



LA VENGANZA DE LA DISTRIBUCIÓN

En el mundo del streaming, la distribución de contenidos a terceros vuelve a ser estratégica para generar ingresos. Marginada por muchos en la primera fase de crecimiento del mercado, hoy día —entre la ralentización del número de abonados y una nueva competencia en publicidad— nadie en su sano juicio excluiría vías alternativas de ingresos. Aunque puede que estemos solo en una etapa de transición, a la espera de nuevos acontecimientos...

por Eliana Corti



Ni siquiera los operadores más disruptivos desisten del pasado para siempre. Esta es la conclusión (o, mejor dicho, el principio) a la que deben haber llegado los responsables de los mayores estudios, que, tras haberse desprendido esencialmente de la distribución de contenidos a terceros, vuelven ahora sobre sus pasos para reabrir esa fuente de ingresos que, con el auge de las plataformas de *streaming* propietarias, parecía haberse agotado, o más bien abandonado. Podríamos señalar como fecha simbólica septiembre de 2017, cuando Disney anunció el fin de su colaboración con Netflix

Borat Subsequent Moviefilm (Prime Video) disponible a partir de noviembre en Disney+ (a excepción del Reino Unido)

para recuperar, a partir de 2019, todos sus contenidos (y, con ellos, también los de Marvel, de los que Netflix había producido algunas series, como *Daredevil*), y trasladarlos a lo que se convertiría en Disney+. La jugada estaba clara, hacer que los usuarios disfrutasen del amplio catálogo de Disney en la nueva marca. En los primeros días de su expansión mundial, Netflix se vio obligada a «sufrir el sistema». En el momento de su lanzamiento en Francia, *House of Cards* —el primer título de su Original— no figuraba en el catálogo, porque estaba disponible en Canal+. Y es que, cuando el *streamer* daba sus primeros pasos, Reed Hastings pensó que sería una buena idea ganar dinero con sus títu-

los vendiéndolos a terceros (incluso en Italia, la serie con Kevin Spacey estaba disponible en Sky). Luego, el boom de los *streamers* propietarios y la lógica del «mío es el contenido, mía la plataforma» (no en todos los casos, Sony, por ejemplo, siguió centrándose en la distribución), hizo que atesorasen la mayor parte posible de sus títulos (sino todos, desde luego sí los nuevos lanzamientos). Esto significaba sin duda aprovechar la fuerza de las producciones para aumentar el número de abonados y también el prestigio y la exclusividad, pero al mismo tiempo suponía el cierre de una fuente de ingresos. Ahora, sin embargo, las cosas han cambiado y se impone un replanteamiento. Los I→

motivos son la inflación, la saturación de abonados en determinados mercados (presente, persistente o en su etapa inicial) y, sobre todo, la existencia de un negocio que sigue sin generar beneficios ni ganancias. Como bien dice Alessandro Araimo, director general Italia e Iberia de Warner Bros Discovery en su entrevista con *Tivù* en septiembre, «los que a veces son competidores suelen ser en realidad socios». Más que la lógica pueden ser los números. O, mejor dicho, los dólares. Cuando Wall Street sigue presionando para mejorar los resultados, descartar una fuente de beneficios para centrarse solo en el prestigio se hace complicado.

SE BUSCAN SOCIOS

Al margen de los últimos LA Screenings, celebrados en mayo, la revista *Videoage* decía que «Ha vuelto a la normalidad la concesión de licencias de contenidos a terceros, que en los últimos años se había visto frenada cuando la mayoría de las nuevas series solían reservarse para los servicios de streaming propiedad de los estudios». Fue en Screenings donde Amazon Studios anunció el lanzamiento de Amazon MGM Studios Distribution, la división *ad hoc* creada para distribuir originales de Amazon y la biblioteca de MGM. Nos referimos a películas como *Borat*, *Siguiente película documental*, *El rey de Zamunda* y series como *Goliat*, *Hunters* y *La maravillosa señora*

