millones de abonados a Movistar +. Como se puede extraer de las cifras aportadas, Movistar es el líder indiscutible en este mercado ya que su competidor inmediato en número de abonados a televisión de pago es Vodafone con unos 1,2 millones de clientes. Como hemos comentado a lo largo de todo el trabajo, la estrategia de Movistar frente a la comoditización del mercado es la diferenciación, creando una selección de contenidos amplia y de calidad. El presidente de Movistar + es Sergio Osle desde 2017 proveniente de la consultora estratégica internacional Mckinsey.

Este liderazgo se debe a varios factores siendo principalmente: la firme apuesta por contenidos originales en español, amplia oferta de eventos deportivos, tecnología e integración con otras plataformas de terceros.

5.1.1 Contenidos propios

Respecto a la firme apuesta por los contenidos originales en español Movistar a través de su compra de Canal + por 700 millones comenzó a apostar fuertemente por este segmento. Toda esta compañía fue reconvertida en Movistar + que en estos últimos años realiza grandes inversiones en el sector audiovisual. Tanto es así que desde 2017 en que se comenzó con esta estrategia con el lanzamiento de “Velvet Colección” se ha venido invirtiendo por parte de Movistar + unos 100 millones de euros al año en series y películas originales en español. Movistar tiene claro que para ser diferenciales en este entorno competitivo ha de ofrecer contenido propio y no ser únicamente un agregador de contenidos de terceros.

Movistar + se caracteriza por lanzar contenido distinto y calidad autoral, no centrándose únicamente en producir contenido que sea más común o demandado por el público. Tanto es así que por ejemplo Movistar + lanzó en 2018 “Arde Madrid” una serie en blanco y negro que fue seguida y vista por millones de abonados. También fue un gran éxito la serie “La Peste” en la que apostaron por contenido innovador y en español. Otro gran éxito en este caso es “Mientras Dure la Guerra” de Alejandro Amenábar en el que en este caso no apuestan por el contenido en sí, si no por la persona que dirige la película. Esta película se estrenó en los cines recaudándose cerca de 11 millones de euros para posteriormente ser incorporada al elenco de producciones propias de Movistar +, siendo esta estrategia repetida con todos los largometrajes de producción propia. Otro gran objetivo de Movistar + es la producción de series de no ficción destinando cerca de 6 millones de euros como es la serie “ETA, el final del silencio”. Estos contenidos son ofrecidos en su plataforma de Movistar + y en los canales Movistar Series y Movistar Cine.

Respecto a la apuesta por contenido propio podemos destacar también el canal Movistar + en el que se ofertan múltiples programas de entretenimiento. Entre ellos destacan “Late

Motiv” de Andreu Buenafuente o “La Resistencia” de David Broncano. Estos programas han conseguido que el segmento más joven de los clientes siga una de las producciones de Movistar +, sobre todo a través de la plataforma YouTube.

Para continuar con esta estrategia de producción de contenidos, Telefónica ha firmado una alianza con otro productor importante de nuestro país como es Atresmedia. Ambas empresas han creado una plataforma de contenidos para producir series y películas tanto para Movistar + como para los canales de Atresmedia.

5.1.2 Contenidos comprados a terceros/ Eventos deportivos

En cuanto a la gran oferta de eventos deportivos, Movistar actualmente apuesta por ofertar todos los posibles siempre a través de diferentes tarifas y paquetes de precios. Movistar pagó en la última subasta de derechos del fútbol en 2018 4.000 millones de euros por todo el fútbol europeo y La Liga española por lo que ofrece lo que demanda el cliente actual. No solo Movistar tiene los derechos del fútbol si no que también dispone de la Formula 1 hasta 2020. Si bien es importante destacar que ha perdido los derechos de Moto GP frente a la plataforma streaming de eventos deportivos DAZN desde la temporada 2019. Pese a ello, Movistar sigue siendo líder indiscutible en cuanto a eventos deportivos al tener en su oferta la NBA, Golf o la ACB y Euroliga de baloncesto. Hemos de mencionar la obligación que tiene Movistar de comercializar a otras operadoras el fútbol debido a la imposición de la CNMC al tener una posición dominante en el mercado y por tanto ofrecer a las compañías rivales el 50% de su contenido premium. Orange abona alrededor de 300 millones al año en base a una formula de la CNMC que tiene en cuenta el número de abonados y de fibra desplegada en el territorio nacional.

