

ADIVINA, ADIVINANZA

EL AÑO 2024 SE PRESENTA ANTE NOSOTROS LLENO DE INCERTIDUMBRES. NUESTRO FOCO ESTÁ PUESTO EN LOS PRINCIPALES DISRUPTORES DEL MERCADO: LAS PLATAFORMAS OTT. LLEGADOS A ESTE PUNTO, ¿CUÁLES PUEDEN SER SUS PRÓXIMOS MOVIMIENTOS?

por Antonio Montero y Eva Baltés



El pasado mes de mayo publicamos un reportaje titulado «La Guerra de Precios» que daba buena cuenta del momento que estaban atravesando los diferentes *streamers* en el mercado español tras el lanzamiento de SkyShowtime. A cierre de 2023 se han producido no pocos movimientos. Según los últimos datos de mercado publicados por la CNMC en su informe

de 2022, las suscripciones a plataformas de contenidos audiovisuales OTT alcanzaron los 21,5 millones de abonados en 2022. Kantar, a través del estudio *Entertainment on Demand*, dio una cifra para ese año de 12,4 millones de hogares españoles usando al menos una plataforma de vídeo en *streaming*. Ese dato supone una penetración del 66% en nuestro país. La primera posición en España fue para PrimeVideo (68% de los

hogares), seguido por Netflix (66%), HBO Max y Disney+ (25% y 24%). Pero una cosa son los suscriptores y otra los consumos. El mes pasado Kantar ha publicado por vez primera datos de consumo audiovisual multiplataforma. Netflix ocupa la primera posición sobre el total del consumo de vídeo online. En este mismo número publicamos además los datos de la consultora Digital i acerca de las series más vistas. Concre-

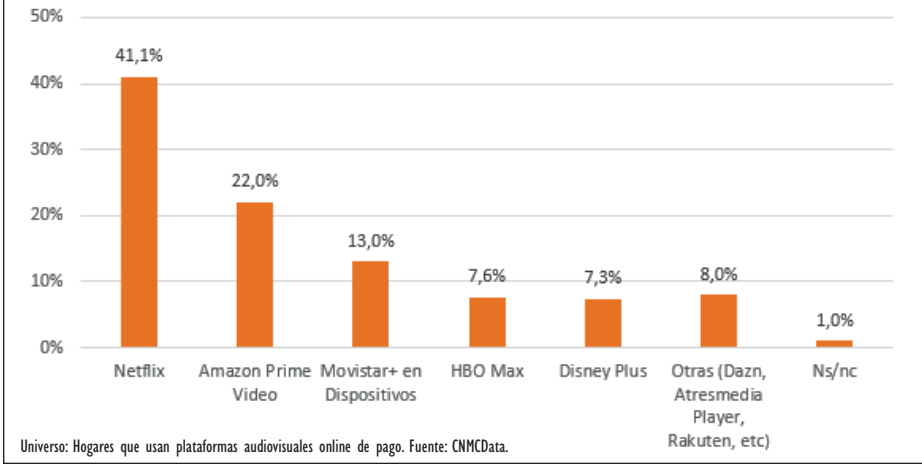
tamente en España, el 80% del TOP20 son series de Netflix.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL POSICIONAMIENTO

