



# POTENCIAR LA INNOVACIÓN

EL TÉRMINO INNOVACIÓN ES LO SUFICIENTEMENTE AMPLIO COMO PARA LLEVAR A CONFUSIÓN. NO POR SU DEFINICIÓN, SINO PORQUE EL CONCEPTO, ESPECIALMENTE CUANDO SE APLICA A CAMPOS ESPECÍFICOS DE ACTIVIDAD, MUESTRA UNA NATURALEZA LÍQUIDA Y SUJETA A LA INTERPRETACIÓN SEGÚN LA FINALIDAD Y EL CONTEXTO. ESTO OCURRE ESPECIALMENTE CUANDO ENCONTRAMOS EL TÉRMINO ASOCIADO A LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL Y SUS DIFERENTES SUBSECTORES Y OFICIOS

---

por Francisco Asensi

---



A menudo los grandes cambios en nuestra industria han sido reacciones a transformaciones ocurridas externamente que han tenido un gran impacto en la cadena de valor, pero es posible que algo tan importante para la innovación como puedan ser la curiosidad, la investigación y la exploración de nuevas formas de crear y contar historias -la base de nuestra industria-, no se hayan convertido

## NUESTRA INDUSTRIA EXISTE PORQUE EXISTE LA TECNOLOGÍA

en procesos permanentes que supongan una mayor robustez y resiliencia al devenir propio de cualquier economía. En tiempos de la cuarta revolución industrial, de la hiperconectividad, de los cambios generacionales, de pautas de consumo y de la Inteligencia Artificial, la pregunta es si realmente damos a esos procesos de innovación el protagonismo que han de tener de cara a entender el presente y el futuro de nuestra industria.

### EL AUDIOVISUAL ES TECNOLOGÍA

Puede resultar obvio mencionar que nuestra industria

existe porque existe tecnología que la hace posible. No es un hecho vinculado al presente, está en el germen de la propia existencia del cine, de la televisión, o de los videojuegos. A veces no tenemos tan presente este hecho y no tenemos en cuenta que por el mismo, estamos en evolución permanente. La tecnología siempre es cambiante, evoluciona o queda obsoleta. Así, la historia del audiovisual está marcada por cambios tecnológicos que impactaron de una forma profunda en su desarrollo y provocaron una necesaria adaptación. Sin duda, en la jerarquía de las transformaciones de los últimos cincuenta años, se encuentra en cabeza la llegada de Internet. No hace falta detenernos, por sabido, hasta qué punto la Red se ha convertido en el mayor canal de consumo de contenidos audiovisuales que existe hoy, desplazando a las tecnologías de emisión propias de tiempos anteriores. Ante esto, nuestra industria ha reaccionado con lentitud, y en este punto cabe destacar cómo funcionan las empresas tecnológicas de mundo. Dado que su negocio se basa precisamente en la agilidad para lanzar nuevos productos y funcionalidades, la innovación no se considera algo ajeno, es la actividad esencial de la que depende su existencia y su rentabilidad.

### INTERNET

Desde que existió la posibilidad de transmitir |→

contenidos por Internet, comenzó la experimentación de las distintas posibilidades de que se convirtiera en un modelo válido para el visionado del contenido audiovisual. Las primeras fases de la digitalización afectaron fundamentalmente a la copia y distribución de los contenidos en soportes digitales, no a la transmisión directa. Napster y los distintos modelos de compartición de archivos no constituían un modelo de visionado o escucha *per se*, el *streaming* sería una consecuencia posterior. ¿Qué hacía nuestra industria al respecto? Estar en *shock*. En parte porque la propia industria musical y del Home Cinema habían contribuido a abrir esta grieta, lanzando al mercado soportes digitales que, gracias al avance tecnológico, eran fácilmente replicables. El mundo del *software*, y de los videojuegos cómo parte de ello, ya tenían que lidiar con esta situación desde hacía tiempo. En el mundo de la televisión sin embargo no se vislumbraba tan claramente ninguna amenaza. A principios de siglo el portal creado por Endemol, Portalmix, conseguía arrastrar a miles de usuarios al ser el destino en el que tomar un contacto más intenso con formatos como *Gran Hermano* o, más tarde *Operación Triunfo*. El potencial de convertir a Internet en un aliado de la televisión parecía quedar claro, no así la monetización y el modelo de negocio. En 2005 la aparición de YouTu-



be mostraría al mundo el potencial de una plataforma creada para consumir contenido en video en la misma plataforma, al que seguirían otros. Pero estos modelos nacían de los garajes de Silicon Valley, bajo la visión propia de las industrias tecnológicas dónde los procesos de innovación, la puesta en marcha de prototipos, el test en caliente, el Mínimo Producto Viable eran el día a día. Esta filosofía o forma de trabajo, está en la base

de quienes crearon gigantes actuales del audiovisual como es el caso de Netflix.

