



De izq. a dcha.:
Juan Carlos Tous,
Aitor Grandes y
Leo Nascimento
posan para Forbes
en el hotel Praktik
Metropol de Madrid.

[www.hotelpraktikmetropol.com]



CHARLA PRÁCTICA CON EMPRENDEDORES

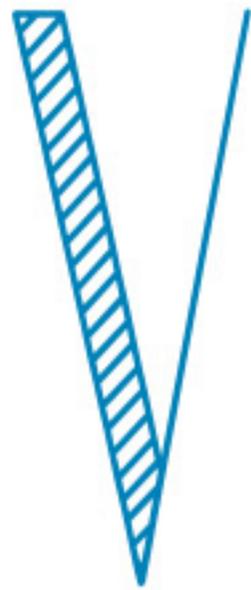
JUAN CARLOS TOUS
FILMIN

AITOR GRANDES
24SYMBOLS

LEO NASCIMENTO
DEEZER

DECIDIERON HACER NEGOCIO CON LA CULTURA. SON LOS VENDEDORES DE LIBROS, DE MÚSICA Y CINE DE NUESTROS DÍAS, DONDE EL ESCAPARATE, LA CARTELETA Y LA LISTA DE VENTAS CUELGAN DE INTERNET. NO CREEN QUE HAYA SIDO NI QUE VAYA A SER FÁCIL TENER ÉXITO PERO SE NIEGAN A VER LA PIRATERÍA COMO UN ENEMIGO AL QUE EXTERMINAR CON LEYES IMPULSADAS POR LOS LOBBIES TRADICIONALES. ES UN COMPETIDOR, A POR EL

TEXTO PAULA CORROTO
FOTO NANI GUTIÉRREZ



osotros estáis locos". Aitor Grandes, CEO de 24symbols, la plataforma digital para leer *ebooks* en *streaming*, confiesa que esta frase la han debido de pronunciar muchos de los que se han acercado a alguna presentación de su proyecto. Juan Carlos Tous, fundador de Filmin, el portal de distribución de películas en Internet, también revela que hasta no hace mucho no pocos se llevaban las manos a la cabeza cuando contaba cuál era su nueva apuesta. Leo Nascimento, mánager en España de Deezer, la plataforma de música *online*, sabía que, sin embargo, en Internet se encontraba el camino para las industrias

de ocio. Precisamente fue la música, con Napster, la primera que tuvo que abrir los ojos. De hecho, hoy los tres nos cuentan que sus locuras han pasado ya a un segundo plano. Sus proyectos, a pesar de que aún les cuesta ser rentables y que tienen tras de sí a grandes monstruos como Netflix, Amazon, Google o Apple, funcionan. En esta conversación a tres relatan cómo han superado los obstáculos y cómo se han afianzado en una época de crisis y de cambio de hábitos de los consumidores en el ocio y la cultura.

IDEA Y EVOLUCIÓN DE LOS PROYECTOS

¿Cómo surgieron Filmin, 24symbols y Deezer? ¿Por qué pensasteis en Internet para desarrollar vuestras empresas?

Juan Carlos Tous (Filmin): Toda mi vida la he dedicado al cine doméstico, al *home video*, y la evolución natural pasaba a través de Internet. Vimos lo que estaba sucediendo en el mercado americano y lo que estaba pasando con la música, y nos dimos cuenta de que la distribución del cine también iba a pasar por Internet. En el año 2007 nos pusimos a desarrollar un proyecto para distribuir los derechos que ya teníamos en formato DVD a través de la Red y llegar así a las casas con una oferta basada en la suscripción.

