



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

EL FUTURO DE LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO EN UN ENTORNO MULTIPLATAFORMA

Clave: 202012281

RESUMEN EJECUTIVO

Este Trabajo de Fin de Grado investiga la transformación estructural de la industria del entretenimiento dentro de un entorno multiplataforma, definido por la integración de cine, series, videojuegos y deportes en directo en ecosistemas digitales unificados. La investigación sostiene que la convergencia de estos formatos no constituye una tendencia efímera, sino que representa el modelo de negocio dominante frente a los esquemas de distribución tradicionales. El estudio analiza cómo la *servitización* del contenido y la centralidad del dato han redefinido la cadena de valor, desplazando la competencia desde el producto individual hacia la gestión de la atención del usuario en plataformas globales.

Los hallazgos principales subrayan que el éxito de actores líderes como Netflix, Disney o Amazon reside en la explotación de los efectos de red y la personalización algorítmica para maximizar la retención y reducir la tasa de abandono (*churn*). Se identifica la transición hacia una estrategia de ‘IP o nada’, donde la posesión de propiedad intelectual líquida permite la expansión narrativa entre diversos medios, desde la ficción audiovisual hasta experiencias inmersivas en videojuegos. El análisis sectorial revela que la industria del videojuego es actualmente el segmento más dinámico, liderando innovaciones en monetización y con tendencias clave como el *cloud gaming*, mientras que el sector deportivo enfrenta una ‘OTT-ización’ (*plataformización*) que busca captar a las nuevas generaciones mediante el *sportainment*.

Finalmente, el estudio concluye que la sostenibilidad futura del sector depende de la capacidad de las plataformas para equilibrar la producción masiva de contenidos con la rentabilidad neta obtenida de una adecuada personalización algorítmica. Se anticipa un escenario de consolidación mediante fusiones y adquisiciones estratégicas, donde solo los que logren centralizar las preferencias de ocio del consumidor podrán sobrevivir en un mercado saturado.

Palabras clave: Convergencia mediática, Plataformas OTT, Entretenimiento digital, Propiedad Intelectual (IP), Personalización Algorítmica, Monetización, Efectos de red, Entorno multiplataforma, *Streaming*, *Servitización*, *Churn*, *Sportainment*, *Cloud Gaming*.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.3 METODOLOGÍA	4
1.4 DESARROLLO	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ORIGEN DE LAS PLATAFORMAS DE ENTRETENIMIENTO	5
2.2 EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS PLATAFORMAS DE ENTRETENIMIENTO.....	6
CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA.....	10
3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA DEMANDA: EL ROL CENTRAL DEL PÚBLICO JOVEN.....	10
3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFERTA.....	14
3.3 CONVERGENCIAS ACTUALES.....	17
CAPÍTULO IV: INDUSTRIA AUDIOVISUAL (CINE Y SERIES).....	21
4.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TRANSICIÓN HACIA EL ECOSISTEMA DIGITAL	21
a. El nacimiento del cine como espectáculo de masas y la era de los estudios (1895 - 1940)	21
b. El modelo tradicional de ventanas de exhibición y la llegada del digital al hogar (1950 - 1990)..	21
c. La disrupción de las plataformas OTT y la cultura del algoritmo (2000 - 2019)	22
d. El punto de inflexión: COVID-19 (2020 - Actualidad).....	23
4.2 DINÁMICAS ACTUALES DE ESTRATEGIA, PRODUCCIÓN Y MERCADO	25
a. Concentración y consolidación: Fusiones y Adquisiciones (M&A).....	26
b. Producción original y gestión de catálogo.....	29
c. La apuesta por la Propiedad Intelectual (IP) y la ‘franquiciación’	32
4.3 DINÁMICAS DE CONVERGENCIA E INTEGRACIÓN MULTIPLATAFORMA.....	33
4.4 SOSTENIBILIDAD Y POSIBLES RETOS FUTUROS	36
a. Gestión del <i>Churn</i>	37
b. Hibridación AVOD	37
c. <i>Bundling</i> y <i>Coopetición</i>	38
CAPÍTULO V: INDUSTRIA DEL VIDEOJUEGO	39
5.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TRANSICIÓN HACIA EL ECOSISTEMA DIGITAL	39

a. Orígenes del videojuego (1970–1985)	39
b. El modelo de copias físicas y consolas (1985–2007).....	40
c. Transición al ecosistema digital y ‘plataformización’ (2007–actualidad).....	41
5.2 DINÁMICAS ACTUALES DE ESTRATEGIA, PRODUCCIÓN Y MERCADO	42
a. La fórmula ‘IA + IP’: Hacia la creación de universos y el metaverso	43
b. Convergencia técnica y estrategias de <i>multi-homing</i>	45
5.3 DINÁMICAS DE CONVERGENCIA E INTEGRACIÓN MULTIPLATAFORMA.....	46
5.4 SOSTENIBILIDAD Y POSIBLES RETOS FUTUROS	48
a. Límites del Modelo de Suscripción	49
b. El futuro del Metaverso.....	51
c. El futuro de la consola	53
CAPÍTULO VI: INDUSTRIA DEPORTIVA (RETRANSMISIÓN).....	55
6.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TRANSICIÓN HACIA EL ECOSISTEMA DIGITAL	55
a. La era de la televisión en abierto y el deporte como servicio público (años 50-80).....	55
b. La irrupción de la TV de Pago y el «Sports-Media Complex» (años 90-2010)	56
c. La «OTT-ización» y la fragmentación digital (2012 - Actualidad).....	57
6.2 DINÁMICAS ACTUALES DE ESTRATEGIA PRODUCCIÓN Y MERCADO	58
a. Fin del monopolio y desintermediación.....	58
b. Irrupción de las Big Tech y el <i>sportainment</i>	60
6.3 DINÁMICAS DE CONVERGENCIA E INTEGRACIÓN MULTIPLATAFORMA.....	61
6.4 SOSTENIBILIDAD Y POSIBLES RETOS FUTUROS	63
a. Riesgo de pérdida de autenticidad	63
b. Cómo captar a las nuevas generaciones	64
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS	66
BIBLIOGRAFÍA	74

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Las distintas actividades de ocio realizadas por los jóvenes (porcentaje total de jóvenes españoles)	10
Ilustración 2. Evolución del tamaño de mercado del entretenimiento tradicional y digital a nivel global (2019–2027, miles de millones de dólares estadounidenses)	12
Ilustración 3: Valor de las transacciones en el sector por trimestre (Q1 2023 - Q3 2025, \$B)	26
Ilustración 4: Porcentaje de acuerdos en el sector audiovisual por la relación entre ambas partes (2024).....	28
Ilustración 5: Predicción de las cifras de ingresos y subscriptores en las plataformas OTT hasta 2030	36
Ilustración 6: Porcentaje de acuerdos en el sector videojuegos en función de la relación entre comprador y adquirido.....	43
Ilustración 7: El coste de los derechos de retransmisión en la primera división inglesa (1983-2001).....	56

ÍNDICE DE SIGLAS

AAA: Triple-A (Videojuegos de alto presupuesto y publicidad)

ADE: Administración y Dirección de Empresas

AI / IA: Artificial Intelligence (Inteligencia Artificial)

ARPU: Average Revenue Per User (Ingreso promedio por usuario)

AVOD: Advertising Video on Demand (Vídeo bajo demanda con publicidad)

BBC: British Broadcasting Corporation (Corporación Británica de Radiodifusión)

CEO: Chief Executive Officer (director ejecutivo)

CNMC: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia

CTR: Click-Through Rate (Tasa de clics o proporción de clics)

D2C: Direct-to-Consumer (Venta directa al consumidor)

DRM: Digital Rights Management (Gestión de derechos digitales)

DVD: Digital Versatile Disc (Disco versátil digital)

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)

ESPN: Entertainment and Sports Programming Network (Red de Programación de Entretenimiento y Deportes)

FOMO: Fear of Missing Out (Temor a quedarse fuera / perderse algo)

GOG: Good Old Games

GTA: Grand Theft Auto

INJUVE: Instituto de la Juventud

IP: Intellectual Property (Propiedad Intelectual)

MLB: Major League Baseball (Grandes Ligas de Béisbol)

MLS: Major League Soccer (Liga Mayor de Fútbol (EE. UU.))

NBA: National Basketball Association (Asociación Nacional de Baloncesto)

NFL: National Football League (Liga Nacional de Fútbol Americano)

NFT: Non-Fungible Token (Token no fungible)

OTT: Over-The-Top (Transmisión de libre transmisión vía internet)

PC: Personal Computer (Ordenador personal)

SLS: Social Live Streaming (Transmisión social en vivo)

SVOD: Subscription Video on Demand (Vídeo bajo demanda por suscripción)

TFG: Trabajo de Fin de Grado

TNF: Thursday Night Football (Fútbol de los jueves noche)

TV: Television (Televisión)

UX: User Experience (Experiencia de usuario)

VHS: Video Home System (Sistema de Vídeo Hogareño)

WWE: World Wrestling Entertainment

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En este trabajo se aborda la evolución de la industria del entretenimiento en un contexto que denominamos entorno multiplataforma. Con este término nos referimos a aquellas plataformas de *streaming* que integran diferentes formatos de contenido en un mismo servicio digital, que acotaremos a cine, series, videojuegos y deportes en directo. Se trata de una tendencia incipiente pero cada vez más visible: Netflix, tradicionalmente líder en películas y series, ha comenzado a incluir videojuegos descargables y eventos deportivos en directo, mientras que plataformas como DAZN, inicialmente centradas en retransmisiones deportivas, han ampliado su oferta con documentales y contenidos de producción propia relacionados con el deporte. La acotación a estos cuatro sectores responde a que son los que actualmente muestran un mayor grado de convergencia y, a la vez, mantienen un peso relevante en el consumo cultural global.

El análisis de este fenómeno resulta relevante desde el punto de vista tanto profesional como académico. Desde una perspectiva profesional, la industria atraviesa una transformación del modelo de producción que ha puesto en cuestión la viabilidad del tradicional, especialmente en el sector cinematográfico tras la pandemia. En este nuevo escenario, las plataformas han convertido los datos de consumo en su principal activo, utilizando la personalización algorítmica para incrementar el valor publicitario y la monetización. La importancia estratégica de estos datos se acentúa en específico en este sector: el entretenimiento captura una dimensión tan íntima del consumidor como son sus elecciones de ocio en el tiempo libre, reflejando de manera auténtica sus gustos y convirtiendo este espacio en un terreno especialmente atractivo para las estrategias comerciales.

Por otra parte, la relevancia académica de este trabajo reside en el estudio de los mecanismos teóricos detrás de este modelo. Estudios recientes, como el análisis bibliométrico de Li et al. (2024), evidencian que el concepto de convergencia de medios ha ganado presencia en la literatura científica de las últimas dos décadas, con especial atención a la integración entre medios digitales, *streaming* y videojuegos. Asimismo, el fenómeno nos ayuda a entender la aplicación práctica de teorías como los efectos de red

o la adaptación de modelos de negocio a las preferencias del consumidor. Casos como el de Netflix, que pasó del alquiler de DVD a la producción propia basada en datos, se han convertido en ejemplos de cómo la comprensión y anticipación de los nuevos patrones de consumo permite redefinir sectores enteros.

1.2 OBJETIVOS

- **Objetivo principal:** Analizar si el futuro de la industria del entretenimiento pasa por la consolidación de plataformas que integren distintos tipos de contenidos (cine, series, videojuegos y deportes en directo) en un único servicio digital.

Se busca comprobar hasta qué punto la convergencia de formatos constituye una tendencia estructural del sector y si puede considerarse el modelo dominante frente a otros esquemas de distribución más tradicionales. Asimismo, se estudiará la rentabilidad de este modelo tanto desde la perspectiva de los anunciantes como en comparación con otros entornos, como las redes sociales, y se analizará la importancia de los datos de los usuarios como recurso clave para las plataformas. El análisis también contemplará la convergencia de públicos y perfiles de usuario, considerando la posibilidad de que distintos *buyer persona* encuentren en una misma plataforma sus principales preferencias de ocio.

- **Objetivo secundario 1:** Contextualizar el origen y evolución del concepto de convergencia digital en la industria del entretenimiento.

Se realizará una revisión del marco teórico para definir los conceptos clave y analizar su evolución desde la expansión de internet y las tecnologías móviles. Se pretende comprender en qué contexto surge la actual tendencia hacia la integración de distintos formatos de contenido y por qué se considera un cambio estructural dentro de la industria del entretenimiento.

- **Objetivo secundario 2:** Evaluar la rentabilidad actual del modelo de salas de cine y su compatibilidad con los estrenos simultáneos en plataformas digitales.

Se tomará como ejemplo el modelo de Disney, que combina estrenos en salas de cine con lanzamientos en Disney+ bajo acceso premium. Se busca analizar si las salas responden a una preferencia real del público o si esta depende más de factores económicos, y hasta qué punto determinados géneros o producciones siguen

justificando para el espectador la experiencia en gran pantalla frente al consumo doméstico.

- **Objetivo secundario 3:** Analizar el impacto de las fusiones y adquisiciones en la industria del entretenimiento.

Se estudiarán casos como la integración de Marvel, Lucasfilm o Star en Disney, o la reciente fusión de Paramount con Skydance, con el fin de evaluar su impacto estratégico en la consolidación de catálogos y comunidades de usuarios. Más allá de los efectos financieros, se explorará cómo estas operaciones han influido en la migración de audiencias y en la percepción de valor de las plataformas.

- **Objetivo secundario 4:** Estudiar el modelo de producción intensiva de contenidos en plantilla.

Se abordará la estrategia de producción masiva de series y películas originales con el objetivo de ampliar catálogo, valorando su eficacia tanto en la captación de suscriptores como en la generación de éxitos inesperados. También se analizará la sostenibilidad de este modelo para productores y equipos creativos frente al tradicional sistema de grandes producciones con ciclos más largos.

- **Objetivo secundario 5:** Explorar el potencial de crecimiento de la industria del videojuego en un contexto multiplataforma.

El análisis considerará cómo la reducción de barreras de entrada, gracias al juego en dispositivos móviles y al *cloud gaming*, puede abrir nuevas oportunidades de consumo masivo. Se valorará si las plataformas de *streaming* pueden llegar a competir con espacios consolidados como App Store o Google Play, y si se abre una categoría intermedia de videojuegos premium accesibles sin necesidad de consolas de alto coste.

- **Objetivo secundario 6:** Examinar la sostenibilidad del modelo actual de cesión exclusiva de derechos de retransmisión deportiva.

Se explorará hasta qué punto conviene a ligas y competiciones mantener la exclusividad en pocas manos o abrir la oferta a varias plataformas en paralelo. Se valorarán posibles beneficios para el consumidor y efectos en la competencia, así como el impacto que una liberalización de derechos podría tener en la lucha contra la piratería. También se estudiará si la inclusión de contenidos deportivos en

plataformas generalistas como Netflix aumentaría realmente el valor percibido o, por el contrario, desplazaría ingresos sin generar un crecimiento neto en la industria.

1.3 METODOLOGÍA

Para dar respuesta a los objetivos anteriormente detallados, este trabajo adopta un enfoque deductivo, cualitativo y analítico. La metodología empleada se fundamenta en:

En primer lugar, la revisión documental y bibliográfica. Se llevará a cabo un análisis de la literatura académica y de informes especializados sobre la transformación del consumo audiovisual, la explotación de datos de cliente y la convergencia de contenidos en el sector del entretenimiento.

Por último, realizaremos un análisis integrador. Se cruzarán los hallazgos de las fuentes académicas e informes con la información extraída de las entrevistas. Este proceso permitirá extraer conclusiones propias, valorando en qué medida se confirma la hipótesis de que el futuro de la industria del entretenimiento pasa por la consolidación de plataformas que integren distintos tipos de contenidos en un único servicio digital.

1.4 DESARROLLO

El presente trabajo se estructura en ocho capítulos. Tras esta introducción, el segundo capítulo establece el marco teórico, definiendo las bases del modelo de plataforma y los efectos de red. El tercer capítulo contextualiza la situación actual de la industria, analizando el perfil de la demanda digital, la configuración de la oferta y la tendencia macroeconómica hacia la convergencia de formatos.

Los capítulos cuarto, quinto y sexto constituyen un análisis por sectores. En ellos se examina la transformación específica de las industrias del cine, el videojuego y el deporte en directo, respectivamente, estudiando en cada caso la evolución desde el modelo tradicional hacia los ecosistemas digitales actuales. El séptimo capítulo ofrece una visión integradora a través de un análisis comparado y el planteamiento de escenarios futuros. Finalmente, el octavo capítulo recoge las conclusiones, dando respuesta al objetivo principal y valorando la viabilidad del modelo multiplataforma.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ORIGEN DE LAS PLATAFORMAS DE ENTRETENIMIENTO

Las plataformas de entretenimiento en *streaming* constituyen un modelo de negocio relativamente reciente, que emergió y se consolidó entre finales de la década de 2000 y los primeros años de la de 2010. Como ocurre con todo modelo disruptivo, su desarrollo parte de una idea capaz de transformar por completo la forma en que se consume un producto o servicio. En este caso, se trata de un cambio sustancial en la manera de acceder al alquiler de películas, un sector que hasta entonces seguía esquemas tradicionales centrados en el producto.

El primer ejemplo exitoso de esta transformación lo encontramos en Netflix, que durante la década de 1990 irrumpió en el mercado impulsada por una nueva tecnología que facilitaba este tipo de servicio. Tal como señala Sun (2022), «esta tendencia de éxito se vio interrumpida por la aparición de Netflix a finales de los noventa y su nuevo modelo de negocio disruptivo. En lugar de continuar con la forma tradicional de alquiler mediante cintas, Netflix aprovechó la oportunidad que ofrecían los DVD e introdujo esta nueva tecnología en la industria» (traducción propia, p. 2).

Lo verdaderamente innovador de la propuesta fue su capacidad para anticiparse a uno de los modelos de consumo dominantes en la actualidad: el modelo de suscripción. Netflix introdujo por primera vez este concepto en la industria del entretenimiento y supo aprovechar una tendencia que no ha dejado de crecer desde entonces. Los consumidores muestran una preferencia decreciente por la propiedad de los bienes y optan por pagar una tarifa periódica que les permita utilizarlos temporalmente. Este modelo, que en su momento se asociaba principalmente a servicios que requerían una gran inversión (como un gimnasio), ha evolucionado hasta aplicarse a sectores tan distintos como el del software, donde las licencias de uso indefinido han dado paso a suscripciones que, a cambio de un pago recurrente, aseguran que el producto esté constantemente actualizado.

El negocio tradicional de alquiler de películas partía precisamente de la idea de que el público no deseaba poseer una copia de una película que solo vería una o dos veces. Sin embargo, Netflix fue un paso más allá. Si el consumo era recurrente, ¿por qué el usuario debía pagar cada vez por un alquiler individual? La compañía comprendió que, desde un punto de vista empresarial, la estabilidad y previsibilidad de los ingresos

resultaban preferibles a la incertidumbre de los pagos puntuales. De este modo, en lugar de depender de las fluctuaciones mensuales del gasto en ocio de los consumidores, el modelo de suscripción garantizaba un flujo constante de ingresos.

Netflix abandonó así el modelo de negocio tradicional basado en tiendas físicas y lo sustituyó por un sistema completamente digital. Como explica Sun (2022), «Netflix abandonó el modelo de tienda física adoptado por los pequeños videoclubes y por Blockbuster. En su lugar, inició un nuevo modelo que permitía a los consumidores registrarse y realizar sus pedidos de alquiler en línea. El DVD seleccionado era enviado por correo en cuestión de días» (traducción propia, p. 2).

