



Facultad de Empresariales

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN  
AUDIOVISUAL**

Clave: 201706244

Autor: Jacobo González Marqués

Director: María Luisa Blázquez de la Hera

MADRID | Junio de 2022

## **RESUMEN**

Las nuevas formas y medios de comunicación, derivadas de la era de la digitalización, están poniendo de manifiesto la necesidad de las empresas del sector de la comunicación, de redefinir sus modelos de negocio. Los hábitos de consumo parecen haber cambiado y estos medios necesitan adaptarse a las nuevas realidades. El propósito de este trabajo es estudiar las estrategias que llevarán y están llevando a cabo las empresas, y ver cómo ha evolucionado dicho sector para de este modo, poder analizar qué modelos de negocio podrían ser sostenibles en el futuro y detectar problemas estructurales dentro del sector. Se analizarán diferentes propuestas con el fin de plantear soluciones viables para el futuro.

Palabras clave: Medios de comunicación, digitalización, OTT, televisión, publicidad, publicidad digital, estrategia

## **ABSTRACT**

*The new media derived from the digitalisation, are highlighting the need for companies in the broadcasting industry to redefine their business models. Consumer habits seem to have changed and the media need to adapt to the new social realities. The purpose of this paper is to study the strategies that companies will conduct, and how the sector has evolved in order to be able to analyse which business models could be sustainable in the future, as well as identifying structural problems within the sector. Different proposals will be analysed to suggest viable solutions for the future.*

*Key words: Media, digitalisation, OTT, television, advertising, digital advertising, strategy*

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivos.....	1
1.2 Estado de la cuestión.....	1
1.3 Partes del Trabajo de Fin de Grado .....	2
1.4 Metodología.....	3
<b>2. EVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>4</b>
2.1 Evolución de los medios de comunicación.....	4
2.2 Definición del sector.....	5
2.3 Principales medios de comunicación en España .....	6
2.3.1 Radio Televisión Española (RTVE).....	6
2.3.2 Atresmedia.....	7
2.3.3 Mediaset .....	9
2.3.4 <i>Medios de pago</i> .....	9
2.4 Términos empleados en el sector.....	10
<b>3. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR .....</b>	<b>12</b>
3.1. Factores políticos.....	12
3.2 Factores económicos.....	13
3.3 Factores socioculturales.....	16
3.4 Factores Tecnológicos .....	20
3.5 Factores ecológicos.....	22
3.6 Factores Legales .....	22
<b>4. ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR.....</b>	<b>23</b>
4.1 Grado de rivalidad entre los competidores existentes .....	23
4.3 Amenazas de sustitutos.....	29
4.4 Poder negociador de los clientes .....	31
4.5 Poder negociador de los proveedores. ....	34

<b>5. OPCIONES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>36</b>
5.1 OTT: Hacia la transición digital .....	36
5.1.2 Opciones de monetización .....	42
5.1.3 Estrategia de diferenciación.....	45
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>53</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ayudas financieras de gobierno para Atresmedia España .....	13
Gráfico 2: Evolución del crecimiento del PIB en España (2014-2021).....	14
Gráfico 3: Evolución IPC 2014-2023E.....	15
Gráfico 4: Distribución de la población española.....	16
Gráfico 5: Medios de comunicación preferidos para informarse por grupo de edad en España en 2021.....	17
Gráfico 6: Tiempo medio de consumo diario de televisión lineal por día en España en 2018, por grupo de edad.....	18
Gráfico 7: Evolución de la penetración por medio (2013-2022).....	19
Gráfico 8: Evolución porcentaje de hogares con Smart Tv en España (2015-2021).....	21
Gráfico 9: Porcentaje de Audiencia por grupo de comunicación.....	24
Gráfico 10: Evolución de los ingresos de las Televisiones en Abierto (2005-2020).....	25
Gráfico 11: Inversión publicitaria por medio en España 2021.....	36
Gráfico 12: Cuota de mercado de las principales OTTs en España 2021.....	41
Gráfico 13: Ingresos generados por los servicios de transmisión libre de vídeo (OTT) a nivel mundial desde 2016 hasta 2024, por fuente.....	43

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Los sectores de la industria de la comunicación.....	6
Tabla 2: Costes de aprovisionamiento Atresmedia 2020- 2021.....	25
Tabla 3: Costes de aprovisionamiento Mediaset 2020-2021.....	26
Tabla 4: Grado de rivalidad de la competencia existente del sector de la comunicación audiovisual.....	27
Tabla 5: Inversión en publicidad en TV 2020-2021.....	28
Tabla 6: Amenazas de entrada en el sector de la comunicación audiovisual.....	29
Tabla 7: Amenaza de sustitutos en el sector de la comunicación audiovisual.....	31
Tabla 8: 20 primeros anunciantes con mayor inversión en publicidad 2020-2021.....	32
Tabla 9: Poder de negociación del cliente en sector de comunicación audiovisual.....	34
Tabla 10: Poder negociador de los proveedores en el sector de la comunicación audiovisual.....	35
Tabla 11: Compartiva OTTs España (2020-2022).....	38

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Objetivos**

El objetivo de este trabajo no es otro que realizar un análisis desde el punto de vista de la estrategia empresarial del sector de la comunicación audiovisual. Partimos de la hipótesis de que es un sector en el que la transformación es necesaria a raíz de las nuevas dinámicas del mercado de la publicidad y los medios de comunicación. Sin embargo, el trabajo no se basa simplemente en realizar un análisis del sector, sino que es preciso aportar valor, por lo que dicho análisis se tiene que poner en conjunto con una valoración de las opciones estratégicas que pueden llevar a cabo los medios audiovisuales para garantizar la sostenibilidad de sus negocios en el futuro.

## **1.2 Estado de la cuestión**

El sector de la comunicación y de la información está sufriendo profundas transformaciones por la evolución de las herramientas informáticas. Así, estamos viendo patrones de consumo que hacen presuponer que los medios convencionales, tal y como los conocemos, van a acabar por desaparecer, o al menos optar por la reconversión. La población joven apenas ve la televisión, y aún menos escucha la radio, porque las necesidades que estos dos medios cubrían en este sector de la población antes, parece que son suplidas con otros medios de consumo, más directos, instantáneos y con mayor oferta para el consumidor. Así, nuevos formatos -como el podcast, las plataformas de vídeo bajo demanda o las redes sociales- están ganando cuota de mercado en detrimento de los medios convencionales. El reto para estos es mayor porque no tienen la flexibilidad que tienen los nuevos agentes del sector para redefinir sus modelos de negocio o implementar estrategias nuevas, pues su estructura está muy definida desde hace décadas.

En definitiva, los medios de comunicación están teniendo que rediseñar su modelo de negocio, y buscar nuevas fórmulas que garanticen la sostenibilidad a largo plazo, porque se está produciendo una desinversión en publicidad- su principal fuente de ingresos- en los medios tradicionales en favor de los nuevos medios digitales (redes sociales, plataformas, portales web, etc.). En definitiva, la publicidad digital cada vez tiene más peso, y parece ser una tendencia que se va a mantener en el largo plazo.

El sector gozaba de una posición privilegiada, pero esto ha cambiado. La transmisión de contenido está totalmente liberalizada, en tanto en cuanto la aparición de las nuevas plataformas y redes sociales están permitiendo jugar el papel que antiguamente tenían los medios convencionales. Por ejemplo, la plataforma Twitch es para muchos la nueva televisión, el podcast a la carta (generalmente disponible en todas las plataformas de streaming) la nueva radio, y las redes sociales como Twitter, a través de nuevas funcionalidades como los hilos y los spaces, suplen a la prensa escrita. Esto se debe indudablemente a la facilidad en el acceso y la transmisión de la información, en suma al desarrollo de la informática, que potencian esa accesibilidad y transmisión de la información.

### **1.3 Partes del Trabajo de Fin de Grado**

El trabajo va a consistir en cuatro partes diferenciadas.

En primer lugar habremos de contextualizar el sector en análisis. Para ello, vamos a hacer una breve mención a la evolución de los medios de comunicación para posteriormente estudiar cuáles son los principales medios audiovisuales en nuestro país. En conexión a esto, consideramos preciso definir qué entendemos por medio de comunicación a efectos de delimitar el campo de estudio. A continuación, explicaremos una serie de términos aplicables al sector porque en este se emplean términos algo técnicos, y si bien algunos pueden parecer evidentes, otros no lo son tanto.

A continuación realizaremos un análisis externo del sector, usando el modelo PESTEL, que tiene en cuenta factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales para poder visualizar oportunidades y factores negativos para el sector. Complementando el estudio de las variables externas del sector, en el siguiente apartado realizaremos un análisis interno del sector, a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, para poder llegar a la conclusión de si el sector es atractivo o no, y poder determinar las posibles amenazas y factores positivos en este respecto.

Posteriormente, vamos a estudiar los posibles cambios en el modelo de negocio de las empresas, y nuevos enfoques que podrían ser sostenibles en el futuro. En concreto, hablaremos de las OTT's y contenido original como una posible reconversión de la televisión convencional, además de plantear posibles opciones de diversificación que permitan a los medios audiovisuales convencionales obtener ingresos no procedentes de la publicidad, o bien, que permitan acelerar la transición digital que consideramos

necesaria. Por otro lado, queremos destacar que nos vamos a centrar en los medios audiovisuales abiertos, porque los medios de pago tienen un modelo de negocio algo diferente por el propio hecho de que las fuentes de ingresos son distintas.

Finalmente, se expondrán las conclusiones a las que habremos llegado en este trabajo

#### **1.4 Metodología**

Para poder llevar a cabo nuestros objetivos, el enfoque de la investigación tiene que ser deductiva. Habremos de partir del marco general del sector para centrarnos en la estrategia empresarial para los medios convencionales.

Con respecto al primer apartado las fuentes empleadas son diversas:

- Para la breve mención de la evolución de los medios de comunicación y la definición del sector, vamos a atender primordialmente a literatura académica.
- Con respecto a la presentación de los principales medios de comunicación audiovisual de nuestro país, acudiremos a las webs corporativas de estos medios.
- Para la definición de la terminología aplicable al sector, estudiaremos como la ley enmarca estos términos en el campo de los medios audiovisuales.

Para el segundo bloque, que comprende el análisis externo e interno y las opciones estratégicas las fuentes son diversas:

- Para establecer las variables de los análisis seguiremos las líneas que establecen los manuales de estrategia empresarial.
- Una vez establecidas las líneas, acudiremos a datos que refrenden nuestras conclusiones. En concreto, Statista, Datos Macro, World Data Bank, y los estudios publicados por Infoadex y Barlomento Comunicación, entre otros.
- Para la comparativa de plataformas de vídeo bajo demanda hemos acudido principalmente a noticias, informes anuales y reportes sobre el tema.

## **2. EVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN.**

### **2.1 Evolución de los medios de comunicación**

Anterior a la imprenta, los documentos tenían que ser escritos a mano. Por ello, la invención de este método en el año 1440 supuso un hito en relación a la comunicación y a la accesibilidad de la información. Ello permitió la copia de documentos escritos y, en cierto modo, democratizar el acceso a la información, aunque, leer todavía era una cuestión reservada a las altas esferas de la sociedad -clero, universitarios, políticos, etc.- A raíz de este nuevo método de reproducción de la información, surgieron los primeros periódicos en el siglo XVII. (Badenes,2014;41).

La imprenta logró, como hemos dicho, reproducir y transmitir información escrita por todo el mundo. Sin embargo, seguía planteando dos problemas: la inmediatez, y la comunicación a larga distancia. Estos problemas se solucionaron con la radio, cuyo origen se remonta a finales del siglo XIX a consecuencia de importantes hallazgos en el campo de la radiación electromagnética. En este sentido, parece haber consenso en otorgar la autoría de la invención de este medio a Marconi, al lograr realizar emisiones radiofónicas a varios kilómetros de distancia (Sadurní, 2020). Aunque en los primeros años, su uso se limitó al ámbito militar y marítimo principalmente, en la década de los años 20 se iniciaron las primeras emisiones de radio como tal en Estados Unidos, y pronto se empezaría a replicar este patrón en el resto del mundo (Badenes, 2014;79) .

El tercer elemento a considerar es la televisión, que apareció para el público a mediados de los años veinte en Inglaterra, con una emisión realizada por la BBC . A diferencia de otros medios, como la radio, o el telégrafo -al que no hemos hecho mención por ser un medio de comunicación entre particulares-, la televisión no fue un medio que se viese potenciado por los conflictos bélicos, sino todo lo contrario, pues la Segunda Guerra Mundial retrasó su desarrollo e implementación (Badenes, 2014; 99). Es en este contexto en el que comenzaron a surgir las primeras cadenas de televisión en Estados Unidos, Alemania, e Inglaterra. No obstante, la implantación de este medio en España es tardía con respecto a otros países, y no se produce hasta 1956 -con la primera emisión de RTVE- por falta de industrialización y los problemas económicos del país (Palacio, 2001;37).

El siguiente avance en el campo de los medios de comunicación se produce a raíz del desarrollo de las computadoras, desarrollo que, una vez más, se vio potenciado por enfrentamientos políticos – en concreto la guerra fría- (Manuel, 2014). Así, se empezaron a crear las primeras redes. Sin ánimo de profundizar en la materia, queremos simplemente destacar que el verdadero hito, para los usuarios y medios de comunicación e información, se produce con la aparición de la World Wide Web – en 1989-, que inicia la era de internet, como una red global a través de la cual sus usuarios comparten información y contenido con todo el mundo. Así, se eliminaron casi por completo las barreras de comunicación, en relación con los problemas que los otros medios planteaban con respecto a la inmediatez y la distancia. Aparecieron las primeras redes sociales y las primeras plataformas digitales, que supusieron una reconversión de los medios convencionales.

## **2.2 Definición del sector.**

Antes de analizar el contexto del sector de la comunicación e información, es preciso delimitar su alcance. Así, según Artero, Pérez-Latre y Sánchez-Tarbernero et al (2009;1) “La industria de la comunicación comprende el conjunto de empresas que participan en el mercado de las ideas ofertando algunos contenidos (informativos, persuasivos o de entretenimiento) demandados por variados públicos (audiencia, anunciantes o instituciones) utilizando ciertos medios tecnológicos (impresos, audiovisuales o multimedia).”

Por tanto, en función de esta definición, podemos diferenciar tres tipos de contenido: de información, de entretenimiento y de persuasión. No obstante, a efectos de este trabajo nos centramos en los dos primeros, y más concretamente en los audiovisuales .

La clasificación de los medios la refleja Artero, Pérez-Latre y Sánchez-T como se puede ver en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Los sectores de la industria de la comunicación**

Agencias de noticias			
Información empresarial		MULTIMEDIA	INSTITUCIONES
Diarios	INFORMACIÓN		
Revistas		IMPRESA	
Directorios			AUDIENCIA Y ANUNCIANTES
Radio			
Televisión		AUDIOVISUAL	
Internet		MULTIMEDIA	
Libros		IMPRESA	
Música	ENTRETENIMIENTO	AUDIOVISUAL	AUDIENCIA
Videojuegos		MULTIMEDIA	
Cine			
Espectáculos		AUDIOVISUAL	AUDIENCIA E INSTITUCIONES
Parques temáticos			
Agencias de publicidad			
Agencias de medios			
Exclusivistas			
Relaciones públicas	PERSUASIÓN		
Organización de eventos		IMPRESA, AUDIOVISUAL Y MULTIMEDIA	ANUNCIANTES E INSTITUCIONES
Márketing directo			
Investigación de mercado			

*Fuente: Artero, Pérez-Latre y Sánchez-Tarbernero et al (2009;7)*

## 2.3 Principales medios de comunicación en España

A rasgos generales realizaremos una radiografía de los principales medios de comunicación en España, centrándonos en aquellos que ofertan contenido audiovisual.