Aitor Grandes (24symbols): Fue casi por casualidad. A todos los socios nos gustan mucho los temas de gestión y tecnológicos y yo estaba pensando en traer libros que se estaban publicando sólo en EE UU, traducirlos y comercializarlos aquí. Estábamos pensando en traer un libro en concreto, *Reward*, de una empresa que se llama 37signals. Pero a medida que le daba vueltas a la idea me di cuenta de que iba a ser una pequeña tienda de libros, muy de

nicho, y me vino a la cabeza el concepto de Netflix, de EE UU, que es una suscripción para vídeo, y pensé hacer lo mismo para libros. Escribí un post en un blog que tenía entonces que se llamaba *Vivir en red*, y gustó tanto la idea que pensamos que igual detrás de todo ello había una compañía. Esto fue en la Navidad de 2010, y en abril de 2011 ya habíamos creado la empresa. Estuvimos dos o tres meses haciendo el plan de negocio y finalmente empezamos a buscar financiación para arrancar con el proyecto.

Leo Nascimento (Deezer): Deezer es una compañía francesa que empezó hace seis años. La creó Daniel Marhely que tenía entonces 22 años y que empezó a programar en su casa con esta idea. La idea era poner música en la nube para poder compartirla con sus colegas. Empezó a funcionar muy bien, se corrió la voz y consiguió un gran éxito. A raíz del ruido que generó tuvo aportaciones financieras del grupo Orange y otras empresas y empezó a ser rentable a partir de 2010. Con esa experiencia se planteó la expansión internacional. En 2011 entramos en Reino Unido y Benelux y en 2012, en otros países. Ahora estamos presentes en 182 países de todos los continentes.

¿Cómo ha evolucionado el proyecto en todo este tiempo?

Tous: Lo que más destaco es la confianza de los productores o aquellos distribuidores que poseen los derechos. Al principio había reticencia y desconfianza y miedo a Internet, pero hoy la confianza es total. No hay nadie que conciba una película sin su distribución en Internet. Por parte de los usuarios he visto que cada vez están más dispuestos a pagar por un servicio que les proporcione una comodidad, una profundidad de títulos, una oferta diversa, pero a la vez completa. Estamos asistiendo a una confianza por parte del proveedor y del cliente. Seguimos creciendo cada día, todavía hay reticencias, pero está claro que vamos hacia un mercado completamente digital. No puedo dar cifras de cuántos suscriptores tenemos porque no las da nadie. Yo las daría, pero como no las da nadie, si digo que tenemos mil, ¿son muchos o pocos?

Grandes: En el sector editorial todavía no estamos en esa misma fase de confianza que en el cine. De hecho, hace dos años todavía las reuniones eran para hablar sobre si el papel nunca iba a desaparecer por su olor y tacto. Ahora ya nadie duda de que el libro digital es un gran mercado pero todavía son muy reticentes al modelo de suscripción. El objetivo es llegar a los mismos niveles que puede estar el cine o la música, pero todavía nos queda camino.

Nascimento: En la música, hoy en día en España el *streaming* representa más del 50% de la facturación digital de las discográficas. Para el negocio está clarísimo que somos un socio muy potente.

“HOY YA NADIE DUDA DE QUE EL LIBRO DIGITAL ES UN GRAN MERCADO PERO AÚN HAY RETICENCIAS AL MODELO DE SUSCRIPCIÓN.”

AITOR GRANDES

“EN ESPAÑA, EL ‘STREAMING’ REPRESENTA HOY MÁS DEL 50% DE LA FACTURACIÓN DIGITAL DE LAS DISCOGRÁFICAS.”

LEO NASCIMENTO

También vemos que con la penetración de los móviles, el usuario tiende a consumir a través de ellos. Y es un mercado cuya evolución se está acelerando mucho.

Los tres modelos son de suscripción.

¿Es el futuro?

Tous: En nuestro caso creemos que sí. Lo que no podemos hacer es que el 100% de la oferta esté en suscripción. Convivirán los dos modelos aunque la mayoría será de suscripción, porque es lo que la gente quiere. Es más cómodo. Tú pagas una cuota al mes y estás suscrito a tu plataforma de música, de libros o de cine. También tenemos que considerar las miles y miles de obras que hay. La suscripción te permite conocer obras que de otro modo no podrías conocer.