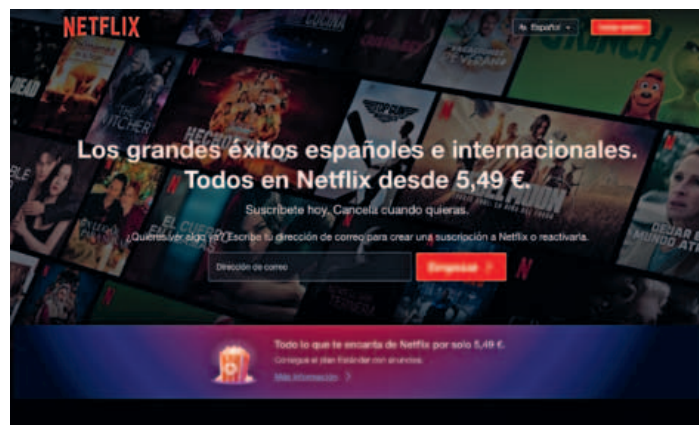
El modelo de análisis del Reloj Estratégico, desarrollado por Bowman y Faulkner (Bowman, C. and Faulkner, D.O., 1997, Competitive and Corporate Strategy) nos va a permitir acercarnos al posicionamiento competitivo de los participantes en el mercado OTT, identificando sus estrategias y anticipándonos a sus movimientos en un futuro inmediato. Este modelo supone una revisión crítica del clásico análisis de Porter; incorporando dos ejes para la definición de la competitividad de las empresas: el precio de sus productos y el valor que añaden a sus clientes. La determinación de los precios de las plataformas OTT es sencilla. No obstante, para aproximarnos al valor que cada una de ellas genera a los usuarios, debemos tener en cuenta varios factores que atraen a los consumidores hacia una u otra plataforma:

- Calidad de sus contenidos exclusivos o la capacidad que tiene una plataforma de satisfacer las necesidades del cliente. Es decir, disponer de los contenidos más populares y mejor valorados, que a su vez generan efecto de red.
- Amplitud y variedad de los contenidos. El tiempo es limitado y en una plataforma se buscan contenidos concretos, aunque también algunos usuarios valoran tener una gran cantidad de contenidos a su alcance.
- Anuncios. Incluir anuncios

¿CUÁL ES LA PLATAFORMA DE PAGO DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES ONLINE QUE MÁS UTILIZA? (PORCENTAJE DE HOGARES) 2T 2023



Netflix es el servicio que mejor acogida tiene en España a juzgar por los datos de uso, espectadores y consumos. Su estrategia de precios y su posicionamiento, además de sus contenidos, dan sus frutos



reduce la percepción de valor añadido. ¿Cuánto? Cada vez menos, según GECA. Más del 50% de usuarios aceptarían anuncios a cambio de una reducción de la cuota mensual. Esto es, el precio y los anuncios son sustitutivos.

• Calidad de la imagen. Es un atributo importante pero no parece serlo tanto como el resto. Puede tener más sentido en deportes.

Teniendo todo esto en cuenta... ¿dónde se posicionan los principales actores de este mercado?

NETFLIX

La compañía de Los Gatos dio a conocer sus resultados del tercer trimestre de 2023 con un incremento de suscriptores, hasta los 247,15



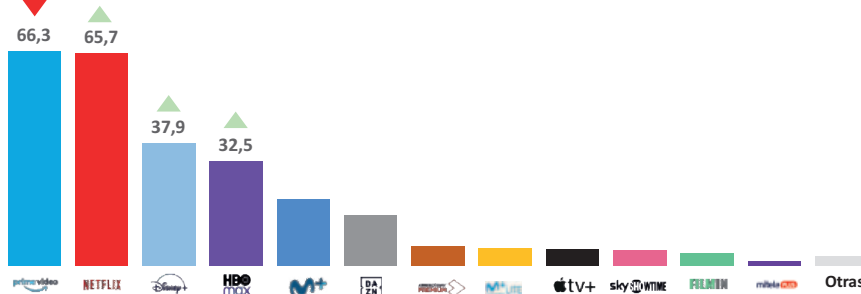
millones en todo el mundo. En España, según el Barómetro OTT de GECA, tiene el 65,7% de la cuota de mercado, siempre en disputa con Prime Video (66,3%) por el primer puesto. Actualmente tienen 3 ofertas comerciales después de que lanzaran en noviembre de 2022 su

DISNEY+ (37,9%) FIRMA UN NUEVO RÉCORD DE CUOTA DE MERCADO MIENTRAS QUE HBO MAX (32,5%) REGISTRA SU SEGUNDO MEJOR RESULTADO HISTÓRICO