Este modelo se perfeccionó con el tiempo gracias a la irrupción de las tecnologías de *streaming*, un avance que, al igual que el DVD, Netflix supo integrar con rapidez en su estructura de negocio. Con la expansión de internet y la mejora de las velocidades de conexión, la compañía transformó su servicio de envío de DVD en un modelo de distribución directa de contenidos digitales.

Finalmente, el modelo actualmente conocido, sin considerar aún la convergencia con los videojuegos o los eventos deportivos en directo, introdujo una nueva disrupción, esta vez no solo en la forma de consumo de entretenimiento, sino también en su producción. En palabras de Sun (2022), «ante la aparición de competidores que compartían el mismo catálogo de títulos, Netflix comprendió la importancia de diferenciar su oferta para retener a sus usuarios. En 2011, la compañía inició su actividad como productora de contenido original» (traducción propia, p. 4).

La creación de contenidos propios no solo consolidó su independencia frente a otros distribuidores, sino que transformó la naturaleza misma del negocio del entretenimiento digital, marcando el inicio de una nueva etapa para las plataformas de *streaming*.

2.2 EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS PLATAFORMAS DE ENTRETENIMIENTO

Podemos comenzar definiendo de manera general el concepto de plataforma, sin limitarnos todavía a la industria del entretenimiento:

In two-sided markets, two (or more) parties interact on a platform, and the interaction is affected by special “indirect” network externalities. Furthermore, the

distribution of prices faced by the two sides influences market participation and the overall volume of demand. [...] A market is two-sided if platforms serve two groups of agents, such that the participation of at least one group raises the value of participating for the other group (Roson, 2005, pág. 142).

Estas estructuras operan bajo una lógica económica compleja, que no abordaremos en detalle, pero que se basa esencialmente en la creación de valor a través de los efectos de red. Lo que sí queda claro es que este modelo se ha mostrado muy eficiente en el contexto actual, en el que los datos de los usuarios se han convertido en un activo de enorme valor. Cada interacción entre las dos partes que conforman una plataforma no solo genera el valor añadido propio del intercambio, sino también un flujo constante de información que la plataforma puede aprovechar para optimizar su funcionamiento, personalizar servicios o monetizar comportamientos de consumo.

Estos efectos positivos se evidencian con especial claridad en el éxito de modelos como Airbnb, nacidos de la identificación de una oportunidad en mercados donde existía simultáneamente oferta y demanda, pero sin un mecanismo exitoso de conexión entre ambas partes. La plataforma actúa, precisamente, como ese nexo que hace visible la oferta para los demandantes y viceversa, reduciendo fricciones y generando confianza.

En el caso del entretenimiento, las plataformas han existido desde hace décadas, aunque inicialmente se trataba de soportes físicos que requerían inversión y recursos no al alcance de tantos. En el ámbito del cine, las series o los eventos deportivos, la televisión cumplía la función de plataforma principal: un canal común de distribución que permitía acceder a diferentes contenidos, aunque no adaptados a las preferencias individuales, sino a una demanda generalizada. La monetización, basada en ingresos publicitarios, tampoco difería tanto de algunos modelos digitales actuales, pero la segmentación era mínima: la publicidad y el contenido se orientaban a perfiles amplios, definidos de manera general y con un alto coste en personal y análisis de mercado para los anunciantes y cadenas.

En el terreno de los videojuegos, la lógica era similar: las consolas actuaban como plataformas que mediaban entre desarrolladores y usuarios. Sin embargo, este modelo imponía fuertes condicionantes, ya que los estudios debían adaptarse a los requisitos técnicos de cada consola o renunciar a una parte significativa del mercado potencial. Al mismo tiempo, el jugador que optaba por una plataforma concreta también limitaba su

acceso a determinados títulos, lo que generaba una competencia intensa y elevadas barreras de entrada tanto para nuevos desarrolladores como para proyectos independientes.

En esta reflexión se ponen de manifiesto los puntos de fricción del modelo tradicional, que, aunque aún no ha desaparecido, está experimentando una transformación progresiva impulsada por el cambio en los hábitos de consumo y la consolidación de modelos basados en la conectividad y la personalización de la experiencia.

Dos efectos resultan clave para comprender la popularización de esta nueva forma de consumo mediático, según Chen (2024): los efectos de McLuhan y de Metcalfe.

Por un lado, McLuhan estableció que cada nueva tecnología de medios no solo modifica el contenido que transmite, sino también nuestra manera de percibir y de relacionarnos con el entorno y, en consecuencia, nuestros hábitos de consumo y comunicación. «El corazón del argumento de McLuhan es que “el medio es el mensaje”» (Chen, 2024, pág. 94, traducción propia). Esta idea pone de relieve que el medio, más allá del mensaje que difunde, determina la experiencia cultural y social del usuario.

Por otro lado, Robert Metcalfe, inventor de Ethernet, popularizó en los años noventa su teoría sobre los efectos de red, un concepto que cobra especial relevancia con la expansión de Internet. Su premisa es sencilla: el valor de una red crece de forma exponencial con el número de usuarios. Aplicado a las plataformas de entretenimiento, esto implica que el valor del servicio aumenta a medida que se amplía su base de usuarios.

En este tipo de plataformas, el atractivo principal reside en la amplitud y diversidad de la oferta de contenidos, pero esta oferta solo puede expandirse si crece el número de usuarios que la sostienen. Refiriéndonos de nuevo a la premisa inicial, si el valor de una red crece de forma exponencial con el número de usuarios, y el valor percibido en las plataformas de entretenimiento lo determina su oferta de contenidos, podemos concluir que la oferta hace crecer el número de usuarios de forma exponencial.

En la práctica, este crecimiento activa una dinámica circular que opera en dos niveles complementarios. Por un lado, se produce un efecto de escala tradicional: el aumento de la base de suscriptores incrementa los recursos financieros disponibles, permitiendo invertir en la adquisición o producción de más oferta (series, películas, derechos deportivos) que a su vez atrae a nuevos usuarios. Por otro lado, al incorporar más usuarios

se multiplican los datos generados, lo que permite diseñar recomendaciones y segmentaciones más precisas. Esta doble mejora, tanto en la financiación del catálogo como en la personalización de la experiencia, muestra cómo en la práctica cada nuevo usuario aumenta el valor percibido por los demás, confirmando lo que explica la teoría de los efectos de red.

This study argues that both effects have had a major impact on the overall economy, culture and society. In general, the content of the media gets a lot of attention, but the network distribution system also plays a key and important role. Specifically, on the surface, the media industry has benefited from the rapid development of the Internet (Chen, 2024, pág. 102).

Si, como establece Chen, la interacción entre ambos efectos ha impulsado una transformación profunda del ecosistema mediático, esto explicaría el crecimiento acelerado de las primeras plataformas digitales y la necesidad estratégica de alcanzar rápidamente una masa crítica de usuarios ya que, una vez consolidadas, resulta extremadamente difícil competir con ellas.

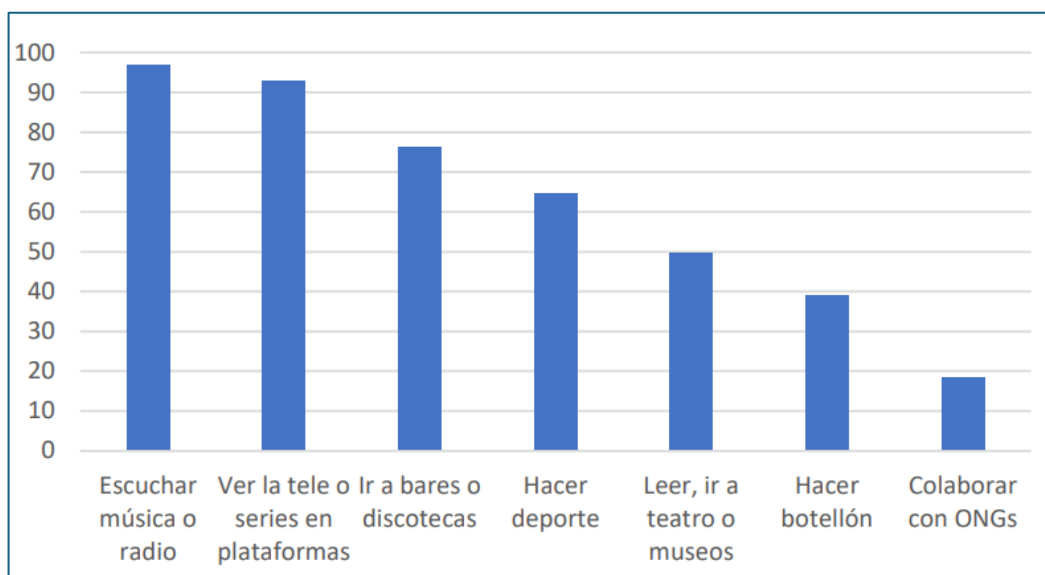
Esta dinámica ayuda a comprender la posición dominante de casos como Netflix, analizado previamente, y permite contextualizar la situación actual del mercado del entretenimiento digital, punto que se desarrollará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA DEMANDA: EL ROL CENTRAL DEL PÚBLICO JOVEN

Para abordar este apartado se analizan los principales factores que explican la situación actual de la demanda en el entretenimiento digital, basándonos en la evidencia aportada por Calderón y Gómez (2023) y las estadísticas del Panel de Hogares de la CNMC, complementados con tendencias globales identificadas por Kearney (2025). El análisis se centra especialmente en la población joven, dado que este grupo demográfico actúa como segmento tractor de la digitalización del ocio: concentra los mayores niveles de uso de plataformas y servicios digitales, adopta antes que otros colectivos nuevos modelos de consumo y anticipa patrones que posteriormente se generalizan en el resto de la población. Como señala el Informe Juventud en España, «la juventud actual invierte más tiempo que otros segmentos sociales en actividades de ocio» (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2020, pág. 156), y estas actividades son predominantemente digitales. La ilustración 1 muestra que más del 90 % de los jóvenes de entre 15 y 29 años escucha música o ve televisión y series en plataformas, confirmando que el ocio digital es hoy la actividad más extendida en este grupo.

Ilustración 1. Las distintas actividades de ocio realizadas por los jóvenes (porcentaje total de jóvenes españoles)

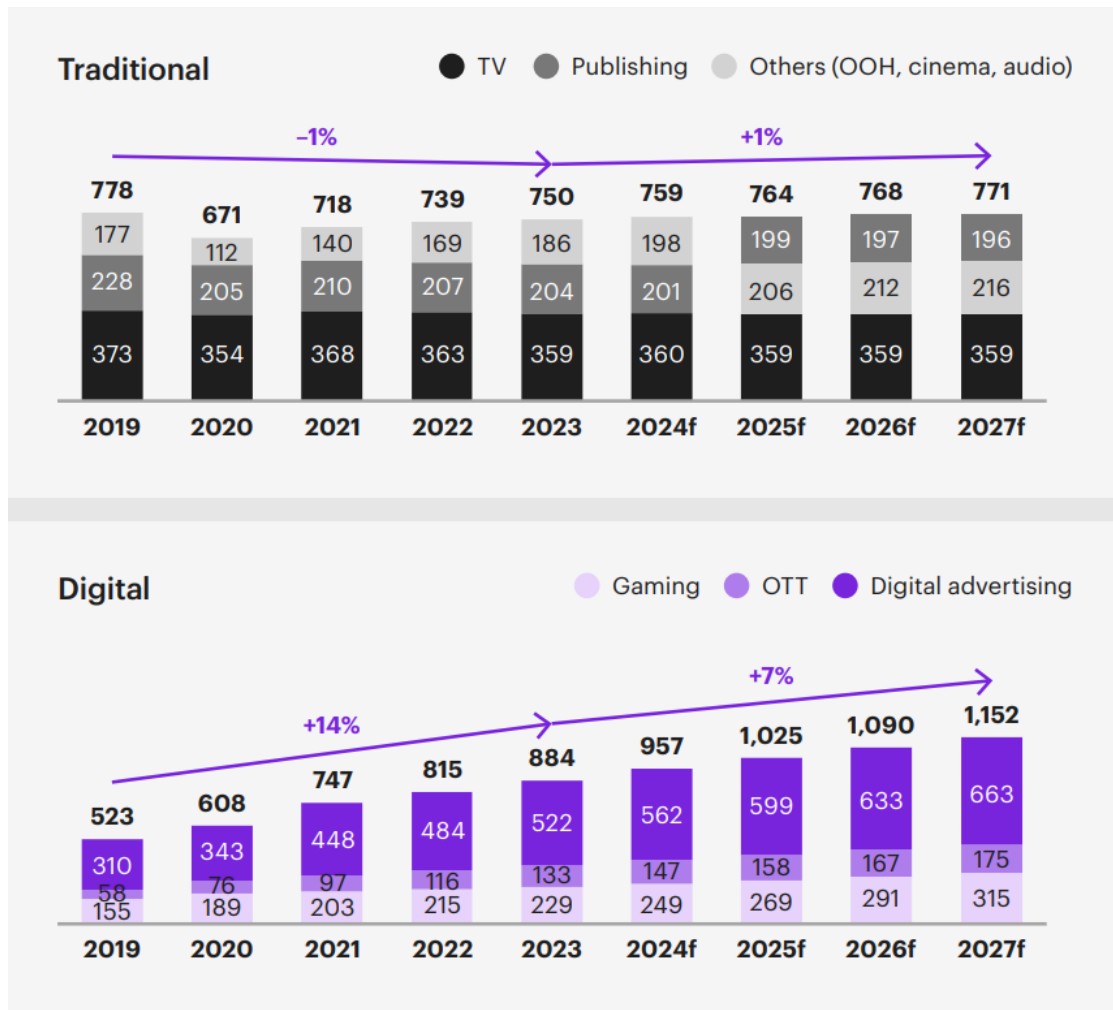


Fuente: Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 (2020, pág. 157).

En consecuencia, puede afirmarse que el ocio juvenil se encuentra altamente digitalizado, desplazando a actividades presenciales como hacer deporte, leer u otras que implican reunirse en persona.

Asimismo, esta tendencia no responde únicamente a un fenómeno generacional: como se observa en la ilustración 2, el tamaño de mercado del consumo digital supera al tradicional a escala global a partir de 2021. Cabe señalar que las cifras presentadas a partir del año 2024 corresponden a estimaciones de mercado (*forecast*), proyectando un crecimiento sostenido del sector digital frente al estancamiento del tradicional hasta 2027. Estos datos permiten concluir que el modelo de plataformas digitales no solo domina el ocio juvenil, sino que constituye ya el patrón general de consumo de entretenimiento a nivel mundial.

Ilustración 2. Evolución del tamaño de mercado del entretenimiento tradicional y digital a nivel global (2019–2027, miles de millones de dólares estadounidenses)



Fuente: Análisis de Kearney (2025) basado en datos del PwC Global Entertainment & Media Outlook 2018-2027.

Otro elemento clave en esta transformación es la consolidación de la cultura de la suscripción. Mientras que en el capítulo anterior se abordó este fenómeno desde la lógica teórica de las plataformas y los efectos de red, desde la perspectiva de la demanda juvenil se observa un desplazamiento del consumo de producto (por ejemplo, DVDs o videojuegos físicos) hacia el consumo de servicios. La suscripción proporciona previsibilidad del gasto, acceso inmediato a grandes catálogos audiovisuales y disponibilidad continua de novedades. A fecha de 2023, «tres de cada cuatro jóvenes están suscritos a alguna plataforma de contenido audiovisual» (Calderón Gómez & Gómez Miguel, 2023, pág. 255), lo que confirma el carácter estructural de este modelo en el ocio juvenil. Además, el ecosistema incorpora modalidades de pago asociadas al *streaming* en directo. En esta línea, Kearney (2025) distingue entre las suscripciones mensuales, que

ofrecen ventajas como contenido exclusivo o mayor interacción, y el *gifting*, entendido como la compra puntual de tokens o monedas virtuales para apoyar a un creador durante una retransmisión. Aunque esta última modalidad es minoritaria, «un tercio de los jóvenes gasta habitualmente dinero en apoyar (mediante suscripciones o donaciones) a creadores de contenido» (Calderón Gómez & Gómez Miguel, 2023, pág. 255). El estudio de Kearney (2025) también señala la publicidad como una vía relevante de monetización para los creadores; sin embargo, no profundizaremos en esta dimensión dado que se refiere a los ingresos del lado de la oferta y no al comportamiento de la demanda juvenil que analizamos en este apartado. En conjunto, estos datos muestran que la suscripción, en sus distintas formas, se ha consolidado como una de las bases fundamentales del consumo actual de entretenimiento digital.

Otro de los factores que condiciona el comportamiento de la demanda es la creciente diversificación de plataformas. Las principales plataformas audiovisuales compiten mediante catálogos exclusivos: Disney+ ha reforzado su posición integrando franquicias como Marvel, Star Wars o National Geographic; operadores como Movistar u Orange incluyen deporte en directo dentro de sus paquetes; mientras que plataformas globales como Netflix, HBO Max o Prime Video compiten mediante producción original y estrategias de volumen.

Ante esta variedad, el consumidor decide no solo si suscribirse, sino a cuántas plataformas. Según el Panel de Hogares de la CNMC (2024), si tomamos como base únicamente los hogares que disponen de servicios de *streaming* audiovisual, el 36,7% está suscrito a una sola plataforma. Esto implica que la mayoría de los consumidores de este tipo de servicios opta por contratar más de una. De hecho, dentro de este mismo colectivo de usuarios de *streaming*, destaca un 21,1% que acumula cuatro o más suscripciones. Esta multiplicación de suscripciones responde al hecho de que «la diversificación otorga mayor libertad a los consumidores, pero también les fuerza a suscribirse a diferentes plataformas» (Calderón Gómez & Gómez Miguel, 2023, pág. 253). A ello se suma el conocido efecto FOMO (*fear of missing out*, en español miedo a perderselo), particularmente intenso entre jóvenes, para quienes el ocio audiovisual constituye un eje central de conversación y sociabilidad. No estar al día de los estrenos o eventos relevantes puede generar la sensación de quedarse fuera de dinámicas sociales, favoreciendo la acumulación de suscripciones. Esta diversificación también se traduce en un gasto

agregado creciente: según un estudio reciente de la EAE Business School (2025), el hogar español gasta de media 286 € al año en plataformas audiovisuales. En conjunto, la variedad de servicios disponibles y la competencia basada en contenido exclusivo explican que la elección del número y tipo de plataformas se haya convertido en otro elemento central para comprender la configuración actual de la demanda.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFERTA

Este apartado ofrece una visión general de quiénes son hoy los principales actores del entretenimiento digital y contextualiza la convergencia que se está produciendo entre sectores tradicionalmente separados. Aunque cine y series, videojuegos y deporte en directo mantienen modelos de negocio y producción propios, desde la perspectiva del usuario comienzan a percibirse como partes de una misma oferta de ocio digital, accesible desde las mismas plataformas, dispositivos y aplicaciones. El objetivo es, por tanto, analizar la situación actual como punto de partida de esa convergencia: un mercado dominado por grandes plataformas globales y gigantes tecnológicos que regulan la oferta.

En el ámbito del cine y las series, la digitalización de la producción y, sobre todo, de la distribución ha permitido la entrada de nuevos agentes que se han situado en el centro de la industria. Pérez-Rufi & al. señalan que «la digitalización de la producción audiovisual y su distribución online supuso la entrada en los mercados de novedosos y poderosos agentes internacionales que se han puesto a la cabeza de la industria audiovisual» (Pérez-Rufi, Gómez-Pérez, & Castro-Higueras, 2020, pág. 391). Estos agentes se organizan en torno a plataformas OTT como Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ o HBO Max, que compiten con la televisión de pago tradicional y con los operadores de telecomunicaciones. La jerarquía de este mercado es clara: Netflix mantiene su posición dominante al representar aproximadamente el 25% de todas las reproducciones de vídeo por *streaming* a nivel mundial. Esta hegemonía se traduce en una base de suscriptores y un volumen de ingresos que supera significativamente a sus competidores directos, estableciendo una brecha económica notable entre los líderes del sector y las plataformas emergentes o de nicho.