### 2.3.1 Radio Televisión Española (RTVE)

Radio Televisión Española, fundada en 1956, es un medio público que tiene tres líneas de actividad (RTVE, 2022)

En primer lugar, la televisión, con los siguientes canales emitidos en abierto:

- La1: Contenido de carácter generalista. Informativos, y entretenimiento (cine, programas de TV, retransmisión de eventos, etc.).
- La2: Contenido cultural, eminentemente.
- 24h: Canal enfocado a las noticias y a la información.
- Teledeporte: enfocado en la transmisión de eventos deportivos, así como contenido relacionado con el deporte.

- Clan: Programación infantil.
- TVE Catalunya: Programación en catalán.
- TVE Canarias: Contenido relacionado con las Islas Canarias.
- Playz: es un canal digital centrado en el público joven. Su oferta incluye series originales, programas de actualidad social, debates, documentales, etc.

Su segunda línea es la radio, compuesta por seis emisoras:

- Radio Nacional Española (RNE): Ofrece contenido de carácter generalista
- Radio Clásica: Transmisión de música clásica.
- Radio 3: Música, en general.
- Ràdio 4: Contenido íntegro en catalán
- Radio 5: Información continua
- Radio Exterior de España: Tiene un enfoque internacional, ofreciendo programas en español y en lenguas extranjeras.

En suma a estas dos líneas, RTVE tiene su propio portal web -RTVE.es- centrado en prensa escrita (información general, deporte, el tiempo, etc.)

Finalmente, RTVE lanzó su plataforma de vídeo bajo demanda, RTVE Play (RTVE, 2021), que sustituye su antiguo servicio de streaming A la carta. A través de su Over the top – OTT por sus cifras en inglés – ofrece a los usuarios retransmisión de sus canales de televisión en vivo, así como contenido original y exclusivo bajo demanda.

### 2.3.2 Atresmedia

Atresmedia se constituyó en 1979 bajo la denominación Antena 3 S.A. Al principio, su actividad giró en torno a la comunicación radiofónica, pero en 1989 adquirió licencia para emitir en televisión, bajo Antena 3, su primer canal, y el primer canal de televisión privada hasta entonces en España. En una operación estratégica, se realiza una fusión con el grupo la Sexta, cambiando la denominación a grupo Atresmedia (Atresmedia, 2022)

En la actualidad el grupo tiene tres líneas de actividad:

La principal división es Atresmedia Televisión, con 6 cadenas:

- Antena 3: Cadena generalista. Programación relacionada con la información y la actualidad, entretenimiento, etc,
- La Sexta: Programación generalista, aunque más enfocada a un sector más joven con respecto a Antena 3.
- Mega: Cadena con una clara orientación al público masculino.
- Nova: Se enfoca en el público femenino
- Neox: Con contenido de entretenimiento dirigido a la población joven.
- A3 Series: Emisión de series y películas emitidas en Antena 3, la Sexta

En segundo lugar, Atresmedia Radio, que cuenta con tres emisoras :

- Ondacero: Contenido generalista
- Europa FM: Actualidad musical
- Melodía FM: Música de los años 80 y 90, principalmente.

Además, cuenta con una división centrada en el mercado digital (Atresmedia Digital), en la que destaca:

- Atresplayer: Es la plataforma de video bajo demanda de la corporación, a través de la cual se pueden visualizar los canales del grupo en directo, así como el contenido de estos en diferido, además de series exclusivas y contenido original destinado a la plataforma.
- Smartclip: En 2017 se concretó la adquisición de Smartclip, una compañía que comercializa publicidad digital (El publicista, 2017).
- Webs del grupo: A través de las cuales generan contenido para percibir ingresos por publicidad.

Por su parte, a través de Atresmedia Publicidad el grupo comercializa la publicidad para sus diferentes medios.

Finalmente el grupo tiene otras divisiones cuyos ingresos no dependen de la publicidad:

- Atresmedia diversificación: realización otro tipo de actividades empresariales. A modo ilustrativo, adquirieron acciones de Wallapop en 2014 con su fondo capital riesgo (Marketing Directo, 2014).

- Buendía estudios: Tradicionalmente, Atresmedia contaba con su propia división relacionada con la producción de contenido para vender a terceros. Sin embargo, alcanzaron una alianza estratégico con Telefónica para operar conjuntamente.

### 2.3.3 Mediaset

Mediaset es un grupo compuesto por varias sociedades vinculadas al sector de la comunicación audiovisual, así como a la explotación de la publicidad. En origen, Mediaset era principalmente Telecinco, canal de televisión que fue fundado a la par que Antena 3 en 1989, pero en 2011 se hace efectiva la fusión con el grupo que operaba la cadena cuatro (El País, 2010).

Su principal actividad de operación proviene de la producción y emisión de contenido audiovisual en los canales de televisión que son propiedad del grupo (Mediaset. 2022). Dichos canales son:

- Telecinco: Contenido generalista
- Cuatro: Programación generalista
- Factoría de Ficción: Contenido de entretenimiento enfocado un público joven
- Energy: Orientado al sector masculino
- Divinity: Cadena enfocada al público femenino
- Boing: Canal infantil
- Be Mad: Contenido de entretenimiento dirigido a un público joven y adulto.

La segunda fuente de ingresos proviene de operaciones en el ámbito digital. Destacan:

- Mitele: Plataforma de video bajo demanda a través de la cual se pueden visualizar las cadenas del grupo en directo, así como su programación en diferido, y contenido original y exclusivo para la plataforma.
- Mtmad: Es un portal a través del cual el usuario puede acceder a contenido audiovisual con diferentes formatos.
- El desmarque: Portal dedicado a la actualidad deportiva.
- Nius: Portal de información y actualidad.

### 2.3.4 Medios de pago

Como medios audiovisuales de pago encontramos:

- Movistar+: Tiene canales lineales por paquetes según el contenido. (Movistar, 2021). En cuanto a canales generalistas #0 y Vamos; en relación a cine son nueve los canales según la temática (estrenos, acción, clásicos, etc.); y con respecto a los deportes, tienen habilitados varios canales donde emiten fútbol (Movistar LaLiga, y Movistar Liga de campeones), un canal de golf, y varios de deportes en general. Por su parte, ofrecen canales que no pertenecen a movistar, pero que también son de pago como el caso de Eurosport, DAZN, o National Geographic. Además, tiene su propia plataforma de video bajo demanda. Al igual que Movistar, tiene su propia plataforma OTT.
- Vodafone TV: No tiene canales propios como tal a excepción de los destinados a la retransmisión de la Liga Española de fútbol. En contrapartida, a través de su suscripción ofrecen a canales de pago como AXN, FOX, o Eurosport o canales internacionales como CNN, BBC o CNBC. (Vodafone, 2022)
- Orange TV: Contenido similar a Vodafone.
- Otros: También son de pago Euskatel Tv y Tedi TV.

## 2.4 Términos empleados en el sector

Antes de proceder al análisis del sector como tal, consideramos conveniente explicar algunos términos que se usan en el sector-y que consecuentemente vamos a emplear en este trabajo- aunque alguno de ellos pueda resultar evidente:

- Televisión lineal se refiere a aquellas emisiones a través de las cadenas de televisión, donde el contenido está previamente programado. El usuario visualiza el contenido cuando se emite en la cadena, sin opción a que sea bajo demanda.
- Servicio de comunicación abierto: Ley 7/2010, General de la Comunicación Audiovisual lo define como “aquel cuya recepción es libre” (BOE,2010).
- Servicio de comunicación codificado: La CNMC explica que “es aquel cuya recepción debe ser autorizada por el prestador. Normalmente, se trata de servicios de pago, que son aquellos a los que el consumidor solo puede acceder a cambio de una contraprestación, ya sea mediante suscripción, prepago o pago por visión directa, para visionar o escuchar canales, programas o paquetes de programas.” (CNMC,2021)

- Servicio de comunicación audiovisual de pago: Aquel en el que el usuario tiene que realizar una contraprestación (BOE, 2010). Generalmente son suscripciones anuales o mensuales.
- Televisión conectada: Aquella televisión conectada internet
- Medio Digital: aquel medio de comunicación que opera en el ámbito de internet, como por ejemplo las plataformas de video bajo demanda, o los portales web.
- OTT; Plataforma de vídeo bajo demanda, como Netflix, Amazon Prime Video, HBO o Disney Plus.
- AVOD (*Advertising Video on Demand*): Servicio de video bajo demanda sustentado por ingresos publicitarios.
- SVOD (*Subscription Video on Demand*): Servicio de video bajo demanda sustentado por suscripciones.
- TVOD (*Transactional Video on Demand*): Servicio de video bajo demanda en el cual el usuario únicamente paga el contenido deseado.

### **3. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR**

Nos centraremos ahora en realizar un análisis macroeconómico del sector. Para ello, nos vamos a basar en el marco que establecen Whittington, Angwin, Regner, Johnson y Scholes en *Exploring Strategy* (Pearson, 2017).

Así, "Los factores PESTEL, examinan los factores macroeconómicos según seis claves: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Estos factores incluyen tanto aspectos de mercado como aspectos que no son de mercado.(Pearson, 2017)

#### **3.1. Factores políticos**

Con respecto a los factores políticos, queremos destacar lo siguiente:

El escenario político actual está marcado por la incertidumbre. La pandemia del COVID-19, sumado a sucesivos escándalos tanto en el gobierno como en la oposición, están poniendo de manifiesto que el entorno político está siendo muy volátil en estos últimos años. El líder de la oposición dimitió el pasado febrero por escándalos relacionados con espionajes a la presidenta de la Comunidad de Madrid. Por su parte, el presidente del gobierno ha ido cambiando a los titulares de los ministerios en sucesivas ocasiones durante la legislatura. En suma, el próximo año se celebrarán las elecciones generales y pocos parecen intuir la resolución de aquellas. Si hay cambio de gobierno, pueden verse alteradas numerosas políticas que afecten al sector, como por ejemplo, las subvenciones.

Con respecto a las relaciones internacionales, el principal foco está en la guerra en Ucrania, que está provocando un clima de inestabilidad total, e inseguridad, y las consecuencias a nivel global ya se están observando.

En relación a ayudas y subvenciones por parte del Estado, el Gobierno está destinando parte del Presupuesto General a ayudas para medios de comunicación privados. Así, al inicio de la pandemia, el Gobierno destinó 15 millones de euros en concepto de ayudas a la televisiones privadas para “para compensar gastos de emisión y la fuga de anunciantes del sector” (El País, 2020). A modo de ejemplo, el grupo Atresmedia percibió los siguientes ingresos (en millones de euros) según refleja la tabla de abajo:

**Gráfico 1: Ayudas financieras de gobierno para Atresmedia España (2013-2020)**



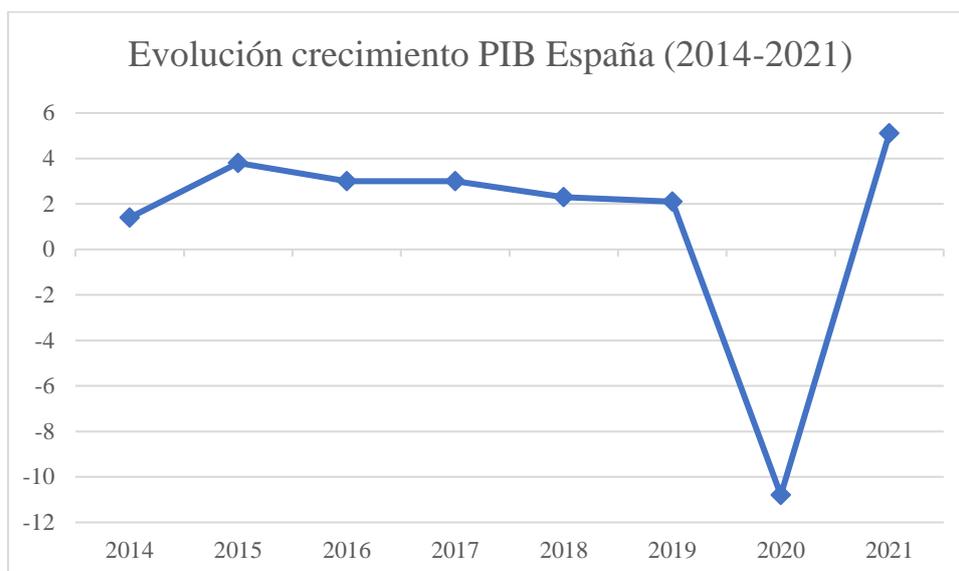
*Fuente: Statista (2021a)*

En suma, es preciso tener en cuenta el papel que puedan ejercer los lobbies en un sector como el de la comunicación, especialmente expuesto a este factor. En este sentido, podemos medir la presencia de los grupos de presión en la prensa a través de la investigación realizada por Castillo, Smolak, y Fernández (2017; 794): “ en el año 2014 y 2016, el medio que mayor información ofrece relacionada con los lobbies es el diario Abc con un total de 127 y 52 espacios (informaciones y opinión) respectivamente lo que supone un 33% y 30% del total. Seguido del diario El Mundo en 2015 con un 45% y El País en 2015 con 30% y en 2016 con 25%, respectivamente. En tercer lugar, encontramos al diario económico Cinco Días con el 18%, y 23% en los años 2014 y 2016, respectivamente. El diario El Mundo con un 11% y en 2014 y 16% en 2016 es el periódico que se sitúa en general en el cuarto lugar, siendo en último lugar, el diario Expansión con un 10% de publicaciones dedicadas a lobby en 2014 y 2016 y 12% en 2015.”.

### **3.2 Factores económicos**

El primer aspecto a considerar es la crisis económica derivada de la pandemia del COVID. Así, la tabla de abajo muestra el crecimiento del PIB en nuestro país:

**Gráfico 2: Evolución del crecimiento del PIB en España (2014-2021)**



*Fuente: elaboración propia a través de la base de datos de World Bank.*

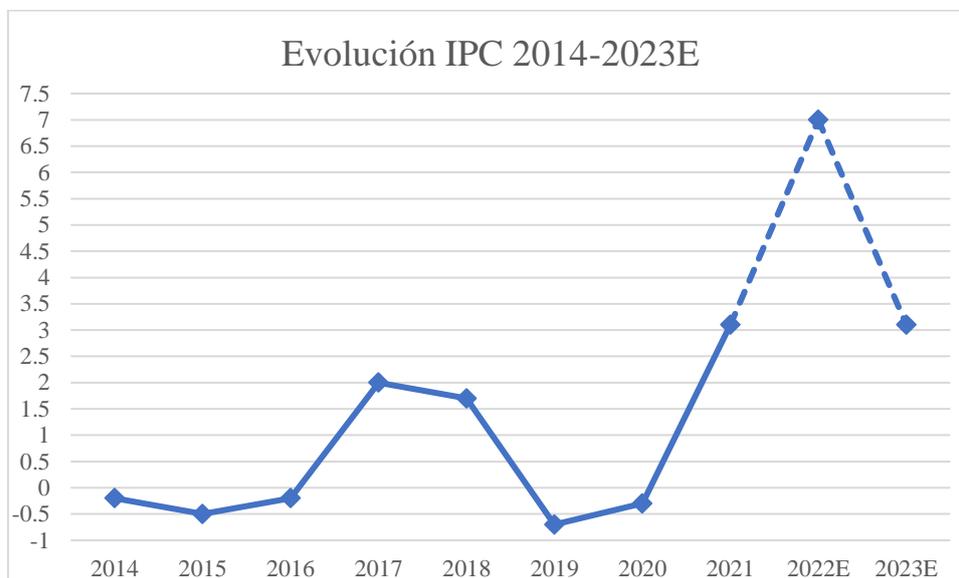
El gráfico evidencia la recesión en nuestro país a causa de la pandemia. Por su parte, Funcas (2022a;3) prevé en su informe de marzo un crecimiento del PIB del 4,2% para el año 2022, y de un 3,3% en 2023: “Todo ello redundaría en un crecimiento del PIB del 4,2 % en 2022 (1,4 décimas menos que en la anterior previsión) y 3,3 % en 2023 (dos décimas menos). Pese a su pérdida de vigor, la demanda interna será el principal motor del crecimiento, con una aportación de 3,8 y 3,2 puntos, respectivamente. El sector externo también aportará actividad en ambos años, cuatro décimas y una décima, respectivamente. En suma, la expansión se mantendrá, fruto de la persistencia de tres factores: la demanda embalsada acumulada durante la pandemia, algo que permite compensar en parte el efecto de la inflación en la renta de los hogares, como ya se ha comentado; el rebote del turismo (sin cambios con respecto a la anterior previsión); y la mayor ejecución de los fondos europeos, en línea con la evolución en el último trimestre de 2021, tal y como se incorporaba ya en la anterior previsión.”