#### LA BBC

Resulta imposible referirse a la innovación en televisión sin referirse a la BBC, como una excepción en lo que afecta a esta cuestión. A la BBC se debe una de las grandes innovaciones en televisión de la segunda mitad del siglo XX: el Teletexto. Supuso una ampliación de los contenidos de la televi-

## FRANCISCO ASENSI

CUENTA CON UNA LARGA TRAYECTORIA EN EL ÁMBITO DEL CRUCE ENTRE LO TECNOLÓGICO Y LAS INDUSTRIAS CREATIVAS. SU ÁNIMO DE EXPLORACIÓN Y APRENDIZAJE LE HAN LLEVADO A TRANSITAR DESDE EL MUNDO DE LOS SERVICIOS IT, EL SOFTWARE Y LA CIBERSEGURIDAD, HASTA LA CONSULTORÍA EN NEGOCIO DIGITAL Y LOS CONTENIDOS AUDIOVISUALES. ES RESPONSABLE DE INNOVACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN DEAPLANETA ENTERTAINMENT



sión a través de la interactividad con un modelo de navegación tan sencillo que la curva de aprendizaje era casi nula. Se expandió rápidamente por el resto de Europa y aún Netflix lo utilizó como plataforma para el contenido transmedia de la segunda temporada de *Stranger Things*. Simplicidad y escasa barrera tecnológica, lecciones importantes y comunes de casi cualquier servicio de base tecnológica. Pero más allá de esto, la

BBC hizo algo que marcaría el camino para muchas televisiones de la época: se propuso liderar la era del *streaming* que se avecinaba en el Reino Unido gracias a la visión de Ben Lavender que en 2005 comenzó a propagar la idea de un servicio dentro de la corporación.

### EL EFECTO DUSRUPTIVO DE LA TV CONECTADA

Si la llegada de Internet y los procesos de desarrollo tecnológico asociados a la Red han mostrado una necesidad, no del todo satisfecha, de respuesta innovadora por parte de los operadores de televisión de distinta naturaleza, la conversión del televisor a un dispositivo co-

nectado de forma nativa ha sido definitiva para mostrar que no adoptar un enfoque proactivo conlleva riesgos. De nuevo la iniciativa nace externamente a la propia industria. Los fabricantes de televisores, que están sometidos a la tensión continua de la evolución tecnológica, ponen en marcha una transformación de su producto teniendo en cuenta la incorporación de la conectividad, que no era, por otra parte, algo ajeno del todo al televisor. Ya se conectaban a internet a través de dispositivos externos como consolas de videojuegos, reproductores de DVD y Blue-Ray con conectividad, *set-up boxes* interactivas, etc. El tele- **1**→

## LA INNOVACIÓN NO VA DE TECNOLOGÍA SOLO. LA INNOVACIÓN ES UNA FORMA DE GESTIONAR, DE ACTUARY DE PENSAR. SON LAS PERSONAS LAS QUE INNOVAN

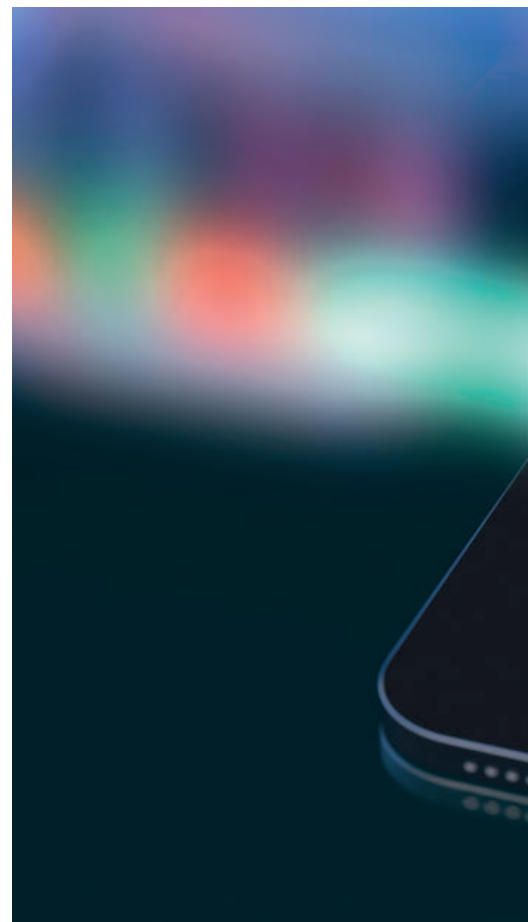
visor conectado, junto a los móviles, han sido factores importantes en el cambio en la forma de distribuir y generar negocio en la industria audiovisual, incluso en la forma de concebir el propio contenido. Pero no fueron las televisiones las primeras en aprovechar la oportunidad del televisor conectado. Al fin y al cabo, inicialmente, la oferta «no era televisión», eran aplicaciones que podían más o menos emular las del mundo del *SmartPhone*. La escasez de procesos de innovación permanente en las televisiones y productoras españolas incidió en el retraso en la puesta de estrategias de adaptación y evolución. Es justo decir que el peso del modelo *broadcast* tradicional es una fuerza gravitatoria que actúa sobre toda la estructura del modelo audiovisual.