Según los datos proporcionados por Market.us Scoop, el panorama competitivo actual está encabezado por Netflix, que domina el mercado con 200 millones de suscriptores a nivel global. A esta le siguen Amazon Prime Video, con una base de 175

millones de usuarios, Disney+, que alcanza los 100 millones, y HBO Max, con un volumen de 67 millones de suscriptores.

Estas cifras ilustran un mercado diverso, pero a la vez muy concentrado en unas pocas marcas globales, situación genera una «alta tensión y fuerte rivalidad de las marcas que compiten en un contexto de creciente desregularización» (Pérez-Rufi, Gómez-Pérez, & Castro-Higueras, 2020, pág. 391). Cabe precisar que esta desregularización no responde a una retirada de normas, sino a lo que Pérez-Rufi et al. (2020) definen como un «vacío legal» (p. 395) donde la distribución online permitió a estos nuevos agentes (plataformas OTT) eludir los requisitos técnicos y legales (como licencias de emisión o cuotas de pantalla) exigidos a los operadores históricos de telecomunicaciones y televisión de pago tradicional, tales como Movistar o las grandes cadenas generalistas.

Por su parte, los videojuegos se han consolidado como el segmento económicamente más relevante del ocio digital, habiendo superado a las industrias del cine y la música conjuntamente (Pashkov, 2021, pág. 14). En 2024, los ingresos mundiales del sector alcanzaron aproximadamente los 187.700 millones de dólares, consolidando un crecimiento sostenido donde el dispositivo móvil es el líder absoluto al generar el 49% de los ingresos totales, seguido por las consolas (28%) y el PC (23%) (Newzoo, citado en Udonis, 2025).

Esta fortaleza se apoya en una transición digital casi total; mientras que en 2009 las ventas físicas dominaban el mercado, para 2024 el 95% de las ventas globales de videojuegos ya son digitales (Trade.gov, citado en Udonis, 2025). Dentro de este ecosistema, los grandes actores estructuran entornos cerrados: Sony lidera por ingresos (31.000 millones de dólares), seguida de Microsoft (21.500 millones) y Nintendo (11.500 millones) (Udonis, 2025). En el mercado de PC, la plataforma Steam se mantiene como el líder indiscutible en distribución digital, alcanzando récords de 40 millones de usuarios concurrentes a principios de 2025 y registrando en 2024 el año de mayores ingresos de su historia (Udonis, 2025).

El deporte en directo representa otro gran bloque de la oferta, articulado alrededor de los derechos de retransmisión. Moya-López et al. muestran que el deporte en directo se ha convertido en un recurso de enorme valor económico dentro de la industria del entretenimiento. En este sentido, el fútbol ejemplifica cómo el deporte funciona hoy como

un contenido cultural pero también como un producto económico de primer orden. La evolución del mercado lo confirma: «Sólo LaLiga [...] vendió por 4.950 millones de euros sus derechos televisivos» para 2022-2027, la Premier League alcanzó los 11.600 millones para 2022-2025 y la NFL firmó un acuerdo de 110.000 millones de dólares para las 11 siguientes temporadas» (Moya López, de Oliveira, & Mancinas Chávez, 2024, pág. 187). A partir de estos activos compiten cadenas tradicionales y nuevas plataformas especializadas como DAZN, que en 2020 ya estaba presente en más de 200 países y que forma parte de Access Industries, un conglomerado tecnológico con presencia en sectores tan diversos como la música, el cine o la tecnología (Moya López, de Oliveira, & Mancinas Chávez, 2024, pág. 190).

Más allá de sus especificidades, estos tres bloques coinciden en torno a un mismo tipo de intermediario: grandes plataformas digitales y conglomerados tecnológicos que integran producción, distribución y explotación comercial de los contenidos. En el caso audiovisual, Pérez-Rufi et al. concluyen que «la plataformización de la cultura responde a criterios económicos» (Pérez-Rufi, Gómez-Pérez, & Castro-Higueras, 2020, pág. 400) y que desplaza la oferta desde los canales tradicionales hacia servicios bajo demanda. Esa misma lógica se observa en los videojuegos (organizados en torno a ecosistemas como PlayStation, Xbox, Nintendo, Apple o Google) y en el deporte en directo, donde plataformas como DAZN, Amazon Prime Video, YouTube TV o BeIN Sports conectan derechos deportivos, contenidos documentales y servicios de suscripción a escala global.

La expansión de estas plataformas modifica también la posición de la demanda. Como resume Heredia-Ruiz, el nuevo modelo orientado por datos se dirige «hacia la personalización y entendimiento del cliente, pues es finalmente el usuario quien elige dónde, cómo, qué ver y cuándo verlo» (Heredia-Ruiz, 2017, citado en Pérez-Rufi et al., 2020, pág. 400). En el mismo texto se señala que la incorporación de nuevos operadores y el aumento de la competencia han favorecido que el consumo se desplace hacia modelos bajo demanda. Esta idea encaja con la lógica actual del mercado: ya no tiene sentido que los productores inviertan recursos en obtener la mejor franja de emisión en la televisión tradicional cuando pueden destinar esos esfuerzos a crear contenidos más atractivos, sabiendo que el usuario los consumirá cuando quiera. En un entorno bajo demanda, aunque el tiempo libre siga siendo limitado, desaparece el coste de oportunidad de tener que elegir un contenido en un momento concreto, porque cualquiera puede verse a

destiempo. En este escenario, cine y series, videojuegos y, en el caso del deporte en directo (cuyo funcionamiento analizaremos con más detalle en un capítulo específico por tratarse de un formato vinculado a la emisión en tiempo real), ya no compiten únicamente dentro de sus propios mercados, sino por el mismo recurso escaso: el tiempo de ocio digital del usuario.

La situación actual de la oferta de entretenimiento muestra un escenario donde distintos formatos empiezan a organizarse bajo lógicas similares, especialmente en torno a grandes plataformas globales y a modelos de negocio que se repiten en todos los segmentos (suscripción, publicidad segmentada y combinaciones híbridas). Esto no impide que cada industria mantenga sus propios modelos y dinámicas, pero sí explica por qué la oferta tiende a alinearse en torno a estrategias comunes y estructuras cada vez más parecidas. Esta base permitirá abordar en el siguiente apartado cómo estas transformaciones en la oferta se relacionan con la evolución de la demanda y con la tendencia hacia una mayor convergencia entre sectores.

3.3 CONVERGENCIAS ACTUALES

El concepto de convergencia mediática encuentra su origen fundamental en los trabajos de Ithiel de Sola Pool, quien en 1983 acuñó el término «convergencia de modos». En su planteamiento, Pool (1983) describía una tendencia en que las fronteras entre los canales de comunicación de masas (como la prensa, la radio y la televisión en aquel momento) y las formas de comunicación punto a punto (como el correo o el teléfono) comenzaban a desdibujarse en un entorno compartido. Lo que inicialmente se analizó como un fenómeno de integración técnica ha evolucionado hacia un proceso de transformación que condiciona la estructura de la industria del entretenimiento y la comunicación contemporánea. Según el análisis bibliométrico de Li et al. (2025), este proceso ha atravesado tres fases clave: una etapa de exploración centrada en la comunicación (2000-2009), un periodo de crecimiento impulsado por la adopción masiva de Internet (2010-2018) y la actual fase de «rápida expansión» (2019-2024), marcada por la comunicación multiplataforma y la integración de la inteligencia artificial.

En este escenario, ya no resulta adecuado hablar de industrias estancas que compiten únicamente dentro de su propio sector cultural; por el contrario, nos encontramos ante un mercado unificado y accesible, literalmente «al alcance de los dedos» a través de

cualquier dispositivo conectado. Esta evolución ha diluido las fronteras tradicionales entre medios, sustituyendo el consumo de un solo canal por ecosistemas integrados. Bajo esta lógica, el valor estratégico de las plataformas no reside únicamente en la amplitud de su catálogo, sino en su capacidad para garantizarse una presencia constante y una visibilidad inmediata en el momento exacto en que el consumidor decide emplear su tiempo libre. Esta estrategia de disponibilidad se ve reforzada por la capacidad de las compañías para anticipar y ofrecer al usuario el contenido específico que desea consumir en cada instante, un proceso que se apoya en el uso de datos masivos y algoritmos de predicción que personalizan la experiencia en tiempo real.

En este contexto, la convergencia pasa de ser una opción a una necesidad estratégica orientada a eliminar las limitaciones de la oferta. Al integrar diversos formatos, las plataformas se aseguran de que el usuario no tenga incentivos para salir de su ecosistema en busca del contenido que desea; si el consumidor demanda videojuegos o eventos en directo, la plataforma debe ser capaz de proporcionárselos para evitar que migre hacia servicios especializados. Esta retención no solo asegura el tiempo de ocio del cliente, sino que permite a la compañía capturar un volumen de datos mucho más profundo sobre sus preferencias globales, retroalimentando así su capacidad de predicción. A continuación, analizaremos diversos ejemplos prácticos que ilustran cómo los principales agentes del sector están ejecutando estas estrategias para adaptarse a la nueva configuración del mercado.

Netflix, uno de los principales jugadores de esta industria (si no el principal como vimos en el anterior apartado), lleva la delantera en el tema de la convergencia. Ya en 2018 la compañía se dio cuenta de que competía más contra videojuegos como *Fortnite* (que supuso un fuerte impacto en el consumo de ocio digital) que contra competidores directos como HBO (Gómez-García, de la Hera, Vicent-Ibañez, & Navarro-Sierra, 2023). Este análisis deja a entender que la amenaza de los productos sustitutivos es, en muchas ocasiones, más fuerte que la de los propios competidores del sector específico (cine y series en *streaming*). Bajo este paradigma, la industria entra en una fase de «convergencia de contenidos», donde la fusión de sectores busca capturar la atención del usuario en un mercado altamente competitivo (Gómez-García, de la Hera, Vicent-Ibañez, & Navarro-Sierra, 2023).

Un ejemplo claro es la apuesta por los videojuegos, donde Netflix ha revitalizado títulos como *GTA: San Andreas* (lanzado originalmente para consolas en 2004), logrando superar los 50 millones de descargas (AppMagic, 2023). Este movimiento demuestra cómo la integración de formatos lúdicos sirve para aumentar la percepción de valor de la suscripción y retener a los usuarios (Gómez-García, de la Hera, Vicent-Ibañez, & Navarro-Sierra, 2023). Esta lógica de convergencia fue expandida también hacia los eventos en directo para competir por el ocio del usuario en tiempo real. El reciente combate entre Jake Paul y Mike Tyson es una prueba de este éxito, al alcanzar un récord histórico de 108 millones de espectadores globales y 65 millones de transmisiones simultáneas (Netflix, 2024). A este hito se suma el acuerdo estratégico de 5.000 millones de dólares para la retransmisión de WWE Raw a partir de 2025 (Otterson, 2024), avanzando hacia la consolidación de un modelo donde el usuario no necesita salir del ecosistema para encontrar sus principales preferencias de ocio.

Otro ejemplo especialmente relevante de esta tendencia es el de Disney+, una plataforma que ha consolidado su posición en la industria mediante la adquisición estratégica de franquicias de alto valor como Marvel, Star Wars o National Geographic. Sin embargo, la compañía decidió trascender en esta ocasión el modelo de distribución de contenido tradicional para apostar por una convergencia, también hacia el sector de los videojuegos, a través de su acuerdo con Epic Games. Esta alianza, que ha supuesto una inversión de 1.500 millones de dólares, tiene como objetivo la creación de un «universo persistente, abierto y social» (The Walt Disney Company, 2024) interoperable con el ecosistema de *Fortnite*. Proyectos como este representan el máximo exponente de la tesis de este trabajo, ya que buscan construir un metaverso donde los usuarios puedan jugar, ver, comprar y crear sus propias experiencias en un mismo entorno, un universo de contenido ilimitado en cantidad y en forma. La intención de Disney con este movimiento responde a un cambio drástico en los patrones de consumo de las nuevas audiencias. Según explicó el CEO Bob Iger, la compañía detectó que los consumidores de las generaciones Z y Alpha dedican ya aproximadamente el 30% de su tiempo de pantalla a los videojuegos, lo que convierte a este medio en un canal de atención crítico donde Disney se sentía subrepresentada. Aunque Iger evita intencionadamente el término metaverso para referirse al proyecto, describe una experiencia inmersiva y persistente que

permite a los fans no solo consumir historias, sino «vivir en ellas» y expresar su propia creatividad utilizando las herramientas de Unreal Engine (Iger, 2024).

Esta integración no surge de forma aislada, se apoya en una relación tecnológica previa entre ambas entidades, consolidada durante la producción de *The Mandalorian*. En esta serie, Disney y Lucasfilm utilizaron el motor Unreal Engine de Epic Games para desarrollar la tecnología StageCraft, un sistema de producción virtual que sustituyó los tradicionales cromas verdes por entornos digitales renderizados en tiempo real sobre paredes LED gigantes (Farris, 2020). Esta convergencia tecnológica, experimentada ya en 2020, evidenció que la frontera entre el desarrollo de un videojuego y la dirección de cine es cada vez más delgada, permitiendo a Disney comprender que la colaboración entre sectores no solo era viable, sino necesaria para asegurar su relevancia futura. Aquello sirvió como el precedente estratégico que justifica su ambición actual: la creación de un ecosistema Disney en el metaverso. En definitiva, el paso de Disney hacia este modelo es la evolución natural de un proceso de convergencia que sitúa a la compañía a la vanguardia de la industria multiplataforma.

En definitiva, estos casos no son fenómenos aislados; muchos otros movimientos similares, como el acuerdo de exclusividad de Apple con la MLS, la apuesta de Amazon Prime Video por la emisión de grandes eventos deportivos o la expansión de Sony hacia la producción cinematográfica basada en sus propias franquicias de videojuegos, confirman que la convergencia digital es ya una realidad exitosa que condiciona al mercado actual. Tras analizar esta tendencia macroeconómica, los capítulos siguientes profundizarán en las dinámicas específicas, hitos y modelos de negocio que caracterizan a los sectores del cine, el videojuego y el deporte en este ecosistema multiplataforma.

CAPÍTULO IV: INDUSTRIA AUDIOVISUAL (CINE Y SERIES)

4.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TRANSICIÓN HACIA EL ECOSISTEMA DIGITAL

La industria cinematográfica ha experimentado un cambio profundo desde su concepción como curiosidad técnica a finales del siglo XIX hasta su actual configuración como un servicio digital bajo demanda. Este proceso no ha sido únicamente una evolución del soporte, sino una reconfiguración total del mercado y del modelo productivo.

a. El nacimiento del cine como espectáculo de masas y la era de los estudios (1895 - 1940)

En sus inicios, el cine se consolidó como una forma de «entretenimiento de masas accesible para todos» (Babbar, 2024, pág. 2), un hito que democratizó el acceso a la cultura visual y desplazó progresivamente al teatro en vivo. Esta transición fue posible gracias a la capacidad del celuloide para reproducir escenas visuales y, tras la revolución del sonido sincronizado en 1927, auditivas de forma estandarizada y masiva (Babbar, 2024). Durante la denominada época dorada de Hollywood, el modelo de negocio alcanzó su máxima eficiencia mediante el «Studio System», caracterizado por un control vertical absoluto.

Como explican Pytel y Bugaj (2025), basándose en Schatz (1997), los grandes estudios gestionaban de forma integrada la producción, la distribución y, de manera estratégica, la exhibición en sus propias cadenas de salas. En este periodo, la sala de cine no funcionaba como un canal de distribución, sino como un único expositor diseñado específicamente para la obra artística; un espacio análogo a lo que representa un museo para un cuadro o un teatro para una representación escénica. El espectador solo podía acceder a la historia en un lugar y momento determinados, otorgando al exhibidor un poder de mercado que definía la viabilidad de cualquier proyecto cinematográfico.

b. El modelo tradicional de ventanas de exhibición y la llegada del digital al hogar (1950 - 1990)

Con la llegada de la televisión y, más tarde, del vídeo doméstico (VHS/DVD), la industria no abandonó la primacía de la sala, sino que la protegió mediante el diseño del sistema de «ventanas de amortización» (Pérez-Rufí, Gómez-Pérez, & Castro-Higueras,

2020). Este modelo operaba bajo una lógica de explotación temporal, secuencial y rígida. El ciclo comenzaba con el estreno exclusivo en salas, donde el precio de la entrada reflejaba el valor de la novedad. Meses después, el contenido se desplazaba a la venta física y al alquiler, para terminar su vida comercial en la televisión de pago y, finalmente, en abierto.

Este sistema permitía a los estudios realizar una discriminación de precios efectiva, maximizando los ingresos en cada segmento de la demanda. Durante décadas, la sala de cine actuó como un filtro de calidad y un motor de marketing: un éxito en taquilla garantizaba la rentabilidad en las ventanas posteriores. En consecuencia, existía una presión constante por parte de las grandes distribuidoras y productoras para preservar la integridad de este modelo, pues de su cumplimiento dependía la maximización de beneficios en cada uno de los formatos y canales de explotación posteriores.

c. La disrupción de las plataformas OTT y la cultura del algoritmo (2000 - 2019)

La entrada de las plataformas Over-The-Top (OTT) impulsó la «*plataformización de la cultura*», desplazando el cine desde el evento social hacia un modelo de servicio condicionado por la necesidad de alimentar catálogos globales (Pérez-Rufí, Gómez-Pérez, & Castro-Higueras, 2020). En este nuevo escenario, la abundancia de oferta no se traduce en una libertad de elección absoluta, sino que está gestionada por la «cultura del algoritmo», que transforma la experiencia de la audiencia. Según Pérez-Rufí et al. (2020), la producción a la carta es en gran medida un mito, ya que el consumo del usuario está predeterminado por estrategias comerciales que priorizan la rentabilidad de la plataforma a través de la prescripción algorítmica.

Un caso paradigmático de esta transición es el estreno de *El Irlandés* (2019), dirigida por Martin Scorsese y producida por Netflix. Esta obra no solo representó un éxito de catálogo, sino una apuesta estratégica por la diferenciación de marca a través del prestigio cinematográfico. Como señalan Pérez-Rufí et al. (2020), Netflix utiliza estas producciones de alto presupuesto y autoría reconocida para elevar su percepción de calidad frente a la competencia. Sin embargo, detrás del arte subyace una lógica de datos: la plataforma pudo financiar un proyecto que los estudios tradicionales rechazaron gracias a que su algoritmo ya había validado el interés masivo de su base de usuarios por el cine de mafias y el trío protagonista (De Niro, Al Pacino y Pesci).

La producción de *El Irlandés* marca el punto en el que las plataformas dejan de ser meras estanterías de contenido ajeno para convertirse en los nuevos estudios, con una ventaja competitiva fundamental: la reducción del riesgo mediante el dato. El que mejor conoce al consumidor es quien mejor puede predecir en qué proyecto invertir millones de dólares. En esta fase, el algoritmo deja de ser solo una herramienta de recomendación para convertirse en métrica fundamental para la producción. Además, el hecho de que la película lograra 10 nominaciones a los Oscar, a pesar de no materializar ninguna estatuilla, fue la validación que Netflix necesitaba para demostrar que el *streaming* podía jugar en la liga de los grandes, provocando una resistencia histórica en la Academia, que intentó endurecer las reglas de estreno en salas para frenar el avance imparable de este nuevo paradigma.

d. El punto de inflexión: COVID-19 (2020 - Actualidad)

La pandemia de COVID-19 operó como un catalizador de tendencias que ya estaban latentes. Para analizar este impacto, Ryu y Cho (2022) proponen una matriz de cuatro escenarios basada en dos ejes: la dirección del impacto (positivo frente a negativo) y la continuidad del cambio (temporal frente a continuo). En este marco, los autores sitúan al sector cinematográfico tradicional en un escenario «desastroso», caracterizado por un impacto negativo y potencialmente continuo. Esta clasificación se debe a que las salas, al depender de la presencialidad física y la sincronía, se enfrentan a la competencia directa de alternativas digitales ya consolidadas que ofrecen una mayor autonomía y flexibilidad al espectador.

