

Respuestas a la innovación disruptiva en el contenido audiovisual y algunos razonamientos para una Superliga



La actuación de los creadores y distribuidores de contenido frente a los efectos de la digitalización se asocia claramente con las estrategias de respuesta a la innovación disruptiva a las que los investigadores han volcado su interés en años recientes (Christensen *et al.*, 2018). Unas de las más discutidas son las respuestas híbridas, que buscan explotar el modelo de negocio tradicional a la vez que exploran nuevas posibilidades originadas por procesos de innovación. Un ejemplo ilustrativo es el sector de los deportes profesionales y la gestión de sus derechos audiovisuales. Resulta muy útil para explicitar los factores que condicionan la viabilidad de las respuestas híbridas y para contextualizar nuevas propuestas sectoriales como la Superliga. La transformación en los patrones del consumo de contenidos audiovisuales y, en particular, del contenido deportivo, es coherente con los conceptos propuestos por la teoría. En efecto, la distribución de medios de comunicación tradicionales apoyada en tecnologías y modelos de negocio establecidos entre las décadas de 1950 y 1970 —como la televisión abierta

financiada con publicidad o suscripción por cable— tiende a aplicar innovaciones sostenibles en las dimensiones técnicas y de negocio. Estas mejoras desembocan en una situación de "rebasamiento" (*overshoot*) (Christensen & Bower, 1996; Christensen, 1997) que expone al consumidor a una utilidad marginal decreciente (Adner & Zemsky, 2006). En este caso, se manifiesta en un volumen excesivo de publicidad o en una amplia oferta de canales como parte de costosos paquetes de cable, pero muy pocos de los cuales generan interés. La aparición de opciones de distribución alternativas como las **OTT (*over-the-top*)**, que operan en dimensiones flexibles de búsqueda, consumo y pago de contenidos, inicia un proceso de sustitución en el consumidor que se aprecia en un comportamiento de *cord cutting* respecto a la distribución tradicional (Banerjee *et al.*, 2014). En respuesta a esta dinámica de sustitución, los creadores y distribuidores de contenido optan por estrategias híbridas que buscan una transición no disruptiva del modelo de negocio tradicional, en lento declive, hacia uno nuevo (Abreu *et al.*, 2017; Park & Kwon, 2019). En la industria de los deportes profesionales, la distribución tradicional de los derechos de transmisión televisiva y por cable representa aún una elevada fuente de ingresos, aunque muestra señales de ralentización. Por lo tanto, se considera plausible que pueda ser complementada y apalancada con modelos de distribución OTT (Elberse, 2013). El League Pass de la NBA o LaLiga Pass son ejemplos de estas nuevas estrategias. Una observación más acuciosa permite apreciar que la digitalización asociada a los servicios OTT implica la capacidad de producir y distribuir una mayor cantidad de contenidos dirigidos a una multitud de nichos de audiencia. Estos, además, están dotados de la flexibilidad necesaria para acceder a aquellos contenidos que se ajusten a sus gustos particulares y les proporcionen una utilidad marginal creciente cada vez que dicho consumo se repite (Adner & Zemsky, 2006). En un inicio, se presumía que estas condiciones harían viable una oferta de contenidos de nicho basada en una demanda de "larga cola" (*long tail*); es decir, centrada en preferencias altamente segmentadas, y no en una oferta tradicional que descansa en un número limitado de contenidos altamente populares (*blockbusters*) (Anderson, 2006). En nuestro ejemplo deportivo, los aficionados tendrían a su disposición una amplia variedad de eventos a los podrían acceder de manera flexible: desde la final de la competición más importante hasta las fases iniciales de una liga minoritaria. Sin embargo, el análisis empírico ha desmentido este comportamiento esperado. Las observaciones de Elberse (2008; 2013) muestran un aumento exagerado de la demanda por contenidos populares (*blockbusters*), que se acentúa cuando se distribuyen y consumen digitalmente, mientras disminuye la demanda de ofertas de nicho en la "larga cola". Las explicaciones de este patrón de consumo sugieren principios establecidos en la teoría de comportamiento del consumidor asociados al concepto de "monopolio natural" de los productos populares. Asimismo, el "doble peligro" de los productos de nicho que, además de ser menos conocidos, son también menos apreciados (McPhee, 1963 citado en Elberse, 2008; 2013). Este comportamiento alrededor de un número reducido de *blockbusters* supone una barrera significativa para la viabilidad de la distribución OTT como opción independiente y como parte de una estrategia de transformación híbrida de modelos de negocio. Los patrones de consumo no se centran solo en un pequeño número de "éxitos de taquilla" de alta calidad —y, en el caso de la industria del entretenimiento, costosos de producir—, sino que los consumidores se han acostumbrado a cambiar rápida y flexiblemente entre los servicios de distribución de medios en busca de los contenidos de éxito más recientes. En respuesta, los servicios OTT puros y las organizaciones de medios de comunicación que operan con modelos de distribución híbridos que incluyen OTT han aumentado su inversión para crear contenidos que retengan a clientes cada vez más infieles. Sin embargo, esto ha incrementado el coste de producción y ha hecho que la distribución