Grandes: Opino lo mismo. Somos un nuevo canal, pero es complementario a los canales de venta unitaria. Probablemente es el modelo que se va a imponer porque está demostrando que es muy rentable y que para el usuario es muy cómodo. Además permite competir contra la piratería de una manera eficiente, ya que por una pequeña cantidad puedes acceder a todo el catálogo y con mucha calidad, por lo que ya no tienes que salir a buscarlo fuera y arriesgarte a tenerlo de mala calidad. Esto se ha visto ya con la música, por lo que está claro que es el camino. Y seguramente el punto final será hacer acuerdos con diferentes servicios de música, cine y libros.

Nascimento: La tele no mató a la radio, y la gente sigue consumiendo CDs, pero a un precio de coleccionista, al igual que vinilos; pero creo que la suscripción en *streaming* es el modelo que se va a imponer ya que la tendencia es que la gente paga por el acceso a un catálogo y no por cada unidad. También estamos hablando de otro modelo de comercialización. Antes cobrábamos mucho de muchos; ahora estamos cobrando poco de muchos, pero si logramos hacer una buena labor de llegar a las masas, y que ese modelo de verdad consiga todo su potencial, seguramente vamos a remontar toda la facturación que había en la época dorada de los CDs.

LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO

En estos tiempos de crisis de consumo, ¿cómo es posible que un proyecto en Internet sea rentable?

Tous: Hoy no es un modelo rentable. Debe llegar a serlo. Nuestro plan se está cumpliendo y lo bueno es que cada mes perdemos me-

nos, con lo cual cada vez estamos más cerca de llegar a ese umbral de rentabilidad. Todavía estamos en una fase incipiente donde tenemos que mostrarnos hacia el consumidor, que éste nos pruebe y decida que es un modelo válido para él. A nuestro alrededor tenemos una competencia que no es la más honesta y estamos sumergidos en una crisis que daña todo. Así que estamos ganando consumidores pero estamos lejos de ser rentables.

Grandes: En nuestro caso es muy parecido. Somos un proyecto muy joven y todavía somos una apuesta para las editoriales. Vamos muy bien con lo que tenemos planificado a futuro. Vamos a internacionalizarnos, y esto será una buena noticia para las editoriales porque al final llegarán a un público mucho más grande y podremos empezar a monetizar los contenidos.

Nascimento: Yo creo que estos proyectos son un modelo rentable siempre y cuando generes un volumen a escala. Para entrar en el negocio cultural hay unas barreras muy fuertes, que son las licencias de los proveedores de contenidos. Además, también necesitas tener un buen colchón para poder arrancar el proyecto. Al principio son todo números rojos, pero una vez que traspasas ese umbral del volumen a escala, ahí sí comienzas a ser rentable. Por eso están empezando a entrar en esto peces muy gordos como Google y Apple. Durante mucho tiempo no había ninguna inversión en el mundo de las descargas, estuvo bastante parado, pero ahora todos quieren apuntarse al carro.

CAMBIOS EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO DEL OCIO

Las cifras de asistencia a las salas de cine son cada vez menores, las ventas de CDs y de libros también han bajado. Más allá de la crisis, ¿síntoma de un cambio en los hábitos de consumo del ocio?

Tous: Caeríamos en un error si pensáramos que Internet es un sustitutivo hoy. Estamos ante una transición que va a llevar un tiempo durante el cual van a ir migrando una serie de clientes desde lo convencional a una nueva distribución a través de Internet, pero no va a ser de golpe. Es una transición que nos puede llevar un tiempo, pero es difícil de aguantar. Hoy Internet es válido para un tipo de cine pequeño, pero no es válido para una gran producción. ¿Que vamos a llegar ahí? Sí. ¿Que va a ser sustitutiva una cosa de la otra? Tampoco lo creo. Van a convivir ambas distribuciones. Habrá gente que preferirá ir al cine, otra preferirá ver la película en la pantalla de su tableta y otra querrá comprarse un DVD. ▶

“CADA MES PERDEMOS MENOS, CON LO CUAL ESTAMOS MÁS CERCA DE LLEGAR A ESE UMBRAL DE RENTABILIDAD.”