Esta fuerte apuesta por el deporte de Movistar reporta a la operadora todos aquellos abonados que desean cada uno de los deportes ofertados, siendo en España el deporte rey el fútbol. Claramente la estrategia de Movistar para ser líder indiscutible tanto en paquetes convergentes como en la televisión de pago pasa por el deporte y en particular el fútbol. Existen debates sobre si el fútbol es rentable para las operadoras a los precios actuales. Según Movistar y Orange es rentable pagar un precio alto a cambio de los abonados que buscan el futbol. En el otro lado, encontramos a Vodafone o MasMovil que consideran

que efectivamente no sale rentable comprar los derechos televisivos del fútbol y apuestan o por una estrategia más centrada en cine y series o en una estrategia low-cost.

5.1.3 Apuesta por la tecnología

Otro factor importante en la estrategia de contenidos de Movistar y en general de la compañía es la tecnología. Desde el cambio de CEO de Telefónica en 2016, Telefónica se ha caracterizado por su firme apuesta tecnológica. En el apartado de contenidos Movistar ha intentado tener su plataforma lo más adaptada tecnológicamente posible. En este aspecto, Movistar en los últimos años ha incluido servicios bajo demanda de sus contenidos y el acceso a través de internet a su televisión de pago. También aspira a convertir la plataforma en un gran proveedor de contenidos al integrar en la misma contenidos de terceros como los de Netflix, que comentaremos a continuación. Telefónica está intentando dar una cobertura integral del hogar con Aura, siendo una tecnología de asistencia para el hogar.

5.1.4 Contenidos de terceros

La estrategia de Movistar + frente a las plataformas de streaming es actualmente la integración en su propio interfaz, ofreciendo contenido de terceros complementando así la oferta de contenidos. Actualmente Movistar + llegó en 2018 a un acuerdo con Netflix. Esta integración es tanto a nivel tecnológico ofreciendo una mejor experiencia de usuario a los clientes de Movistar + como en tarifas en el que el pago de Netflix se hace a través de la factura del paquete convergente y con un pequeño descuento respecto al precio independiente. Por el momento Movistar + no tiene más acuerdos con otras plataformas de streaming aunque su presidente Sergio Oslé no descarta que se produzcan nuevos acuerdos. A través de esta estrategia Movistar consigue atraer clientes interesados en los contenidos de Netflix y añade más contenidos a su plataforma. Netflix es a la vez un socio vital para la estrategia de Movistar aunque también es un rival muy importante por su negocio streaming.

También es destacable como Movistar ha replicado las plataformas streaming con su Movistar Lite. A través de esta plataforma Movistar ofrece bajo demanda todo su contenido propio a un precio de 8 euros al mes, no siendo necesario ser cliente de

Movistar en paquetes convergentes para poder ver sus contenidos. Se trata de otra manera de tratar de monetizar las grandes inversiones en contenido de Movistar +, siguiendo la tendencia del mercado actual de ver los contenidos en el momento que cada uno quiera.

5.2 Convergentes

A continuación, expondremos los otros dos principales operadores españoles, que siguen estrategias distintas y a una menor escala que Telefónica.

5.3 Orange

Orange España es la filial española de France Telecom o Orange, compañía francesa de telecomunicaciones. Se convirtió en una operadora convergente tras la adquisición de Jazztel.

El análisis de esta compañía es similar al que podemos hacer a su rival Movistar. Al igual que su rival ha apostado por integrar contenidos de terceros en su plataforma, firmando un acuerdo con Netflix. Según datos de la CNMC, Orange en TV de pago se encuentra en tercera posición con 689 mil abonados. En definitiva, la apuesta estratégica de Orange se basa en dos patas principales contenido de terceros y apuesta por eventos deportivos.