OTT sea económicamente menos viable de lo esperado (Grimes, 2022; *The Economist*, 2022). Esta situación es esperable en el sector de los deportes profesionales, donde las propiedades que no pueden producir una cantidad constante y relevante de contenidos tendrán —y en algunos casos ya tienen— dificultades para beneficiarse de una estrategia de medios de distribución dual que incluya opciones OTT. Observaciones recientes sobre los factores que influyen en el interés de las audiencias en el fútbol europeo señalan la relevancia de la marca y la presencia de determinados talentos/jugadores en aquellos clubes que concentran dicho interés (Buraimo *et al.* 2022). Los datos de audiencia televisiva de competiciones como LaLiga muestran un número desproporcionado de espectadores en los partidos disputados entre un número muy limitado de equipos dominantes —por ejemplo, Real Madrid C.F. y FC Barcelona—. Estas condiciones restringen la disponibilidad de partidos atractivos y el interés de los clientes de OTT dispuestos a pagar solo por contenidos *premium* en busca de la mayor calidad y utilidad marginal. Aunque se han hecho algunos esfuerzos, como la distribución centralizada de derechos a fin de mejorar el equilibrio competitivo y aumentar el número de partidos atractivos, esto parece insuficiente. Los recientes movimientos disruptivos del sector, como la intención de los principales clubes europeos de escindirse de la competición establecida y convertirse en una competición cerrada y privada que maximice los beneficios (Superliga) (Brannagan *et al.*, 2022), son en parte una respuesta a la necesidad de desarrollar eventos y contenidos cada vez más atractivos que permitan adaptarse a los nuevos patrones de consumo más flexibles, menos fieles y altamente concentrados en los *blockbusters*. Una respuesta alternativa a la Superliga, basada en una continua mejora de las competiciones actuales, se enfrenta a condiciones de base que dificultan dicha opción. Una comparación ilustrativa es aquella entre las estructuras y la orientación de las ligas estadounidenses hacia los resultados lucrativos, y las estructuras y la orientación de las ligas europeas hacia la dinámica de la utilidad (victorias) (Cain & Haddock, 2005; Szymanski & Zimbalist, 2006). Las primeras están configuradas como ligas cerradas, sin una estructura de ascenso y descenso, y con una distribución de ingresos más equitativa que tiende al balance competitivo. Operan en mercados segmentados económicamente más grandes e históricamente están acostumbradas a estrategias de segmentación de distribución basadas en apagones de transmisión para no afectar acuerdos establecidos. Finalmente, muestran una disposición a modificar la naturaleza y las reglas del deporte en sí mismas para hacerlo más atractivo a los medios de comunicación que adquieren los derechos respectivos. En contraposición, el fútbol profesional europeo muestra competiciones sujetas a sistemas de ascenso y descenso —con las consecuencias económicas que esto trae—, mercados locales más pequeños y saturados con contenido colateral relativo al deporte, y un sector menos acostumbrado a la segmentación de acuerdos y excesivamente celoso de la naturaleza del deporte. Estas condiciones ponen de manifiesto una situación donde las contrapartes norteamericanas son capaces de producir una oferta adecuada de contenidos atractivos en términos de calidad y cantidad (partidos y competiciones) que hacen económicamente viable implantar estrategias híbridas de distribución. Por el contrario, en nuestra orilla del Atlántico resulta más difícil extraer valor del componente OTT. Más bien, este es utilizado como complemento secundario a las licencias de derechos tradicionales o como último recurso en mercados que no están dispuestos a pagar por los contenidos según los modelos de distribución tradicionales. Estas condiciones y el cambio constante en los patrones de consumo producto de la digitalización exacerbaban, compresiblemente, la preocupación de algunos gestores del fútbol profesional. En vista de lo expuesto, nos atrevemos a sugerir que los movimientos disruptivos de la innovación y las estrategias de respuesta descritas por la teoría pueden