JUAN CARLOS TOUS

► Grandes: El mercado digital cada vez es más grande y las grandes compañías de contenidos –distribuidoras de películas, discográficas, editoriales– lo están viendo, el problema es que para ellos es muy difícil entrar en ese mercado. Se dice que para digitalizar una compañía lo primero que tienes que hacer es digitalizar el comité de dirección. Al final son empresas que llevan operando muchísimos años y es muy difícil que puedan innovar desde dentro de esa compañía. Creo que una vez más llega mucho antes el usuario que la industria. Incluso aunque el mundo editorial haya tenido como referente a la música y el cine vuelve a llegar un poco tarde.

Tous: El cine también tenía como referente a la música, pero también está llegando tarde. Y los del libro vais detrás.

Grandes: Sí, y aunque ahora no sea rentable deberían hacer un ejercicio de ‘disrupción’ de su negocio dentro de su propia compañía. Y si eso no es posible, tendrán que crear una pequeña compañía al lado que lo haga. Si no, lo que ocurrirá es que llegado el momento tendrán que salir al mercado y habrá *start-ups* que ya lo habrán hecho antes, porque esto es lo que siempre ha ocurrido: al final saldrán y comprarán la compañía que ya lo ha hecho antes.

Nascimento: Sí que hay evolución, pero lleva su tiempo. El primer palo se lo llevó la música cuando salió Napster. Ahí empezó todo el cambio. Todas las grandes novedades han llegado fuera de ese sector, como iTunes y las plataformas de *streaming*. Pero lo cierto es que ahora ya no sólo delegan su contenido, sino que están teniendo acciones en esas nuevas empresas. Sí que estas empresas se están adaptando al nuevo mercado, saben el potencial que hay aquí. Durante los últimos diez años el negocio cayó en picado,

pero en 2012 por primera vez hubo un informe que decía que la venta de la música empezaba a repuntar y eso ha sido gracias a las plataformas digitales. Y esa es la tendencia, aunque como dicen mis compañeros, hay mucha gente a la que le cuesta muchísimo adaptarse a los cambios. Por eso también hay una guerra interna a la hora de dar paso a las nuevas generaciones, para que este negocio pueda ir a más.

Con las continuas referencias a la piratería, ¿la industria española del ocio muestra que no ha cambiado la mentalidad?

Tous: En cualquier debate, a la mínima que aparece la palabra piratería, se acabó, porque se convierte en el eje de la charla. Yo ya no quiero tratar a la piratería como un problema sino como un competidor. Prefiero focalizar mis esfuerzos hacia el crecimiento y la satisfacción de mis usuarios. Dejemos ya de ver a la piratería como el gran mal porque no podemos hacer nada. Ahora bien, yo creo que en la industria del cine los productores sí que son pro-internet y sí que están viendo que eso va a ser una ventana de futuro y quieren estar ahí. El problema son las multinacionales (las grandes productoras de EE UU) que lo único que quieren es dinero, dinero y dinero, además de las premisas tecnológicas que te obligan a implementar para que te dejen trabajar con sus contenidos. ¿Eso os pasa a vosotros también, no?

Grandes: Lo que está claro es que los modelos de negocio basados en el objeto físico se han terminado, y ahora empiezan otros tipos de modelos de negocio que hay que ir probando. Lo que no ►

LOS 3 EMPRENDEDORES

Aitor Grandes (San Sebastián, 1976): Se define como ‘optimista digital’, tecnólogo de formación y emprendedor de vocación. Además de ser profesor en el Master Internet Business, en 2011 fundó 24symbols, el primer proyecto en español de lectura en la nube con un modelo de suscripción. En la actualidad son 11 personas en plantilla y tienen 10.000 títulos en el catálogo. El precio de suscripción es de 9 euros al mes para todo tipo de dispositivos.