Netflix (65,7%) crece levemente y reduce su distancia respecto a Prime Video (66,3%).
Mitele Plus (1,7%) anota un nuevo mínimo

Distribución (%) de usuarios con acceso a las distintas plataformas entre los usuarios de servicios SVOD

>>Total individuos (18+)



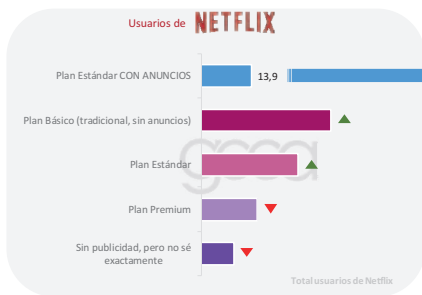
(*) Para poder seleccionar "Otras" se debe tener acceso a alguna de las plataformas principales del estudio (no se miden de manera individual)

EL PLAN PREMIUM (4 PERFILES) DE NETFLIX CONTINÚA DISMINUYENDO SU PESO ENTRE LOS USUARIOS EN FAVOR DEL PLAN BÁSICO SIN PUBLICIDAD

El Plan con anuncios apenas varía su porcentaje (13,9%) y se mantiene la tendencia de que 1 de cada 2 suscriptores actuales del mismo declara que no era cliente de Netflix cuando lo contrató

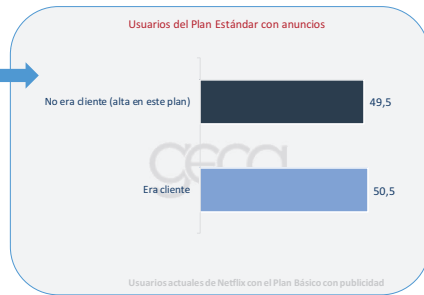
Distribución de los usuarios de Netflix por tipo de suscripción

>>Total usuarios de Netflix (18+ años)



Procedencia de los usuarios con el Plan Estándar con anuncios

>>Usuarios de Netflix (18+ años) con Plan Básico con anuncios



plan con publicidad y anunciaran la supresión de su Plan Básico sin publicidad. Recordemos que este plan costaba 7,99€ al mes y era la tarifa más económica sin anuncios. Así, tienen un Plan Estándar con anuncios por 5,49€, un Plan Estándar a 12,99€ y un Plan Premium a 17,99€. No hay opción a contratación anual. Con esta estrategia persiguen que si un nuevo cliente no quiere anuncios, tenga que contratar la tarifa de 12,99€, y si era un cliente anterior; Netflix se ha garantizado un *upselling* desde su desaparecido Plan Básico de nada menos que 5€. A la vez, frena la sangría en ingresos que podía suponer la migración de clientes del Plan Premium a los planes inferiores, permitiendo un *download* de 5€ y eliminando la posibilidad del salto a un Plan Básico. Según GECA, el Plan Premium continuaba disminuyendo su peso entre los usuarios en favor de los planes inferiores sin anuncios, sobre todo hacia el Plan Básico sin publicidad (7,99€) y 1 de cada 2 suscriptores actuales del Plan Básico con publicidad (ahora Plan Estándar con anuncios) vienen de otra tarifa. Netflix maneja el mercado con mano maestra, jugando a este juego con hasta tres fichas. El plan Premium lo tiene todo, pero sólo es aprovechado por un nicho de mercado. Se sitúa en la posición de valor alto-precio alto, denominada «diferenciación segmentada». Su producto más conocido, el Plan Estándar, no lo tiene todo, pero casi. Esta tarifa se sitúa en la posición de precio



En el Barómetro OTT (oleada 18) de GECA podemos ver la cuota de mercado de las plataformas y también cómo los usuarios del Plan Premium de Netflix estaban migrando hacia tarifas inferiores

medio-valor añadido alto, llamada «diferenciación». Finalmente el Plan Estándar con anuncios reduce un poco la percepción de valor añadido, pero a cambio baja el precio. Su posicionamiento sería de precio bajo-valor añadido medio, lo que se denominaría «estrategia de bajo precio». Predicción: ¿Qué hacer si ganas un partido tres a uno? Defender bien y contraatacar mejor. Y sobre todo, jugar como venías haciéndolo. En nuestra opinión Netflix seguirá manteniendo su colaboración con reconocidos productores (¡qué bien ha funcionado el universo *Bridgerton!*), sin perder de vista a la competencia.