Bajo esta perspectiva, la parálisis del mercado cinematográfico tradicional durante el confinamiento no fue un evento aislado, sino el detonante de una reconfiguración estructural. El cierre global de salas obligó a las *majors* a realizar experimentos que en condiciones normales habrían tardado años en implementarse. Ante la necesidad de mantener el flujo de ingresos y ante el riesgo de acumular producciones costosas sin salida comercial, algunos estudios optaron por vender los derechos de distribución de sus títulos terminados a plataformas de terceros como Netflix o Amazon Prime Video, mientras que otros, como Disney, ejecutaron un cambio de paradigma en su estrategia de distribución propia, con estrenos de pago en plataforma.

Esta situación forzó una aceleración de la industria que, pese a la irrupción previa de las plataformas, se mantenía anclada en la rigidez de las ventanas de explotación. Como se observó con las resistencias previas de la Academia a los estrenos en plataforma, el sector tradicional intentó retrasar lo inevitable mediante el endurecimiento de normas que buscaban seguir condicionando al espectador a través del tiempo. Sin embargo, la audiencia ya estaba lista para el cambio; la familiaridad con el ecosistema OTT se había impuesto sobre la exclusividad del estreno en salas como única vía de consumo. Ante esta realidad, la pandemia operó como el catalizador definitivo que obligó a las propias *majors* (actores históricamente protectores de las ventanas) a iniciar un proceso de ‘auto boicot’ de su modelo tradicional. Se hizo evidente que el verdadero poder de influencia ya no residía en el control del calendario de estrenos, sino en la capacidad de retener al usuario dentro de sus propias plataformas para capturar datos y fidelizarlo mediante algoritmos.

El estreno de *Mulan* (2020) a través de Disney+ fue el estallido que terminó por demoler los cimientos del modelo de exhibición tal y como lo conocíamos. Disney inició este camino con el lanzamiento de *Artemis Fowl* (Kenneth Branagh, 2020) directamente en su plataforma el 12 de junio de 2020, para posteriormente implementar la prueba del modelo de pago «Premier Access» con el estreno de *Mulan* (Niki Caro, 2020) el 4 de septiembre del mismo año (Pérez-Rufi, Gómez-Pérez, & Castro-Higueras, 2020). Con un precio cercano a los 30 dólares (notablemente superior al coste de una entrada de cine), la respuesta de los clientes a este modelo de acceso en *streaming* resultaría determinante para las futuras decisiones del estudio.

La consecuencia inmediata ha sido un debate profundo sobre la sostenibilidad de la sala tradicional. «Las dificultades en los estrenos convencionales en salas de cine a causa de la pandemia de la Covid-19 han llevado a los estudios a vender sus títulos menos ambiciosos comercialmente o en stock a las OTT» (Pérez-Rufi, Gómez-Pérez, & Castro-Higueras, 2020, pág. 398). Ryu y Cho (2022) sitúan a la exhibición física en un escenario crítico basándose en encuestas de McKinsey (Bhargava et al., 2020), que reflejan una vacilación generalizada del consumidor a retomar actividades presenciales en espacios públicos, prefiriendo mantener las alternativas digitales adoptadas durante el confinamiento. Según los autores, cuando un nuevo comportamiento se integra en la rutina, la probabilidad de abandonarlo disminuye drásticamente.

Frente a esta situación desastrosa para la exhibición física, el sector del streaming emerge en una posición «triumfante» (Ryu & Cho, 2022), experimentando un crecimiento exponencial al ser un modelo de negocio virtualmente inmune a las restricciones pandémicas. La ventaja competitiva de este modelo reside en la percepción de valor por parte del espectador, quien encuentra en las plataformas una movilidad y flexibilidad (en cuanto a qué, dónde y cuándo consumir) que la sala tradicional no puede replicar. Esta reconfiguración de hábitos ha llevado a los estudios a quebrar las ventanas de exclusividad para mitigar pérdidas, consolidando el hogar como un nuevo posible centro del estreno cinematográfico.

En la actualidad, nos encontramos ante un escenario híbrido. Si bien la rigidez del antiguo modelo de ventanas ha desaparecido (siendo hoy habitual el estreno directo en plataforma), la gran mayoría de producciones siguen apostando por el paso previo por las salas de cine. La exhibición física ha pasado a funcionar como una especie de ‘sello de calidad’, un estatus que no cualquier obra o presupuesto puede alcanzar. No obstante, el paso por salas ya no es un sinónimo automático de éxito, sino que depende de la voluntad de un público que se resiste a renunciar a la gran pantalla para disfrutar de grandes sagas o películas con una fuerte inversión en paisajes y efectos visuales. Al margen del espectáculo técnico, persiste el cine como un ritual social fundamental: un plan familiar, de pareja o entre amigos. Existen, por tanto, factores de peso que mantienen la vigencia de las salas, pero con una diferencia clave: hoy el espectador acude por elección y deseo de una experiencia diferenciada, y ya no por la obligación impuesta por un calendario de ventanas.

4.2 DINÁMICAS ACTUALES DE ESTRATEGIA, PRODUCCIÓN Y MERCADO

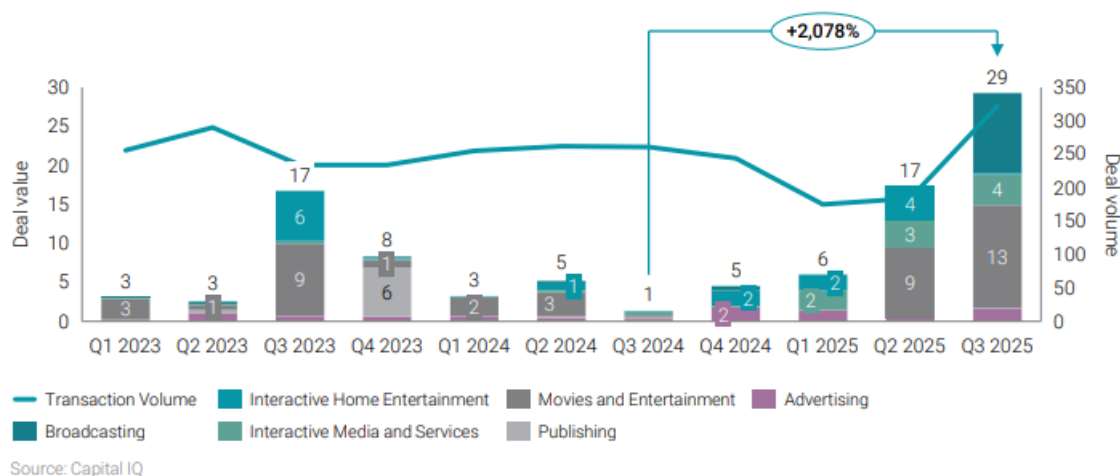
Una vez analizadas las dinámicas generales de la oferta y la demanda, este apartado no busca profundizar nuevamente en el comportamiento del mercado desde una perspectiva macro, sino que el objetivo es identificar y desglosar las tendencias específicas que definen el nuevo modelo de negocio audiovisual en el entorno digital. Para el caso de la industria del cine y las series, se han identificado tres dinámicas fundamentales que permiten comprender la transformación estructural del sector. Estas tendencias buscan probar la tesis central de este trabajo: la transición hacia plataformas convergentes donde el contenido se gestiona de forma integral y multiplataforma.

a. Concentración y consolidación: Fusiones y Adquisiciones (M&A)

Una vez desaparecido el tradicional modelo de ventanas de exhibición, la prioridad estratégica de la industria se desplaza hacia el control integral de la cadena de valor. La capacidad de llegar de forma directa al consumidor a través de las plataformas OTT ha eliminado la necesidad de intermediarios, incentivando una unificación entre productores y distribuidores digitales. En este nuevo tablero, aunque la capacidad creativa sigue siendo fundamental, está supeditada a la capacidad de respuesta ante el dilema estratégico del clásico ‘fabricar o comprar’ (*make or buy*). El informe de AlixPartners (2026) proyecta un escenario de intensa actividad derivado de esta lógica, prediciendo que el valor de los acuerdos en el sector de medios superará los «80.000 millones de dólares para 2026» (AlixPartners, 2025, pág. 3).

Esta necesidad de escala responde a la saturación de un mercado con más de 130 servicios de *streaming*, lo que fuerza a las empresas a reducir drásticamente sus costes de adquisición de clientes mediante la consolidación (AlixPartners, 2025). Un ejemplo clave de esta búsqueda de eficiencia y control directo es la integración definitiva de Hulu dentro de Disney+, una operación estratégica diseñada para «generar ahorros de 3.000 millones de dólares anuales» (AlixPartners, 2025, pág. 6). Como se puede observar en la ilustración 3, esta tendencia hacia la concentración de poder económico se manifiesta en un crecimiento sostenido del tamaño de las operaciones dentro de la industria.

Ilustración 3: Valor de las transacciones en el sector por trimestre (Q1 2023 - Q3 2025, \$B)

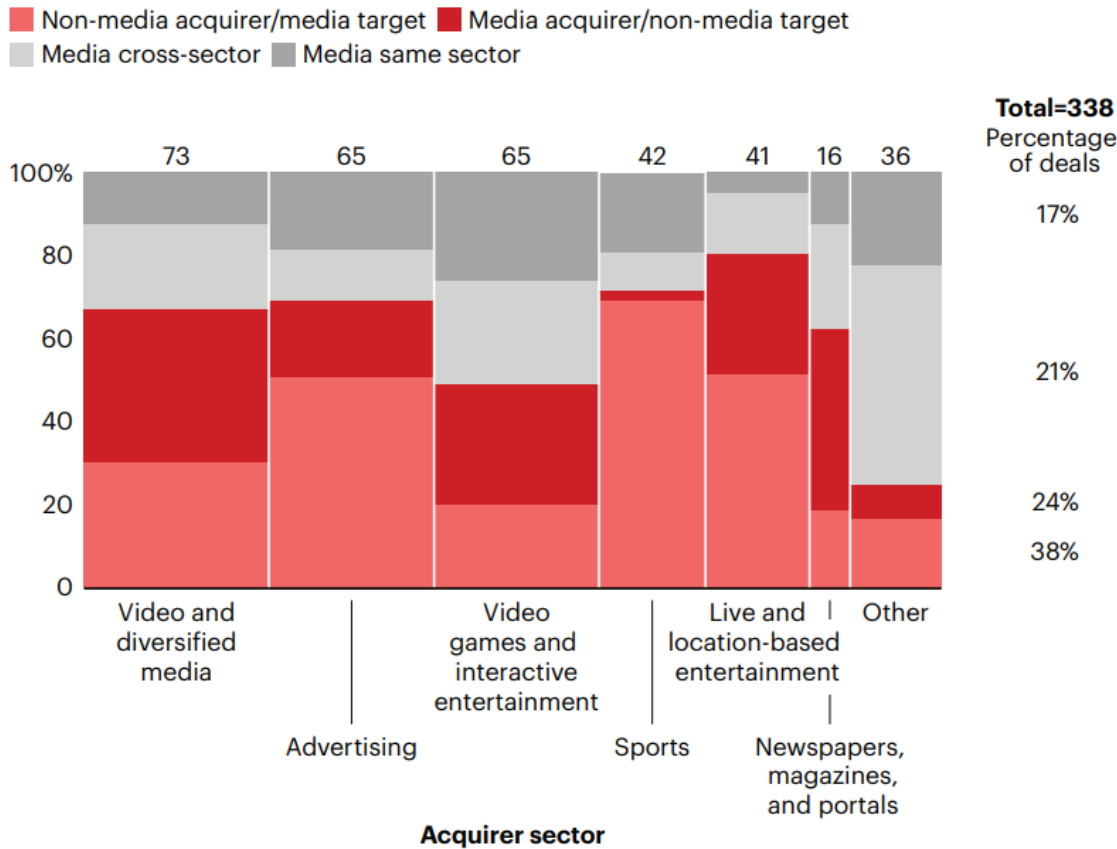


Fuente: Capital IQ, citada en AlixPartners (2025, pág. 24).

Sin embargo, el motor de este movimiento no es solo el ahorro, sino la necesidad de ser dueños de marcas famosas en todo el mundo que atraigan a los usuarios directamente a sus propias plataformas. Según Bain & Company (2025), la industria ha entrado en una fase crítica definida como «IP or Nothing». Bajo esta lógica, las empresas se enfrentan a una realidad binaria: «deben poseer al consumidor o poseer la Propiedad Intelectual (IP, por sus siglas en inglés), o arriesgarse a no tener nada» (Bain & Company, 2025, pág. 67). Esta tesis justifica adquisiciones históricas como la de 21st Century Fox por parte de Disney o la fusión de WarnerMedia con Discovery, movimientos orientados a blindar catálogos que permitan alimentar ecosistemas de consumo directo. Es importante señalar que la importancia de la Propiedad Intelectual (IP) como pilar fundamental de mercado es un tema que se abordará de forma específica más adelante en esta misma sección.

Un punto vital de esta transformación es la ‘hibridación’ entre cine y tecnología. El M&A ya no es exclusivamente dentro del mismo sector; más de la mitad de las operaciones registradas en 2024, como se observa en la ilustración 4, involucraron a un comprador o vendedor ajeno a la industria tradicional (Bain & Company, 2025). Resulta especialmente relevante el papel de la publicidad (*advertising*) como sector adquirente: en este caso, la convergencia no proviene de creadores de contenido, sino de empresas de tecnología publicitaria (*AdTech*) y marketing digital. Estos agentes no buscan producir cine per se, sino controlar los canales de distribución para acceder directamente a los datos de primera mano (*first-party data*) del usuario, fusionando así el entretenimiento con la comercialización directa. Asimismo, este movimiento estratégico busca asegurar la Propiedad Intelectual (IP) de alto valor para garantizar flujos de ingresos diversificados y recurrentes, un aspecto central que será desarrollado con mayor profundidad en esta sección.

Ilustración 4: Porcentaje de acuerdos en el sector audiovisual por la relación entre ambas partes (2024)



Notes: Strategic M&A includes corporate M&A deals (which includes private equity exits) and add-ons announced during the first three quarters of 2024; video and diversified media category includes media and publishing, movies and film, pay TV and streaming, and TV production and broadcast; other category includes books, entertainment, music, radio, social media, theme parks, and yellow pages and directories
Sources: Dealogic as of October 1, 2024; Bain analysis

Fuente: Magoon, Keith, & Egan, (2025, pág. 68).

Finalmente, el mercado se encamina hacia una polarización inevitable. Mientras el ‘Top 5’ (YouTube, Netflix, Disney+, Amazon e iCloud/Apple) consolida su dominio, las plataformas de ‘Nivel 2’ (como Paramount+, Peacock o Warner Bros. Discovery) se ven abocadas a un escenario de consolidación forzosa o a la creación de alianzas tipo *frenemies* para garantizar su viabilidad (AlixPartners, 2025, pág. 7). A este proceso se suma la entrada del *Private Equity*, que bajo un modelo de «comprar para construir» (*buy-to-build*), acelera la industrialización del sector adquiriendo capacidades de IA y tecnología publicitaria para rentabilizar el contenido original (AlixPartners, 2025).

Esta carrera por el tamaño evidencia que la prioridad absoluta es controlar toda la cadena en un mercado que se ha vuelto una guerra de ‘comer o ser comido’. Al haber

intentado retrasar durante años el avance hacia el modelo digital (con una resistencia histórica de Hollywood a los estrenos en plataforma), los grandes estudios tradicionales han llegado tarde a una fiesta donde otros actores ya estaban asentados. Estos nuevos competidores, aunque inicialmente carecían de la potencia creativa de las *majors*, han sabido situarse mucho más cerca de la demanda y dominar la tecnología de distribución. Por ello, ante el dilema de ‘fabricar o comprar’, la industria está apostando claramente por comprar: las capacidades de los gigantes tradicionales estaban diseñadas para un modelo que ya no existe, y ahora la compra de escala y tecnología es la única vía para intentar recuperar el terreno perdido.

b. Producción original y gestión de catálogo

El paso de las plataformas de ser meros agregadores para convertirse en estudios de producción propia ha transformado la lógica del mercado audiovisual, cimentando su éxito en una estrategia de contenido original que trasciende hitos cinematográficos puntuales como *El Irlandés* o *Mulan*. Este modelo se sostiene, por un lado, con ‘series escaparate’ (como *Stranger Things*, *La casa de papel* o *El juego del calamar*) que funcionan como potentes herramientas de marketing, de diferenciación/exclusividad y de captación de nuevos suscriptores. Por otro lado, la plataforma recurre a una producción intensiva y algorítmica diseñada específicamente para dotar de volumen al catálogo, asegurando un suministro constante de contenidos de nicho que minimiza la tasa de abandono.

Es preciso matizar que, si bien la literatura académica que vamos a usar se centra en el mercado europeo para analizar estos fenómenos, el modelo de negocio y las dinámicas de inversión aquí descritas son plenamente extrapolables a la operativa global de Netflix. Se toma a esta compañía como caso de estudio principal por ser la plataforma pionera en el sector y la que más ha cimentado su propuesta de valor en sus contenidos originales.

Esta evolución hacia la producción propia tiene su mayor exponente histórico en la transición de la plataforma desde sus primeros éxitos de prestigio hacia la creación de franquicias globales. Mientras que *House of Cards* (2013-2018) fue el buque insignia inicial que posicionó a Netflix como un competidor serio en la ficción de calidad, fue el estreno de *Stranger Things* en 2016 definió lo que debería ser el «quintessential Netflix Original» (Can, 2025). A diferencia de los dramas políticos anteriores, este título

demostró que una historia nueva podía convertirse en una franquicia multimedia (incluyendo videojuegos, libros y experiencias inmersivas), consolidando la identidad de la plataforma en la cultura popular.

Existe un fenómeno de reputación circular; si una serie se convierte en el tema de conversación global, la plataforma adquiere un estatus de ‘prescriptora de éxitos’ que hace que el espectador no entienda la serie sin su plataforma original. Esta exclusividad es el motor que dispara las suscripciones. Sin embargo, el verdadero reto no es solo que el usuario entre por el gran estreno, sino que el sistema de recomendación y el volumen de contenido le convenzan de quedarse una vez terminada la serie.

Para sostener este volumen masivo, Netflix ha redefinido el concepto de contenido original, alejándose de la idea tradicional de producción interna total. Afilipoaie et al. (2021) desmitifican este término al identificar cuatro patrones de inversión diferenciados que permiten a la plataforma etiquetar contenidos como originales:

1. **Originales bajo licencia (*Licensed Originals*):** Series por las que Netflix ha comprado los derechos de distribución una vez ya han sido finalizadas, habitualmente a cadenas de televisión tradicionales, sin haber contribuido financieramente a su presupuesto de producción. Estos contenidos a menudo se promocionan como originales únicamente en los territorios negociados, mientras que en su país de origen la productora o cadena inicial mantiene los derechos (*Happy Valley*, *Tabula Rasa*, *Ad Vitam*).
2. **Acuerdos de continuación (*Continuation deals*):** En ocasiones, Netflix puede sumarse al presupuesto de una producción tras el lanzamiento de su primera temporada para asegurar derechos de distribución global (*Lovesick*). Otras veces, y de forma más común, la plataforma asume la producción por completo, ya sea superando la oferta de los productores iniciales tras un éxito previo o rescatando series canceladas (*Black Mirror*, *La casa de papel*).
3. **Coproducción o cofinanciación (*Co-producing or co-financing*):** Modelos donde la distinción técnica es a menudo difusa. En la coproducción, los derechos de propiedad se reparten entre los socios, permitiendo mayor libertad creativa y reparto de beneficios (*Lilyhammer*). En la cofinanciación, Netflix aporta capital en las etapas iniciales a cambio de derechos de distribución mundial, lo que suele

generar controversia al opacar a las cadenas tradicionales (inversores principales) que quedan relegadas frente a la marca Netflix (*The End of the F*ing World*).