Maisel. Aunque poco ha trascendido de las jornadas en Los Ángeles, la creación de la división es uno de los pasos que más ponen de relieve semejante viraje. Claro, no todos los operadores han «dado la espalda» al negocio. Según cifras del último ejercicio, más del 75% de los ingresos de BBC Studios proceden de la distribución de contenidos a empresas como Netflix, Amazon y Apple. A partir de este mes de noviembre, entrará en escena otra asociación de alto calado, esta vez con Disney+, por la que la plataforma ofrecerá *Doctor Who* a escala global, con la excepción de Reino Unido e Irlanda (donde sigue siendo exclusiva de BBC). Al parecer, también Disney está volviendo sobre sus pasos. En el tercer trimestre de 2023, los ingresos por ventas de contenidos y licencias ascendieron a 2.000 millones de USD (-1 %), frente a una pérdida de 243 millones de USD (una disminución de más del 100 % en comparación con el tercer trimestre de 2022). Si bien por un lado Bob Iger hablaba de abandonar los canales lineales (ABC, FX y NatGeo), finiquitando básicamente el negocio (en el tercer trimestre de 2023 el segmento Linear Networks registró una caída del 23 % respecto al tercer trimestre de 2022), por el otro se está empezando a andar hacia la reanudación de la distribución. La primera fue la división Disney Latin America, seguida de Channel 4,



BBC's *DoctorWho*, disponible a partir de noviembre en Disney+ (a excepción del Reino Unido)

que ha cerrado acuerdos para títulos como *Abbott Elementary*, *Huesos*, *Empire*, *Alias*, *Scandal*, *Expediente X*, *The Killing* y *The Americans*. Unas series todas ellas clasificadas como «clásicas», es decir, que tienen unos contenidos con mayor capacidad de retención de audiencia a largo plazo. La estrategia es doble. Por una parte, contenidos originales y exclusivos que den prestigio y singularidad a la marca, y por la otra, títulos



«continuos» que generen *retention*, que hacen que los abonados se queden. Para entender el alcance de este fenómeno, debemos mencionar el «caso del verano americano», en el que *Suits* (producción de USA Network) resultó ser la campeona de audiencia, tanto para Netflix como para Peacock en la semana comprendida entre el 17 y el 23 de julio, con 3.800 millones de minutos vistos. Puede que sea el efecto Meghan Markle, pero el aumento del 36 % respecto a la semana anterior certificado por Nielsen pone de manifiesto el poder de los llamados títulos de compra.

Daredevil (pasó de Netflix a Disney+)

AHORRARY GANAR

WarnerBros. Discovery optó por esta vía desde el principio de la fusión y como parte de su estrategia de ahorro de costes. No en vano, el consejero delegado David Zaslav habló en 2022 de una reducción de unos 3.500 millones de dólares en los primeros años de funcionamiento del nuevo conglomerado. En realidad, la WBD adoptó dos enfoques. Un primero, que consistió en retirar contenidos de HBO Max, para evitar así el pago de residuales y aprovechar las ventajas fiscales de los recortes. Y un segundo que se centró en continuar con las asociacio-

nes estratégicas. Además, con una planificación tan extensa del lanzamiento de Max, puede que ni siquiera sea posible hacer otra cosa. El grupo ha firmado recientemente un acuerdo de distribución con Sky en Nueva Zelanda para unos cuantos años, cuyo clausulado no impide (como ocurre también con FoxTel en Australia) el lanzamiento de Max en el territorio, sino que permite una especie de comisión para llevar la plataforma a Sky. En un reciente análisis de la nueva estrategia de WBD, Ampere Analysis señala cómo «la reutilización de HBO Originals en nuevos canales FAST podría ayudar a generar nuevos ingresos por publicidad o licencias de contenidos que aparentemente generaban poco valor en HBO Max». Se habla asimismo de negociaciones con Netflix, y se sabe con certeza que se retirarán varios títulos de HBO Max (antes de que se convirtiera en Max) para venderlos a editores de canales FAST, en particular Ruku y Tubi. Estamos hablando de unas dos mil horas de producto, con títulos como *Westworld*, *The Bachelor*, *FBoy Island* o *La mujer del viajero en el tiempo*. Y pueden verse en *streaming* a través de Tubi otros tantos 225 títulos de WBD y 14 canales FAST de la marca WB, entre los cuales WB TV Watchlist, WB TV Keeping It Real y WBTV All Together. En cambio, en Roku la idea es crear canales para IP como Wes- I→



tworld, *The Bachelor*, *Cake Boss*, *Say Yes to the Dress* y *FBoy Island*. Según datos del segundo trimestre de 2023, los ingresos de distribución en el área *Network* disminuyeron un 1 % en comparación con el mismo período del año anterior. La razón recae en el aumento de las tarifas contractuales de los afiliados en los EE. UU., que compensó el descenso de abonados en la televisión de pago (también en los EE. UU.). Además, los ingresos por contenidos aumentaron un 18 %, gracias «a los tiempos de concesión de licencias de contenidos interprofesionales hacia el DTC» (indica la nota del grupo).