Por su parte, las consecuencias económicas de la pandemia han sido más severas en nuestro país que con respecto a los miembros de la Unión Europea, pues la caída en el año 2020 fue, de media de un 6% (WorldBank, 2022) en comparación con los 10,8 puntos porcentuales de descenso en España.

En segundo lugar, la inflación se ha disparado en estos dos últimos años. La previsión que ofrece Funcas (2022b;) es que para el año 2022 el crecimiento sea del 7%, mientras

que en 2023 el crecimiento será más moderado alcanzando los 3,1 puntos porcentuales. El siguiente gráfico muestra la evolución del IPC desde 2014 hasta las previsiones para 2023.

**Gráfico 3: Evolución IPC 2014-2023E**



*Fuente: Elaboración propia a partir de World Bank y Funcas.*

Las causas de la elevada inflación las aporta el Banco Central Europeo (2021) en los siguientes términos: “Tras años de inflación muy baja, en agosto, septiembre y octubre de 2021 la inflación alcanzó su nivel más alto de los últimos trece años. Hay tres motivos principales: nuestra economía se está reabriendo rápidamente, la subida de los precios de la energía está haciendo que la inflación aumente y se está produciendo lo que los estadísticos denominan «efecto de base».”

Además, el Fondo Monetario Internacional (2022) destaca que el conflicto bélico en Ucrania tiene un impacto negativo con respecto a la inflación en 2022 y 2023 porque de tales acontecimientos se deriva un aumento en los costes de materias primas.

En consecuencia, los efectos de la inflación producen un aumento en los costes operativos. Si el incremento de estos costes no está en línea con el incremento de la demanda, ello supone un problema para las empresas. En este sentido, el sector de la comunicación e información, y en particular las empresas que ofrecen contenido audiovisual suelen tener unos costes elevados (derivados de programación, producción, etc.), con unos márgenes no tan amplios, y por tanto, puede ser un sector vulnerable ante este tipo de situaciones.

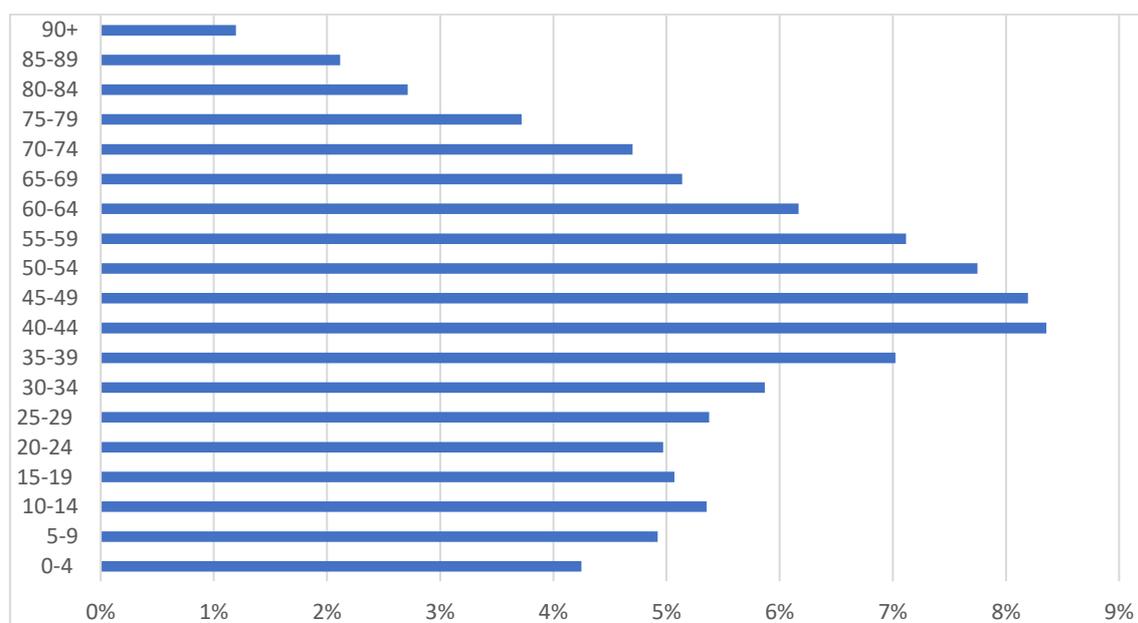
En adición, es preciso hablar de los efectos económicos de la crisis en la inversión en publicidad, que como hemos anticipado, supone la principal fuente de ingresos de las empresas del sector. Así, en el inicio de la pandemia, en una situación total de incertidumbre, la inversión en publicidad descendió un 17,9% con respecto al año anterior (InfoAdex 2022). Sin embargo, en 2021 la inversión aumentó un 7,8%. Siguiendo con esta tendencia alcista, se espera que para 2022 la inversión alcance entre los 6 y 8 puntos porcentuales, si bien dicho crecimiento puede variar según los efectos de la inflación y la crisis de los semiconductores (Business Insider, 2022, citado por Vallverdú).

### 3.3 Factores socioculturales

Los medios de comunicación dependen directamente de la audiencia y de los datos de consumo, que a su vez van evolucionando en función de varios factores socioculturales.

Así, es preciso estudiar la demografía y su evolución para analizar su influencia en el sector, y poder predecir futuros patrones. La demografía española presenta la estructura que refleja el gráfico de abajo:

**Gráfico 4: Distribución de la población española**

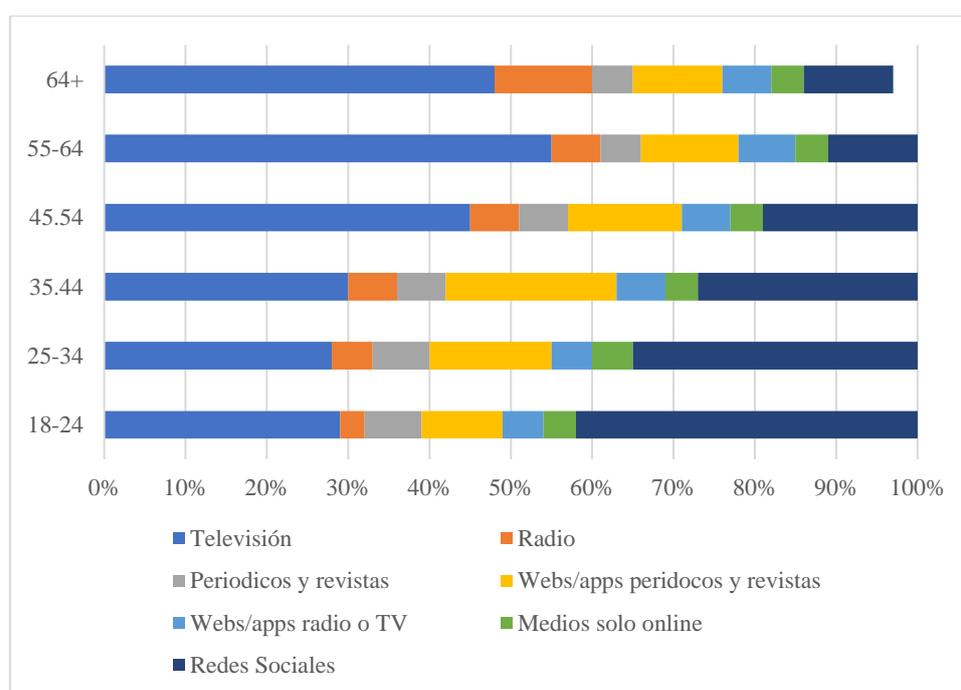


*Fuente: Elaboración propia, a través de INE.*

La estructura demográfica presenta un claro envejecimiento de la población española, causado a grandes rasgos por un descenso en la natalidad y un aumento de la esperanza de vida en suma a una baja mortalidad por los progresivos avances en el campo de la medicina y la salud. La principal consecuencia de esto es que en el corto plazo, puede ser plausible que gran parte de la audiencia de televisión y radio pueda provenir de los grupos con mayor edad, que son los que han crecido con los medios convencionales como una de las principales fuentes de entretenimiento e información. En cambio, desde los *millennials* – que han nacido entre 1980 y 1996- las nuevas generaciones han crecido con el auge de internet y la transformación digital, derivando en nuevas tendencias de consumo en el ámbito del entretenimiento y la información. Así, en el medio y largo plazo, aquellas generaciones que prefieren otros medios a los convencionales constituirán el grueso de la población, y por tanto, a priori las audiencias de estos parecen no ser sostenible.

El siguiente gráfico, que refleja en términos porcentuales los medios de comunicación preferidos para informarse, en función del grupo de edad, respalda esta tendencia que estamos comentando: la población joven usa eminentemente medios digitales antes que los medios convencionales.

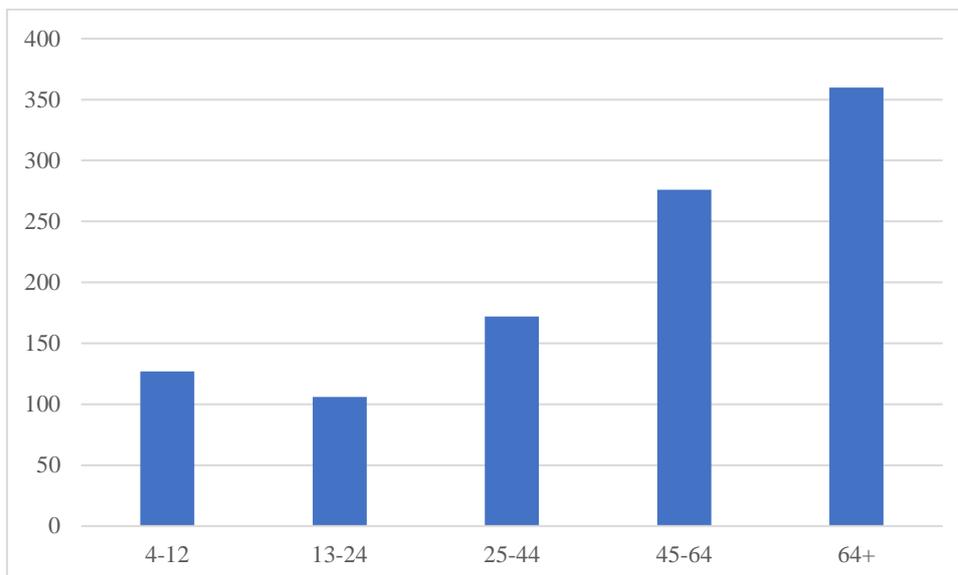
**Gráfico 5: Medios de comunicación preferidos para informarse por grupo de edad en España en 2021**



*Fuente: Statista (2021b)*

En relación al consumo de televisión el siguiente gráfico refrenda una vez más nuestra hipótesis. Este hace referencia a los minutos diarios, que en media visualizan los individuos en España en función de la edad.

**Gráfico 6: Tiempo medio de consumo diario de televisión lineal por día en España en 2018, por grupo de edad**



*Fuente: Statista (2020)*

Además, el gráfico se refiere al consumo de televisión lineal y no *streaming*. En este sentido, parece coherente pensar que a mayor tiempo libre, mayor propensión a consumir televisión. Entonces, podemos pensar que hoy disponemos de menor tiempo libre, y en cierto modo, es verdad por los motivos que expone Financial Times (2021):

“Los datos de la OCDE muestran que el tiempo medio que las personas dedican al ocio ha disminuido desde la década de 1980. En la década de 2010, el tiempo medio dedicado al ocio se redujo en ocho de los 13 países de los que se dispone de datos. Se redujo un 14% en Corea, un 11% en España, un 6% en los Países Bajos, un 5% en Hungría y un 1% en los Estados Unidos.

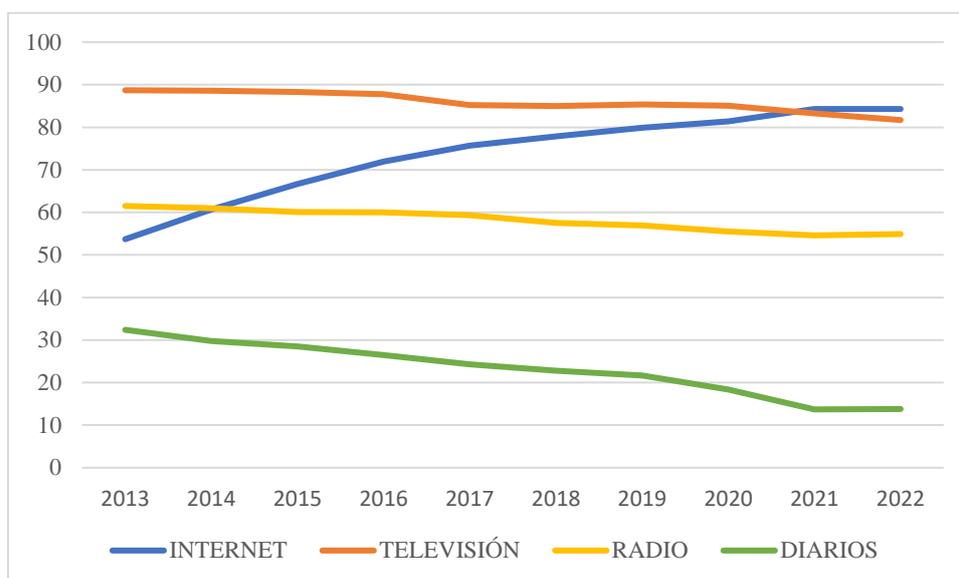
(...) Uno de los factores es que el descenso de las horas de trabajo semanales se ha estabilizado. La media de horas semanales habituales se ha estancado en torno a las 40 para los empleados a tiempo completo en la OCDE desde la década de 1990.

(...) Las mujeres realizan más trabajos más (...) y los hombres realizan más tareas domésticas, pero la mayor diferencia radica en el tiempo que ambos grupos dedican al

cuidado de los hijos (que no se clasifica como ocio en estas encuestas). Las mujeres dedican más del doble de tiempo al cuidado de los hijos que en los años 70, aunque también dedican mucho más tiempo al trabajo remunerado. Los hombres también dedican mucho más tiempo al cuidado de los hijos.”.

También, relacionado con los hábitos de consumo, el gráfico proporcionado por la asociación para la investigación de medios de comunicación muestra la evolución de la penetración de los diferentes medios:

**Gráfico 7: Evolución de la penetración por medio (2013-2022)**



*Fuente: AICM (2022)*

El dato más llamativo, sin lugar a dudas, es que Internet ha superado a la Televisión en términos de penetración. Es decir, hoy hay más personas que tienen internet que televisión. Por su parte, los otros medios de comunicación convencionales que aparecen en el gráfico siguen una línea descendente.

La conclusión de todo esto es clara: los medios convencionales tienen que llevar a cabo un proceso de digitalización de sus servicios.

### 3.4 Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos juegan un papel esencial a la hora de analizar el sector.