5.3.1 *Apuesta por eventos deportivos*

Al contrario que su rival directo Vodafone, Orange si que apuesta firmemente por comprar los derechos del fútbol tanto a nivel europeo como nacional. Así apuesta por la compra a Telefónica de los derechos del fútbol. En cambio, debemos recordar que el líder en este segmento de clientes sigue siendo Telefónica.

5.3.2 *Contenido de terceros*

A diferencia de Movistar, Orange no produce contenidos propios como series o programas. Orange apuesta por una gran variedad de contenidos de terceros entre los que se incluyen, canales de pago como AXN, plataformas streaming como Netflix e incluso canales de Movistar como Movistar Series.

Así vemos que Orange intenta apostar por una diferenciación en base a la oferta de contenidos de terceros ya mencionados y eventos deportivos, aunque de una manera menos marcada que Movistar debido a la inexistencia de contenido propio. Así, dentro de las estrategias de Porter se enmarca en una diferenciación si bien debemos de recalcar que no es una diferenciación tan pronunciada como Movistar + debido a la ausencia de contenidos propios.

5.4 Vodafone

Vodafone España es la filial de Vodafone, empresa de telecomunicaciones británica. Vodafone España se convirtió en una compañía convergente tras la adquisición de Ono.

Vodafone dentro de las operadoras tradicionales es la que más se ha distanciado en cuanto a estrategia de contenidos respecto a Orange y Movistar. De nuevo, debemos mencionar el debate abierto desde la temporada 2018-2019 respecto a si la compra de los derechos del fútbol es rentable o no. Como ya hemos mencionado previamente, Vodafone desde la última subasta de derechos del fútbol apuesta por no ofrecer contenidos deportivos de ningún tipo. Así su principal apuesta respecto a televisión y contenidos son cine y series. Así su estrategia de contenidos se basa principalmente en contenido de terceros y ausencia de eventos deportivos.

5.4.1 *Contenido de terceros y ausencia de eventos deportivos*

Vodafone basa principalmente su apuesta de contenidos en cine y series. Tras su decidida apuesta por abandonar la retransmisión de eventos deportivos, Vodafone ha desarrollado una oferta de contenidos más limitada pero más intensiva en cine y series.

En las estrategias de diferenciación de Porter de diferenciación o bajo coste, vemos que Vodafone se ha quedado en tierra de nadie. Por un lado, ni es más barato que otros operadores OMV o Grupo MasMovil ni ofrece un contenido diferencial que si ofrece Movistar + con su contenido propio y eventos deportivos o que ofrece Orange con los eventos deportivos. Así Vodafone lo único que hace es ofrecer de manera más intensiva

cine y series, que ya ofrecen otros operadores como Movistar +. Movistar + incluso ofrece más contenidos debido la producción de contenido propio.

Por estas razones, Vodafone está perdiendo clientes de manera recurrente desde su decisión de no apostar por eventos deportivos, al no tener una estrategia clara ya sea de diferenciación o de bajo coste.

5.5 OMV (Operador Móvil Virtual)

En esta parte del trabajo comentaremos las estrategias existentes por parte de los OMVs si bien hablaremos principalmente del Grupo MasMovil que a día de hoy es el cuarto operador a nivel nacional. Si bien como sabemos bajo las estrategias de Porter el Grupo MasMovil se encuentra encuadrado en la estrategia de bajo coste.

5.6 Grupo MasMovil

El Grupo MasMovil es a día de hoy el cuarto operador convergente en España. Entre sus marcas encontramos MasMovil, Yoigo, Pepephone, Llamaya y Lebara. Recordemos que el Grupo MasMovil posee cierta infraestructura de cara a la oferta de sus servicios si bien se ve complementado con la cesión por parte de Orange de parte de su infraestructura para la prestación de los servicios convergentes. Por esta razón se considera que Grupo MasMovil es un OMV aunque está realizando inversiones para dejar de serlo.