4. **Originales de pleno derecho (*Full Netflix Original*):** Netflix encarga a productoras independientes locales la creación de contenido exclusivo. Las productoras no retienen ningún derecho sobre la obra, lo que garantiza a la plataforma el control absoluto sobre cómo, cuándo y dónde se estrena a nivel mundial. Históricamente asociados a grandes presupuestos y proyectos estratégicos, este modelo se ha expandido recientemente a una gran variedad de contenidos con presupuestos más diversos (*The Crown*, *Dark*, *Las chicas del cable*).

Este modelo de inversión flexible permite a la plataforma llenar el catálogo con una velocidad que un estudio tradicional no podría alcanzar. No obstante, esta eficiencia industrial tiene un impacto directo en la cultura de producción. Idiz (2024), mediante entrevistas a trabajadores del sector en países como España, Alemania o Dinamarca, analiza cómo la plataforma ha globalizado un modelo de producción estadounidense que choca con las tradiciones locales. En este sistema, Netflix no actúa como un mero inversor pasivo, sino como un ‘super-productor’ que interviene activamente en cada fase mediante el sistema de notas de desarrollo (Idiz, 2024).

Los testimonios de los productores revelan que, aunque Netflix utiliza en sus relaciones públicas el discurso de la «libertad creativa absoluta» (Idiz, 2024), la realidad operativa es la de un control férreo basado en datos. Los equipos creativos locales deben responder ante «ejecutivos creativos» de la plataforma que supervisan desde el guion hasta el montaje final, asegurando que el producto encaje en el estándar global de la marca. Además, en los ‘Full Originals’, los productores no son empleados en plantilla, sino productoras independientes contratadas como proveedoras de servicios que ceden la propiedad intelectual a perpetuidad, lo que les resta poder de negociación frente a la plataforma (Afilipoaie, Iordache, & Raats, 2021).

En este sistema de producción intensiva, los creadores a menudo experimentan una pérdida de control frente al algoritmo, que dicta estructuras narrativas optimizadas para el consumo maratoniano. Según Idiz (2024), el éxito se mide por la capacidad del contenido para retener al usuario en el ecosistema, lo que genera un modelo de producción

que plantea dudas sobre la sostenibilidad para los equipos creativos. La presión por alimentar el catálogo masivo y la dependencia del algoritmo pueden acabar canibalizando la diversidad narrativa en favor de fórmulas que ya han demostrado eficacia estadística en el mercado global.

c. La apuesta por la Propiedad Intelectual (IP) y la ‘franquiciación’

En este apartado, se utilizará el término Propiedad Intelectual (IP) bajo su acepción internacional, la cual integra tanto los derechos de autor relacionados con lo audiovisual como la propiedad industrial (marcas y patentes) vinculada a los mismos. Bajo este marco, la estrategia actual de los grandes estudios se ha centrado en la explotación intensiva de la IP ya consolidada, motivados principalmente por la enorme rentabilidad y la reducción de incertidumbre que ofrece. Más que un simple refugio frente al riesgo, la apuesta por franquicias conocidas permite a gigantes como Disney exprimir hasta el último céntimo del valor de sus adquisiciones, como la de *Star Wars*. La industria huye de la incertidumbre financiera apoyándose en secuelas, remakes y universos compartidos (como Marvel, *Star Wars* o *Dune*), asegurándose así un motor económico capaz de generar beneficios en cascada mucho después de su estreno. Bajo este modelo de ‘franquiciación’, las empresas ya no venden una historia única, sino un universo reconocible que garantiza una base de seguidores fiel y un retorno de inversión masivo.

Rescatando la lógica de las adquisiciones analizada al inicio de esta sección, el informe de Bain & Company (2025) destaca que las compañías tradicionales están convergiendo para competir directamente con las grandes plataformas tecnológicas, priorizando la adquisición de «propiedad intelectual eterna» (*evergreen IP*) que pueda ser utilizada en múltiples modalidades. Al tener estos derechos en distintos sectores, las empresas logran crear comunidades de fans y contenidos que funcionan en varios formatos, lo que permite diversificar las fuentes de ingresos. De este modo, la rentabilidad ya no depende exclusivamente de las suscripciones o la taquilla, sino que se extiende a través del *merchandising* y eventos especiales (Bain & Company, 2025). Como ya se ha mencionado, el ejemplo más vanguardista de esta convergencia es la inversión de Disney en Epic Games para crear ecosistemas de «juegos inmersivos o metaversos» basados en sus propias licencias.

Esta apuesta por la IP es el motor definitivo de la convergencia de medios, ya que permite que un fenómeno narrativo trascienda su medio de origen para generar todo un ecosistema a su alrededor. Poseer una franquicia global como Star Wars no solo asegura contenido audiovisual, sino que garantiza la expansión hacia videojuegos, experiencias de realidad virtual y parques temáticos, borrando las fronteras entre sectores más allá incluso del entretenimiento multimedia. En última instancia, el interés de gigantes como Disney por el metaverso confirma que el cine ha dejado de ser el destino final de una historia para convertirse en la puerta de entrada a un universo persistente donde el consumidor habita y consume de forma constante, independientemente del soporte.

4.3 DINÁMICAS DE CONVERGENCIA E INTEGRACIÓN MULTIPLATAFORMA

A raíz de lo expuesto en los epígrafes anteriores sobre la consolidación de las grandes *majors* (término que en este trabajo hace referencia a las grandes empresas productoras del sector, independientemente de si cuentan con plataforma propia) y la importancia estratégica de la propiedad intelectual, queda claro que la naturaleza del contenido audiovisual ha experimentado una transformación: la producción cinematográfica o de series ha dejado de ser el destino final (una obra acabada destinada a la exhibición en salas) para convertirse en el ancla de una Propiedad Intelectual (IP) líquida. Bajo esta nueva lógica, el estreno en una plataforma OTT no representa el fin, sino que actúa como la puerta de entrada principal a un ecosistema multiplataforma mucho más vasto. Cuando nos referimos a este concepto de IP líquida, lo hacemos atendiendo a dos dimensiones clave: por un lado, su capacidad de fluir y adaptarse a diferentes soportes sin perder su esencia narrativa; por otro, su valor comercial prácticamente instantáneo, ya que en el momento en que se adquieren los derechos ya se está generando valor a través de diversos canales. De esta manera, una historia puede manifestarse como una serie de ficción para generar el vínculo emocional inicial (ancla), pero transformarse en una experiencia de realidad virtual, un evento en un motor de juego como *Fortnite* o un hilo de contenido viral en redes sociales. El espectador, por tanto, deja de ser un consumidor pasivo de películas para convertirse en un participante activo de franquicias globales, donde el producto audiovisual funciona como el motor de autoridad.

El caso de *Stranger Things* ilustra perfectamente esta transición de un «Original de Netflix» a una franquicia global. Xu y Xie (2024) la sitúan como un éxito de narrativa *transmedia*, concepto que Henry Jenkins define como un relato expandido de forma integrada en múltiples medios, donde cada plataforma aporta una pieza única y esencial al universo narrativo. En el caso de la serie de los hermanos Duffer, la expansión hacia videojuegos móviles, libros y experiencias inmersivas físicas no es mero marketing, sino una forma de permitir que la audiencia ‘habite’ el universo. El estudio cuantitativo de Xu y Xie (2024) mediante análisis de redes sociales demuestra la fuerza de este modelo: un núcleo crítico de usuarios (el 18%) es responsable del 65% de la difusión del contenido en redes sociales, lo que evidencia que la IP líquida genera comunidades de fans altamente activas que actúan como motores de distribución (Xu & Xie, 2024, pág. 18). Además, elementos interactivos como la línea directa de *Surfer Boy Pizza* (un número telefónico real que aparecía en la serie y permitía a los seguidores que llamaban escuchar grabaciones de uno de los personajes sobre sus pedidos y la calidad de los ingredientes) generaron un sentimiento positivo del 82% entre la audiencia, confirmando que el espectador moderno busca una participación emocional que trascienda la pantalla (Xu & Xie, 2024, pág. 15).

Dinç (2025) afirma que las obras audiovisuales se sitúan hoy en el centro de universos narrativos masivos diseñados para generar un sentido de pertenencia. Este cambio de paradigma se vio acelerado por la crisis del COVID-19; ante el cierre de los cines, las grandes compañías como Disney utilizaron sus plataformas de *streaming* para mantener vivos universos como el de Marvel (MCU) o *Star Wars*, convirtiendo la serie en el sustento principal de la IP cuando la exhibición tradicional era imposible (Dinç, 2025, pág. 56).

Este diseño consciente de la historia, que divide la narrativa en piezas (películas, series, videojuegos, cómics), obliga al espectador a convertirse en un participante activo que debe conectar los puntos a través de diversas plataformas para completar el puzle narrativo (Dinç, 2025, pág. 49). Además, señala que según la tesis de Jenkins (2006), *The Matrix* fue la estructura pionera en implementar esta lógica *transmedia* donde ninguna obra es totalmente independiente.

En este contexto, queda patente que la industria del cine ya no vende solo entradas o suscripciones, sino acceso a comunidades y experiencias compartidas. La propuesta de valor de Disney ejemplifica esta tendencia: la compañía no vende películas, sino universos. La adquisición de franquicias como Marvel o *Star Wars* no fue casual, sino una decisión estratégica para alimentar un ecosistema donde la rentabilidad no depende exclusivamente de la pantalla, sino de la capacidad de estas narrativas para replicarse físicamente a través del *merchandising*, el coleccionismo y las experiencias inmersivas en sus parques temáticos. Esto resuelve la duda de por qué Disney, pese a poseer estas potentes IPs, parece no preocuparse por no estar ejerciendo el liderazgo absoluto en suscriptores frente a Netflix u otras: su rentabilidad no depende solo del *streaming*, sino de la explotación total del ecosistema que estas franquicias permiten.

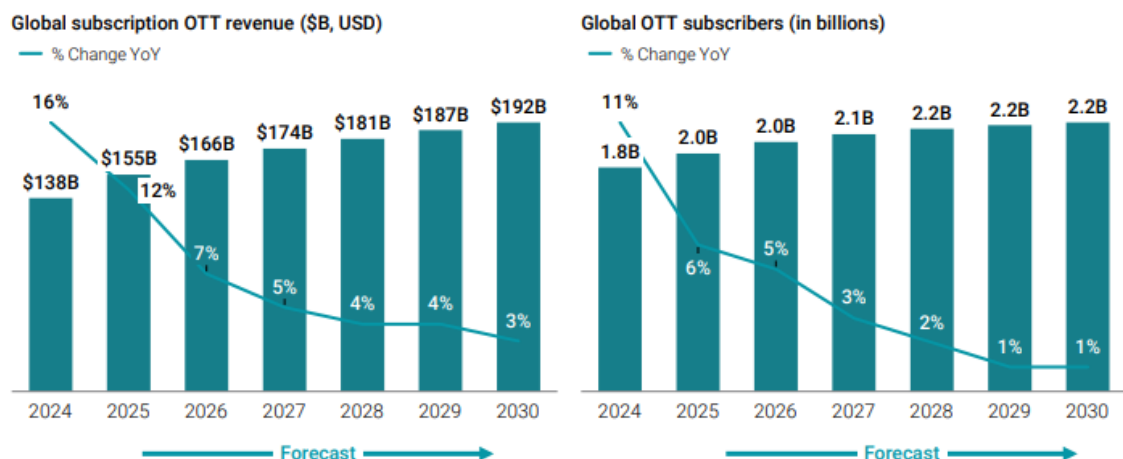
Finalmente, otro ejemplo de cómo una IP consolidada actúa como ancla para experimentar con formatos interactivos, es el caso de *Black Mirror: Bandersnatch* (2019), que constituye a su vez un ejemplo de gamificación en el cine. Según Lopera-Mármol et al. (2023), esta propuesta transforma al espectador en un «TV-user» con responsabilidad activa, permitiéndole habitar la narrativa de forma más profunda mediante la toma de decisiones que afectan al desarrollo del guion. Este movimiento es parte de una estrategia de las plataformas para ofrecer experiencias inmersivas que el cine tradicional no puede replicar, reforzando la idea de lo audiovisual como entorno habitable y no solo observable.

Asimismo, la película expande el universo compartido de la serie al adoptar una estructura de ‘multiverso’ donde coexisten diversas alternativas narrativas que en principio eran inconexas en la serie (Lopera Mármol, Pintor, & Jimenez-Morales, 2023, pág. 7). En este sentido, *Bandersnatch* ejemplifica perfectamente el concepto de IP líquida, ya que aprovecha el universo y la popularidad que *Black Mirror* ya había construido y consolidado a lo largo de sus temporadas anteriores para aplicar esa misma propiedad intelectual a un fin distinto: una experiencia cinematográfica inmersiva. Este proceso ilustra cómo una IP puede adaptarse y fluir hacia nuevos formatos, transformando el contenido en un activo cuyo valor se multiplica al ser explotado en diferentes vertientes.

4.4 SOSTENIBILIDAD Y POSIBLES RETOS FUTUROS

Como se ha argumentado a lo largo de este trabajo, la convergencia es la respuesta necesaria a un mercado que ha alcanzado su fase de maduración. El escenario actual del *streaming* se caracteriza por una saturación donde el crecimiento de suscriptores ya no es el único indicador de éxito. Según las previsiones del informe de AlixPartners (2025), aunque se espera que el mercado global de suscripciones OTT supere los 165.000 millones de dólares en 2026, el crecimiento se está enfriando drásticamente: las tasas de aumento bajarán al 5% en 2026 y caerán por debajo del 2% para 2030. Esta desaceleración se ilustra en la ilustración 5. En este entorno, el dominio del mercado es considerable, con las cinco plataformas principales (Netflix, Disney+, Amazon Prime Video, YouTube TV y HBO Max) generando ya casi dos tercios de los ingresos globales por suscripción (AlixPartners, 2025, pág. 5)

Ilustración 5: Predicción de las cifras de ingresos y suscriptores en las plataformas OTT hasta 2030



Fuente: Ampere Analysis citado en AlixPartners (2025, pág. 5).

Ante esta madurez, la industria se enfrenta a lo que Dinç (2025) define como una situación donde el beneficio neto sigue siendo esquivo a pesar de los ingresos récord, debido a la carga financiera masiva que supone producir contenido de alta calidad para evitar el abandono de los usuarios. Esta inestabilidad está forzando un resurgimiento agresivo de las Fusiones y Adquisiciones (M&A) para adaptarse al nuevo entorno económico. Como ya vimos anteriormente, se proyectan más de 80.000 millones de dólares en acuerdos de M&A para 2026 (AlixPartners, 2025, pág. 3). Esta consolidación busca no solo IPs, sino también alianzas estratégicas tipo *frenemies*, donde antiguos

rivales cooperan para reducir el *churn* (tasa de abandono) y los costes de adquisición. Se predice que las plataformas de ‘nivel 2’, como Paramount+ o Peacock, se verán forzadas a consolidarse o establecer asociaciones de distribución profundas para desafiar al top 5. Un ejemplo clave de esta lógica es la fragmentación del contenido deportivo (con la NFL dividida entre 6 distribuidores), lo que forzará alianzas como el *bundle* conjunto previsto para 2026 entre ESPN y FOX One (AlixPartners, 2025, págs. 8-9).

Este escenario de madurez plantea tres problemáticas principales:

a. Gestión del *Churn*

La mayor amenaza para la sostenibilidad del modelo es la inestabilidad del usuario actual: un perfil que cancela y se suscribe de forma cíclica en función del estreno del mes, lo que genera una tasa de abandono (*churn*) que obliga a las plataformas a gastar más en campañas de recuperación.

Sin embargo, la ventaja competitiva de estas empresas reside en su capacidad tecnológica. Al disponer de volúmenes masivos de datos, es posible implementar algoritmos de *machine learning* predictivos que identifiquen patrones de comportamiento antes de que el usuario efectúe la cancelación. El reto no es solo predecir el abandono, sino entender qué elemento de la oferta (ya sean las IPs exclusivas, los efectos de red o los contenidos interactivos) tiene más peso para cada segmento de cliente. Tal como destaca el informe de AlixPartners (2025), la industria se dirige hacia una fase donde la agregación de contenidos y la cooperación entre rivales se convierten en las herramientas más eficaces para combatir la rotación (pág. 6-7). Para hacer efectiva esta retención, el informe de AlixPartners señala que las compañías están «redoblando su apuesta por hojas de ruta de producto centradas prioritariamente en el *engagement*, invirtiendo en *feeds*, mejoras de la experiencia de usuario (UX), formatos interactivos y una personalización y capacidad de descubrimiento lideradas por IA con el fin último de aumentar el tiempo de permanencia del usuario» (AlixPartners, 2025, pág. 11).

b. Hibridación AVOD

La importancia de no seguir subiendo el precio de las suscripciones sin perder clientes de forma masiva ha forzado la introducción de anuncios en los planes básicos. Esta estrategia, conocida como hibridación AVOD (*Advertising Video On Demand*),

representa una vuelta al modelo de la televisión comercial tradicional para salvar los márgenes de beneficio.

Según Wang et al. (2025), aunque una mayor capacidad de segmentación (*targeting*) puede potenciar los ingresos publicitarios por usuario, niveles excesivamente altos de personalización pueden disuadir a los consumidores de interactuar con la plataforma debido a preocupaciones de privacidad. Estas inquietudes son significativas: se estima que un 64 % de los usuarios de *streaming* manifiestan preocupación por la publicidad dirigida, evidenciando que a medida que las empresas recopilan más datos de comportamiento, aumenta la percepción de intrusión en la privacidad de los consumidores. Las plataformas utilizan sus datos de consumo para ofrecer publicidad dirigida (*targeted ads*) que incrementa el ratio de clic (CTR), permitiendo compensar el bajo precio de la suscripción con ingresos publicitarios de alto valor. El modelo AVOD no es un paso atrás, sino una diversificación necesaria: permite capturar a los usuarios sensibles al precio mientras se mantienen los márgenes mediante la venta de datos de comportamiento a anunciantes externos.

c. Bundling y Coopetición

Finalmente, la industria está adoptando el lanzamiento conjunto de paquetes de suscripción (*membership bundles*) a precio reducido. Guo et al. (2024) investigan cómo esta estrategia transforma la relación entre plataformas rivales de una competencia pura hacia lo que acuñan como «coopetition» (*coopetición*). El estudio revela que las plataformas colaboran mediante un *bundle* principalmente cuando están menos diferenciadas, es decir, cuando la cantidad de contenido exclusivo de cada una es limitada. En estas condiciones, el paquete conjunto genera un potente «efecto de mejora de la demanda», incentivando a los usuarios a suscribirse a ambas plataformas simultáneamente para acceder a una mayor variedad de contenidos con descuento. Además, Guo et al. señalan que bajo el modelo de *bundle*, los nuevos contenidos tienden a distribuirse de forma no exclusiva entre las plataformas colaboradoras, lo que implica que las empresas prefieren sacrificar parte de su diferenciación individual en favor de una oferta conjunta que aumente los ingresos totales y el beneficio de los consumidores.