AMAZON PRIMEVIDEO

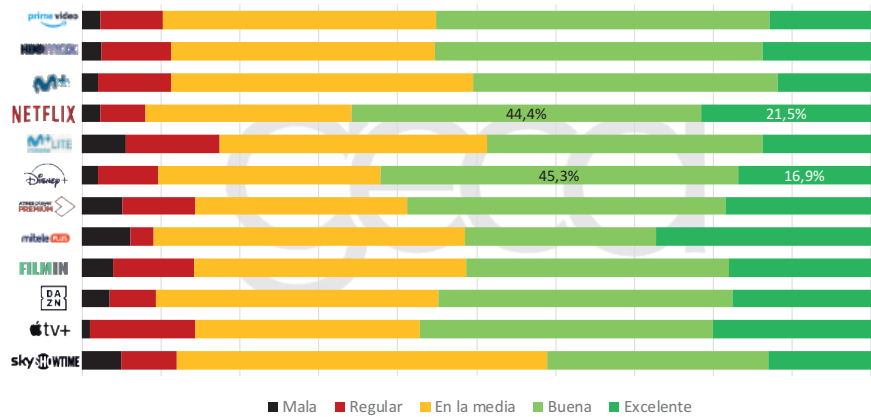
El gigante del comercio electrónico mantiene su precio de contratación del servicio de entrega gratuita por 49,90€/año. Este servicio incluye el acceso a su catálogo de vídeo bajo demanda, que puede contratarse también por 4,99€/mes. Además, en los primeros meses del año,

NETFLIX Y DISNEY+ SON LAS PLATAFORMAS MEJOR VALORADAS EN LO QUE RESPECTA A LAS RECOMENDACIONES PERSONALIZAS DE CONTENIDOS

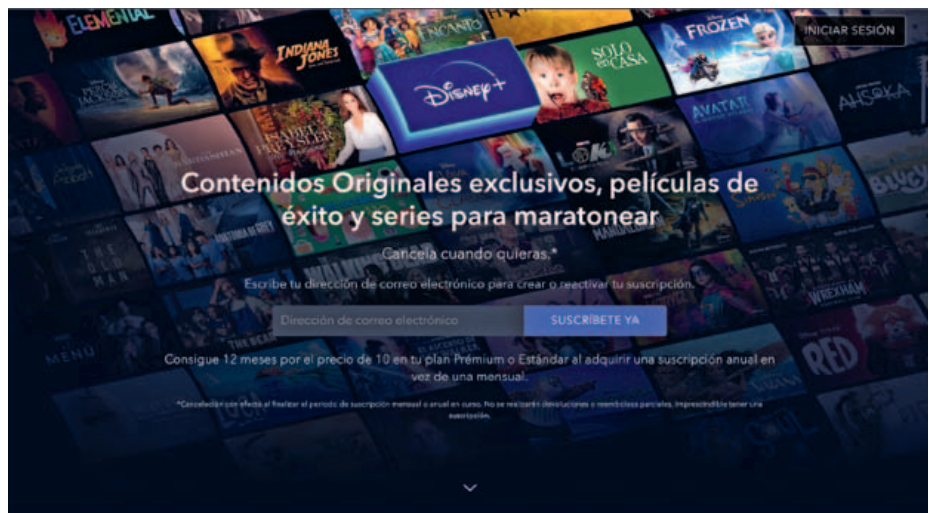
Valoración de las recomendaciones de contenidos realizadas por las plataformas

>> Total usuarios (18+ años)

En ocasiones, las plataformas de vídeo bajo demanda hacen SUGERENCIAS PERSONALIZADAS de contenido que piensan que podrían ser de SU INTERÉS. ¿Cómo valoraría en este aspecto a cada una de las siguientes plataformas?