Leo Nascimento (Río de Janeiro, 1975): Desde septiembre de 2012 es el director para España de Deezer, la plataforma de música ‘online’ fundada en 2007 por el francés Daniel Marhely. Ingeniero industrial, Nascimento ha trabajado para multinacionales como Universal Music Spain y Sony BMG Music Spain. En la actualidad, Deezer tiene tres millones de suscriptores y 100 millones de playlists. La suscripción son 9,99 euros al mes para todos los dispositivos.

Juan Carlos Tous (Barcelona, 1961): Trabajó en Filmax y Manga Films hasta que creó Cameo (2003), una editora para ver cine en casa. En 2007 creó Filmin, la primera plataforma de distribución de películas en Internet en España, que hoy agrupa a las principales distribuidoras independientes del cine español y contiene más de 5.000 títulos (incluidas series). Han puesto en marcha el Atlántida Film Fest. Filmin cuesta 7 euros al mes para todos los dispositivos.



► se puede es estar mirando el corto plazo. Si lo ves así es cuando la rentabilidad todavía te la da el objeto físico y la venta unitaria.

Nascimento: Estoy de acuerdo en que hay que tratar a la piratería como un competidor y buscar soluciones más atractivas para el público. Poco a poco, con las plataformas de *streaming* y el modelo de suscripción, vamos buscando a esa gente que supuestamente era la generación perdida. Gente que nunca pagaría por la música que va descubriendo alternativas que sí son cómodas y baratas, y va migrando. Nuestra labor ahora es evangelizar y dar a conocer ese servicio. Hay que ponerlo todo en perspectiva y que la gente vea el valor que tiene todo eso.

Tous: Yo siempre pongo una ecuación sobre la mesa: si estamos en unos mercados de música, literatura y cine donde la suma de todos los actores tradicionales es menor a la que facturaban hace tres o cuatro años, pero en cambio todos estamos diciendo que se consume más que nunca, aquí hay un vacío. Por tanto vamos a pensar por qué se consume más y se factura cada día menos.

LA LEGISLACIÓN EN INTERNET

Hace tres años hubo un agrio debate con la aprobación de la famosa Ley Sinde. Ahora el Gobierno tramita una reforma de la Ley de Propiedad Intelectual. ¿Qué opinión tenéis sobre estas leyes para vuestro modelo de negocio?

Grandes: Yo no creo en las leyes generadas por lobbies. Hay que incentivar nuevos modelos de negocio que funcionen. A la gente que está haciendo estas leyes se le olvida lo que pesa un libro digital, que puede ser desde 500kb a dos megas. Y si se mueve por Internet una película que pesa dos gigas, imagínate un *ebook*. Es imposible controlar un fichero de 500kb en Internet por muchas leyes que hagas. La tecnología siempre va a ir muy por delante de la ley que se vaya a hacer. Ahora se ha demonizado al P2P, cuando es una muy buena tecnología para muchas cosas. Las leyes están defendiendo a un lobby, no están defendiendo la nueva industria que viene.

Tous: Coincido completamente. Y al último que hay que demonizar es al usuario. Lo que sí que creo es que hay que ir contra aquella gente que está haciendo dinero de forma fraudulenta. Esa gente está haciendo dinero con los terceros, que son los propietarios de los contenidos. Contra ése es contra el que hay que actuar, que es el que prepara herramientas para que sea más fácil. En mi casa

mis hijos tienen prohibido entrar en páginas que no cumplan la legalidad, puesto que yo me dedico a eso. El problema llega cuando me dicen que han visto en YouTube una serie que aún no se ha estrenado. Y claro, ¿les voy a prohibir que vean YouTube? Ése es otro problema que tendremos que atacar desde la industria. Servicios pensados para que el usuario suba sus propios contenidos y los disfrute todo el resto de la comunidad se están convirtiendo en escaparates de películas sin la autorización pertinente del autor.