explicar en buena medida los últimos movimientos en el sector que tanto debate suscitan. Asimismo, y en pos de la capacidad prescriptiva a la que toda teoría aspira, esta aproximación puede dar luces para llegar a soluciones que garanticen la viabilidad futura del deporte que las audiencias consumen y disfrutan. Oscar Ugaz, director de Estrategia de Atomikal. Profesor asociado de la Escuela Universitaria Real Madrid y de la Universidad Pompeu Fabra. Ex Digital Business Manager del Real Madrid C.F. El presente artículo divulgativo es referido al documento de trabajo: “Hybrid Business Models Viability in Response to Digital Disruptive Innovation: The Case of Over-The-Top Media Distribution and Professional Sports”. El **texto original** está publicado en el archivo digital de la **Cátedra UAM-ASSECO Referencias** Abreu, J., Nogueira, J., Becker, V., & Cardoso, B. (2017). “*Survey of Catch-up TV and other time-shift services: a comprehensive analysis and taxonomy of linear and nonlinear television*”. Telecommunication systems, 64(1), 57-74. Adner, R. & Zemsky, P. (2006). “*A demand-based perspective on sustainable competitive advantage*”. Strategic Management Journal, 27, 215-39. Anderson, C. (2006). “*The long tail: Why the future of business is selling less of more*”. Hachette UK. Banerjee, A., Rappoport, P. N., & Alleman, J. (2014). “*Forecasting video cord-cutting: The bypass of traditional pay television*”. In Demand for Communications Services—Insights and Perspectives (pp. 59-82). Springer, Boston, MA. Brannagan, P. M., Scelles, N., Valenti, M., Inoue, Y., Grix, J., & Perkin, S. J. (2022). “*The 2021 European Super League attempt: Motivation, outcome, and the future of football*”. International journal of sport policy and politics, 14(1), 169-176. Buraimo, B., Forrest, D., McHale, I. G., & Tena, J. D. D. (2022). “*Armchair fans: Modelling audience size for televised football matches*”. European Journal of Operational Research, 298(2), 644-655. Cain, L. P., & Haddock, D. D. (2005). “*Similar economic histories, different industrial structures: Transatlantic contrasts in the evolution of professional sports leagues*”. The Journal of Economic History, 65(4), 1116-1147. Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). “*Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms*”. Strategic Management Journal, 17(3), 197-218. Christensen, C. M. (1997). “*The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*”. Boston, MA: Harvard Business School Press. Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). “*Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research*”. Journal of Management Studies, 55(7), 1043-1078 Elberse, A. (2008). “*Should you invest in the long tail?*”. Harvard Business Review, 86(7/8). Elberse, A. (2013). “*Blockbusters: Hit-making, Risk-taking, and the Big Business of Entertainment*”. New York. Henry Holt & Company. Grimes, C. (2022, April 20) “*Netflix sheds subscribers for the first time in a decade*”. Financial Times: <https://www.ft.com/content/70a28358-8720-4f36-a5b4-24dc0f3be9a3> Retrieved on May 15, 2022 McPhee, W. (1963). “*Formal Theories of Mass Behavior*”. New. York: The Free Press of Glencoe Park, S., & Kwon, Y. (2019). “*Research on the Relationship between the Growth of OTT Service Market and the Change in the Structure of the Pay-TV Market*”. 30th European Conference of the International Telecommunications Society (ITS): “Towards a Connected and Automated Society”, Helsinki, Finland, 16th-19th June, 2019. Szymanski, S., & Zimbalist, A. S. (2006). “*National pastime: How Americans play baseball and the rest of the world plays soccer*”. Brookings Institution Press. The Economist (2022, February 12). “*Disney, Netflix, Apple: is anyone winning the streaming wars?*” <https://www.economist.com/business/disney-netflix-apple-is-anyone-winning-the-streaming-wars/21807591> Retrieved on May 15, 2022

Link to Original article: <https://www.seed-deporte.es/noticias/respuestas-a-la-innovacion-disruptiva-en-el-contenido-audiovisual-y-algunos-razonamientos-para-una->

[superliga?elem=295538](#)