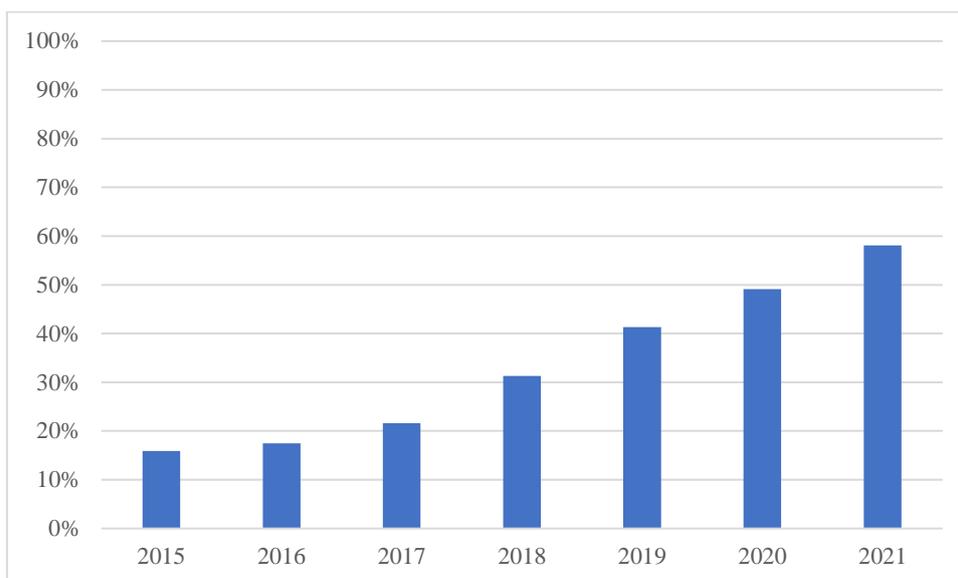
Lo primero a destacar es la tendencia alcista de las *Smart TV* en los hogares de los españoles. Parece que en el corto plazo, las televisiones conectadas van a sustituir por completo a las televisiones convencionales. Esto es un aspecto positivo para las empresas del sector porque pueden beneficiarse de la tecnología ofrecida por las nuevas televisiones para llevar a cabo la transformación digital.

Entre las oportunidades que aparecen con las televisiones conectadas destaca la posibilidad de customizar la publicidad – *Addressable Tv*- cuyos beneficios los explica Mercedes Blánquez, gerente de Movistar, en una entrevista concedida a Audiovisual451 (2021): “El modelo de ejecución de *addressable TV* está totalmente digitalizado. A través de un servidor de publicidad (ad server) se decide en tiempo real qué campaña mostrar y a qué hogar en función de su perfil. Los hogares definidos verán los spots con una frecuencia controlada. Para el cliente espectador, la ejecución es totalmente limpia e imperceptible, garantizando que sus datos se traten de forma anónima de acuerdo a la política de privacidad del grupo Telefónica. Movistar+ ofrece un valor diferencial para las marcas ya que permite tener presencia en un bloque de publicidad de una emisión lineal, con pases posicionados, pero sólo impactando aquellos hogares que forman parte del público objetivo de la campaña (target). De esta manera se consigue que el 100 % de los contactos sean útiles. Esta capacidad de planificación inteligente en los consumos lineales es totalmente combinable con impactos en consumos bajo demanda, lo que permite tener una estrategia única e integrada en todos los entornos de consumo, con control de frecuencia y medición *cross*.”.

Además, las *Smart Tv* viabilizan la capacidad de ofrecer prestaciones similares a las plataformas de video bajo demanda, a través de la visualización de contenido en diferido y bajo demanda. Por otra parte, permite la publicidad interactiva, que a su vez conlleva una tasa de conversión más alta, un mayor reconocimiento de la marca, un incremento en la tasa de retención y recopilar más datos (Rockcontent, 2020).

La evolución del porcentaje de hogares con *Smart Tv* en España es la que presenta el siguiente gráfico:

**Gráfico 8: Evolución porcentaje de hogares con Smart Tv en España (2015-2021)**



*Fuente: Statista (2022a)*

En definitiva vemos una evolución favorable para poder aprovechar las oportunidades de digitalización que plantean las Smart TV.

Por su parte, consideramos una oportunidad el auge del big data en los recientes años. Así, las empresas audiovisuales en proceso de transformación digital pueden contar con herramientas informáticas que permitan impulsar la digitalización. Con las nuevas herramientas de *big data* las empresas pueden conocer los perfiles de los usuarios y de este modo ofrecer a las compañías que quieran publicitarse un servicio más atractivo y que logre de manera eficiente llegar al consumidor.

En relación a los dispositivos móviles, como factor a considerar a la hora de la transformación digital, recientemente se lanzó la tecnología móvil 5G. Sin embargo e la cobertura de la red está disponible en función del operador: Vodafone, que fue la primera compañía en ofrecer el 5G, extiende su cobertura a 21 ciudades; Movistar únicamente en 7; los clientes de Orange pueden acceder al 5G en 5 ciudades; y Yoigo y Más Móvil ofrecen este servicio en 13 y 17 ciudades, respectivamente (Comparaiso, 2022). En consecuencia, el 5G no está implantado en su totalidad en España, pero se espera que lo esté próximamente. Pese a ello resulta conveniente comentar los principales beneficios de esta tecnología:

- La cobertura es mejor con respecto al 4G. Esto se traduce en que tendremos mejor conectividad y una conexión más estable y rápida.

- Con respecto a la velocidad, el 5G ofrece entre 1 y 10 Gigabytes por segundo, mientras que la velocidad máxima de su predecesora alcanzaba solamente 1 gigabyte por segundo (Digitaltrends, 2022). Esto es, más velocidad de bajada y de subida, que permite descargar y subir archivos más rápido. Permite por ejemplo la transmisión en 4K
- La latencia es muy reducida con respecto al 4G.

En definitiva, pone de manifiesto que los usuarios vamos a poder navegar por la red, cargar y descargar contenido a muy altas velocidades con respecto a lo que estábamos acostumbrados. La implicación directa de este factor es la capacidad de acceder a mucho más contenido en un menor tiempo, lo que resulta interesante en relación a la orientación digital de los medios.

### **3.5 Factores ecológicos**

Los factores ecológicos en este caso tienen poco peso, porque el impacto de la actividad de las empresas del sector de la comunicación audiovisual con respecto al medioambiente es más bien reducido. A pesar de ello, algunas empresas del sector tienen un plan de sostenibilidad a través del cual ponen las medidas necesarias para lograr una mayor eficiencia energética y dotación de recursos. Tanto Atresmedia, como Mediaset, recogen en su informe de gestión un apartado relacionado con la sostenibilidad, el impacto de sus respectivas actividades así como compromisos medioambientales. Además, tienen espacios destinados a la concienciación medioambiental.

En definitiva, que se involucren este tipo de acciones puede suponer una oportunidad para las empresas para mejorar su imagen y concienciar a la población sobre la problemática medioambiental a la que estamos haciendo frente en la actualidad.

### **3.6 Factores Legales**

En cuanto a los factores legales, desatacar que las empresas del sector de la comunicación audiovisual se rigen por la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual, que básicamente viene a regular su relación con la Administración así como los derechos y obligaciones de los medios y el régimen sancionador. Además, mencionar la aplicación de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Por otro lado, el tipo general, aplicable a los medios de comunicación mencionados anteriormente es del 25%, si bien, un cambio de gobierno podría propiciar una bajada de los tipos.

En el marco de la Unión Europea, destacar la Directiva (UE) 2018/1808 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de noviembre de 2018 sobre servicios de comunicación audiovisual, cuyo objeto es establecer un marco en el mercado en el que operan las empresas del sector, regulando aspectos como la publicidad o la protección a los consumidores.

Por su parte, dada la naturaleza del sector, resaltar que existe un cuerpo normativo antimonopolio. En España tenemos la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia. Además, encontramos regulación al respecto en el Derecho de la Unión Europea. Es interesante mencionarlo a efectos de posibles situaciones monopolísticas que puedan darse en el futuro, si bien esta situación hoy parece remota.

#### **4. ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR**

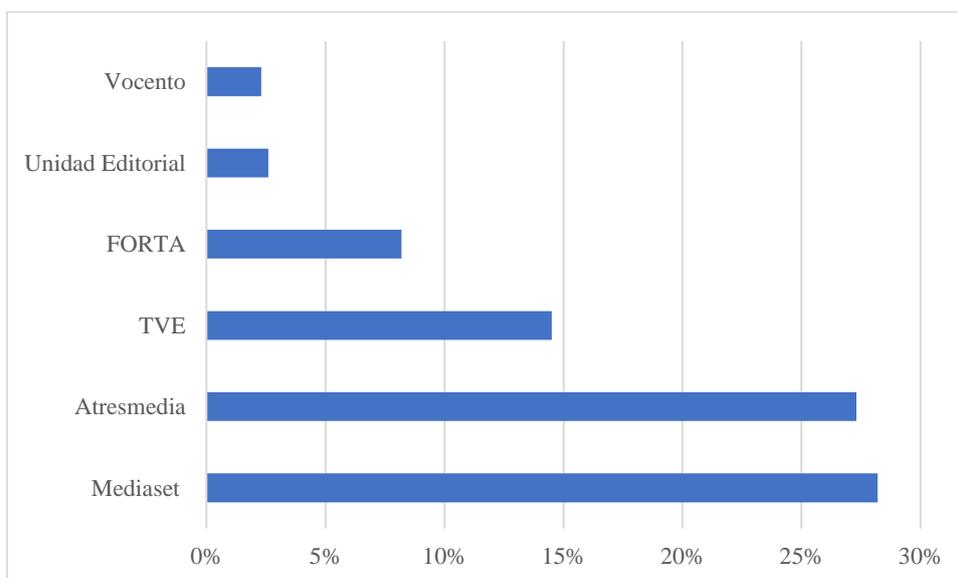
A la hora de realizar un análisis interno, es esencial analizar las cinco fuerzas competitivas de Porter.

En definitiva, esta herramienta se usa a la hora de analizar una industria para identificar en qué grado esta resulta atractiva en base a cinco factores o fuerzas: grado de rivalidad entre los competidores existentes; amenaza de entrada; amenaza de productos sustitutos; poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores. Así, diremos que a mayor fuerza de las variables menor atractivo será el sector (Pearson, 2017).

##### **4.1 Grado de rivalidad entre los competidores existentes**

Con respecto a la concentración del sector, la audiencia se distribuyó de la siguiente manera en el año 2021:

### Gráfico 9: Porcentaje de Audiencia por grupo de comunicación:



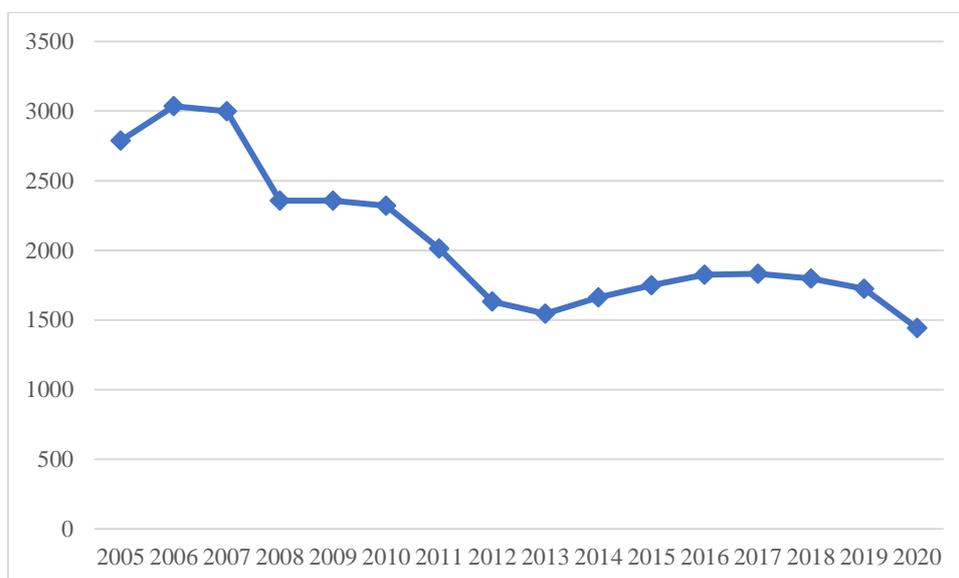
*Fuente:* Elaboración propia a través de Barlovento comunicaciones.

*Nota:* FORTA representa el conjunto de canales autonómicos que están federados; los dos canales de VOCENTO son Paramount Channel y Disney Chanel; En Unidad Editorial los dos canales son Gol y Discovery Max.

Como se observa, el sector está concentrado. Los dos principales grupos de comunicación, Mediaset y Atresmedia agrupan a aproximadamente el 58% de la audiencia. Este efecto se debe eminentemente al proceso de fusión que llevaron a cabo dichos grupos a inicios de la pasada década. En consecuencia, podemos hablar de que el grado de intensidad de la competencia con respecto a este indicador es muy elevado. Para los usuarios esto se traduce en una mejora del contenido, y para las empresas en competencia, la necesidad de estudiar en detalle los movimientos de la competencia y la capacidad de tener los recursos necesarios para poder seguir compitiendo.

Por otro lado, la industria está decayendo, precisamente por el auge de nuevos medios y por la necesidad de realizar una transición digital. Sin embargo, cuando dicha transición sea efectiva, es plausible la industria crezca a consecuencia de los ingresos generados en el mercado digital.

**Gráfico 10: Evolución de los ingresos de las Televisiones en Abierto (2005-2020)**



*Fuente: Statista (2021c)*

Observamos que el pico se produce justo antes de la crisis del 2008, pero a consecuencia de esta, los ingresos descienden hasta 2013, en donde se observa una cierta recuperación, sin embargo, no se alcanza los niveles precrisis a pesar de observar cierto crecimiento hasta 2017, donde los ingresos vuelven a descender ligeramente hasta caer en más de 300 millones en el año 2020 a causa de las consecuencias económicas de la pandemia. En definitiva, un sector donde no hay crecimiento está asociado con una alta competencia y rentabilidades bajas (Pearson, 2017).

Los costes fijos, por su parte los podemos estudiar analizando la estructura de costes presentada en los informes anuales de las compañías.

**Tabla 2: Costes de aprovisionamiento Atresmedia 2020- 2021**

<i>Miles de euros</i>	<i>2021</i>	<i>2020</i>
<i>Emisión de programas de producción propia</i>	241.508	223.100
<i>Servicios de producciones externas</i>	229.461	205.758
<i>Derechos de emisión de programas</i>	121.034	129.268

<i>Actuaciones y colaboraciones artistas</i>	y	17.745	16.334
<i>Otros consumos</i>		14.464	9.961
<i>Derechos de retransmisiones</i>	de	65	0
<i>Incorporación a existencias</i>	a	(266.182)	(235.567)
<b>Total</b>		<b>358.095</b>	<b>348.864</b>

**Fuente:** Atresmedia (2021).

Los ingresos del grupo ascendieron a 877.870 miles de euros en el año 2022. Los costes de aprovisionamiento que se reflejan en la tabla de arriba hacen referencia principalmente a los costes de programación y derechos televisivos. En consecuencia, podemos ver que los costes en relación con los ingresos de explotación son elevados, pues representan más del 40%.

Por su parte, los costes de aprovisionamiento de Mediaset están reflejados en el siguiente gráfico:

**Tabla 3: Costes de aprovisionamiento Mediaset 2020-2021**

<i>Miles de euros</i>	<i>2021</i>	<i>2020</i>
<i>Compras nacionales</i>	<i>190.281</i>	<i>143.193</i>
<i>Compras extranjero</i>	<i>8.358</i>	<i>4.980</i>
<b>Total Aprovisionamientos</b>	<b>198.639</b>	<b>198.639</b>

**Fuente:** Mediaset España (2021)

En la misma línea que Atresmedia, los costes de aprovisionamiento son elevados en relación a los ingresos de explotación, que ascendieron a 677.636.