Actualmente Grupo MasMovil al apostar de manera decidida por la estrategia de bajo coste, no dispone de servicio de televisión de pago como el resto de sus competidores. En cambio, según fuentes de MasMovil, están estudiando la implantación de una televisión de bajo coste a través de la plataforma Agile TV.

5.6.1 *Agile TV*

Agile TV es una plataforma que permite instalar todos los canales ordinarios de TV y también servicios de streaming de terceros. Para su utilización es necesario el uso de A través de esta plataforma se centralizan todos los contenidos de servicios de streaming de

terceros. Actualmente dentro del Grupo MasMovil Yoigo la ofrece a sus clientes junto con Sky TV a un precio de 6 euros al mes.

Como se puede observar la apuesta del Grupo MasMovil por Agile TV se encuadra en la apuesta decidida por contenidos de terceros únicamente integrando en una plataforma los diferentes servicios de streaming. Así la estrategia de contenidos se basa en contenido de terceros con una experiencia e interfaz de usuario sencilla. Así se consigue una televisión de bajo coste tanto para la compañía, al apoyarse de terceros, como para el usuario.

El resto de operadoras OMV no disponen de ninguna estrategia respecto a televisión de pago y plataformas streaming.

6 Visión del sector desde la óptica de un experto

En este apartado veremos la visión de Enrique González, socio de Mckinsey y experto del sector de las telecomunicaciones en España. Plantearemos de manera esquemática y sintetizada sus opiniones.

6.1 ¿Cuales son las perspectivas actuales del sector respecto a los contenidos?

Respecto al negocio B2C (*business to consumer*) la única manera que tienen de aumentar su ARPU es a través de la televisión ya que es la única manera que tienen de diferenciarse. Se empieza a vislumbrar diferentes opciones como el negocio de alarmas que Telefónica está montando con Prosegur alarmas, si bien de momento la única manera sigue siendo la televisión y los contenidos.

Así encontramos dos tipos de contenido. Por un lado, el contenido deportivo que en España es muy importante el fútbol, si bien ha dejado de ser algo exclusivo ya que la CNMC obliga a compartir este contenido. Y por otro lado, encontramos el resto de contenido por el que es imposible competir con las plataformas de streaming a nivel global. La experiencia de usuario en la gestión de los contenidos es un factor diferencial.

Así Movistar ha invertido en mejorar su plataforma y adaptarla a las exigencias de los clientes.

6.2 La estrategia de Movistar y su alianza con Netflix

En base a esta situación sectorial, Movistar fue el primero en apostar por la televisión y los contenidos como elemento diferenciador. Su estrategia se basa principalmente en agregar los contenidos globales de las plataformas streaming y ofrecer sus contenidos locales. Las plataformas streaming son “*friend enemies*”, es decir, son tanto rivales como aliados ya que ofrecen un contenido más amplio que el de una teleco pero también hacen que tu televisión y tus contenidos sean mayores. Así Movistar ha llegado a acuerdos con Disney + y Netflix en esta línea.

En cambio, en contenido local Movistar es el experto con series como “La peste”. Este tipo de contenido es distinto en cada país y las plataformas streaming no suelen entrar a competir en este tipo de contenido local. Es en este tipo de contenido en el que Movistar está centrando sus esfuerzos ya que es consciente de que no puede competir contra Netflix o Disney +.

En definitiva, Movistar apuesta por agregar contenidos globales y locales en una sola plataforma que es “*user friendly*”, apostando por la calidad y variedad.

6.3 Estrategia de contenidos de Vodafone y Grupo MasMovil

Vodafone desde que ha abandonado el fútbol solo ha perdido clientes. En este esquema de diferenciación o bajo coste, se ha quedado en el medio. Vodafone no ofrece ningún contenido diferencial. Si que dicen que se centran en cine y series, si bien Movistar ofrece ya ese contenido e incluso más.

El Grupo MasMovil está haciéndolo muy bien apostando por su estrategia de bajo coste. Únicamente se basa en ofrecer en todo momento producto al coste más bajo posible, sin diferenciarse en nada.

6.4 ¿Cuales son las perspectivas de futuro del sector?