Nascimento: Por ejemplo, VEVO es un canal dedicado a videoclips oficiales y la tendencia es que desde YouTube eso ya no se va a poder ver; todo va a estar en la propia página de VEVO. Ésa es una manera de controlar el contenido. Y lo mismo va a ocurrir con las películas. YouTube tiene que ser exclusivo de uso privado con vídeos de fiestas o lo que sea y que el resto vaya a un canal oficial en el que para subir contenidos haya que pasar por un control.

Tous: Por eso te decía que el usuario siempre va a ir por delante. Si atacan las páginas web lo subirán a YouTube.

Grandes: Yo me he bajado muchos discos y creo que todo el mundo se ha bajado alguna vez discos de redes tipo P2P, pero desde que hay ofertas legales a un precio razonable, no me he vuelto a descargar un solo disco. Yo no me gastaba 120 euros al año en discos y ahora me gasto 120 euros al año en música. Es decir, con un modelo legal se ha conseguido dar la vuelta. Es un gran negocio, y un gran negocio para la industria también. Esto es de lo que se tienen que dar cuenta, y cuanto antes lo apoyen, mejor.

Tous: Antes teníamos un mercado de 100 millones. Había 10 personas gastándose 10 millones, y ahora tenemos que ir a buscar 200 millones que gasten medio euro. Es una cuestión de maximizar los clientes a un precio menor, pero al final el volumen ha de ser el mismo o más.

Nascimento: Es lo que contaba al principio, que nuestra labor tiene que ser evangelizar y no esperar los márgenes de antes. Se trata de cobrar poco pero de mucha gente.

LA ENTRADA EN EL NEGOCIO DE AMAZON, GOOGLE Y APPLE

¿Son las grandes multinacionales el peligro para vosotros como emprendedores?

Nascimento: Depende de cómo lo hagan. Por ejemplo, cuando Google lanzó Google+ la gente pensaba que Facebook había muerto, y no fue así. No pasó nada. El hecho de que hagan una buena labor no quiere decir que den con la marca fuerte que vaya a ser un éxito.

“TENEMOS QUE PENSAR POR QUÉ SE CONSUME MÁS AHORA PERO SIN EMBARGO SE FACTURA CADA DÍA MENOS.”

JUAN CARLOS TOUS

“NO CREO EN LAS LEYES GENERADAS POR LOBBIES. LOS DEFIENDEN A ELLOS, NO LA NUEVA INDUSTRIA QUE VIENE.”

AITOR GRANDES

Tous: En nuestro caso tenemos como competencia a Netflix, un operador que es un monstruo. Y también a Amazon. Nosotros sí que creemos que ellos van a ser los líderes en el mercado. Y sí que son los que van a marcar la tendencia. De hecho, fueron ellos los que pusieron la tarifa plana e hicieron ver al consumidor que la mejor forma de disfrutar del cine era con una tarifa plana. Ahora, lo que sí que sabemos es que en todos aquellos territorios donde se establezcan va a haber sitio para otros proyectos. Atenderemos a un nicho y haremos una oferta diferenciada y ellos se dedicarán a lo grande, a lo *mainstream*. Hay espacio para otros. La tarta es grande y estamos hablando de muchas líneas conectadas, de 14 millones de hogares en España. Así que, aunque Netflix domine, porque tiene un músculo financiero enorme, con 36 millones de abonados en todo el mundo que pagan ocho dólares al mes, hay espacio para todos. De hecho, ya están empezando a producir sus propias series para competir con el estudio que les está cobrando por los contenidos.

Grandes: Lo mismo que está haciendo Amazon con las editoriales al avanzar en sus planes como editor. Pero como dices tú va a haber otros proyectos. Igual que no hay sólo un banco hay espacio para todos. Nosotros podemos innovar de alguna manera porque somos más pequeños y ágiles en algunas cosas. Y luego tenemos la oportunidad del idioma. Tenemos una oportunidad muy importante en Latinoamérica donde ellos no están muy presentes.