### LA CADENA DE VALOR

Abordar la cuestión de la innovación en nuestra industria puede estructurarse a través de la observación de cada uno de los aspectos de la cadena de valor: La creación, producción, distribución y comercialización de los productos audiovisuales. Cada uno de estos aspectos ha sido impactado no sólo por la evolución del merca-

do, sino por otras fuerzas transformadoras cómo es esencialmente el desarrollo tecnológico asociado a las tecnologías de la comunicación y a factores que provienen de cambios sociales y culturales que de alguna forma han desalineado, por ejemplo, la oferta televisiva y su modelo tradicional de consumo de las nuevas generaciones. ¿Se han adaptado los eslabones de la cadena de valor a una nueva situación? Puede concluirse que la adaptación ha sido lo suficientemente lenta como para que los nuevos entrantes en el mercado, las compañías tecnológicas, las empresas digitales y los fabricantes de electrónica de consumo hayan adquirido un papel muy relevante en el mercado.

En este ámbito es posible reflexionar sobre si esa adaptación o evolución de la cadena de valor ha seguido una pauta que para los nuevos entrantes aludidos es connatural como pueda ser el diseño del producto desde la óptica del usuario. Si la televisión, como parece, ha perdido relevancia entre las nuevas generaciones puede que no sea solo por una cuestión tecnológica, sino por un empeño aferrarse a un modo de hacer las cosas.



La medición e investigación de audiencias, que es la medida del éxito de un formato televisivo o de una cadena, no parece haber sido de gran ayuda. No se trata de fría recopilación numérica referida de usuarios que visualizan los contenidos en distintas plataformas, sino del por qué o por qué no lo hacen. Las posibilidades de la data han abierto nuevas posibilidades en cuanto a lo que se refiere a la publicidad: la llamada *Addressable* y *Advanced TV*. Pero estos conceptos que se refieren a la posibilidad de crear, planificar y emitir campañas en las emisiones de televisión




lineal y OTT construidas a través de un conocimiento de mayor profundidad de la audiencia de manera que es posible alinear los intereses de los individuos con los mensajes publicitarios de una forma más eficaz, con mayor recuerdo y más relevante para la audiencia, además de incluir la interactividad, es todavía algo incipiente en el mercado español y no se ha explorado aún más allá de las posibilidades publicitarias.

En este punto debemos recordar que los procesos de innovación no son solo relacionados con la implementación de sistemas tec-

nológicos, *big data* o diseño de nuevos modelos de negocio, también actúan en el ámbito de la creación de contenidos y formatos. Si analizamos como se diseña y crea una serie de ficción, documental o formato de entretenimiento en el presente, no difiere demasiado del modelo de hace 30 años. La innovación va a suponer lidiar con el riesgo en alguna medida, probar, y cómo suele decirse en este ámbito, fallar rápido. A menudo los expertos se preguntan si es posible innovar en la creación de formatos. No se trata sólo de hacer nuevas variaciones en las que se sustituya a los participantes de un concurso o un *reality* por avatares o se introduzcan elementos de realidad aumentada o mixta. Una aproximación a cómo crear cierta disrupción en el diseño de formatos y en el ámbito de la creatividad puede venir de las fórmulas de creación transmedia.

#### UNA INDUSTRIA COMPETITIVA Y SOSTENIBLE

Uno de los frutos tangibles del Plan de Impulso a la Industria Audiovisual en España, el *Spain Audiovisual Hub*, representa una oportunidad para la industria. Sin entrar en detalle en el Plan, que nace de una reflexión sobre como apoyar a la industria audiovisual, es indudable que supone una senda por la que transitar. Pero más allá y como posible conclusión a estas reflexiones, me gustaría apuntar algunas cuestiones clave

en la innovación audiovisual. La tecnología que, de alguna manera, está inserta y es necesaria en la industria audiovisual, no es la única clave para implementar procesos de innovación. La innovación tiene que ver con el impulso de la organización y la potenciación de las capacidades de las personas que forman la misma. Para conseguir establecer procesos de innovación permanentes de alto impacto en el modelo de negocio, ¿es necesario incorporar a los tecnólogos? Sin duda. Cómo suele afirmarse, la innovación no va de tecnología solo. La innovación es una forma de gestionar, de actuar y de pensar. Son las personas las que innovan. La innovación de forma asistémica y reactiva ha sido en gran parte la norma de nuestra industria, centrada en su rentabilidad presente y con poco margen en términos de recursos para poner en marcha proyectos puramente innovadores y que asuman algún margen de riesgo. La innovación ha de abordarse desde una visión holística, a lo largo de toda la cadena de valor ya que nuestra industria está evolucionando en cada uno de los eslabones de forma permanente. La colaboración entre empresas del sector y entre estas y ecosistemas innovadores de base tecnológica puede resultar muy positiva. No innovar y no explorar con un pie en el presente y otro en el futuro cercano puede ser el mayor riesgo. 

© iStock (3)