En definitiva, el sector presenta una estructura de costes elevado en función de los ingresos. Esto se debe a que la industria necesita invertir capital en la producción de contenido, así como en la compra de derechos televisivos para poder realizar sus emisiones en línea, como para poder ofrecer contenido a través de medios digitales.

Además, es un sector donde la diferenciación es muy baja. Los principales grupos de televisión tienen sus canales de televisión enfocados a diferentes *targets* y su contenido es relativamente similar. Atresmedia y Mediaset presentan una estructura similar en cuanto a la programación, y están llevando a cabo estrategias similares, lo que se traduce en un oferta similar a las empresas que están buscando anunciarse. Todo ello fomenta la competitividad.

En definitiva, llegamos a la conclusión de que la rivalidad es alta, tal y como refleja la tabla de abajo:

**Tabla 4: Grado de rivalidad de la competencia existente del sector de la comunicación audiovisual.**

Factor	Característica
Concentración de empresas	Elevada
Crecimiento de la industria	Bajo
Estructura de costes	Elevado
Diferenciación	Baja,
<b>Grado de rivalidad existente</b>	<b>Elevado</b>

*Fuente: elaboración propia.*

#### **4.2 Amenazas de entrada**

Cuanto mayores sean las amenazas de entrada, menor atractivo será el sector.

En primer lugar, el sector de la comunicación audiovisual es una industria que requiere un alto grado de experiencia. Generalmente las empresas del sector tienen una estructura definida y sus contenidos ya están previamente definidos. La optimización de costes es crucial en el entorno actual y como hemos visto anteriormente se precisa invertir una cantidad considerable de capital para desarrollar la actividad. Esta inversión es aun mayor para nuevos operadores porque es preciso una inversión en inmovilizado, así como equipos y material para desarrollar la actividad. Por su parte, las empresas ya consolidadas llevan operando en el sector durante décadas y los nuevos competidores se verían afectados por los altos costes iniciales. Además, la propia experiencia de los operadores asentados en el sector hace que la calidad de producción sea probablemente mayor, al menos al principio, que nuevos agentes que puedan entrar en el sector, y es que la estructura de programación está definida desde hace décadas.

Por su parte, es preciso tener una licencia de televisión, adjudicada por la Administración a través de concurso público. Además, se establecen varios requisitos para poder optar a la licencia. En este sentido, resaltar que las licencias de televisión en abierto con cobertura estatal que se adjudican suelen ser reducidas. En 2015 se adjudicaron 6 licencias (La Moncloa, 2015) y el ministerio de Industria dispuso que era preciso que los medios que se presentasen al concurso aporten una garantía de 6 millones de euros, o alternativamente, justificar que la cifra de negocios no haya sido inferior a 2,5 millones en los tres últimos años (Europapress, 2015). En definitiva, este proceso burocrático supone una gran barrera para entrar en el sector.

En relación al acceso a los canales de distribución, consideramos que no es un factor relevante porque cada empresa del sector es dueña de sus propios canales donde ofrecen sus servicios. En concreto, los grupos suelen tener su propia división para comercializar los espacios publicitarios, como Atresmedia Publicidad.

Por su parte, es un sector en el que el grueso de la inversión publicitaria recae sobre los dos principales medios, como recogen las estimaciones de Infoadex en su informe de 2021,

**Tabla 5: Inversión en publicidad en TV 2020-2021.**

		2020	2021	Evolución	Cuota 2020	Cuota 2021
<b>Mediaset</b>		709	767	8,2%	43,3%	43,2%
<b>Atresmedia</b>		656,1	718	9,4%	40%	40,4%
<b>Resto</b>	<b>Tv</b>	84,1	101,1	7,5%	5,7%	5,7%
<b>abierto</b>						
<b>Total</b>	<b>Tv</b>	1458,2	1.586,1	8,7%	89	89,3%
<b>nacional</b>	<b>en</b>					
<b>abierto</b>						
<b>Total</b>	<b>Tv</b>	79,3	88,1	11,1	4,8%	5%
<b>autonómicas</b>						
<b>Total</b>	<b>Canales</b>	99,7	99,7	(0,1%)	6,1%	5,6%
<b>pago</b>						
<b>Total TV local</b>		2	2,3	13,1%	0,1%	0,1%

*Fuente: Infoadex (2021).*

Como podemos ver, los dos principales grupos de comunicación, Mediaset y Atresmedia representan más del 80% de la cuota del mercado de la publicidad en televisión, mientras que el resto de las cadenas nacionales suponen un 5,7% del total del

mercado. Por ende, observamos como es un sector en el que los ingresos son muy desiguales, principalmente por la magnitud de los dos principales grupos de comunicación audiovisual. Así, este factor supone una clara barrera de entrada, pues con estos datos, que parecen marcar la tendencia a futuro, nuevas empresas del sector optarían a repartirse el 5% de cuota con el resto de la televisión. En definitiva, observamos un oligopolio.

En definitiva, la amenaza de entrada es muy baja. Se requiere una experiencia previa elevada en el sector, la cuota de mercado como hemos visto se reparte en su mayoría entre los dos principales grupos de comunicación del sector, y a todo ello se suma que para poder operar es necesario que la administración conceda una licencia al nuevo agente, cuyos requisitos son elevados. En contrapartida, hay una independencia en los canales de distribución.

**Tabla 6: Amenazas de entrada en el sector de la comunicación audiovisual.**

Factor	Característica
Experiencia previa	Elevada
Canales de distribución	Independencia
Inversión en publicidad	Concentrada
Facilidad para operar	Baja
<b>Amenaza de entrada</b>	<b>Baja</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 4.3 Amenazas de sustitutos

Podemos definir sustitutos como aquellos productos o servicios que ofrecen o satisfacen las mismas necesidades del consumidor, si bien su naturaleza es distinta con respecto al producto o servicio original (Pearson, 2017).

Los principales sustitutos los encontramos en el entorno digital:

- Plataformas de video bajo demanda: Aquí se incluye Netflix, Amazon Prime, HBO, Movistar + e incluso plataformas de deportes como DAZN. La principal limitación de estos medios digitales es el claro enfoque al entretenimiento. Mientras que los principales medios de televisión son fuente de información y ofrecen programas de entrenamiento y estas plataformas se centran en series,

películas y documentales, y formatos más largos de entrenamiento. La ventaja principal que ofrecen estas plataformas es la variedad de contenido de entretenimiento y la posibilidad de visualización bajo demanda. En contra, la mayoría de OTTs son de pago.

- Redes sociales: Instagram, TikTok, Twitter, Snapchat, Facebook, etc. A través de estos medios se puede compartir contenido audiovisual, emitir directos y redirigir a webs. En definitiva, están incluyendo herramientas que facilitan la transmisión y el acceso a contenidos a nivel global. La principal limitación que presentan las redes es que la duración de los vídeos y del contenido audiovisual, por norma general, suele ser corta. Por su parte, redes como Facebook están comprando derechos de retransmisión de deportes, poniendo de manifiesto que también tienen la visión de enfocarse a la retransmisión de eventos en vivo en el futuro.
- YouTube: A la carta, el usuario puede acceder a todo tipo de contenido, sea bien de entretenimiento, con fines educativos o meramente de información. A través de esta plataforma se pueden emitir contenidos en directos y permiten la interacción directa con el usuario o el suscriptor, permitiendo personalizar el contenido. Muchos *streamers* de twitch aprovechan esta plataforma como hemeroteca, poniendo a disposición su contenido a los usuarios y monetizándose contenido también en YouTube.
- Twitch: Originalmente nació con la finalidad de retransmitir videojuegos, pero se los *streamers* han sabido reconvertir la plataforma abriendo infinidad de posibilidades. La tendencia es la profesionalización del contenido, prácticamente como si de la televisión se tratase. Es probablemente el sustituto más directo de la televisión convencional y parece haberse convertido en la “nueva televisión”. La ventaja que ofrece con respecto a la televisión linear es la variedad de contenido que la plataforma ofrece. El alcance del contenido no se circunscribe solo al territorio nacional sino que se puede visualizar contenido de cualquier parte del mundo. Por su parte, se pueden grabar los directos y ponerlos a disposición del usuario a la carta. Además, usuarios ya han empezado a emitir contenido que, cuya retransmisión correspondía propiamente a las televisiones, como competiciones deportivas. En contra, persiste el problema de que el enfoque es eminentemente el directo, como el caso de las televisiones.

En relación a la ratio precio/rendimiento, resaltar que la mayoría de los medios son gratuitos para los usuarios. Así lo son los medios abiertos, las redes sociales y YouTube y Twich. En contrapartida, las plataformas de video bajo demanda como Netflix, Amazon Prime y HBO cobran una suscripción mensual o anual a sus usuarios. En definitiva, el valor añadido que ofrecen estos medios es la facilidad de acceso a contenido, su variedad, y poder visualizarlo bajo demanda y desde cualquier dispositivo. Por ello, pensamos que este indicador juega un papel esencial, favoreciendo la capacidad de sustitución de las necesidades que tradicionalmente satisfacían la televisión convencional.

En definitiva, la amenaza de los sustitutos es elevada, porque son números los medios que satisfacen prácticamente las mismas necesidades, e incluso mejoran las prestaciones que ofrecen los medios de comunicación convencional.

**Tabla 7: Amenaza de sustitutos en el sector de la comunicación audiovisual.**

Factor	Característica
Sustitutos	Elevados
Precio/rendimiento del sustituto	Elevado
<b>Amenaza de sustitutos</b>	<b>Elevada</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **4.4 Poder negociador de los clientes**

Los clientes de los medios de comunicación pueden ser dos. En el caso de los medios abiertos, son las empresas que invierten en publicidad, y en el caso de los medios de pago pueden ser o bien, dichas empresas, o directamente los usuarios que pagan directamente por el contenido, o ambos, como es el caso de Movistar plus, cuyos ingresos proceden de las suscripciones de sus abonados, además de la publicidad.

Si bien estamos realizando un análisis eminentemente enfocado a los medios abiertos, queremos comentar el impacto de la audiencia, porque indudablemente hay una correlación entre inversión en publicidad y este factor.

Diremos que el sector es atractivo cuando menos poder de negociación tengan los clientes porque ello permite a las entidades tener una mayor independencia a la hora de fijar los precios y determinar las prestaciones de los servicios ofrecidos.

Para visualizar el grado de concentración de los anunciantes, hemos tomado como referencia las 20 empresas que más han invertido en publicidad.

**Tabla 8: 20 primeros anunciantes con mayor inversión en publicidad 2020-2021**

<i>Anunciante</i>	<i>Inversión</i>	<i>Cuota</i>	<i>Anunciante</i>	<i>Inversión</i>	<i>Cuota</i>
	<i>2020</i>			<i>2021</i>	<i>2021</i>
<i>Orange</i>	64.5	1.90%	<i>Loreal</i>	71.1	1.80%
<i>Procter&amp;Gamble</i>	64.4	1.90%	<i>Procter&amp;Gambl</i>	66.6	1.70%
			<i>e</i>		
<i>Loreal</i>	61	1.80%	<i>Orange</i>	59.5	1.50%
<i>Telefónica</i>	49.4	1.50%	<i>Linea Directa</i>	53.4	1.40%
<i>Volskwagen</i>	48.6	1.40%	<i>El Corte Inglés</i>	50.5	1.30%
<i>Linea Directa</i>	48	1.40%	<i>Telefónica</i>	48.9	1.30%
<i>El Corte Inglés</i>	47.7	1.40%	<i>Volskwagen</i>	46.2	1.20%
<i>Vodafone</i>	45.3	1.30%	<i>ONCE</i>	44.2	1.20%
<i>PSAG Automóviles</i>	46.3	1.30%	<i>Samsung</i>	42.6	1.10%
<i>Mutua Madrileña</i>	42.8	1.30%	<i>Vodafone</i>	42	1.10%
<i>Coca Cola</i>	37.6	1.10%	<i>Mutua</i>	40.7	1.10%
			<i>Madrileña</i>		
<i>Nestle</i>	37.1	1.10%	<i>Coca Cola</i>	39.1	1%
<i>Toyota</i>	35.7	1.10%	<i>PSAG</i>	38	1%
			<i>Automóviles</i>		
<i>Renault</i>	35	1%	<i>Amazon</i>	35	0.90%
<i>Ford</i>	33.8	1%	<i>Securitas Direct</i>	34.9	0.90%
<i>ONCE</i>	31.7	0.90%	<i>Renault</i>	29.1	0.80%
<i>Samsung</i>	29.8	0.90%	<i>Xfera Moviles</i>	26.1	0.70%
<i>BBVA</i>	29.6	0.90%	<i>LIDL</i>	26	0.70%
<i>Securitas Direct</i>	27.1	0.80%	<i>Disney</i>	24.4	0.60%
<i>Xfera Moviles</i>	23	0.70%	<i>PUIG</i>	24.2	0.60%
<b>Total</b>	<b>838.4</b>	<b>24.70%</b>	<b>Total</b>	<b>842.5</b>	<b>21.90%</b>

*Fuente: Infoadex (2021)*

Lo que podemos apreciar de la información recogida en la tabla es que los principales anunciantes en 2020, también lo fueron en 2021. A excepción de Dinsey, PUIG, y LIDL, el resto de las anunciantes lideraron la inversión publicitaria en España el año

anterior. La consecuencia de esto es que observamos que los principales clientes siguen siendo prácticamente los mismos, lo que se traduce en una cierta concentración. Las 20 empresas que más se anuncian representaron el 21.90%, y es por ello que consideramos que la concentración no es excesiva, si bien es claro que los líderes en inversión publicitaria siguen siendo los mismos.

En referencia a la concentración de la audiencia, ya hemos hecho un análisis previo a la hora de analizar el grado de rivalidad de la competencia cuando hemos hecho mención precisamente a la concentración del sector. Así, haciendo referencia al gráfico 8, recordar que entre Mediaset y Atresmedia agrupan a casi el 60% de la audiencia, lo que repercute directamente en la inversión en publicidad destinada a estos dos medio en comparación con el resto de los medios del sector. En este sentido, el Economista (2022) recalca que entre Atresmedia y Mediaset suman el 80% de la inversión en publicidad en televisión.

En relación a los costes que suponen para el cliente cambiar de servicio, recalcar de nuevo la posición de los dos principales medios de España. En consecuencia, los anunciantes en televisión dependen prácticamente de Mediaset y Atresmedia. Caso distinto es el de los medios digitales, que lideran la inversión en publicidad por medio. Por ello, consideramos que los costes derivados del cambio de medio son relativamente bajos, si bien, el mercado de la publicidad es un sector que depende considerablemente de variables socioculturales, por lo que no podemos generalizar estas conclusiones para todos los tipos de anunciantes. En definitiva, habrá empresas cuyo target solo lo alcance a través de la televisión, y otro tipo de anunciantes que deban optar por anunciarse en medios digitales por el perfil del consumidor de dichos medios.

En relación a esto, los anunciantes por norma general no disponen de sus propios medios para anunciarse más que la publicidad exterior y la publicidad que estos hagan a través de sus redes sociales. Es decir, hay una clara dependencia a los medios.

En síntesis, creemos que el poder negociador del cliente es más bien medio porque de un lado, los principales anunciantes están concentrados aunque su cuota de mercado no es demasiado elevada y de otro, sí que hay una concentración de medios que comercializan sus espacios publicitarios porque los dos principales grupos de comunicación del país acaparan el 80% de los ingresos de publicidad en televisión con respecto al mercado. Además, hay anunciantes que pueden prescindir de publicitarse en

televisión y optar por otros medios, aunque como hemos dicho, depende de la compañía y su *target*.