(*) Mejor valorado: Suma de Buena + Excelente



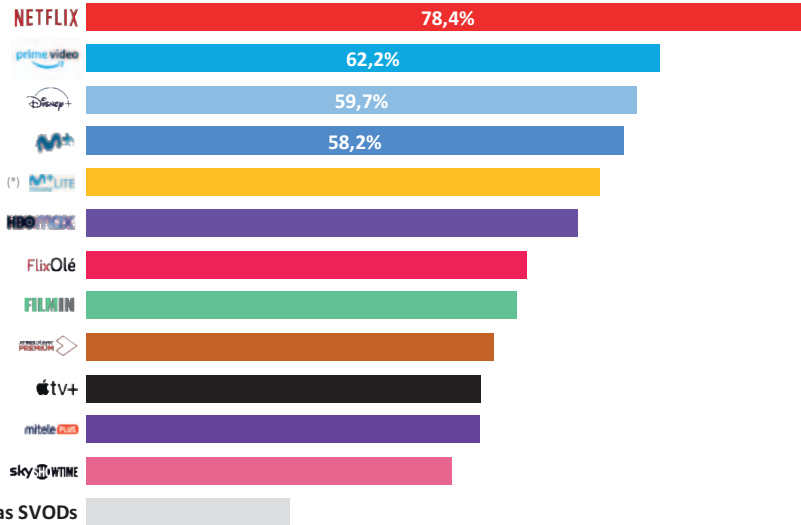
Disney + tiene un posicionamiento claro, como su valor percibido. Según GECA es, junto con Netflix, una de las plataformas mejor valoradas en lo que respecta a las recomendaciones personalizadas

Prime Video incluirá anuncios limitados en sus programas y películas. Desconocemos el número de suscriptores aunque un 66,3% de los hogares que disponen de alguna plataforma OTT pueden acceder a Amazon Prime Video (GECA), sólo es la más utilizada por un 22% (CNMC). Amazon se dedica sobre todo a liderar la distribución, por lo que Prime Video es un servicio de valor añadido a esos usuarios que es difícil valorar por sí mismo. Su

oferta se sitúa en un precio medio, pero la percepción es de precio bajo, dado que Prime Video es un regalo. Aun así, la compañía hace esfuerzos para dar valor a este producto y es, junto a Netflix, la plataforma SVOD con un consumo de cine más habitual. Prime Video compite también en la estrategia de bajo precio, con una percepción de precio bajo y valor añadido medio. Predicción: Cuando eres el amigo simpático del pro- I→

NETFLIX Y PRIME VIDEO CONTINUÁN SIENDO LAS PLATAFORMAS SVOD EN LAS QUE SE REALIZA UN CONSUMO DE CINE DE MANERA MÁS HABITUAL (AL MENOS UNA VEZ A LA SEMANA). EN EL CASO DE NETFLIX, CASI 8 DE CADA 10 USUARIOS MANIFIESTA HABER VISTO PELÍCULAS CON ESTA FRECUENCIA

Porcentaje de usuarios que ven cine al menos una vez a la semana en cada plataforma (en los últimos 3 meses)
 >> Total usuarios (18+ años)



(*) Aunque Movistar+ Lite no se puede contratar desde el 21 de julio de 2023, los clientes que tenían este servicio con anterioridad pueden mantenerlo.
 Fuente: Barómetro OTT de GECA (Noviembre 2023)

ducto principal, tu objetivo es seguir siendo simpático. Sólo con eso, te irá bastante bien. Y como demuestran las cifras, a Prime Video le va muy bien.