CAPÍTULO V: INDUSTRIA DEL VIDEOJUEGO

5.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TRANSICIÓN HACIA EL ECOSISTEMA DIGITAL

La industria del videojuego ha experimentado un cambio estructural que anticipa las dinámicas de convergencia observadas en el sector audiovisual. Si bien los juegos digitales tienen sus raíces en los ordenadores *mainframe* de las décadas de 1940 y 1960 (utilizados principalmente en universidades y laboratorios con fines académicos, de investigación en IA o de demostración técnica (Sandqvist, 2015, pág. 8)), estos carecían de una vía de comercialización real. No fue hasta la década de 1970 cuando el videojuego se incorporó plenamente a la producción de mercancías y comenzó su popularización masiva. A partir de este momento analizaremos su evolución para comprender la transición hacia el modelo de plataformas predominante en la actualidad; esta contextualización servirá de base para que el resto del capítulo se centre estrictamente en la dinámica de los videojuegos dentro del ecosistema de las plataformas.

a. Orígenes del videojuego (1970–1985)

La era comercial del videojuego se inauguró formalmente en 1971 con *Computer Space*, consolidándose un año después con el éxito masivo de *Pong* de Atari (Sandqvist, 2015, pág. 8). En este periodo inicial, el hardware y el software eran inseparables; la máquina era el juego. Esto implicaba que el videojuego no existía como un software independiente, sino como un producto físico imposible de desligar de su soporte técnico. Observamos entonces que no existía una plataforma de consumo como entendemos ahora (ya sea consola o plataforma online), sino que el acceso era puramente presencial: el usuario debía acudir a los salones recreativos (arcades) de la misma forma que quien desea jugar a los bolos debe acudir a una bolera. Debido a que el coste de estas máquinas era prohibitivo para el hogar, la única vía comercial era el uso compartido de la tecnología, maximizando así los ingresos del propietario del local (Sandqvist, 2015, pág. 8).

A medida que la tecnología se abarató, la experiencia se trasladó a los hogares con el lanzamiento de la Magnavox Odyssey en 1974 y la posterior introducción de cartuchos intercambiables a finales de los 70, lo que permitió por primera vez desligar el software del hardware base (Sandqvist, 2015, pág. 9). Sin embargo, la proliferación de títulos de baja calidad y la falta de regulación provocaron el colapso de la industria norteamericana

en 1983. Tras este, el liderazgo pasó a empresas japonesas como Nintendo y Sega, quienes redefinieron el negocio mediante un modelo de control vertical absoluto. Bajo este nuevo régimen, «nadie podía lanzar un juego para una consola sin la aprobación del desarrollador del hardware» (Sandqvist, 2015, pág. 9, traducción propia). Esta barrera de entrada convirtió a los fabricantes de consolas en los únicos «guardias» (*gatekeepers*) del ecosistema, obligando a cualquier desarrollador externo a someterse a sus estándares y licencias para poder existir. En definitiva, el poder de la plataforma era absoluto y los efectos de red resultaban fundamentales: era imprescindible contar con una base de usuarios para que a los productores les resultase atractivo someterse a esos estándares.

b. El modelo de copias físicas y consolas (1985–2007)

En este periodo, las consolas se vendían a precio de coste o incluso con pérdidas para capturar rápidamente una base masiva de usuarios. El beneficio real no residía en el aparato, sino en las tasas de licencia (*license fees*) que el fabricante cobraba por cada copia física vendida para su sistema (Sandqvist, 2015, pág. 10). Esta estructura de reparto de ingresos obligaba a los estudios a competir ferozmente por la atención del consumidor en un espacio limitado: el estante de las tiendas minoristas (*retailers*).

Este ecosistema estaba marcado por la incertidumbre económica: es prácticamente imposible predecir qué títulos se convertirán en éxitos comerciales antes de su lanzamiento. Debido a los altísimos costes de fabricación, marketing y logística, el riesgo financiero para los desarrolladores era grande. Sandqvist (2015), citando a McGregor (2013), distingue dos caminos principales para los estudios: el modelo de trabajo por encargo (*work for hire*), que ofrecía seguridad financiera a cambio de ceder la propiedad intelectual a un editor (*publisher*), o el desarrollo independiente. «Este último modelo, el de desarrollar tu propio juego, ofrece un gran grado de libertad, pero exige una posición financiera sólida» (Sandqvist, 2015, pág. 12, traducción propia).

No obstante, a pesar de estar marcada esta etapa por la dominancia de la consola como plataforma física, comenzó a introducirse el videojuego entendido como plataforma en sí misma, sobre la que se incorporaban periódicamente expansiones y mejoras de pago. Es el caso de *World of Warcraft* (2004): se compra el juego inicialmente para luego pagar una suscripción por jugarlo. Este modelo de suscripción se puede considerar el precursor de la ‘servitización’ actual del videojuego, sentando las bases de flujos de

ingresos recurrentes que hoy dominan ecosistemas como PlayStation Plus o Xbox Live, donde el acceso al servicio prevalece sobre la propiedad del producto.

c. Transición al ecosistema digital y ‘plataformización’ (2007–actualidad)

La irrupción de la distribución digital ha transformado la industria en un periodo extremadamente corto: si en 2010 menos del 50% de los juegos de PC eran copias digitales, para 2013 la cifra ya superaba el 90% (Sandqvist, 2015, pág. 13). Este proceso fue liderado por Steam, lanzada en 2003, seguida por actores como GOG, Uplay o Origin, así como por los ecosistemas integrados de Apple, Google y Microsoft en sus sistemas operativos. La desintermediación permitió a los desarrolladores saltarse a los editores (*publishers*) y a las tiendas físicas, llegando directamente al usuario final y transformando el videojuego en un activo digital líquido.

Este cambio ha generado dos efectos principales:

- 1. Efecto de Red y Lock-in:** La distribución digital permite un control total sobre la cadena de valor, eliminando el mercado de segunda mano. Al ligar los juegos a cuentas personales y sistemas de protección (DRM), las empresas aseguran que el usuario no pueda revender el producto, lo que beneficia la rentabilidad corporativa a costa de la libertad del consumidor (Sandqvist, 2015, pág. 14). Este *lock-in* es bidireccional: para el usuario, cuya biblioteca genera un alto coste de salida; y para el desarrollador, que a menudo queda atrapado por los estándares técnicos de la plataforma elegida. Además, aunque las plataformas cobran tasas significativas (habitualmente un 30%) e imponen barreras de entrada como Steam Greenlight para evitar la saturación del mercado, ofrecen la capacidad de estirar los periodos de ingresos.
- 2. Nuevos modelos de monetización:** La digitalización habilita nuevos formatos como el sistema *Free-to-Play* (F2P). Este modelo permite el acceso gratuito al juego, monetizando la experiencia mediante *microtransacciones* por contenidos extra, ventajas (*perks*) o artefactos digitales que mejoran la experiencia de usuario. Compañías como la sueca King, desarrolladora de *Candy Crush*, ejemplifican el éxito de esta estrategia al alcanzar valoraciones de mercado superiores a los 7.000 millones de dólares (Sandqvist, 2015, pág. 16). Asimismo, el formato de *Early Access* (acceso anticipado) permite comercializar el videojuego durante su fase de

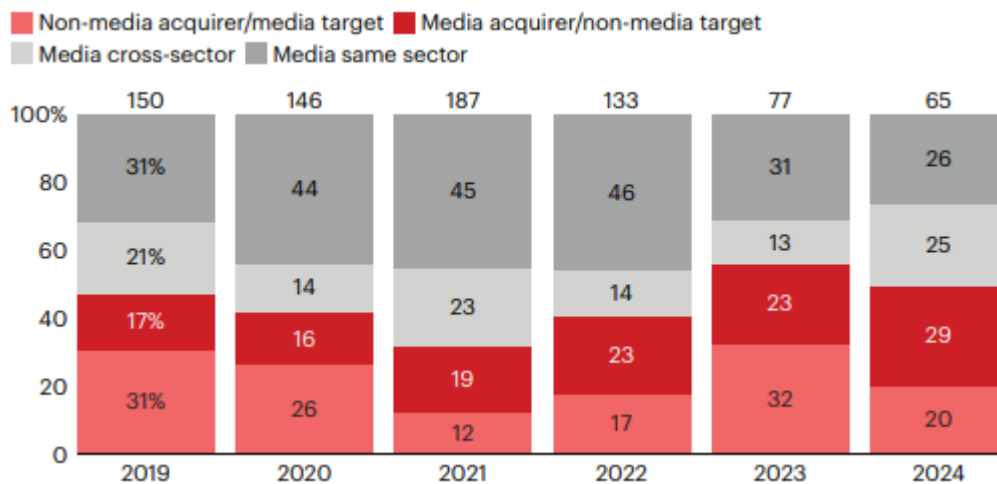
desarrollo. Este modelo acorta la brecha temporal entre la inversión inicial y la generación de ingresos, permitiendo a empresas como Mojang (*Minecraft*) obtener rentabilidad mucho antes del lanzamiento final. Además del beneficio económico, este modelo proporciona a los desarrolladores una red de evaluadores gratuitos que reportan errores y ofrecen sugerencias, integrando el *feedback* del usuario en la evolución constante del producto (Sandqvist, 2015, págs. 16-17).

Concluyendo, la evolución hacia el modelo de plataformas establece un nuevo escenario para la industria. Para los desarrolladores, la principal ventaja reside en la reducción de barreras de entrada y la capacidad de gestionar directamente la relación con su audiencia, aunque esto conlleva una nueva y profunda dependencia de los grandes *marketplaces* (donde Steam ejerce una hegemonía casi total en el mercado de PC). Por otro lado, el consumidor ha ganado una libertad sin precedentes al desligarse de la exclusividad del hardware físico; ya no es la máquina la que dicta el catálogo, sino la cuenta de usuario la que garantiza la disponibilidad de los títulos.

5.2 DINÁMICAS ACTUALES DE ESTRATEGIA, PRODUCCIÓN Y MERCADO

Como ya vimos con el sector de cine y series (Capítulo IV, apartado 4.2), la industria del videojuego atraviesa una fase de consolidación similar. Aunque no repetiremos el análisis del fenómeno de las Fusiones y Adquisiciones (M&A), cabe destacar que, según el informe de Bain & Company, el segmento de videojuegos es un motor clave en el volumen de transacciones actual. Las empresas tradicionales recurren ahora a acuerdos de alcance (*scope deals*, que en 2024 representaron más de la mitad de las operaciones) para competir con las mega plataformas tecnológicas mediante la adquisición de IPs ‘eternas’ (*evergreen IP*) explotables en múltiples formatos. La Ilustración 6 nos muestra precisamente esta misma tendencia que ya observamos para el apartado anterior.

Ilustración 6: Porcentaje de acuerdos en el sector videojuegos en función de la relación entre comprador y adquirido



Fuente: Bain & Company (2025, pág. 69).

Como ya mencionamos con la alianza entre Disney y Epic Games, el objetivo de estas maniobras es diversificar ingresos y crear comunidades de fans en ecosistemas inmersivos; un concepto que trabajaremos más específicamente desde el punto de vista del videojuego a lo largo de este apartado. Esta estrategia responde a la necesidad de poseer tanto al consumidor como a la IP para asegurar la rentabilidad en un entorno multiplataforma.

A continuación, analizamos las dos dinámicas principales de este modelo:

a. La fórmula ‘IA + IP’: Hacia la creación de universos y el metaverso

En un mercado global que alcanzó los 273.000 millones de dólares en 2024 y que proyecta escalar hasta los 656.000 millones para 2033, la valoración de los estudios de desarrollo se ha vuelto inusualmente compleja (AlixPartners, 2025, pág. 20). En este contexto, la Inteligencia Artificial (IA) ha dejado de ser una simple herramienta de ahorro de costes para convertirse en el motor principal de ingresos. La tesis actual de la industria sugiere una bifurcación clara: para finales de 2026, las compañías que integren con éxito la IA en una IP sólida alcanzarán múltiplos de valoración entre 2 y 3 veces superiores a los de sus competidores rezagados (AlixPartners, 2025, pág. 20).

Esta nueva dinámica estratégica se resume en una ecuación fundamental: «Una IP fuerte atrae grandes audiencias, la IA profundiza el compromiso y el gasto» (AlixPartners, 2025, pág. 21, traducción propia). Un ejemplo que nos ilustra el informe es la valoración

de Take-Two antes del lanzamiento de *Grand Theft Auto (GTA) VI*: el mercado no solo premia la fuerza de la franquicia, sino el uso de la IA como multiplicador capaz de generar miles de millones en valor de ciclo de vida mediante comportamientos mejorados de *NPCs*, generación procedimental y una *re-jugabilidad* infinita en entornos de servicio en vivo como *GTA Online*.

Los datos de mercado respaldan este diferencial de valor. Como se observa en la comparativa de múltiplos EBITDA del informe, los estudios con capacidades de servicio en vivo y aplicaciones de IA transaccionan en rangos de 13-15x, frente a los 8-10x de los estudios tradicionales centrados únicamente en contenido estático (AlixPartners, 2025, pág. 21). Esta brecha se traslada también al sector del venture capital: los startups de videojuegos que incorporan IA de forma nativa en sus productos logran valoraciones medianas de financiación un 2,5x superiores a las no tecnológicas (AlixPartners, 2025, pág. 22).

Esta simbiosis entre IA e IP es la que permite que títulos como *Grand Theft Auto (GTA)* funcionen no solo como juegos de mundo abierto, sino como ecosistemas dinámicos donde la oferta de actividades se ajusta constantemente al interés del usuario. El mercado está virando hacia la demanda de ‘universos’ más que de videojuegos aislados; espacios que integren IPs reales y externas y donde la IA ajuste la experiencia y la oferta de contenidos de forma automatizada, basándose constantemente en los datos generados *in-game* para tomar decisiones en favor de aquello que genere más *engagement*. Esta es, precisamente, la base conceptual del metaverso.

Como señalan Mohammed et al. (2024), el videojuego es un elemento vital de la cultura del metaverso, ya que «ofrece a los usuarios la oportunidad de participar activamente en la creación de sus propias historias y mecánicas» (pág. 91, traducción propia). En este sentido, el videojuego ha actuado como un pionero que ha introducido a millones de personas en experiencias de este tipo. Si bien es difícil predecir el alcance definitivo de esta tendencia, los factores analizados sugieren que, una vez superadas las limitaciones técnicas (tanto en términos de desarrollo como de accesibilidad económica a los equipos de realidad virtual para el gran público), el modelo despegará significativamente. La apuesta de gigantes tecnológicos como Apple o instituciones como el Real Madrid (cuyo proyecto de acceso virtual al estadio trataremos con detalle en el

Capítulo VI) confirma que la tendencia hacia estos espacios interconectados es una realidad estratégica relevante desde el punto de vista de la convergencia de medios.

b. Convergencia técnica y estrategias de *multi-homing*

La desaparición de las barreras entre plataformas no es solo una tendencia comercial, sino que tiene su pilar fundamental en la denominada convergencia arquitectónica. Según Srinivasan & Venkatraman (2020), este fenómeno se refiere a la creciente similitud en las arquitecturas subyacentes de hardware y software. Históricamente, el desarrollo de videojuegos estaba condicionado por procesadores específicos (como el complejo chip *Cell* de PlayStation 3), lo que creaba ecosistemas aislados. Sin embargo, la transición hacia arquitecturas estándar (convirtiendo a las consolas actuales en, esencialmente, ordenadores limitados al *gaming*) ha permitido que el conocimiento técnico de los desarrolladores sea transferible entre plataformas.

Esto facilita el despliegue de estrategias de *multi-homing*, donde los desarrolladores lanzan sus productos en múltiples plataformas de manera simultánea, para lo que tienen 2 alternativas:

First, launch a new differentiated complementary product on a platform (augmentation) or —second, port an existing complementary product from another platform to the new platform (multihome across platforms). In videogame development parlance, porting refers to the mechanism used to convert one video game that is originally designed to run on one platform (arcade console, videogame console, or PC) to run on a different platform (Srinivasan & Venkatraman, 2020, pág. 267).

Bajo esta premisa, el *porting* surge para reducir las barreras técnicas y permitir la reutilización de activos y conocimientos existentes; una necesidad imperativa si consideramos los efectos de red y la ley de Metcalfe analizados al inicio de este trabajo, donde el *multi-homing* permite acceder a la masa crítica de usuarios evitando el dilema de exclusividad entre PC o consola.

En definitiva, el estudio muestra que la convergencia arquitectónica reduce la limitación técnica y la dependencia de tecnologías específicas, facilitando la migración de contenidos entre plataformas y la reutilización del conocimiento por parte de los desarrolladores, especialmente a través de estrategias de *porting* (Srinivasan &

Venkatraman, 2020). Esta realidad refuerza la tesis de este trabajo: al desaparecer la barrera técnica tradicional, el factor de éxito se centra en la capacidad de reunir una masa crítica de usuarios. Bajo estas condiciones, la convergencia de dispositivos que hoy reproducen tanto cine como videojuegos borra la frontera entre sectores, dejando en tela de juicio el futuro de las consolas como hardware exclusivo. Ante la pérdida de una red exclusiva de complementos (videojuegos) y de su ventaja computacional diferenciada, surge el interrogante de si estos fabricantes deberán centrarse en proteger sus IPs como activos puros o incluso abrirse al ecosistema del PC, una posible canibalización que, aunque excede el alcance de este trabajo, resulta inevitable de plantear ante estas condiciones. Así, la caída de estas barreras confirma que el futuro reside en el posicionamiento del contenido dentro de plataformas de múltiples contenidos que maximizan la visibilidad y el conocimiento del usuario.

5.3 DINÁMICAS DE CONVERGENCIA E INTEGRACIÓN MULTIPLATAFORMA

En este apartado analizaremos fenómenos como el *cloud gaming*, el auge del juego móvil y la incursión de plataformas de *streaming* en el sector del juego, los verdaderos motores que impulsan las dinámicas de convergencia actuales en el mismo. Un ejemplo clave que respalda la tesis de este trabajo es la integración de videojuegos en Netflix, la principal plataforma de *streaming* audiovisual a nivel mundial. Esta estrategia, que apuesta por títulos móviles basados en IPs que ya cuentan con el respaldo del público, demuestra cómo las empresas toman decisiones basadas en los datos de consumo para maximizar el *engagement*. Por otro lado, el *cloud gaming* refuerza la idea defendida previamente sobre la pérdida de importancia de las capacidades del hardware frente al contenido, permitiendo que la experiencia de juego sea independiente del dispositivo y facilitando así la unión definitiva de los ecosistemas de entretenimiento.

La democratización del acceso ha sido el primer gran catalizador de este cambio, impulsada fundamentalmente por la ubiquidad del *smartphone*. Pashkov (2021) señala que la orientación de la industria ha virado radicalmente: si históricamente el foco era crear productos para «compañeros jugadores», hoy la estrategia busca «cubrir a la mayoría de las personas, no solo a los jugadores» (Pashkov, 2021, pág. 25). Este cambio de paradigma ha dado lugar al perfil del *casual gamer* y ha consolidado el modelo *Free-*

to-Play (F2P) como el estándar económico dominante, permitiendo que el *mobile gaming* genere el 54% de las ganancias anuales del mercado (Pashkov, 2021, pág. 15). Sin embargo, la verdadera revolución en la convergencia no se detiene en el móvil, sino que avanza hacia la deslocalización total del procesamiento a través del *Cloud Gaming*. Según Su et al. (2025), el modelo tradicional de consolas presenta factores de coste críticos, como la carga financiera de mantener un hardware que puede ser «prohibitivamente caro y requerir actualizaciones frecuentes» (Su, Lee, He, & Chan, 2025, pág. 2). Frente a esto, la nube actúa como un factor de atracción al eliminar la obsolescencia y permitir el acceso a títulos recientes en cualquier dispositivo, garantizando una experiencia de juego fluida sin la fricción de la inversión inicial (Su, Lee, He, & Chan, 2025).