No hay nada claro de hacia donde puede desarrollarse el sector, está todo muy abierto. Si que se puede apreciar como cada vez es más difícil diferenciarse y puede acabar dejando de ser una palanca de generación de valor.

El negocio de las operadoras en la parte de B2C puede mantenerse igual, puede haber algún tipo de integración e incluso puede que alguna operadora deje de ofrecer contenidos al no ser una palanca que genere valor.

7 Ganadores en la guerra de contenidos

En este sentido, creemos que los que van en cabeza en la estrategia de contenidos son las plataformas de streaming y muy en particular, Netflix. Sin embargo, no hay que dejar de lado otras plataformas que en el futuro pueden destacar como Disney + o DAZN.

Para ello, que mejor manera de mostrar quien va ganando esta guerra de contenidos que las cotizaciones de dos compañías relevantes como Netflix y Telefónica.² Como punto de partida tomaremos la asunción de que el mercado evoluciona según las expectativas que tiene de la compañía.

Se puede apreciar a lo largo de este último periodo en el que se comienzan a comercializar paquetes convergentes como la acción de Telefónica tiene una tendencia a la baja. Telefónica, que es la matriz de Movistar +, lleva unos años sufriendo una tendencia negativa de sus acciones. Somos conscientes de que esta tendencia negativa no se debe únicamente al hecho de que se haya convertido en una commodity el sector, si no que intervienen otros factores como su abultada deuda, si bien no entramos a valorar en el presente trabajo.

Desde los 14 euros que cotizó la acción en agosto de 2015 a los actuales 6 euros por acción en febrero de 2020, sin contar con el desplome de la acción a 4,45 euros por el efecto del coronavirus. En este periodo de 5 años la acción ha tenido un comportamiento

² Las cotizaciones son las reflejadas hasta finales del mes de Febrero de 2020, no teniendo en cuenta los efectos del Covid-19.

a la baja con un máximo en 10,60 euros en marzo de 2017, llegando a los mínimos actuales. Así podemos observar como el mercado no está reconociendo a Telefónica su apuesta por los contenidos propios y su manera de diferenciarse respecto al resto de competidores

En la otra cara de la moneda, podemos observar el comportamiento de Netflix en el mismo periodo de tiempo alcanzando máximos en junio de 2018 a 400 dólares la acción. Actualmente la acción se mueve entorno a los 350 dólares por acción. En Julio de 2015 la acción se movía en los 115 dólares por acción por lo que vemos que la acción ha experimentado un crecimiento de un 200%.

En el caso de Netflix sí que, al dedicarse como negocio principal a la producción de contenido, podemos afirmar que por su estrategia de captación de clientes a nivel mundial y su estrategia de contenido, la compañía evoluciona de manera positiva en el mercado. El mercado tiene altas expectativas en la compañía en cuanto a que le ve mucho recorrido en su negocio de ofrecer contenido en streaming.

Vemos como el mercado tiene altas expectativas en cuanto al negocio de las plataformas streaming pero no sobre el negocio de las compañías de telecomunicaciones. En este sentido, el mercado nos está dando pistas de quien esta tomando la delantera en esta competición y que puede ocurrir en el futuro, es decir, el dominio total de las plataformas streaming.

8 Perspectivas de futuro

Vamos a definir las tendencias que se pueden producir en el sector tras haber realizado todo este análisis del sector y teniendo en cuenta la opinión de Enrique González. Creemos que se pueden producir tres escenarios distintos, teniendo en cuenta que es cada vez mas difícil diferenciarse.

8.1 Escenario 1º: Estabilidad

Puede ocurrir que no haya ningún cambio relevante a medio plazo. Movistar continúa como líder en el sector, apostando por sus contenidos locales y agregando los contenidos

globales de las plataformas streaming con las que tenga acuerdo. El resto de operadoras pueden llegar también a diferentes acuerdos con las plataformas streaming pero Movistar seguirá en una posición líder respecto a contenido original en español.