REVISAR EL NEGOCIO

Las asociaciones parecen ser un *win win*. Ben French, ana-

lista de Ampere Analysis, lo explica en un episodio del podcast *The Amp (Are Streaming Services Content With Their Content?)*: «Estudios como Prime Video o Netflix generan la mayor parte de su valor a partir de títulos bajo licencia. Amazon se acerca al 75%, Netflix al 90%». Y ello a pesar de las inversiones en producciones originales. La empresa de investigación trató de analizar el valor de mercado de las plataformas (es decir, el valor del catálogo y de los títulos que lo componen, en función del precio que se cobra predominantemente en los mercados),

Westworld se encuentra entre los títulos de WBD que fueron recogidos por HBO Max (ahora Max) y pasaron a los editores del canal FAST. Antes de su lanzamiento mundial, Netflix había distribuido *House of Cards* en otras plataformas, como la francesa Canal+

desglosándolo después en función de los contenidos que más generan. El período de referencia es el segundo semestre de 2022. Netflix tendría un valor de mercado de 14,6 dólares (por lo que la subida de precios podría estar justificada), de los cuales el 33 % lo generarían los originales (con un valor de 4,88 dólares), el 27 % las exclusivas (3,93 dólares y no presentes en todos los territorios) y el 40 % las licencias (5,79 dólares). Los contenidos bajo licencia representan el 48 % del total de títulos, y WarnerMedia y Sony tienen los títulos de mayor valor. Y, como ya se ha dicho, son precisamente las series de varios episodios y temporadas las que más valen. Entre los títulos más efectivos tenemos *Breaking*

EL STREAMING AÚN NO GENERA SUFICIENTES BENEFICIOS: MEJOR NO CERRAR UNA FUENTE DE INGRESOS

Bad (Sony, que también tiene la franquicia de *Spider-Man*, otro título importante), *Crónicas vampíricas* y *Shameless US* (WarnerMedia). El valor de mercado de Prime Video es de 10,38 dólares (14,99 dólares el precio medio), debido principalmente a las producciones independientes (30 % del valor para el 57 % de los títulos del catálogo) y a los estudios (43 %). Los originales de Amazon representan solo el 27 % del valor; pero también hay que recordar que, en comparación con otras empresas, la inversión en contenidos originales está relativamente en su etapa inicial. El discurso es diferente para Disney+, que, gracias a sus sellos, numerosos y diversificados (empezando por el antiguo universo 21st Century Fox), tiene un impacto del 27 % del valor de mercado (9,42 USD) de los contenidos licenciados (en particular de NbcUniversal o de productores independientes), frente al 72 % de los originales (de los cuales el 35 % de las grandes franquicias). En Paramount+, además de las producciones originales (40 % del valor de mercado), destacan los clásicos bajo licencia, que valen un 28 %. Según Ampere, clásicos como *Star Trek*, *The Bold and the Beautiful* o *Sensación de vivir* crean un valor seis veces superior al volumen de los mismos títulos en el catálogo (271 títulos, es decir, el 9 % del total). Toda una señal del posicionamiento de la plataforma como proveedora de una oferta de calidad en los términos más «clásicos». I→



¿VUELTA AL FUTURO?

ENTREVISTA CON **GUY BISSON**, DIRECTOR EJECUTIVO DE AMPERE ANALYSIS

¿Qué opina de esta fase del mercado?

Ciertamente, ha habido muchos rumores sobre una vuelta a la concesión de licencias y la distribución a terceros por parte de Disney y de otros actores. Y es interesante que también Netflix hiciera la reflexión, a pesar de haber reiterado recientemente lo contrario, es decir, que preservar la exclusividad de contenidos para sus abonados les sigue funcionando muy bien. Por lo tanto, la plataforma debe situarse en una categoría aparte de los estudios. Estos últimos se encontraron en un punto muerto, al estar centrados en un negocio más tradicional que Netflix