**Tabla 9: Poder de negociación del cliente en el sector de la comunicación audiovisual**

Factor	Características
Concentración de los clientes	Medio
Dependencia de anunciarse en TV	Depende del perfil del anunciante y su target
Propios medios de los anunciantes	Escasos
Audiencia	Concentrada
<b>Poder negociador del cliente</b>	<b>Medio</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.5 Poder negociador de los proveedores.**

Los proveedores de las empresas del sector se refieren a aquellos que proporcionan los materiales y recursos necesarios para poder producir el contenido y emitirlo: cámaras de televisión, soporte técnico, cableado, mobiliario para los platós, etc. Hay que entender que la actividad desarrollada por estos medios es compleja, y por ello la cantidad de proveedores será numerosa, por lo que las conclusiones que de aquí saquemos no serán extrapolables al todo conjunto de proveedores. En este sentido, entendemos que el principal material a proveer serán las cámaras de televisión.

Entendemos que estos proveedores no están concentrados, y que hay multitud de empresas especializadas en cámaras de televisión como Canon o Sony. En consecuencia, al prever que hay numerosos proveedores, los costes derivados de cambiar de proveedor serán relativamente bajos y por tanto, la dependencia a estos será relativamente baja.

**Tabla 10: Poder negociador de los proveedores en el sector de la comunicación audiovisual**

Factor	Características
Concentración	Baja
Cantidad de proveedores	Alta
<b>Poder negociador de los proveedores</b>	<b>Bajo</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

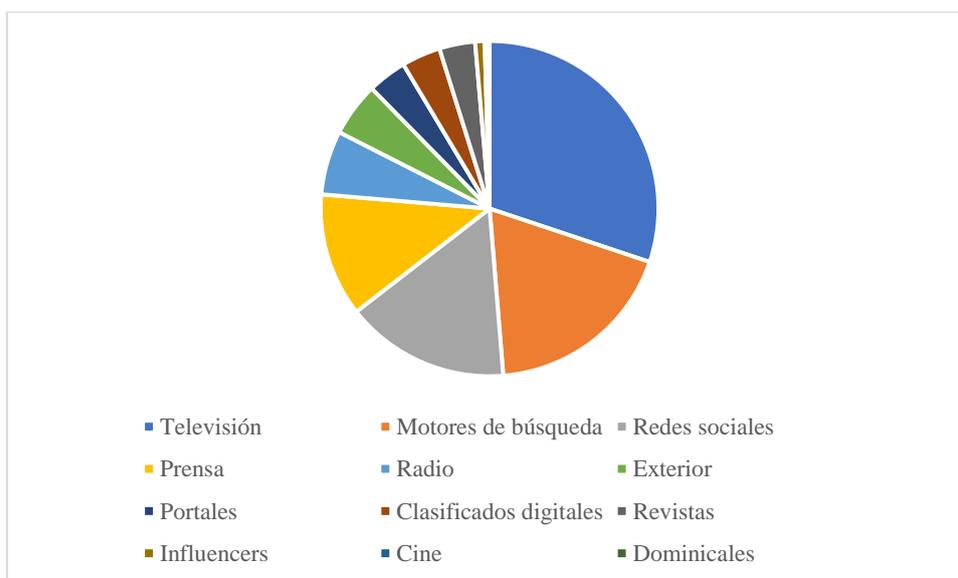
## 5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

En base al análisis interno y externo del sector vamos a analizar las opciones estratégicas para las empresas del sector y buscar nuevos modelos de negocio que garanticen su viabilidad.

En este sentido, estamos viendo como la inversión publicitaria en televisión está cediendo frente a los medios digitales, por lo que es preciso que haya una reconversión digital y que se planteen opciones estratégicas que tiendan a la digitalización de los medios audiovisuales tradicionales.

En el año 2021 vemos como ya los medios digitales (Redes Sociales, portales, motores de búsqueda, etc.) ya han superado a la televisión, como refleja el siguiente gráfico.

**Gráfico 11: Inversión publicitaria por medio en España 2021.**



*Fuente: Statista (2022c)*

La conclusión de esto es clara: se está evidenciando que los anunciantes están optando por medios digitales, y las previsiones son que está va a ser la dinámica a futuro. Por ello, la digitalización no es una opción sino una necesidad.

### 5.1 OTT: Hacia la transición digital

Como hemos explicado anteriormente las OTT son plataformas de video baja demanda, que se caracterizan principalmente por la libre transmisión de contenido en internet sin tener que depender de un operador (ADSLZone, 2022).

Como hemos dicho anteriormente, tanto Atresmedia como Mediaset tienen sus propias plataformas de Video bajo demanda, y consideramos que dichas empresas deberían poner el foco en este servicio a futuro para conseguir soluciones que en el largo plazo garanticen la viabilidad del sector y para paliar los efectos adversos de la desinversión de la publicidad en la televisión.

Por ello, hemos procedido a realizar un análisis comparativo de las principales plataformas de video bajo demanda para poder estudiar la cabida que tienen estos servicios en el mercado. Nos centraremos en analizar el mercado para posteriormente proponer un marco estratégico. La investigación se refleja en la tabla adjunta en la siguiente página

**Tabla 11: Comapartiva OTTs España (2020-2022)**

Plataforma	Precio	Abonados <sup>1</sup>	Características <sup>2</sup>	Originales producidas en España <sup>3</sup>	Inversión en contenido original
<b>NETFLIX</b>	(SVOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Básico: 7,99€/m (SD, 1 disp)</li> <li>Plan Estándar: 11,99 €/m (HD, 2 disp, descargas en 2 disp)</li> <li>Plan premium: 15,99€/m (4K, 4 disp, descargas en 4 disp)</li> </ul>	4,175 mill	<ul style="list-style-type: none"> <li>No publi</li> <li>Descargas</li> <li>Hasta 4 disp</li> <li>Originals y exclusivo</li> <li>Niños</li> <li>Sin prueba gratuita, pero el primer mes, el plan estándar a 7,99€/m</li> <li>2000 títulos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Series:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrenadas: 16</li> <li>A estrenar: 15</li> </ul> </li> <li>Películas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrenadas: 12</li> <li>A estrenar: 8</li> </ul> </li> <li>Documentales:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrenados: 4 (pelis-doc) + 4 (series-doc)</li> <li>A estrenar: 1 serie-doc</li> </ul> </li> <li>Programas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrenados: 5</li> <li>A estrenar: 3</li> </ul> </li> </ul>	17.000 mil millones en 2021 <sup>4</sup>
<b>HBO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8,99€/mes</li> </ul>	731k	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 días de prueba</li> <li>Incluido Con Varios paquetes de Vodafone</li> <li>Descargas y en 2 dispositivos</li> <li>Originals y exclusivo</li> <li>500 Títulos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Series                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrenadas: 6</li> <li>A estrenar: 2</li> </ul> </li> <li>Documentales:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrenados: 2 series-doc)</li> <li>A estrenar: 1 serie-doc</li> </ul> </li> </ul>	1,5 mil millones en 2021 y mil millones de dólares cada

<sup>1</sup> Fuente: Omdia TV & Online Video Intelligence Database

<sup>2</sup> Fuente: Páginas web de las plataformas

<sup>3</sup> Estimación propia a través de Filmafinity e IMBD

<sup>4</sup> Fuente: Culturaocio (2021)

					año. <sup>5</sup>
<b>AMAZON PRIME VIDEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3,99€/mes</li> </ul>	1,252 mill	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluido con suscripción Amazon prime</li> <li>• Originals y exclusivos</li> <li>• No publi</li> <li>• 3 disp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Series: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrenadas: 5</li> <li>• A estrenar: 2</li> </ul> </li> <li>• Películas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrenadas: 4</li> <li>• A estrenar: 2</li> </ul> </li> <li>• Documentales: 14 Estrenados</li> </ul>	6.000 mill presupuestado s para 2020. <sup>6</sup>
<b>DISCOVERY PLUS</b>	3,99€/m o 35,99€/año (SVOD)	+15 mill (global)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 4 disp a la vez, 5 perfiles.</li> <li>• 7 días de prueba</li> <li>• Contenido exclusivo y original</li> <li>• No publi</li> <li>• +600 títulos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrenados: 2</li> </ul> </li> <li>• Series: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrenadas: 30</li> <li>• A estrenar: 9</li> </ul> </li> </ul>	3,26\$ millones en contenido <sup>7</sup>
<b>DISNEY PLUS</b>	8,99€/m o 89,90€/año (SVOD)	1,2 mill	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupwatch</li> <li>• Originales exclusivos y</li> <li>• 4k</li> <li>• 4 dispositivos</li> <li>• Descargas</li> <li>• No publicidad</li> <li>• Contenido de Disney, Pixar, Marvel, Star</li> </ul>	10 producciones procedentes de Francia, Alemania, Italia y Países Bajos.	Se espera una inversión en contenido original de entre 8.000 y 9.000 millones

<sup>5</sup> Fuente: Videoweeek (2021)

<sup>6</sup> Fuente: Xataca (2020)

<sup>7</sup> Fuente: Wall Street Journaln (2020)

			Wars, National Geographic y Star. • +1000 títulos		de dólares para 2024. <sup>8</sup>
<b>ATRESPLAYE R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atresplayer (AVOD)</li> <li>• Atresplayer premium: 4,99€/m (SVOD)</li> </ul>	500k	Atresplayer premium: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descarga offline</li> <li>• Volver al inicio de la emisión</li> <li>• Últimos 7 Días</li> <li>• No publi</li> <li>• Prestrenos</li> <li>• Originales y exlcusivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Series: 17</li> <li>• Películas : 18</li> </ul>	358.095 miles €. <sup>9</sup>
<b>MITELE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitele (AVOD)</li> <li>• Mitele Plus Básico (SVOD): 4€/m o 40€/a</li> </ul>	186k	Mitele plus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deascarga de contenido</li> <li>• Volver al incio de la emission</li> <li>• Prestenos</li> <li>• Originales y exclusivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Series: 8</li> <li>• Películas: 6</li> </ul>	198.639 miles € <sup>10</sup>

**Fuente:** *Elaboración propia a través de Omdia, webs especializadas e informes anuales.*

<sup>8</sup> **Fuente:** Videoweeek (2021)

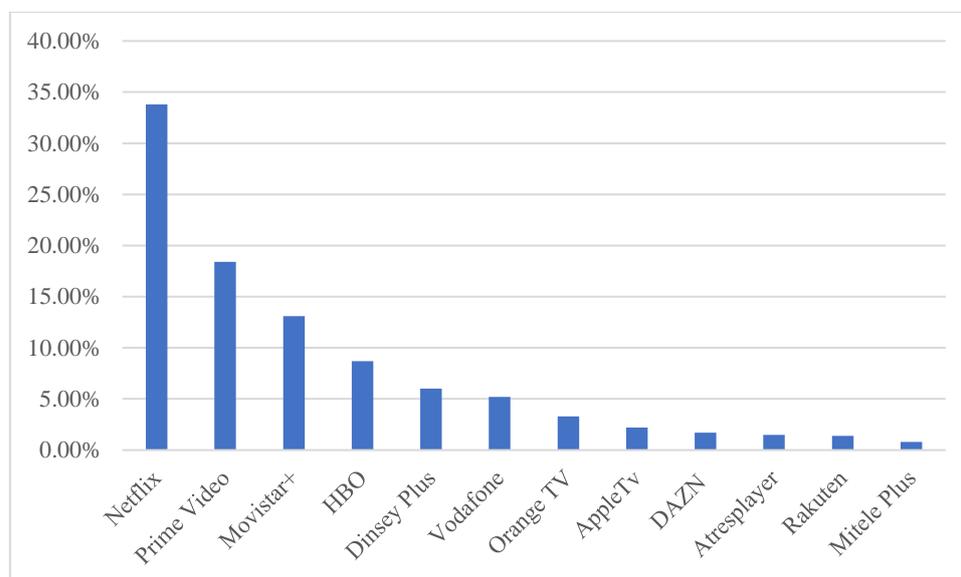
<sup>9</sup> *Cifra para contenido de programación y derechos de emisión (Atresmedia, 2021a),*

<sup>10</sup> *Cifra para el contenido de programación y derechos de emisión (Mediaset,2021).*

Lo que podemos observar es que se trata de un mercado donde hay una alta competencia, y en el que parece haber tres principales agentes: Netflix, Prime Video y HBO. En relación a esto, queremos resaltar que no nos centraremos en operadoras de pago como Movistar o Vodafone, porque pese a que tengan su propia plataforma de video bajo demanda y sean agentes relevantes en el mercado, el contenido en muchas ocasiones no es comparable con respecto al resto de plataformas. Además, muchos de sus suscriptores lo son de paquetes concretos, y dichas plataformas presentan en su mayoría un modelo *bundled*, es decir, la OTT y el acceso a estos contenidos se presenta como un complemento en un paquete que incluye otro tipo de servicios como, líneas de móvil, de fijo, televisión de pago, fibra óptica, etc.

En relación al número de suscripciones, Netflix se sitúa como la primera plataforma del mercado de las OTT en España a una distancia considerable de Amazon y Disney Plus. En cuarto lugar, está HBO con más de 700.000 suscripciones y le sigue de cerca Atresplayer, la primera plataforma de ámbito nacional, con 500.000 suscripciones a su modelo premium. Mitele, como segunda OTT española parece no seguir el ritmo de crecimiento de Atresplayer. La diferencia entre suscriptores que observamos se evidencia en la cuota de mercado por plataforma, reflejado en el siguiente gráfico.

**Gráfico 12: Cuota de mercado de las principales OTTs en España 2021**



*Fuente: Barlovento (2021b)*

Este desequilibrio posibilita que las grandes plataformas opten únicamente por modelos SVOD o que eliminen incluso los periodos de prueba gratuitos. En contrapartida,

plataformas que se están definiendo y presentando en el mercado como Atresplayer o Mitele, tienen que ofrecer un modelo mixto, porque el catálogo y la variedad de contenido que ofrecen no está desarrollado lo suficiente. Así, la opción de penetración que están llevando a cabo estas plataformas es la que se lleva realizando en el entorno digital y en el modelo de suscripciones en los últimos años: ofrecer un servicio gratuito (bien ofreciendo periodos de prueba gratuitos, u ofreciendo modelos sustentados por la publicidad a más largo plazo) precisamente para presentar el servicio al consumidor y que en un futuro termine por retenerlo.

En relación a las prestaciones y características de las plataformas observamos que apenas hay diferenciación. Los modelos SVOD ofrecen la posibilidad de visualización en varios dispositivos, descarga y reproducción de contenido offline, acceso a producciones original, y en aquellas plataformas que son complementarias al negocio principal de televisión, acceso a contenido exclusivo y preestrenos. Los modelos AVOD por su parte restringen determinadas características de los SVOD, como la posibilidad de descarga o la visualización en HD,

Por su parte los precios tampoco suponen un factor diferenciador. Las plataformas asentadas en el mercado tienen un precio elevado con respecto a aquellas que están llevando a cabo estrategias de penetración mediante precios más bajos. En definitiva, el rango de precios oscila entre los 16 euros mensuales del plan premium de Netflix (pensado para varias personas) y los 4 euros mensuales de Amazon Prime y Mitele.

En relación con la producción de contenido original, esta parece ser la tendencia a futuro. En vez de adquirir derechos de emisión en primera instancia, las plataformas se están dando cuenta que el factor diferencial es el contenido original y que precisamente dicho contenido se convierta en el principal atractivo para el consumidor.