EL FUTURO DE LOS PROYECTOS DIGITALES

¿Cuál es el plan de vuestros proyectos a corto, medio y largo plazo? ¿Os sentís un poco ‘locos’ en estos momentos de incertidumbre?

Grandes: Yo no, porque siempre hemos tenido muy claro el horizonte. Confiamos mucho en los pasos que tenemos que dar. Algo que nosotros tenemos interiorizado es que la gente tiene muy clara cuál es la manera de consumir el nuevo contenido y simplemente a nosotros no nos parece que lo que estemos haciendo sea una locura sino sentido común. Querer tener contenido de calidad a un precio razonable y todos los dispositivos al mismo tiempo a nivel internacional es muy de sentido común aunque desde la industria tradicional se nos vea como locos. Sin embargo, la percepción está cambiando. Ahora ya te puedes sentar y empezar a negociar.

Tous: Más que loco, a mí me pueden ver como visionario. Yo entré

en Internet porque vi que era la evolución natural del *home video*. Quizá la oportunidad que tuve fue que lo vi antes que muchos otros competidores del sector. Ser pionero nos da una ventaja y posicionamiento y una experiencia, pero aún recuerdo que en esos años 2006, 2007, cuando les decía a los productores que íbamos a poner las películas en Internet y que las teníamos que codificar, les sonaba todo a chino. Pero hace seis años, un cine, para poner una película, necesitaba seis rollos de negativo que pesaban 50 kilos. Y hoy eso es un archivo. ¡Y sólo han pasado seis años! Y las *majors* ya han dicho que ya no van a utilizar más el celuloide.

Grandes: Ése es el gran cambio, del objeto físico al digital. Y luego también el cambio de la venta unitaria al servicio. Nosotros lo que ofrecemos son servicios. El gran cambio es el paso del analógico al digital y la inclusión del servicio.

Tous: Y el uso por la posesión. Hoy la gente prefiere usar mil películas que tener cien en casa.

Nascimento: La ventaja es que antes tú cada vez que querías probar algo tenías que pagar por eso. Ahora eres más atrevido porque puedes acceder a lo que quieras. Por consumir una canción o cienmil vas a pagar lo mismo. Por lo tanto, la experiencia es mucho más intensa. Yo no creo que seamos unos locos. Particularmente me siento vivo porque veo que soy partícipe de una revolución. No sabemos dónde llegaremos pero sabemos que aún está todo por hacer, y vemos cómo somos parte de ese proyecto, de esa revolución. Y eso es algo muy bonito porque ahora mismo estamos haciendo historia. Es un orgullo formar parte de proyectos como estos.

¿Cómo veis a los consumidores de ocio en un futuro a corto plazo?

Nascimento: El poder va a estar en la gente. Es la que va a decidir qué quiere consumir, cuándo quiere consumir y cómo. Antes era: yo decido lo que puedes ver. Ahora no, ahora ellos deciden. Es mucho más justo y está mejor distribuido.

Tous: En el cine ya ha cambiado el espectador. Antes era un espectador que estaba atento a ver en qué cine y a qué hora ponían una película determinada, y ahora hay un nuevo espectador que dice: quiero ver esto y lo quiero ver ahora. Tenemos un nuevo usuario para el consumo de música, de cine o de libros, y eso es lo que hay que entender. Es un usuario que piensa de otra manera y que está acostumbrado a disfrutar de su tiempo libre de otra manera.

Grandes: No sólo toda la parte digital es una revolución, sino que ahora llega otro cambio radical que es el de la movilidad. Un actor importante que viene ahora en todos estos modelos son los operadores. Lo que vamos a ver en un futuro es cómo entran fuerte a ofrecer todo este tipo de servicios.