(menos el negocio de envío de DVD, que ya ha terminado), y tener que gestionar la transición al *streaming*. Estamos frente a vasos comunicantes. Cuando un negocio sube, el otro baja, y hay que equilibrar para que uno crezca lo bastante rápido como para compensar la ralentización del otro. Antes de la situación económica mundial en la que nos encontramos, creo que todos se sentían cómodos dirigiendo sus negocios como hemos visto, conservando así sus contenidos para sus usuarios. También lo vimos con los estrenos directamente para *streaming* de títulos cinematográficos, que se vieron evidentemente afectados por la COVID. Ahora que las previsiones no son tan positivas y nos enfrentamos a un efecto de saturación en el *streaming*, ese equilibrio es mucho más difícil de conseguir. Por eso, en este momento, los estudios parecen estar volviendo a hacer negocios a la vieja usanza. Es lo que llamo «mirar atrás para avanzar». Lo mismo puede decirse de los canales FAST y el AVOD. Es decir, nada que les venga de nuevo a los estudios, porque siempre han trabajado con publicidad. Está claro que se necesita una combinación de modelos empresariales, tanto para la estabilidad como para el crecimiento. Estamos en una fase más madura del mercado y no tiene sentido utilizar películas de alto presupuesto para captar clientes, porque no hay más clientes que captar. Por lo tanto, se puede trabajar con otros tipos de contenidos más baratos, como la televisión no guionizada o la telerrealidad. Este es otro cambio al que todos se enfrentan cuando alcanzan una fase más madura del mercado.

¿Qué opina de la creación de Amazon MGM Distribution?

Tiene sentido para Amazon tras la adquisición de MGM y su enorme catálogo. Mantenerlo exclusivamente en la plataforma significa una amortización bastante baja en comparación con la explo- I→

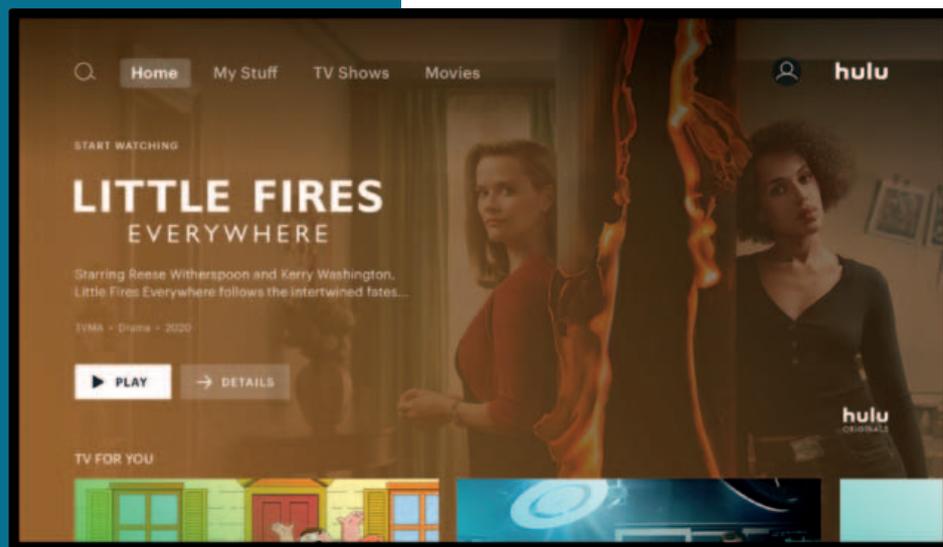
tación en el mercado. Hay que tener en cuenta que existe otra razón por la que se vuelve a la distribución, y es que la popularidad de un nuevo Original en *streaming* tiende a agotarse en un período de tiempo muy limitado. Es cierto que los contenidos tienen un gran impacto, pero cuando se dispone de un enorme archivo como el de Amazon, licenciar esos contenidos para monetizarlos tiene mucho más sentido.

¿De verdad Netflix no «cederá» ante la distribución? Incluso lo habían negado en relación con la publicidad, y luego...

Es verdad. Por ejemplo, ahora dicen que no les interesa el deporte en directo, que por cierto creo que no es una actividad que encaje en su modelo de negocio... La concesión de licencias podría serlo, precisamente por lo que hemos dicho hasta ahora, es decir, la caída de la popularidad de un contenido. Llevarlo al mercado sería, por tanto, una oportunidad de ingresos adicionales. Por contra, en el caso de Netflix, el impacto puede ser mínimo, dada su elevada penetración en los mercados más ricos. Si decidieran distribuir, solo lo harían en ventanas de televisión de pago secundarias y, en consecuencia, menos valiosas. Nunca pensarían en una primera ventana de televisión de pago, para no competir con su negocio principal.

A este panorama hay que añadir las huelgas de guionistas y actores en Estados Unidos. ¿Cuál será el impacto en el mercado? (la entrevista se realizó en la segunda quincena de agosto, N. del E.)