8.2 Escenario 2: Integraciones verticales

En este escenario nos podemos encontrar como las compañías de telecomunicaciones plantean integraciones verticales a nivel de contenidos. En este aspecto puede ocurrir que alguna de las compañías de telecomunicaciones española adquiera una productora. Esto produciría evidentes sinergias como la producción de contenidos exclusivos para ahondar en la necesaria diferenciación en base a los contenidos. Una productora adecuada para este proceso de integración sería una productora española con una trayectoria reconocido prestigio como “Bambú Producciones”.

Sin embargo, se pueden producir otro tipo de integraciones verticales no solo de cara a la producción del contenido si no también de cara a mejorar la experiencia del usuario en la plataforma que tenga la operadora para mostrar el contenido como puede ser la *start-up* “Agile TV”. También existen intermediarios de contenidos que se dedican a comprar y vender contenido y pueden ser también susceptibles de ser adquiridos como “Mediapro”.

También podrían darse otro tipo de integraciones de cara a ampliar los servicios que ofrece una compañía de telecomunicaciones fuera ya del negocio de contenido. En este aspecto podemos observar la compra por parte de Telefónica de Prosegur Alarmas. En este aspecto, las posibilidades de ampliación de servicios dentro de casa son muy amplias, como puede ser la gestión eficiente a través de un programa de inteligencia artificial.

8.3 Escenario 3: Abandono del negocio de la televisión

Es un escenario a tener en cuenta dado que el sector tiende a que cada vez haya una menor diferenciación ya que las operadoras alcanzan acuerdos con las mismas plataformas streaming o la CNMC obliga a compartir los derechos televisivos del fútbol. Hay posibilidades de que los contenidos dejen de ser una palanca de valor interesante para las compañías y dejen de lado este negocio. En cuanto al abandono de negocio, nos referimos a que se deje de invertir en él, pero se siga ofreciendo a los clientes.

Si bien es cierto que, desde nuestro punto de vista, vemos más probable que ocurra este escenario en una compañía en particular: Vodafone. Vodafone como hemos comentado previamente se está dedicando a un segmento en particular que es el de los clientes que quieren cine y series. Sin embargo, vemos como otras plataformas o compañías ofrecen lo mismo o incluso más que lo que ofrece Vodafone. Por ejemplo, Movistar ofrece su contenido original en español que no ofrece Vodafone. Además, desde su decisión de abandonar el contenido deportivo, ha ido perdiendo clientes mes tras mes. Es por ello por lo que vemos como una opción para Vodafone el abandonar el negocio de los contenidos y la televisión ya que parcialmente ha dejado de ofrecer ya el contenido deportivo que para el mercado español es relevante.

Es posible también que, en un futuro, las plataformas de streaming inviertan fuertemente en contenido original en español, no dejando espacio a Movistar en este segmento. Al tener mayor capacidad de inversión que Movistar, es posible que se vea obligada a dejar de lado esta diferenciación, teniendo que apostar por otra vía para diferenciarse.

9 Conclusiones

En el presente estudio hemos analizado las tendencias presentes y futuras en el sector de las telecomunicaciones respecto al contenido en España. Para ello hemos querido comenzar haciendo una contextualización histórica del sector de las telecomunicaciones en España.

En base al análisis del sector de las telecomunicaciones, las compañías tienen dos alternativas: diferenciarse o ofrecer el coste más bajo posible. En este sector la manera de diferenciarse es a través del contenido, siendo las plataformas de streaming las que ofrecen el contenido de mayor calidad y variado, siendo “*friend enemies*” de las compañías de telecomunicaciones nacionales al ser a la vez aliadas y rivales. En este sentido, podemos ver como, de momento, se necesitan mutuamente. Las plataformas streaming para aumentar su base de suscripciones y las compañías de telecomunicaciones para aumentar la oferta de contenido.

En base a los análisis hechos, destacamos la estrategia de contenido original en español de Movistar diferenciándose del resto de compañías en este aspecto. De otro lado, encontramos la estrategia de bajo coste de Grupo Masmovil que está desarrollando con gran éxito. En base a esta dicotomía encontramos un gran perdedor: Vodafone. Esta compañía no ha sabido posicionarse en el mercado ya que no se ha diferenciado o ha apostado por el bajo coste. Orange vemos como, apostando por el fútbol, ha conseguido retener clientes.