### *5.1.2 Opciones de monetización*

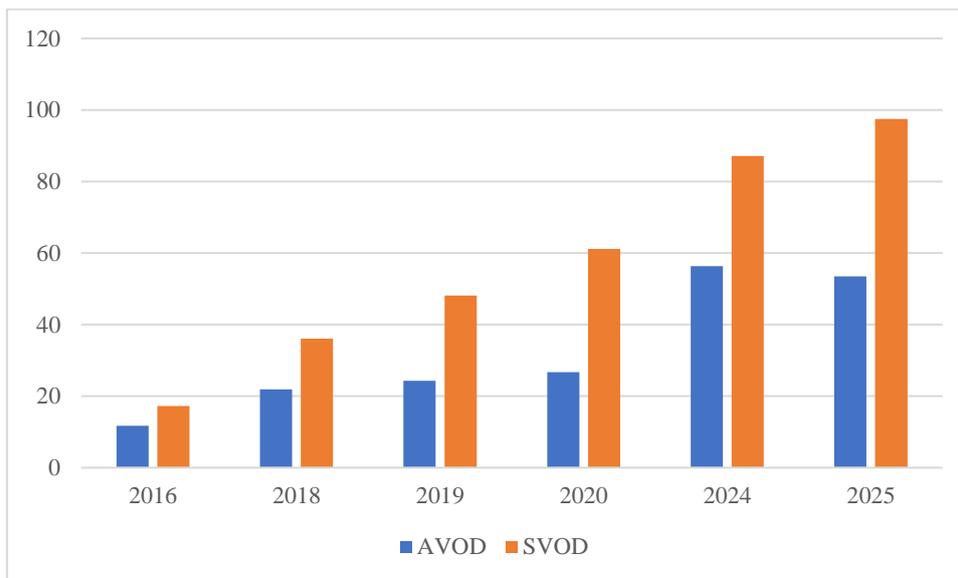
El mercado de las OTT está en cierto modo saturado. Encontramos muchas alternativas, pero las prestaciones son similares. Los dos únicos factores que parece marcar la diferencia para el usuario a la hora de elegir la plataforma es el contenido ofrecido y el precio del mismo.

En relación al precio, encontramos tres tipos de modelos:

- **AVOD (Advertising Video on Demand):** las plataformas se sustentan a través de la publicidad. Es decir, hablamos de aquellas plataformas en las que el usuario no paga una suscripción, sino que los ingresos provienen de la publicidad.
- **SVOD (Subscription Video on Demand):** Son aquellas plataformas cuyo sustento proviene de los ingresos percibidos por las suscripciones de sus abonados.
- **Mixto:** Hay algunas plataformas que prefieren optar por suscripciones más asequibles incluyendo publicidad, pero en menor medida que en AVOD.

Así, la siguiente tabla refleja los ingresos en dólares a nivel global de las OTT en función del modelo y la previsión en el corto y medio plazo.

**Gráfico 13: Ingresos generados por los servicios de transmisión libre de vídeo (OTT) a nivel mundial desde 2016 hasta 2024, por fuente.**



**Fuente:** Statista (2022d)

Como podemos ver, los ingresos globales de las plataformas presentan una tasa de crecimiento elevada, y más aún para el caso de los ingresos de los modelos AVOD. En este sentido, de 2020 a 2024 se prevé que los ingresos de publicidad se dupliquen, por lo que parece que mantener este modelo de negocio para aquellas plataformas que ya vienen implementándolo, puede ser una opción atractiva.

Por otro lado, el desequilibrio entre las grandes plataformas globales y las nacionales, posibilita que las grandes opten únicamente por modelos SVOD o que eliminen incluso los periodos de prueba gratuitos. En contrapartida, las plataformas más pequeñas, que se

están definiendo y presentando en el mercado como Atresplayer o Mitele, tienen que ofrecer un modelo mixto, porque el catálogo y la variedad de contenido que ofrecen no está desarrollado lo suficiente . Así, la opción de penetración que están llevando a cabo estas plataformas es la que se lleva realizando en el entorno digital y en el modelo de suscripciones en los últimos años: ofrecer un servicio gratuito (bien ofreciendo periodos de prueba gratuitos, u ofreciendo modelos sustentados por la publicidad a más largo plazo) precisamente para presentar el servicio al consumidor y que en un futuro termine por retenerlo.

A pesar de este hecho, hay casos de OTT's con una cuota de mercado considerable, como el de Hulu en Estados Unidos (Fiercevideo, 2021) en los que se está optando por ofrecer un modelo AVOD, demostrando que también se puede ofrecer un servicio que pueda ser más atractivo para el usuario a la vez que rentable. Esta misma línea parece que pueda seguir Netflix, que está considerando incluir este modelo en su plataforma (IPmark, 2022). En definitiva, que las principales plataformas de video bajo demanda opten por incluir además de modelos de suscripción, otros sustentados por publicidad puede producir un efecto de atracción a los anunciantes hacia este medio y cambiar el entorno de las OTT.

Las ventajas que ofrece el modelo SVOD es que las suscripciones constituyen una fuente de ingresos recurrente que no dependen en mayor grado de la coyuntura económica . Por su parte, el modelo AVOD es más volátil, ya que depende en gran parte del grado de inversión en publicidad, que a su vez depende en gran parte del entorno macroeconómico.

En relación al modelo SVOD, la consultora digital Pincha Aquí (2022) afirma que “hay expertos que opinan que podría estar tocando techo. En primer lugar, se trata de un esquema que capta al cliente a través de contenidos específicos (hoy en día las series constituyen un anzuelo especial para enganchar al espectador potencial por encima de otros formatos de entretenimiento) pero que obliga al usuario a pagar a cada plataforma que alberga un producto de su interés, lo que fomenta entre los espectadores la sensación de estar pagando por uno o varios paquetes de contenidos demasiado amplios para sus intereses de ocio.”

En definitiva, la conclusión a la que llegamos es que, si las plataformas más grandes deciden abrirse al modelo AVOD, el modelo SVOD pueda acabar por desaparecer o al

menos provocar una bajada generalizada de precios de suscripción o la consolidación de modelos mixtos. Por ello, para el caso de Atresmedia y Mediaset, recomendamos que sigan manteniendo su estructura actual.

### *5.1.3 Estrategia de diferenciación*

En suma a la definición de las fuentes de ingreso, creemos conveniente que es preciso llevar a cabo una estrategia de diferenciación del contenido.

La principal variable que tienen en cuenta los usuarios a la hora de elegir a qué plataforma suscribirse es el contenido. Estamos viendo como en los últimos años el contenido se está desconcentrando, obligando al consumidor a suscribirse a varias plataformas.

Por ello, para atraer a los potenciales suscriptores las principales plataformas están optando por la producción de contenido original, como factor distintivo. Así, tratan de generar una reputación con respecto a la calidad del contenido, que constituya un factor diferencial a la hora de elegir la OTT. Por eso, creemos que el valor diferencial que pueden ofrecer Atresmedia y Mediaset son las producciones propias, y explotar la capacidad que tienen para crear contenido de calidad.

La diferenciación del contenido pasa por analizar a la audiencia principal y tratar de customizar el contenido para poder ofrecer un producto diferente al del resto de plataformas. Por ejemplo, Mediaset tiene una orientación clara a los realities, por lo que consideramos que esta es la línea que debería seguir. En contrapartida, Atresmedia opta más por otros formatos de entretenimiento como lo son las películas y las series de ficción, drama o humor, pero destacando que se trata de producciones españolas.

En suma, consideramos que podrían adquirir derechos de emisión de sectores como el deporte. Ofrecer adicionalmente otro tipo de prestaciones más allá de series, documentales, *realities* o cine es una opción de diferenciación. En este sentido, sería seguir el modelo de operadores como Movistar +, pero manteniendo las producciones originales.

## **5.2 Otras formas de diversificación**

Se ha puesto de manifiesto que los medios audiovisuales no pueden depender del negocio principal de televisión en el futuro y que es preciso una orientación digital. En este sentido,

Hemos visto como las tendencias del mercado publicitario están cambiando. Está habiendo una desinversión en los medios convencionales en favor de los medios digitales. Mientras el proceso de transformación digital no se haya completado, consideramos conveniente explorar otras alternativas cuyos ingresos no dependan de la publicidad.

En primer lugar, resaltar la capacidad que tienen los medios audiovisuales para producir contenido. Parece que las producciones españolas están teniendo éxito a nivel internacional, por lo que producir series y cine español de calidad debería ser una prioridad por dos motivos: para integrarlo en sus OTT, en línea con lo que hemos mencionado en el apartado anterior; o para vender las producciones a medios, a través de encargos para medios como Netflix, Amazon o Movistar.

En adición a esto, y en línea con la tendencia del mercado publicitario, sería aconsejable invertir y ampliar el negocio digital, sobre todo a partir de la adquisición de portales web que permitan aumentar los ingresos. En este sentido, hemos visto como en los últimos años las principales empresas del sector de la comunicación audiovisual han ido adquiriendo diversos portales con la finalidad de diversificar la oferta para sus anunciantes. En este sentido, de las últimas operaciones destacadas, resaltar la compra de Diariomotor por parte de Atresmedia, una web líder en este sector (Atresmedia, 2021b). En línea de lo que comentamos, Mediaset adquirió El desmarque, una web especializada en fútbol (El confidencial, 2018).

Por otro lado, encontramos el sector de generación de leads, un sector atractivo para invertir por su clara orientación digital. La generación de leads “se basa en ampliar la base de datos de una marca con los contactos de personas o empresas potencialmente interesadas en sus productos y servicios. Llamamos "lead" a cada uno de estos contactos, esto es, una persona o compañía que ha mostrado interés en la oferta de una marca y ha demostrado dicho interés dejando sus datos” (Cyberclick 2022). Otros medios de comunicación como Vocento uno de los principales grupos de comunicación del país (orientada eminentemente a la prensa), está apostando fuerte por este sector y consideramos que puede suponer una oportunidad para ampliar el negocio digital y (Vocento, 2021). Diversificar.

Finalmente, queremos mencionar brevemente que ya los medios están empezando a llevar a cabo estrategias de diversificación no relacionada, como el caso de Atresmedia.

En este caso, como hemos comentado anteriormente, tienen una línea dedicada exclusivamente a negocios independientes de su actividad principal. Así, decidieron entrar en la industria musical, constituir su propio fondo riesgo. Este tipo de ingresos permiten por lado la inversión en producción y contenido para las OTT y poder seguir apostando por otro tipo de negocios mientras siguen desarrollando su actividad principal.

## 6. CONCLUSIONES

Los medios de comunicación comienzan a evolucionar a través de la imprenta. Que permitió la transmisión de información escrita por todo el mundo. La inmediatez, y la comunicación a larga distancia, que eran los principales problemas que planteaba este medio se con la radio a finales del siglo XIX, y a pesar de su uso inicial en el ámbito militar y marítimo en Estados Unidos se generalizó su uso a partir de los años 20 del siglo XX. Posteriormente apareció la televisión al público a mediados de los años veinte en Inglaterra, pero su evolución se vio frenada por los conflictos bélicos. A pesar de que su origen se enmarca entre los años 20 y 30, su implantación en España no se produce hasta 1956, con Radio Televisión Española. Posteriormente se empiezan a desarrollar las primeras computadoras, y en 1989 aparece internet, como una red global a través de la cual sus usuarios comparten información y contenido con todo el mundo, eliminando prácticamente cualquier barrera de comunicación.

Por otro lado, hemos visto que los tres principales medios audiovisuales en abierto en España son el grupo Atresmedia, el grupo Mediaset España y el RTVE, cada uno con sus propios canales *targetizados* y con sus propias plataformas de video bajo demanda. En suma, los principales medios de pago en España son Movistar, Vodafone y Ono, que por norma general se presentan en paquete como complemento a otros servicios prestados por estos operadores, como internet, o líneas de teléfono móvil.

A continuación, hemos estudiado los factores externos que afectan al sector.

De las variables económicas hemos destacado lo siguiente:

- El entorno político en España se caracteriza por la inestabilidad en estos últimos años. Ha habido cambio en el líder de la oposición y por su parte, los cambios de los titulares de los ministerios han ido cambiando con frecuencia. Además, en 2023 se celebrarán las elecciones generales, cuya repercusión sobre el sector es manifiesta.
- Positivamente, el Gobierno está destinando parte del Presupuesto General a ayudas para medios de comunicación privados.
- Negativamente, el sector se ve influenciado por grupos de presión o *lobbies*.

Con respecto a las variables económicas:

-

- El entorno económico en los últimos años ha estado marcado por la pandemia del COVID-19. Sin embargo, parece que estamos en camino de la recuperación: Las previsiones de crecimiento del PIB son del 4,2% para el año 2022, y de un 3,3% en 2023 según Funcas.
- Las previsiones para la inflación no son positivas. En 2022 la inflación crecerá hasta el 7% y en 2023 el crecimiento será de más de tres puntos porcentuales. Esto puede provocar un aumento en los costes operativos, que si no va a la par con el incremento de la demanda puede suponer un grave problema para las empresas, y más en concreto para la audiovisual en la que los costes son elevados. .
- La crisis económica ha tenido un impacto severo en el mercado de la publicidad, Sin embargo, se observa que el mercado está recuperando sus niveles prepandemia y se espera que para 2022 la inversión aumente entre un 6 y un 8% (InfoAdex 2022).

De los factores socioculturales destacamos:

- La población española presenta un claro envejecimiento. Esto se traduce en que si bien, en el corto plazo, la audiencia en televisión pueda provenir de estos sectores más envejecidos, en el futuro esto no sea así el cambio en los hábitos de consumo por parte de los sectores jóvenes, que han crecido en un entorno digital.
- Con respecto a los hábitos de consumo, la población joven prefiere con gran diferencia los medios digitales antes que los convencionales.

Por su parte, de las variables tecnológicas hemos concluido lo siguiente:

- Hay una tendencia alcista con respecto a la penetración de las Smart TV, y por tanto, puede representar una oportunidad para llevar a cabo el proceso de digitalización.
- La implantación del 5G trae como consecuencia directa la facilidad por parte de los usuarios de acceder con mayor facilidad a más contenidos audiovisuales, pudiendo afectar positivamente a la inversión publicitaria en medios digitales.
- Las empresas del sector pueden beneficiarse del big data para conocer en profundidad a su audiencia y ofrecer un producto más atractivo a anunciantes.

Por su parte, las consecuencias económicas de la pandemia han sido más severas en nuestro país que con respecto a los miembros de la Unión Europea, pues la caída en el año 2020 fue, de media de un 6% (WorldBank, 2022) en comparación con los 10,8 puntos porcentuales de descenso en España.

De los factores ecológicos, simplemente hemos concluido que las empresas pueden beneficiarse de realizar acciones en favor del medioambiente en términos de imagen. Además, se están llevando a cabo planes enfocados a la sostenibilidad medioambiental en el seno de los medios audiovisuales.

Finalmente, en los factores legales hemos destacado que: ´

- Las empresas del sector de la comunicación audiovisual se rigen por la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual. La Ley Orgánica de protección de datos también afecta a la actividad de los medios.
- A nivel europeo encontramos la Directiva (UE) 2018/1808 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de noviembre de 2018 sobre servicios de comunicación audiovisual
- El impuesto de sociedades es del 25%
- La Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia en España, y la legislación comunitaria prevén mecanismos para prevenir los monopolios

Seguidamente, en el análisis interno nos hemos basado en el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que en definitiva, permiten visualizar el grado de atracción de un sector en base a varias variables internas.

En primer lugar, entendemos que existe una gran rivalidad en el sector por varios motivos:

- El sector está concentrado. Los dos principales grupos de comunicación, Mediaset y Atresmedia agrupan a aproximadamente el 58% de la audiencia.
- La industria está decayendo, por el auge de nuevos medios digitales.
- El sector presenta una estructura de costes elevado en función de los ingresos porque la inversión en programación y derechos televisivos es elevada.
- Apenas hay diferenciación. Los medios tienen canales en función del target y el patrón es el mismo. Todos tienen un canal infantil, canales generalistas, para el sector femenino y masculino, etc.

Además, las barreras de entrada son elevadas:

- El sector de la comunicación audiovisual es una industria que requiere un alto grado de experiencia previa
- Para operar es preciso obtener una licencia concedida por la administración, cuya concesión está sujeta a requisitos estrictos.
- Hay una clara concentración con respecto a los ingresos por publicidad por parte de los dos principales grupos del país.
- En contrapartida, los medios de distribución se caracterizan por la independencia

Por su parte, los servicios sustitutivos son numerosos (Redes Sociales, plataformas de video bajo demanda, Twitch, Youtube, etc.) y además en su mayoría son eminentemente gratuitos con característica de ser bajo demanda o a gusto del consumidor.