No cabe duda de que tendremos que esperar un menor volumen de contenidos en los próximos 6/12/18 meses, pero las consecuencias se extenderán a los próximos dos años. Es cierto que hoy en día la producción está menos centrada en los Estados Unidos, y que los mercados internacionales siguen funcionando, pero también ahí habrá repercusiones, ya que son muchos los proyectos en los que participan talentos estadounidenses. Sin embargo, precisamente a causa de la huelga, se espera que los *streamers* aumenten su flujo de caja disponible en más de mil millones, puesto que no pueden gastar en contenidos. 



En Estados Unidos, Hulu está incluido en Disney+. La plataforma es propiedad de The Walt Disney Company y Comcast

PERSPECTIVAS

La situación actual es el resultado de la repentina evolución del mercado del entretenimiento.

En el podcast *Plain English*, Julia Alexander, directora de estrategia de Parrot Analytics, señaló que el paso de las grandes cadenas al *streaming* fue una elección forzada, pero sin las ventajas de Netflix, el primero en entrar. Consciente de la paulatina desaparición del DVD, Reed Hastings acertó del todo al apostar por el *streaming*, pero al mismo tiempo el desarrollo de Los Gatos gozaba de la confianza de Wall Street. «Netflix ha construido una biblioteca a lo largo del tiempo para tener una oferta potente, incluso tras la llegada de la competencia, pero esto no le ha impedido firmar acuerdos». El cambio en los intereses de la audiencia hizo inevitable que los demás actores, que hasta entonces podían confiar en el sólido negocio de la televi-

sión lineal (gratuita y sobre todo en la seguridad de las suscripciones de pago recurrentes), y en las sinergias de las ventanas, se pasaran al *streaming*. Con la diferencia de que los costes iniciales —debido a otras actividades— es mucho mayor. Y este es un paso necesario para entender cómo se ha llegado a este punto. Aunque al principio se pensaba que la exclusividad de los contenidos bastaba para captar abonados, la proliferación de ofertas y la movilidad de los usuarios invitan a pensárselo dos veces. Hoy se abren varios escenarios, incluso frente a un retraso en la oferta de contenidos que responde tanto al freno en las inversiones como a las huelgas de guionistas y actores (que probablemente harán que los catálogos sean aún más importantes y estratégicos).

Según los analistas, el destino de Hulu nos dará una idea del futuro próximo. Hoy propiedad de The Walt Disney Company y Comcast (66 % y 33 % respectivamente), a partir de 2024 podría estar controlada al 100 % por Disney. Mientras que en Italia los contenidos de Hulu (como *The Kardashians*) ya están en el catálogo de Disney+, en Estados Unidos la oferta es independiente o se vende en paquetes con Disney+ y, a veces, Espn+. Según los datos, alrededor del 35 % de los contenidos más populares es de un estudio de la competencia, lo que significa que, sin ellos, Hulu

correría el riesgo de perder abonados. Es precisamente la unión entre Hulu y Disney+ lo que hace fuerte la oferta. Por el contrario, este renovado interés por la distribución podría ser quizás una fase temporal, a la espera de una nueva oleada de fusiones y adquisiciones que conduzca a nuevas redefiniciones del mercado (quizás entre empresas tecnológicas y de entretenimiento, para optimizar también los costes de desarrollo). Este es el temor de los guionistas del WGA que, en su informe llamado *The New Gatekeepers*, una acusación a Netflix, Amazon y Disney en toda regla, temen que nuevas operaciones de este tipo restrinjan aún más las opciones de terceros. Mientras que

FBoy Island es otra producción de HBO vendida a otros operadores FAST channel

algunos piensan que los distribuidores internacionales podrían convertirse en los nuevos actores, porque serían los únicos que apostarían por nuevos proyectos y pasarían a ser coproductores, para el gremio en un futuro (sin intervención de la autoridad) se verán más fusiones, convirtiendo en definitiva esta fase en una mera ventana de cara a nuevas integraciones verticales, que efectivamente cortarían el paso a productores y distribuidores independientes, así como a servicios de *streaming* más pequeños, que ya no tendrían acceso a contenidos premium (probablemente siendo canibalizados a largo plazo). Llegados a este punto, ¿quién distribuirá qué? ¿Y a quién?



©AmazonStudios (2); ©BarryWetcher/Netflix; ©Bbc; ©HBO (2); ©Netflix; ©Hulu; ©ABC/TheWaltDisneyCompany