Esta eliminación de barreras técnicas ha preparado el terreno para la guerra de las *One-stop shops* (tiendas de parada única), donde las plataformas de *streaming* buscan centralizar todo el ocio digital. AlixPartners (2025) identifica que plataformas con estrategias distintas, como YouTube y Netflix, están convergiendo para ofrecer en un mismo lugar contenido de formato corto, largo, en vivo y videojuegos. En este contexto, el *gaming* deja de ser un producto aislado para convertirse en una estrategia de supervivencia y retención diseñada para reducir la tasa de abandono (*churn*) en un mercado saturado (AlixPartners, 2025). La materialización más clara de esta estrategia es la de Netflix, que ya en 2018, como mencionamos anteriormente, declaró aquello de «Competimos con (y perdemos contra) Fortnite más que con HBO» (Gómez-García, de la Hera, Vicent-Ibañez, & Navarro-Sierra, 2023). Esta visión confirma que la competencia real es por el tiempo de atención del usuario, independientemente del formato.

La integración de videojuegos en plataformas de suscripción está dando lugar a una categoría intermedia de consumo que desafía a los *gatekeepers* tradicionales como la App Store o Google Play. Gómez-García et al. (2023) destacan que Netflix ofrece estos juegos «libres de compras in-app, microtransacciones o publicidad» (Gómez-García, de la Hera, Vicent-Ibañez, & Navarro-Sierra, 2023, pág. 3), rompiendo con el modelo extractivo del mercado móvil tradicional. Esto permite ofrecer experiencias premium y narrativas *transmedia* (como los juegos basados en *Narcos* o *Stranger Things*) que aumentan la percepción de valor de la suscripción y retienen al usuario dentro del ecosistema. En definitiva, la convergencia no es solo técnica, sino comercial: el videojuego se ha transformado en un activo de fidelización dentro de un entorno multiplataforma, donde

el éxito ya no se mide por la venta de unidades (modelo *Buy-to-Play*), sino por la capacidad de mantener al usuario consumiendo dentro de una misma aplicación ‘todo en uno’.

Este último modelo de juegos sin publicidad resulta novedoso puesto que no termina de posicionarse bajo la lógica de Google Play o App Store; sus títulos cuentan con ese valor ‘premium’ de eliminar anuncios y compras, pero no alcanzan todavía el desarrollo técnico de las obras comercializadas en Steam o plataformas similares. A futuro, aunque hoy en día sea prematuro concluir su éxito, resultará clave analizar la efectividad de esta estrategia de Netflix, la cual buscando la permanencia del usuario en la aplicación puede encontrar su nicho en este mercado intermedio.

Por otro lado, no se puede obviar la relevancia de *marketplaces* de juegos para PC como Steam o Epic Games, los cuales carecen actualmente de dinámicas de convergencia real al funcionar meramente como plataformas de venta y descarga que, si bien eximen del uso de consolas, el acceso a sus contenidos no se realiza vía *cloud gaming*, manteniendo una barrera de hardware (capacidades del PC) aún considerable. No obstante, estas plataformas se enfrentan a un futuro incierto si servicios como Netflix comienzan a adquirir o utilizar IPs propias potentes para desarrollar juegos exclusivos. Es probable que, para competir en este nuevo escenario, estas plataformas deban abogar por la exclusividad de sus propias IPs (*Fortnite* como ejemplo de IP potente de Epic Games) para retener a su comunidad.

5.4 SOSTENIBILIDAD Y POSIBLES RETOS FUTUROS

La tendencia hacia la ‘plataformización’ y la convergencia de medios, analizada a lo largo de este trabajo, sugiere un horizonte donde el contenido fluye entre dispositivos y formatos, sin plataformas reservadas a un único tipo de contenido. No obstante, al aterrizar esta teoría en la realidad del mercado del videojuego, nos encontramos con algunos matices que cuestionan la aplicación directa de modelos de negocio importados de otras industrias, como el *streaming* de vídeo (SVOD). Si bien es innegable que el sector avanza hacia ecosistemas integrados donde el *hardware* pierde relevancia en favor del servicio (*Gaming as a Service* - GaaS), siguen existiendo algunas barreras económicas, técnicas y de comportamiento del consumidor que podrían ralentizar esta transformación.

La rentabilidad actual del sector se mantiene en un equilibrio delicado. Por un lado, el modelo *Free-to-Play* (F2P) ha democratizado el acceso, eliminando barreras de entrada y monetizando a través de micro transacciones y pases de temporada. Por otro lado, el modelo *Premium* de grandes producciones sigue dependiendo en gran medida de ventas masivas en ventanas de lanzamiento muy cortas y un *hardware* dedicado (consolas) que garantiza la fidelidad. La convergencia es inevitable; sin embargo, para que esta se consolide de forma rentable y sostenible, la industria debe estar alerta de las problemáticas que se plantean:

a. Límites del Modelo de Suscripción

La narrativa dominante sugiere que el modelo de suscripción, popularizado por Netflix en el sector audiovisual, es el destino evolutivo en la industria del entretenimiento. Sin embargo, al analizar la economía del comportamiento del jugador de videojuegos y las estructuras de costes de desarrollo, surge una paradoja que cuestiona la sostenibilidad de este modelo a escala masiva en el *gaming*.

Como señala McKinsey (2020), aunque gigantes tecnológicos como Apple, Google y Microsoft están realizando apuestas multimillonarias por este cambio de paradigma, las comparaciones con el negocio del cine y la televisión no se sostienen por completo debido a diferencias fundamentales en el modelo de consumo (pág. 2). La primera gran fricción reside en la naturaleza del *engagement* y el tiempo de consumo. En el sector audiovisual, la experiencia es lineal y finita; el usuario termina una serie o película y consume otra inmediatamente, lo que justifica el valor de un catálogo amplio y diverso. Sin embargo, el videojuego se diseña en torno a ‘bucles infinitamente jugables’ (*infinitely playable loops*), ya sean competitivos, sociales o basados en la obtención de recompensas (*loot*). Estos bucles fomentan que el usuario dedique meses, o incluso años, a un único título, reduciendo drásticamente la necesidad percibida de un catálogo variado.

Además, los datos de McKinsey (2020) subrayan una diferencia importante: mientras el usuario promedio de Netflix consume entre 18 y 27 minutos diarios, un 70% de los jugadores de *Fortnite* (el juego de moda en ese momento) dedican más de seis horas semanales y un 20% dedican 16 horas o más (McKinsey & Company, 2020, pág. 2), compitiendo un único título frente a toda una oferta de contenido. Si el jugador promedio concentra su atención en uno o dos juegos a los que pueden dedicar tantas horas, ¿qué

incentivo económico tiene para abonar una cuota mensual por acceder a cientos de juegos que no tiene tiempo físico de consumir?

Otra barrera estructural es el modelo de suscripción sería el poco encaje con los títulos *Free-to-Play* (F2P). Actualmente, el mercado F2P está valorado en aproximadamente 90.000 millones de dólares y es el segmento de mayor crecimiento, frente a los 18.500 millones del mercado *premium* (McKinsey & Company, 2020, pág. 3). La inmensa mayoría de los juegos más exitosos en términos de ingresos y usuarios activos (como *Fortnite*, que generó 1.800 millones de dólares en 2019 siendo gratuito) no tienen barrera de entrada económica. Desde McKinsey (2020) argumentan contundentemente que «los juegos *free-to-play*, por definición, no tienen sentido detrás de un muro de pago de suscripción» (pág. 3). Si podrían, no obstante, actuar como relleno para catálogos, volviéndolos más atractivos.

Aquí es donde la estructura de costes de los juegos AAA (superproducciones) choca con el modelo de suscripción. El desarrollo de un título AAA oscila entre los 50 y los más de 100 millones de dólares, cifra que se duplica fácilmente al añadir los costes de marketing (McKinsey & Company, 2020, pág. 4). Cuando el juego es publicado y empieza a generar ventas, estas están altamente concentradas: el 50-60% de las unidades totales se venden en el primer mes de lanzamiento (McKinsey & Company, 2020, pág. 4). Trasladar este producto a un servicio de suscripción implica canibalizar esas ventas directas de alto margen, lo cual es financieramente poco atractivo para los grandes editores a menos que la plataforma compense la diferencia con tarifas de licencia desorbitadas.

El modelo de suscripción no es descartable *per se*, sino que actualmente carece de encaje con las superproducciones AAA. No obstante, es probable que el uso de la IA en el desarrollo reduzca drásticamente estos tiempos y costes a futuro, suavizando progresivamente el paradigma actual y facilitando que, poco a poco, las superproducciones encuentren sentido en estos servicios. De hecho, el caso de *Grand Theft Auto V* (que años después de su lanzamiento fue ofrecido gratuitamente en Epic Games) refuerza la tesis de que este modelo, aunque inviable en el estreno, permite revitalizar juegos y generar un nuevo ciclo de *engagement* tiempo después. Mientras tanto, el modelo de convergencia ya encuentra sinergias notables en los segmentos móvil

y *free-to-play*, que según McKinsey (2020), representan un mercado mayoritario (90.000 frente a 18.000 millones de dólares). Un ejemplo es la estrategia de Netflix analizada previamente: al integrar juegos sin anuncios ni micro transacciones dentro de una suscripción audiovisual, la plataforma no busca una monetización directa del juego, sino fidelizar al usuario en un ecosistema *transmedia*. En definitiva, aunque hoy la ‘Netflixación’ sea inviable para el alto presupuesto por la necesidad de retornos inmediatos, el éxito reside en entender estas sinergias para consolidar la suscripción como un modelo complementario capaz de aglutinar al gran público.

b. El futuro del Metaverso

Si la suscripción plantea interrogantes sobre la monetización del contenido, el metaverso representa la gran incógnita sobre el futuro de un espacio social digital con capacidad para generar nuevas economías. La literatura académica reciente sugiere que el éxito del metaverso no dependerá exclusivamente de la capacidad de procesamiento gráfico o la reducción de la latencia, sino de su capacidad para constituirse como un espacio social. Fraser (2024) argumenta que la industria está presenciando un «movimiento sin precedentes de personas hacia espacios digitales interactivos en tiempo real», un fenómeno acelerado drásticamente por la pandemia de COVID-19 (p. 347). Títulos como *Roblox*, descrita por la autora como un «espacio proto-metaverso» con más de 60 millones de usuarios diarios activos, se convirtieron en el ancla social principal para la juventud durante los confinamientos, demostrando que la interacción digital puede sustituir funcionalmente a la física en contextos de necesidad (Fraser, 2024, pág. 347).

Desde una perspectiva teórica y de diseño, este nuevo entorno funciona como una «heterotopía» en términos de Foucault: un lugar que es «absolutamente real y absolutamente irreal», donde el usuario puede constituirse a sí mismo fuera de las normas y limitaciones del espacio físico tangible (Fraser, 2024, págs. 348-349). La capacidad de estas plataformas para ofrecer esta posibilidad de ser y actuar de forma distinta es su mayor activo de retención y *engagement*. Sin embargo, la construcción de estos mundos como ‘espacios de capital’ que generen beneficio introduce complejidades económicas.

Aquí entra en juego la segunda dimensión del reto: la gestión de la economía virtual. La integración de tecnologías como *blockchain*, criptomonedas y Tokens No Fungibles (NFTs) no es una mera cuestión técnica de autenticación de activos, sino la base

fundacional para una nueva estructura económica descentralizada que opera dentro de los juegos.

El Metaverso utiliza blockchain no solo para transacciones seguras, sino también para la gestión integral de datos y pagos, permitiendo un sistema económico que emplea Tokens No Fungibles (NFTs) (Ramezani, Jaferian, & Wagner, 2024, pág. 581).

La viabilidad del metaverso como negocio rentable depende de la creación de valor real y transferible dentro de estos mundos virtuales. El estudio de Ramezani et al. (2024) destaca que plataformas pioneras como *Decentraland* o *The Sandbox* ya están operando economías complejas donde la propiedad de activos digitales (como parcelas de tierra virtual o avatares personalizados) genera flujos de capital real e interacción comercial. Sin embargo, la volatilidad de estos activos, la especulación desmedida y la falta de marcos regulatorios sólidos plantean un riesgo tanto para los inversores como para los usuarios. Para que el metaverso sea sostenible, la industria debe evolucionar desde economías puramente especulativas hacia economías de utilidad, donde los bienes digitales tengan un valor de uso intrínseco y duradero dentro de la experiencia.

Además, la infraestructura técnica sigue siendo una barrera de entrada. Ramezani et al. (2024) señalan que la inmersión en tiempo real requerida para un metaverso funcional exige una «conexión de latencia ultra baja» y la capacidad de procesar y renderizar «vastasy cantidades de datos» de objetos 3D en redes interconectadas (p. 581). Esta necesidad de infraestructura de red avanzada limita el mercado potencial a regiones con alta conectividad, limitando la escalabilidad global del modelo a corto plazo.

En resumen, el futuro de rentabilidad del metaverso no pasa únicamente por crear un entorno 3D visualmente impactante, sino por construir un espacio que sea capaz de sostener una economía interna robusta, segura y regulada. Si las plataformas lograsen establecerse como «territorios expansivos para la exploración y ocupación humana» (Fraser, 2024, pág. 349), la distinción entre el mercado del entretenimiento y la economía real se diluiría por completo, confirmando la tesis de la convergencia total, pero el camino hacia esa realidad está plagado de retos económicos y sociales.

c. El futuro de la consola

El tercer gran interrogante sobre el futuro de la industria concierne al *hardware*. Durante cinco décadas, la consola de videojuegos ha sido la plataforma física del ecosistema, que dictaba los estándares de desarrollo y los modelos de negocio. Sin embargo, el auge del *cloud gaming* (mencionado anteriormente) y la mejora de los dispositivos móviles plantean una amenaza existencial teórica a este dispositivo: si el procesamiento se traslada a servidores remotos o a dispositivos portátiles, ¿sigue teniendo sentido económico y práctico para el consumidor invertir cientos de euros en un *hardware* dedicado bajo el televisor?

A pesar de algunas predicciones sobre su muerte inminente, los datos de mercado sugieren que la consola no solo resiste, sino que atraviesa un momento de «robusta salud», según el informe de Deloitte (2022). El mercado de las consolas generó aproximadamente 81.000 millones de dólares en 2022, lo que representa un crecimiento del 10% respecto al año anterior (Deloitte, 2022, pág. 11). Con una base de usuarios que roza los 900 millones a nivel global, la consola sigue siendo el motor de ingresos *premium* de la industria. Este vigor se explica por una capacidad de adaptación que ha transformado la consola de un producto de venta única a un «servicio de entretenimiento perpetuo y en evolución» (Deloitte, 2022, pág. 12).

La rentabilidad del modelo de consola sigue siendo superior a la de cualquier otra plataforma en términos de valor por usuario (que no en términos absolutos como hemos visto antes). El ingreso medio por usuario (ARPU) de consola se proyectaba para el final del año 2022 en 92 dólares, una cifra sustancialmente superior a los 50 dólares del jugador móvil y los 23 dólares del jugador de PC (Deloitte, 2022, pág. 11). Este dato es crucial para entender la resistencia del formato: el usuario de consola es un cliente de alto valor, dispuesto a gastar recurrentemente en *software*, servicios de suscripción y *microtransacciones* (Deloitte, 2022, pág. 12).

No obstante, el *cloud gaming* introduce factores de empuje (*push factors*) muy reales; Su et al. (2025) analizan esta transición utilizando el marco teórico *push-pull-mooring* (PPM), donde la nube promete eliminar barreras financieras y logísticas al democratizar el acceso sin necesidad de un hardware dedicado. Además, factores de atracción (*pull factors*) como la «ubicuidad» y la «compatibilidad» refuerzan la propuesta del *streaming*

frente a la rigidez de la consola (Su, Lee, He, & Chan, 2025, pág. 2), aunque la realidad técnica aún frena (como *mooring factor*) esta transición disruptiva. En este sentido, Deloitte (2022) califica la amenaza actual como débil debido a la falta de infraestructura de red global, ya que la mayoría de los hogares carecen de la conectividad necesaria para competir con el rendimiento local de una consola (Deloitte, 2022, pág. 13).

En definitiva, el paradigma actual muestra una coexistencia de modelos donde la industria parece dirigirse hacia un sistema híbrido adaptado a las condiciones de cada segmento, más que a una sustitución total. Mientras los juegos F2P y móviles dominan por volumen gracias a su ubicuidad, las consolas mantienen márgenes superiores y explotan mejor el ARPU al consolidarse como plataformas estables a pesar del hardware físico. Esta distinción implica que la convergencia no sea total sino adaptada: el modelo de suscripción encaja en juegos casuales, pero en superproducciones como *Call of Duty* o *Grand Theft Auto*, la plataforma es el propio ecosistema *online* (DLCs, ampliaciones). Por tanto, el reto para los fabricantes no es luchar contra la nube, sino integrarla en una propuesta de valor que combine la potencia computacional, vital para evitar que el usuario abandone redes donde «dejar el juego puede significar desconectarse de los amigos» (Deloitte, 2022, pág. 13), con la flexibilidad del acceso remoto. Aunque la competición entre la nube y la consola sigue condicionada por limitaciones tecnológicas materiales, el entendimiento de estas fronteras y sinergias valida la tesis de este trabajo hacia un escenario de convergencia progresivo.

CAPÍTULO VI: INDUSTRIA DEPORTIVA (RETRANSMISIÓN)

6.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TRANSICIÓN HACIA EL ECOSISTEMA DIGITAL

Antes de profundizar en la evolución histórica de la retransmisión del deporte profesional, es imprescindible delimitar el alcance de lo que nos referiremos en este trabajo como industria deportiva. Dada la magnitud de este sector, que abarca desde la organización de eventos físicos hasta la venta de material técnico, este bloque (y todo el desarrollo de este capítulo) se centrará exclusivamente en la retransmisión del deporte profesional. En primer lugar, restringimos el análisis al ámbito profesional, dejando fuera formatos emergentes de entretenimiento deportivo (como la *Kings League*), salvo en lo que respecta a su papel como competidores directos por la atención de las nuevas generaciones. En segundo lugar, el foco se sitúa en la retransmisión y la compraventa de derechos audiovisuales, analizando cómo se consume dicho contenido en el entorno actual.

a. La era de la televisión en abierto y el deporte como servicio público (años 50-80)

Durante las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, la relación entre el deporte y la televisión se definió bajo una lógica de «servicio público». «La historia de los medios y el deporte están sustancialmente entrelazadas» (Rowe, 2013, pág. 62), en esta etapa la radiodifusión no buscaba la segmentación comercial, sino la cohesión nacional. Bajo esta premisa, el autor describe cómo el deporte televisado funcionaba como un mecanismo de «ciudadanía cultural» (Miller, 2007, citado en Rowe, 2013), un ritual compartido simultáneamente por toda la población que actuaba como pegamento social. La televisión utilizaba los grandes eventos deportivos de manera instrumental para incentivar la venta de aparatos receptores, demostrando la superioridad de la imagen en movimiento sobre la radio (Rowe, 2013).

Desde una perspectiva económica, este periodo se caracterizó por la existencia de monopolios estatales (como la BBC en Reino Unido) o duopolios limitados que mantenían los costes de los derechos artificialmente bajos. Gratton y Solberg (2007) señalan que los radiodifusores públicos explotaban su poder de mercado frente a los organizadores de eventos, tratando el deporte como un bien cultural de acceso universal financiado mediante cánones públicos o publicidad generalista, y no como una mercancía

premium (Gratton & Soldberg, 2007). Además, existía un fuerte proteccionismo por parte de los clubes, que temían que la emisión en directo canibalizara la asistencia a los estadios, limitando la oferta televisiva a grandes eventos de interés general.

b. La irrupción de la TV de Pago y el «Sports-Media Complex» (años 90-2010)

La llegada de la tecnología por satélite y cable en los años 90 transformó radicalmente la industria, dando lugar a lo que Jhally (1984) citada por Rowe (2013) definen como el «Sports-Media Complex» (Complejo Deporte-Medios). En este modelo, las instituciones deportivas y los medios de comunicación se alinean para maximizar la acumulación de capital: la televisión necesita contenido capaz de atraer audiencias predecibles para los anunciantes y suscriptores, y el deporte necesita la inyección financiera de los medios para su profesionalización (Rowe, 2013).