Del poder negociador del cliente hemos destacado que tiene un peso más bien medio:

- Los anunciantes con mayor volumen de inversión son prácticamente los mismos en los dos últimos años, significando esto, que en cierto modo existe una concentración de clientes. .
- En referencia a la concentración de la audiencia, Mediaset y Atresmedia reúnen a casi el 60% de la audiencia total en televisión.
- De la posición de supremacía de Atresmedia y Mediaset, se derivan altos costes de cambio por parte de los anunciantes, o al menos en el mercado de la televisión.

Finalmente, hemos visto como el poder de negociación de los proveedores es bajo porque los proveedores son muchos y por ende, la concentración entendemos que es baja. Sin embargo, hemos destacado que habría que estudiar en función del tipo de proveedor porque el proceso productivo de los medios de comunicación es más bien complejo.

Una vez realizado el análisis interno y externo, hemos procedido a evaluar diferentes opciones estratégicas.

La primera de ellas es orientarse hacia el mercado de las plataformas de video bajo demanda, que presentan un potencial de crecimiento elevado a futuro.:

- De las OTT hemos realizado una comparativa de los principales agentes, y hemos visto como Netflix, tiene una posición dominante en sector.

- Hay un desequilibrio de mercado que posibilita que las grandes plataformas prescindan de modelos sustentados por la publicidad. Sin embargo, hemos observado como los modelos AVOD tienen potencial a futuro, principalmente por decisiones de grandes plataformas de optar por este modelo también. En consecuencia, se espera una inversión en publicidad en este medio elevada, lo que puede constituir una oportunidad. En definitiva, hemos defendido que se mantengan los dos modelos, porque por un lado, el modelo SVOD permite fuentes de ingresos recurrentes, pero por otro, un modelo AVOD atrae a más consumidores.
- En cuanto a las características de las OTT, apenas hay diferenciación. La diferenciación pasa por el contenido ofrecido. Así, defendemos que tanto Atresmedia como Mediaset exploten su capacidad de contenido y se enfoquen a sus producciones más características. ofrecer un producto diferente al del resto de plataformas. Mediaset tiene una orientación clara a los realities, por lo que consideramos que esta es la línea que debería seguir y Atresmedia a las series y películas. Además, hemos considerado la opción de adquirir derechos deportivos e incluirlos en la oferta de las plataformas, de cara a ofrecer un producto diferenciado con respecto a los competidores.

Finalmente, se han plantado diversas opciones de diversificación:

- Producción de series españolas para vender, o para consumo propio.
- Para ampliar el negocio digital y acelerar la transición digital, encontramos una oportunidad en la generación de leads, un sector atractivo para invertir.
- Siguiendo la línea digital, se pueden valorar la compra de portales web y medios digitales que amplíen la cuota de publicidad.
- Con respecto a la diversificación no relacionada, las empresas del sector están apostando por otras variables, como el caso de Atresmedia con su Fondo de riesgo, o su incursión en la industria musical.

## BIBLIOGRAFÍA

- A Castillo Esparcia, E Smolak Lozano, A Fernández Souto (2017): “Lobby y comunicación en España. Análisis de su presencia en los diarios de referencia”. Revista Latina de Comunicación Social, 72, pp. 783 a 802
- ADSLZone (2022): “Servicios OTT en España y lo que debes saber de ellos”. Recuperado de: <https://www.adslzone.net/reportajes/tecnologia/ott-que-son-listado/>
- AIMC (2022): “Evolución de la penetración audiencia general de medios”. Recuperado de: <https://reporting.aimc.es/index.html#/main/cockpit>
- Atresmedia (2021a): “Cuentas anuales e informes de gestión 2021”. Recuperado de: [https://www.atresmediacorporacion.com/documents/2022/02/28/A1DA1FFF-0709-4CB5-BE4A-29ED532BD785/cuentas\\_anuales\\_e\\_informes\\_de\\_gestion\\_2021.pdf](https://www.atresmediacorporacion.com/documents/2022/02/28/A1DA1FFF-0709-4CB5-BE4A-29ED532BD785/cuentas_anuales_e_informes_de_gestion_2021.pdf)
- Atresmedia (2021b): “Atresmedia adquiere Diariomotor, portal líder de información de motor en España”. Recuperado de: [https://www.atresmediapublicidad.com/nosotros/en-los-medios/notasdeprensa/atresmedia-adquiere-diariomotor-portal-lider-informacion-motor-espana\\_202111186196460f9e04bd0001860dc9.html](https://www.atresmediapublicidad.com/nosotros/en-los-medios/notasdeprensa/atresmedia-adquiere-diariomotor-portal-lider-informacion-motor-espana_202111186196460f9e04bd0001860dc9.html)
- Atresmedia (2022): “Sobre nosotros”. Recuperado de: <https://www.atresmediacorporacion.com/sobre-nosotros/>
- Audiovisual451 (2021): “Movistar+ comenta las ventajas de la addressable TV: «el tándem perfecto de relevancia y engagement»”. Recuperado de: <https://www.audiovisual451.com/movistar-comenta-las-ventajas-de-la-addressable-tv-el-tandem-perfecto-de-relevancia-y-engagement/>
- Badenes, Daniel (2014): “Historia de los medios de comunicación”
- Barlovento Comunicaciones (2021a): “Análisis de la industria Televisiva-Audiovisual (2021a). “Análisis de la industria televisiva-audiovisual 2021” Recuperado de: <https://www.barloventocomunicacion.es/wp-content/uploads/2022/01/2021-ANALISIS-TELEVISIVO-BARLOVENTO-COMUNICACION-1.pdf>

- Barlovento comunicaciones (2021b): “4ª ola Barómetro TV-OTT”. Recuperado de: <https://www.barloventocomunicacion.es/wp-content/uploads/2021/12/BAROMETRO-TV-OTT-Avance-4-ola-2021.pdf>
- BOE (2010): Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.
- Business Insider (2022): “El sector de la publicidad recuperará en 2022 la inversión perdida por la pandemia, pero la evolución por sectores será dispar por la incertidumbre económica”. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/publicidad-recuperara-2022-inversion-perdida-pandemia-1008851>
- CNMC (2021): Preguntas frecuentes en el sector audiovisual. Recuperado de: <https://www.cnmc.es/faq-audiovisual>
- Comparaiso (2022): “5G en España: qué es y cobertura”. Recuperado de: <https://comparaiso.es/manuales/5g>
- CulturaOcio (2021): “Netflix frena su incremento de suscriptores y anuncia una inversión de 17.000 millones de dólares en contenido este 2021”. Recuperado de: <https://www.culturaocio.com/tv/noticia-netflix-frena-incremento-suscriptores-anuncia-inversion-17000-millones-dolares-contenido-2021-20210421112734.html>
- Cyberclick (2022): “Generación de Leads”. Recuperado a t. Recuperado a través de: <https://www.cyberclick.es/inbound-marketing/generacion-de-leads>
- Digitaltrends (2022): “5G vs. 4G: ¿cuáles son las mejoras de la nueva generación”. Recuperado de: <https://es.digitaltrends.com/celular/5g-vs-4g/#dt-heading-velocidad-de-5g-vs-4g>
- El confidencial (2018): “Mediaset compra Eldesmarque.com, el gigante de los equipos y deportes 'pequeños’”. Recuperado de: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-12-23/mediaset-eldesmarque-digital-sevilla-internet\\_1723570/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-12-23/mediaset-eldesmarque-digital-sevilla-internet_1723570/).
- El economista (2022): “Atresmedia y Mediaset acaparan el 80% de los ingresos por publicidad”. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11613677/02/22/Atresmedia-y-Mediaset-acaparan-el-80-de-los-ingresos-por-publicidad.html>

- El País (2010): “Telecinco y Cuatro se fusionan para liderar la televisión en España”. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2009/12/18/actualidad/1261125186\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2009/12/18/actualidad/1261125186_850215.html)
- El País (2020): “El Gobierno ayudará a las televisiones privadas con 15 millones de euros”. Recuperado de: <https://elpais.com/television/2020-03-31/el-gobierno-ayudara-a-las-televisiones-privadas-con-15-millones-de-euros.html>
- El publicista (2017): “Atresmedia-Smartclip, operador nacional líder en publicidad digital”. Recuperado de: <https://www.elpublicista.es/medios/atresmedia-smartclip-operador-nacional-lider-publicidad-digital>
- Europapress (2015): “Las televisiones deben aportar garantía de 6 millones para optar a las nuevas licencias de TDT, entregadas por 15 años”. Recuperado de: <https://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-televisiones-deben-aportar-garantia-millones-optar-nuevas-licencias-tdt-entregadas-15-anos-20150420114028.html>
- Fiercevideo (2021): “Hulu, Paramount+ lead \$3.5B in AVOD revenue over past year”. Recuperado de: <https://www.fiercevideo.com/video/hulu-paramount-lead-35b-avod-revenue-over-past-year>
- Financial Times (2021): “The mysterious decline of our leisure time”. Recuperado de: <https://www.ft.com/content/9df289b9-d425-49e6-899f-c963b458625f>
- Fondo Monetario Internacional (2022): “La inflación se mantendrá elevada más tiempo por la guerra, la demanda y los mercados de trabajo”. Recuperado de: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/04/27/blog-cotw-inflation-to-be-elevated-for-longer-on-war-demand-job-markets-042722>
- Funcas (2022a): “Previsiones económicas para España 2022-2023”. Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/03/Previsiones-econ%C3%B3micas-para-Espa%C3%B1a-2022-2023.pdf>
- Funcas (2022b): “IPC abril 2022 Previsiones hasta diciembre 2023”. Recuperado de: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/05/IPC2204.pdf>
- INE (2022): “Demografía y población”. Recuperado de: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981)

- Infoadex (2021): “Estudio de la inversión publicitaria en España en 2021”. Recuperado de: <https://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2021/02/NP-Estudio-InfoAdex-de-la-Inversi%C3%B3n-Publicitaria-en-Espa%C3%B1a-2021.pdf>
- Infoadex (2022): “Resumen del estudio de la inversión publicitaria en España en 2022”. Accesible en: <https://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2022/02/Estudio-InfoAdex-2022-Resumen.pdf>
- IPmark (2022): “Netflix plantea lanzar su servicio AVOD a finales de 2022”. Recuperado de: <https://ipmark.com/netflix-planea-lanzar-servicio-avod-finales-2022/>
- La Moncloa (2015): “Adjudicadas seis licencias de televisión en abierto de cobertura estatal” Recuperado de: <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeminstros/Paginas/enlaces/161015-enlacetdt.aspx>
- Manuel, F (2014): “El legado de la guerra fría en la informática” Recuperado de: <https://www.genbeta.com/genbeta/el-legado-de-la-guerra-fria-en-la-informatica#:~:text=Los%20rusos%20ten%C3%ADan%20la%20bomba&text=Los%20primeros%20grandes%20ordenadores%2C%20como,UU.>
- Marketing Directo (2014): “Atresmedia entra en el accionariado de Wallapop bajo un modelo media for Equity”. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/atresmedia-entra-en-el-accionariado-de-wallapop-bajo-un-modelo-media-for-equity>
- Mediaset España (2021): “Informe anual”. Recuperado de: [https://files.mediaset.es/file/10002/2022/02/25/MEMORIA\\_2021\\_MEDIASET\\_b205.xhtml](https://files.mediaset.es/file/10002/2022/02/25/MEMORIA_2021_MEDIASET_b205.xhtml)
- Mediaset España (2022): “Quiénes somos”. Recuperado de: [https://www.mediaset.es/inversores/es/mediaset-espana\\_18\\_1339275465.html](https://www.mediaset.es/inversores/es/mediaset-espana_18_1339275465.html)
- Movistar (2021): “Guía Movistar Plus+: todo lo que puedes hacer con la televisión de Movistar”. Recuperado de: <https://www.movistar.es/blog/movistar-plus/guia-movistar-movistar-plus/>
- Omdia (2021): “Omdia TV & Online Video Intelligence Database”.
- Palacio, M (2001): “Historia de la televisión en España”. Gedisa
- PEARSON (2017): “Exploring Strategy, 11<sup>th</sup> edition”

- Pincha Aquí (2022): “El auge de la publicidad en streaming en videos on demand (AVoD). Recuperado de: <https://www.pinchaaqui.es/blog/publicidad-streaming-videos-on-demand>
- Rockcontent (2020): “Publicidad interactiva: entiende cómo aumentar el engagement con anuncios interactivos”. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/publicidad-interactiva/>
- RTVE (2022): “Sobre nosotros”. Recuperado de: <https://www.rtve.es/corporacion/sobre-nosotros/>
- Sadurní, J.M (2020): “Marconi y la primera transmisión por radio de la historia”. Recuperado de: [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/marconi-y-primera-transmision-por-radio-historia\\_14204](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/marconi-y-primera-transmision-por-radio-historia_14204)
- Statista (2020): “Consumo medio diario de televisión lineal por edad en España”. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/1011345/consumo-medio-diario-de-television-lineal-por-edad-espana/>
- Statista (2021a): “Evolución de las ayudas financieras recibidas de gobiernos por el grupo mediático español Atresmedia de 2013 a 2020”. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/587775/ayuda-anual-financiera-de-gobierno-para-atresmedia-espana/>
- Statista (2021b): “Medios de comunicación preferidos para informarse por grupo de edad en España”. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/874413/medios-de-comunicacion-preferidos-para-informarse-por-grupo-de-edad-espana/>
- Statista (2021c): Ingresos anuales de la televisión en abierto en España entre 2005 y 2020. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/688045/ingresos-anuales-de-la-television-en-abierto-espana/>
- Statista (2022a): “Hogares con Smart Tv en España 2015-2021”. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/597365/porcentaje-de-hogares-con-smart-tv-en-espana/>
- Statista (2022b): “Distribución porcentual de la inversión en publicidad en España por medio”. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/494559/distribucion-de-la-inversion-publicitaria-en-espana-por-medio/>

- Statista (2022c): “Inversión publicitaria en España por medio en 2021”. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/496616/inversion-publicitaria-en-espana-por-medio/>
- Statista (2022d): “Ingresos de los servicios de vídeo OTT en todo el mundo”. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/1289329/ingresos-de-los-servicios-de-video-ott-en-todo-el-mundo/>
- Videoweeek (2021): “The 2021 Global Content Wars: Who’s Spending What and Where?”. Recuperado de: <https://videoweeek.com/2021/02/09/the-2021-global-content-wars-whos-spending-what-and-where/>>
- Vocento (2021): “Vocento adquiere una participación mayoritaria en premium leads y se convierte en el primer grupo de comunicaciones en ofrecer soluciones conjuntas de branding y performance”. Recuperado de: <https://www.vocento.com/vocento-adquiere-una-participacion-mayoritaria-en-premium-leads-y-se-convierte-en-el-primer-grupo-de-comunicacion-en-ofrecer-soluciones-conjuntas-de-branding-y-performance/>
- Vodafone (2022): “Contenidos Televisión”. Recuperado de: <https://www.vodafone.es/c/particulares/es/productos-y-servicios/television/contenidos-television/cliente/>
- Wall Street Journal (2020): “Discovery Reviews Production Costs After Saving on Low-Budget Quarantine Shows”. Recuperado de: <https://www.wsj.com/articles/discovery-reviews-production-costs-after-saving-on-low-budget-quarantine-shows-11591311803>>
- Xataka (2020): “Así ha crecido lo que invierten Netflix, Prime Video y compañía en sus contenidos originales: locura en la guerra del streaming”. Recuperado de: <https://www.xataka.com/streaming/asi-ha-crecido-que-invierten-netflix-prime->