Hemos observado como las compañías de telecomunicaciones están alcanzando acuerdos para agregar los contenidos de las plataformas de streaming en sus plataformas. Entre estos acuerdos destaca HBO con Vodadone o Movistar con Netflix y Disney +. La intención de las compañías de telecomunicaciones es integrar en su plataforma el mayor contenido posible, como hemos comentado, convirtiéndose en “friendly-enemies”

En base a estos análisis, vemos como la tendencia es que las plataformas streaming tengan una mejor posición para la producción de contenido. En este sentido, las plataformas de streaming operan a nivel mundial, pudiendo obtener una mayor oferta y de mejor calidad. Por ello, creemos que, en cualquier momento, una plataforma de streaming puede acabar con la vía de diferenciación de Movistar, ya que pueden producir el mismo o mas contenido original en español que Movistar.

Así podemos intuir que, en el futuro, las compañías de telecomunicaciones tienen muy difícil seguir esta senda de diferenciación en base a los contenidos, dada la dificultad de competir con las plataformas streaming. Creemos que la única salvaguarda que tendrán para diferenciarse es el contenido deportivo como el fútbol, que es tan importante en este país. En este sentido, Movistar ha demostrado en la última subasta de 2018, que va a intentar ofrecer contenido deportivo, cueste lo que cueste.

Para cerrar nuestro estudio, hemos considerado interesante aportar nuestra visión respecto al futuro del sector. Para ello hemos considerado tres escenarios diferentes como son: estabilidad, integraciones verticales y dejar el negocio de contenidos. Creemos que son los tres escenarios más probables teniendo en cuenta lo abierto que está el futuro del sector.

En definitiva, en este trabajo hemos analizado de manera detallada el sector de las telecomunicaciones en España y en particular la guerra de contenidos, viendo el importante impacto que han tenido las plataformas streaming en el presente y el futuro del sector.

10 REFERENCIAS

- DELOITTE. 2018. “*Impacto de 20 años de liberalización de las telecomunicaciones en España 1998-2018*”. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/campaigns/es/publicaciones/consultoria/impacto-liberalizacion-telecomunicaciones.html>
- CNMC. 2018. “*1 de cada 3 hogares conectados a Internet usan plataformas de pago para ver contenidos audiovisuales online*”. Recuperado de <https://www.cnmc.es/node/372344>
- Leaders (18 de Junio de 2018). Can Netflix please investors and still avoid the techlash?. *The Economist*. Recuperado de <https://www.economist.com/leaders/2018/06/28/can-netflix-please-investors-and-still-avoid-the-techlash>
- Sanz Ezquerro (10 de Octubre 2019). Movistar+ cambia su estrategia de contenidos: más dinero para series de no ficción. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/television/2019/10/10/5d9f379cfdddf97378b46fc.html>
- NETFLIX. 2018. “*2018 Annual Report*” Recuperado de <https://www.netflixinvestor.com/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
- DISNEY. 2019. “*2019 Annual Report*” Recuperado de <https://thewaltdisneycompany.com/investor-relations/>
- TELEFÓNICA. 2018 “*2018 Annual Report*” Recuperado de <https://www.telefonica.com/en/web/shareholders-investors/share/strategy>
- ORANGE. 2018 “*2018 Annual Report*” Recuperado de <https://www.orange.com/en/Investors/Results-and-presentations>
- WARNERMEDIA. 2018. “*2018 Annual Report*” Recuperado de <https://www.warnermediagroup.com/company/warnermedia-investments>
- MASMOVIL. 2019 “*Presentación corporativa Febrero 2019*” Recuperado de <https://www.grupomasmovil.com/la-accion-y-la-sociedad/presentaciones/>
- VODAFONE. 2019 “*Annual Report 2019*” Recuperado de <https://investors.vodafone.com>
- AMAZON. 2019. “*2019 Annual Report*” Recuperado de <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>