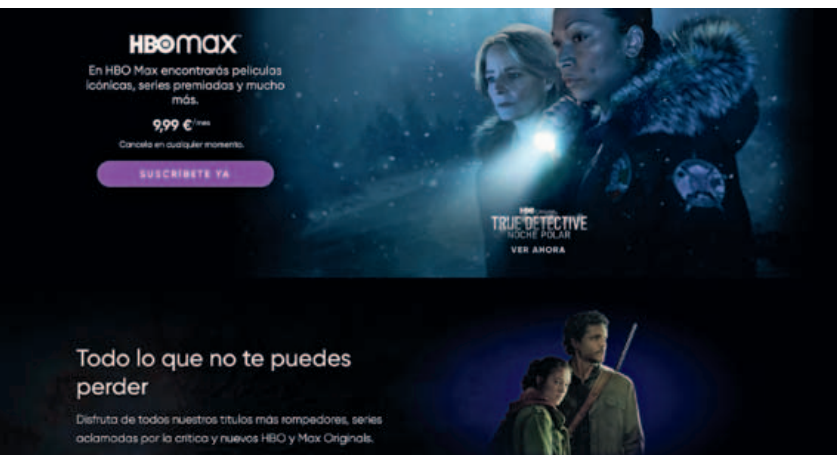
DISNEY +

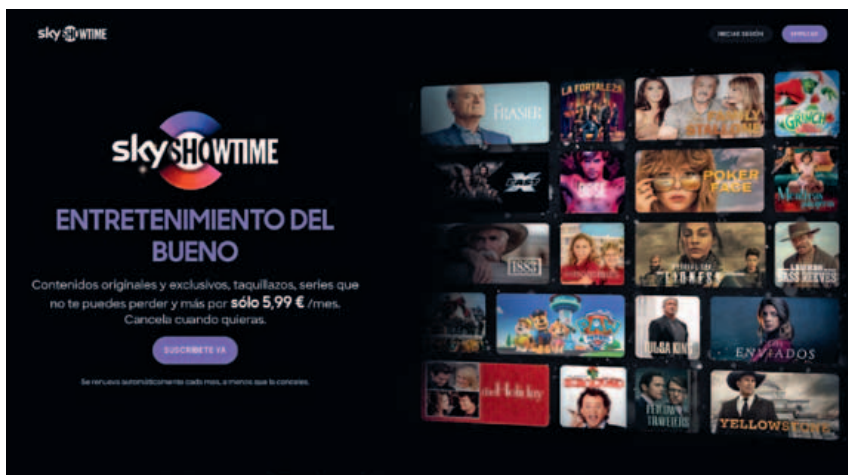
La compañía liderada por

Bob Iger alcanzó los 112,6 millones de suscriptores en el cuarto trimestre fiscal de 2023. En España comercializan un Plan Estándar con anuncios a 5,99€/mes desde el 1 de noviembre, un Plan Estándar a 8,99€/mes

El cine es un producto importante de las plataformas, aunque se analice menos, quizás porque la pugna entre ventanas hizo mella. Sin embargo, la mayoría de usuarios tiene buenos hábitos

(u 89,90€/año) y un Plan Premium a 11,99€/mes (u 119,90€/año). Con respecto al mercado español, Disney + parece coger fuerza. Según GECA, la plataforma firma un récord de cuota de mercado (37,9%) quedándose en tercera posición y distanciándose en más de 5 p.p. de HBO MAX, con quien lleva tiempo disputándose ese puesto. La llegada de los nuevos planes de suscripción a Disney+ puede ser un revulsivo para conseguir nuevos clientes entre quienes no están suscritos: un 19% valora darse de alta en la opción con publicidad. Disney+ fue un estudio antes de ser una distribuidora, y aunque no se puede decir que en la casa del ratón no entiendan los mercados, entienden mucho mejor la creación de contenidos. Al igual que Netflix, su plan Premium que también supondría una «diferenciación segmentada», e igualmente ofrece su Plan Estándar. Disney dispone de un catálogo interesante y bien valorado por segmentos concretos del mercado (universo Star Wars) y también utiliza la diferenciación, pero con un precio un poco más bajo y una percepción de valor inferior a Netflix. Su Plan Estándar con anuncios utiliza también una estrategia de bajo precio, para evitar perder clientes por este lado del mercado. Predicción: No son los ganadores de este mercado, pero sus productos son sinérgicos con otros. Precisamente por eso, es interesante considerar que en 2023, por primera vez en diez años, tampoco





EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL POSICIONAMIENTO IDENTIFICA ESTRATEGIAS Y ANTICIPA MOVIMIENTOS

fue líder en los cines. Quizás sea un año para que Disney se enfoque en la creación de contenidos. Y quizás pueda encontrar a un nuevo Lucas.

HBO MAX

El pasado mes de junio subió su precio a nivel internacional, en España apenas 1€, pasando de costar 8,99€/mes a costar 9,99€/mes. En octubre, HBO Max registró su segundo mejor resultado histórico en España según GECA (32,5%), manteniendo el cuarto puesto en el ranking de plataformas OTT de pago, siempre en pugna con Disney+ por el tercer puesto. En 2021 realizó una promoción en captación del 50% de descuento para siempre, lo que probablemente le haga mantenerse en cuanto a *churn*. HBO Max ha emitido la serie con más *reach* en España, *The Last of Us*, pero sólo es el *top of mind* del 7,6% (de acuerdo con la CNMC). Hay que recordar que esta plataforma pasará pronto a fusionarse en MAX junto a Discovery a principios de 2024 y los

Todas las plataformas han pasado por periodos de precio promocional, algo importante en el marketing de captación. Unas lo han hecho D2C y otras indirectamente a través de partners

precios que se manejan no son pequeños. Hay tres opciones: una con publicidad a 9,99 dólares al mes, otra sin publicidad a 15,99 dólares y una tercera, el Ultimate Plan, a 19,99 dólares. Se sitúan por encima de la horquilla de precios de sus competidores, cuando ni la calidad ni la variedad de contenidos los mejoran. Esto sitúa a la compañía en su servicio estándar, en el mejor de los casos, en el precio medio-valor medio, una estrategia ambigua; mientras que, siendo menos generoso, se podría considerar que la posición combina un precio alto-valor medio, situándose en el fracaso técnico, ya que cobra más del valor percibido. Durante los últimos días de 2023 han saltado rumores de fusión entre Warner Bros. Discovery y Paramount. Predicción: Si los clientes perciben que pagan más de lo que reciben, sólo puedes hacer dos cosas: o cobras menos u ofreces más. Lo primero ya se hizo en 2021, ofreciendo un descuento del 50% para siempre. Respecto a lo segundo, se puede mejorar la calidad de los contenidos nuevos o su amplitud y variedad (¿fusión a la vista?). No obstante, su último movimiento, comercializando

algunos de sus contenidos a Netflix, parecen mostrar una estrategia «de cosecha», y tras las cosechas suele venir venta, o liquidación.

SKYSHOWTIME

La plataforma se encuentra en la décima posición de las plataformas de pago, muy lejos del resto. Mantienen su precio de 5,99€/mes, haciendo promociones de captación puntuales. Ha apostado por una estrategia de precio bajo y valor percibido bajo. Es precisamente ese precio, situado en la horquilla inferior, el que traslada una percepción de menor calidad. Este tipo de estrategia fue llamada por los autores del modelo de análisis «no frills» (sin filigranas), aunque todos entenderíamos mejor la denominación *low-cost*.

Predicción: Esta plataforma nació con una agresiva estrategia de *growth hacking*, buscando el crecimiento rápido en poco tiempo. Cuando sale bien, el número de usuarios permite afrontar los costes. Cuando no sale todo lo bien que se querría, se convierte en un objetivo atractivo para fusión o adquisición.

En no demasiado tiempo veremos qué sucede.

@PrimeVideo; @Netflix; @CNMC; @TWDG; @GECA; @skyshowtime