El punto de inflexión fue la ruptura de los monopolios públicos por actores comerciales agresivos como BSkyB en Reino Unido o Canal+ en España. El deporte dejó de ser un derecho ciudadano para convertirse en un producto exclusivo de pago. Gratton y Solberg (2007) ilustran este cambio con la Premier League: como vemos en la Ilustración 7, los derechos pasaron de 2,6 millones de libras (anuales) a 167,5 en dos décadas, demostrando que el deporte de alta competición es inelástico al precio para el aficionado leal.

Ilustración 7: El coste de los derechos de retransmisión en la primera división inglesa (1983-2001)

Start date of the contract	1983	1985	1986	1988	1992	1997
Length of contract (years)	2	0.5	2	4	5	4
Broadcaster	BBC/ITV	BBC	BBC/ITV	ITV	BSkyB	BSkyB
Rights fee (£m)	5.2	1.3	6.2	44	191.5	670
Annual rights fee (£m)	2.6	2.6	3.1	11	38.3	167.5
Number of live matches per season	10	6	14	18	60	60
Fees per live match (£m)	0.26	0.43	0.22	0.61	0.64	2.79

Fuente: Gratton & Solberg (2007, pág. 5)

En esta fase, las empresas de telecomunicaciones (como Movistar u Orange) asumieron el rol de agregadores, utilizando el fútbol (principal deporte en España) como un ‘producto gancho’ para vender paquetes convergentes de telefonía, internet y

contenidos deportivos y audiovisuales, consolidando la exclusividad como la principal barrera de entrada y generador de valor del mercado.

c. La «OTT-ización» y la fragmentación digital (2012 - Actualidad)

La etapa actual avanza hacia la desintermediación y la ruptura del modelo de agregación tradicional a favor de las plataformas *Over-The-Top* (OTT). Santomier (2024) identifica los Juegos Olímpicos de Londres 2012 como el punto de inflexión tecnológico que demostró la viabilidad del *streaming* masivo y la integración de redes sociales, marcando el inicio de un «nuevo paradigma digital» (Santomier, 2024, pág. 3). Este evento validó que la infraestructura de datos y la nube podían soportar el consumo global en tiempo real, preparando el terreno para la entrada de nuevos jugadores como DAZN, plataforma que Fernández Pérez (2025) denomina (citando al medio tecnológico Xataka) como el «Netflix de los deportes».

A diferencia de la TV de pago clásica, las OTT permiten un consumo flexible, multidispositivo y bajo demanda, donde el usuario tiene el control total sobre qué ver y cuándo verlo (Fernández Pérez, 2024). Esta libertad no solo mejora la experiencia de usuario, sino que fomenta un mayor nivel de *engagement* al ofrecer una oferta de contenido personalizada según los intereses individuales. Si los algoritmos detectan el consumo de fútbol, el sistema recomendará automáticamente documentales específicos, programas sobre el mercado de fichajes, o análisis ‘postpartido’, extendiendo el tiempo de permanencia en la plataforma más allá del evento en directo. Esta transición ha reconfigurado el rol del consumidor hacia el de un «prosumidor» que interactúa con el evento a través de segundas pantallas y redes sociales (Santomier, 2024), convirtiendo la retransmisión en una experiencia inmersiva y social.

Cabe mencionar que DAZN no es el único actor en este escenario; grandes clubes como el Real Madrid ya han desarrollado sus propias plataformas de contenido. Aunque en muchos casos no retransmiten los partidos en directo por cuestiones de derechos, mantienen una oferta variada de contenidos exclusivos sobre la plantilla y el día a día del equipo para fidelizar a su masa de aficionados. Por último, la entrada definitiva de gigantes tecnológicos como Amazon o Apple está fragmentando el mercado audiovisual deportivo de forma irreversible. Esta fragmentación, lejos de ser un mero cambio de

canal, abre la puerta a las dinámicas que analizaremos en los siguientes apartados como la creciente democratización del acceso a los derechos globales.

6.2 DINÁMICAS ACTUALES DE ESTRATEGIA PRODUCCIÓN Y MERCADO

El cambio estructural que vive hoy la industria del deporte confirma la tesis de este trabajo: el avance hacia un ecosistema convergente donde las barreras entre formatos desaparecen. Este giro se apoya en dos grandes tendencias analizadas para esta industria: por un lado, el fin de la distribución exclusiva en favor de un mercado fragmentado; por otro, el nacimiento del *sportainment*, donde el deporte se fusiona con el ocio digital impulsado por las grandes tecnológicas. En definitiva, el futuro ya no es la simple retransmisión, sino la integración del deporte en ecosistemas capaces de captar toda la atención del usuario en un entorno multiplataforma.

a. Fin del monopolio y desintermediación

La estructura económica para la retransmisión del deporte profesional durante las últimas décadas, caracterizada históricamente por un modelo de venta centralizada y exclusiva de derechos audiovisuales, atraviesa una crisis de sostenibilidad que está forzando una liberalización del mercado, dando paso a un escenario complejo de coexistencia entre operadores tradicionales, servicios OTT (*Over-The-Top*) y las grandes plataformas tecnológicas.

Madžar y Perović (2024) hablan de «cárteles» en el deporte que definen como «acuerdos colusorios entre equipos rivales que actúan conjuntamente en el mercado con el objetivo de proteger intereses comerciales mutuos» (pág. 59). Esta estructura de mercado ha generado históricamente «enormes beneficios para una minoría en detrimento directo de la mayoría de los *stakeholders* en el deporte y, por tanto, del interés social más amplio» (Madžar & Perović, 2024, pág. 60). Se trata de una forma de comportamiento anticompetitivo, que prioriza las razones económicas y la búsqueda de beneficios a corto plazo sobre la función social y cultural del deporte. Sin embargo, la rigidez de este sistema de cartel está siendo desafiada por la realidad de un mercado digital que demanda flexibilidad y por la necesidad de las organizaciones deportivas de diversificar sus fuentes de ingresos.

Como explican Evens y Smith (2022), para prevenir la consolidación de mercados del tipo «el ganador se lo lleva todo» (*winner-takes-all*), las autoridades de competencia

han intervenido frecuentemente imponiendo la obligación de «desagregar parcialmente» los derechos (*partially unbundle*), dividiéndolos en paquetes separados en lugar de adjudicar la totalidad a un solo radiodifusor. Esta estrategia regulatoria suele ir acompañada de la regla de «no un solo comprador» (*no-single buyer rule*). Históricamente, esta desagregación se basaba en el medio de distribución (paquetes exclusivos para TV abierta, TV de pago, online o móvil). Sin embargo, en el actual entorno multiplataforma, la tendencia es hacia la «neutralidad tecnológica», donde los derechos se dividen por criterios temporales y de contenido: directo, casi-directo (*near-live*), resúmenes (*highlights*) y clips. Esta evolución ha permitido que las plataformas de *streaming* OTT aseguren paquetes de derechos en vivo más valiosos.

No obstante, esta fragmentación conlleva paradojas económicas como la «maldición del ganador» (*winner's curse*), donde la sobrepuja por derechos fragmentados ha provocado la insolvencia de algunos operadores (como Kirch Media, Setanta Sports o Mediapro), inflando precios y perjudicando la sostenibilidad económica para un consumidor obligado a la multi-suscripción (Evens & Smith, 2022). Ante esta inestabilidad, surge el modelo *Direct-to-Consumer* (D2C) (con ejemplos como MUTV o F1 TV), que permite a las entidades actuar como empresas de medios y además controlar el activo más valioso de la economía digital: el dato. Esta estrategia no solo busca ingresos directos, sino aprovechar los efectos de red y la personalización algorítmica para fidelizar al usuario en un modelo de plataforma, impulsando a los grandes clubes a presionar por nuevos formatos, como la Superliga europea, con el fin de crear una competición propia donde sean los clubes quienes decidan cómo gestionar sus derechos y retransmisiones.

En definitiva, el modelo tradicional no beneficia más que a los cárteles establecidos, generando una especulación que perjudica la rentabilidad de la retransmisión y utiliza el deporte como un mero factor de exclusividad para forzar la elección de una plataforma, a menudo sin una base económica sostenible por detrás. Sin embargo, el mercado avanza inevitablemente hacia lo que el cliente demanda (flexibilidad y precios bajos, aunque siga siendo un mercado muy inelástico) y hacia lo que los clubes realmente buscan: estar más cerca del cliente, monetizar su marca de forma directa (similar a la importancia de los IPs en el cine) y capturar el valor del dato de forma directa, desafiando las estructuras de mercado heredadas del siglo pasado.

b. Irrupción de las Big Tech y el *sportainment*

En línea con la dinámica anterior, aparece un nuevo fenómeno de convergencia entre la industria del deporte y el entretenimiento global: *sportainment*. Richelieu y Dixon (2025) definen el *sportainment* como la integración del ámbito deportivo y el recreativo en espectáculos híbridos de gran impacto potenciados por los medios de comunicación.

Para comprender la magnitud económica y estructural de este cambio, es pertinente aplicar el concepto de «destrucción creativa» de Joseph Schumpeter (1942, 1994), citado y aplicado al contexto deportivo por Richelieu y Dixon (2025). Este proceso teórico describe cómo la innovación impulsa el crecimiento económico desplazando industrias, tecnologías y prácticas obsoletas para reemplazarlas por alternativas más eficientes. En el contexto actual, la entrada de las *Big Tech* y las plataformas OTT actúa como este agente de destrucción creativa: rompen el modelo lineal y pasivo de la televisión de pago para instaurar un modelo de plataforma interactiva donde el deporte es una pieza más para la retención y fidelización dentro de un ecosistema más amplio.

Para empresas tecnológicas como Amazon o Apple, el deporte no es necesariamente el negocio final en sí mismo, sino una herramienta de *engagement* crítica para sus ecosistemas de servicios que pueden incluir en lo que el informe de AlixPartners (2025) denomina «*one-stop shops*». El enfoque de Netflix ilustra perfectamente esta evolución en su manera de diferenciarse de la compra tradicional de derechos en vivo masivos. En lugar de adquirir costosos derechos de liga completos que podrían no ser rentables por sí mismos, Netflix ha optado por crear activos propios que generan valor de marca y retención. Las *docuseries* de Netflix son ejemplos claros de *sportainment* y de cómo a través de producciones como *Drive to Survive* o eventos como combates de boxeo de *influencers*, generan un *storytelling* profundo en torno a las competiciones que maximiza el *engagement* del aficionado. Este enfoque prioriza contenidos más cortos y emocionantes, adaptándose a los hábitos de consumo de las nuevas generaciones que, si bien pueden mostrarse reacias a seguir una retransmisión de dos horas, encuentran en estos episodios de 45 minutos la puerta de entrada al ecosistema deportivo.

En conclusión, esta convergencia interindustrial se manifiesta por ejemplo en cómo el deporte adopta las narrativas de las series dramáticas para asegurar su relevancia en el mercado actual. El fenómeno del *sportainment* supone la fusión de sectores

históricamente separados (deporte, música, artes, turismo, *esports*, apuestas y activos criptográficos) que ahora compiten de forma directa por la misma atención y presupuesto del consumidor. Esta realidad valida la tesis de que la sostenibilidad futura del sector deportivo depende de su capacidad para integrarse plenamente en estos ecosistemas digitales.

6.3 DINÁMICAS DE CONVERGENCIA E INTEGRACIÓN MULTIPLATAFORMA

Al igual que la industria cinematográfica ha encontrado sinergias con las narrativas interactivas del videojuego y la tecnología de los motores de juego se ha integrado en la producción cinematográfica, la industria deportiva está convergiendo hacia un modelo de entretenimiento total. Ya no se lucha únicamente por la exclusividad de los derechos de emisión, sino por integrarse como una pieza más dentro de un ecosistema en el que se compite por los minutos de atención del espectador diluyendo así las fronteras entre el aficionado al deporte y el consumidor de ficción. Esta evolución se basa en contenidos que, además de ser rentables, logran convertir a nuevos espectadores en aficionados fieles. Según PwC, el consumo de documentales deportivos creció un 75,7% en 2020 (Fagot et al. citado en Soble & Lowes, 2024, pág. 905) y su demanda aumentó un 88% adicional entre 2020 y 2021 (Sports Business Advisory Team citado en Soble & Lowes, 2024, pág. 905). El éxito de este enfoque se observa en la *docuserie* (mencionada anteriormente) *Formula 1: Drive to Survive*, que presenta a los pilotos como héroes que poseen unas habilidades casi sobrehumanas, logrando una conexión emocional que trasciende la simple competición y que culmina en la conversión de nuevos fans (Soble & Lowes, 2024). Los datos avalan la eficacia de este modelo: en 2020, el interés por la Fórmula 1 creció en 73 millones de personas, de las cuales el 77% pertenecía al rango de edad de entre 16 y 35 años (Yeomans citado en Soble & Lowes, 2024, p. 906). Esta revalorización del producto como activo narrativo ha permitido que los derechos de transmisión de ESPN en EE. UU. pasen de 5 millones de dólares anuales a una cifra estimada entre 75 y 90 millones (Ourand & Stern citados en Soble & Lowes, 2024, p. 906).

Esta convergencia narrativa se complementa con una dimensión técnica y participativa fundamentada en el *Social Live Streaming* (SLS), con plataformas como Twitch redefiniendo la visualización deportiva. A diferencia de la televisión lineal, el

ecosistema SLS se caracteriza por la interactividad y la instantaneidad, permitiendo interacciones sociales en tiempo real que transforman al espectador en un participante activo que «co-crea» la experiencia de visionado (Qian & Seifried, 2023). Es el caso del *Thursday Night Football* (TNF) de la NFL en Twitch: Los usuarios pueden elegir entre una diversidad de canales de *co-streaming* que, además de aprovechar funciones como el chat, destacan el papel de los *streamers* que proporcionan locuciones alternativas. Para profundizar en este compromiso, se han introducido dinámicas de gamificación donde los usuarios acceden a estadísticas avanzadas, clasificaciones de la liga y realizan predicciones de resultados para ganar puntos y competir en tablas de clasificación globales (Qian & Seifried, 2023). Estos elementos demuestran que el deporte está adoptando mecánicas propias de las comunidades de videojuegos para retener la atención del usuario joven.

La transición hacia la televisión conectada ha alcanzado un punto de inflexión marcado por una alta competencia entre plataformas que está aumentando el valor de los derechos y transformando los hábitos de consumo (Holiber, 2024). La magnitud de este cambio se refleja en el fenómeno del *cord-cutting*: en 2024, el número de hogares con televisión de pago en Estados Unidos es inferior en más de 40 millones respecto a las cifras de 2013 (Holiber, 2024, pág. 5). Actualmente, el 82% de los hogares estadounidenses cuenta con al menos un dispositivo de televisión conectada, lo que consolida al *streaming* como el entorno principal (Holiber, 2024, pág. 6). Para las grandes tecnológicas, la adquisición de derechos (como el acuerdo exclusivo de Amazon para el anteriormente mencionado TNF por 1.000 millones de dólares anuales o el contrato de Apple con la MLB por 595 millones) no es solo una búsqueda de rentabilidad directa, sino una estrategia para atraer usuarios a otros servicios de su plataforma (Holiber, 2024). Esta tendencia satisface la demanda del consumidor actual, un usuario activo que posee control total sobre qué, dónde y cuándo consumir su contenido (Holiber, 2024).

En conclusión, la integración multiplataforma con contenidos interactivos, *streaming* de eventos en directo en plataformas sumado a la creación de contenido de ficción relacionado con el deporte, nos devuelve a la tesis de que la línea que separa estos sectores es cada vez más fina. Se está adaptando así el deporte a los lenguajes narrativos propios de otros medios para capturar el tiempo de ocio digital en un único mercado.

6.4 SOSTENIBILIDAD Y POSIBLES RETOS FUTUROS

Al igual que en las anteriores industrias, es importante identificar los retos que pueden llegar a cuestionar la sostenibilidad del modelo que se defiende en esta tesis. En este epígrafe abordamos dos problemáticas centrales: la posible pérdida de la esencia competitiva del deporte ante el empuje de otros formatos y la creciente dificultad para conectar con unas generaciones jóvenes cuyos hábitos se alejan mucho de los formatos de emisión tradicionales.

a. Riesgo de pérdida de autenticidad

El primer gran reto de sostenibilidad para la industria deportiva reside en lo que hemos denominado la ‘Netflix-ication’ del deporte, un proceso donde el enfoque en la construcción de narrativas que enganchen corre el riesgo de desvirtuar la esencia competitiva del producto. Como argumenta Vamplew (2019), el deporte se convierte en una mercancía cuando los consumidores están dispuestos a pagar por participar en él o por observarlo y propone una categorización tripartita del mismo: el producto para el jugador, el producto para el espectador y el producto asociado. Mientras que el producto para el jugador se basa en la durabilidad y la previsibilidad de los materiales y las reglas, el producto para el espectador se fundamenta en un principio muy opuesto: la incertidumbre.

En el mercado del entretenimiento, el deporte es el único producto cuya «incertidumbre es el punto de venta» (Vamplew, 2019, pág. 4). A diferencia de una serie de ficción o una película, donde el guion está predeterminado, la autenticidad del deporte reside en que el resultado no puede ser garantizado. Sin embargo, la actual deriva hacia el *sportainment*, está introduciendo lógicas de producción que priorizan la narrativa sobre el mérito deportivo, lo que podría canibalizar al espectador que busca esta incertidumbre y el espíritu competitivo del deporte en sí. Richelieu y Dixon (2025) advierten sobre el riesgo de que un énfasis excesivo en el espectáculo acabe desplazando el producto deportivo central, comprometiendo la autenticidad que lo define.

Vamplew (2019) también introduce el concepto de «productos oscuros» (*dark products*), aquellos que violan la integridad del deporte manipulando la competición para ajustarla a las necesidades del espectáculo y las plataformas de *streaming*. El combate entre Jake Paul y Mike Tyson ejemplifica esto último: a pesar de alcanzar los 108 millones

de espectadores, careció de rigor competitivo y fue percibido por gran parte de la crítica como un enfrentamiento amañado para favorecer una narrativa predeterminada (la victoria del boxeador aficionado sobre el profesional retirado). Este tipo de eventos, transforman el deporte en un espectáculo sin su esencia original que sacrifica la meritocracia por un guion de serie.

El reto que tienen por delante las organizaciones deportivas es integrar el entretenimiento sin vaciar de significado el juego. Solo si el deporte mantiene su estatus y capacidad de generar incertidumbre y emoción, podrá ser sostenible y complementado con la producción de entretenimiento deportivo que dramatice esta esencia. Sin ella, no hay dramatización que tenga sentido puesto que se estaría construyendo una narrativa desde cero, basada en la pura ficción.

b. Cómo captar a las nuevas generaciones

El segundo reto crítico para la sostenibilidad de la industria deportiva es la brecha de atención y comportamiento de las nuevas generaciones, especialmente la Generación Alpha (2010-2025). La industria se enfrenta a una realidad incómoda: el modelo tradicional de consumo deportivo, basado en retransmisiones de larga duración y una actitud pasiva del espectador, resulta incompatible con la estructura cognitiva y social de los nativos digitales. El deporte se ha visto obligado a competir con clips de 15 segundos en el *feed* de un smartphone donde el espectador descarta contenidos instantáneamente si no le interesan, recurriendo incluso a formatos de pantalla dividida que ofrecen múltiples fuentes de entretenimiento simultáneas para satisfacer una demanda de dopamina que un solo vídeo ya no logra cubrir.

La magnitud de este desafío queda reflejada en los datos de la industria. Según el artículo publicado por Ironmonger (2025) para WSC Sports, aproximadamente dos tercios de los ejecutivos deportivos muestran preocupación por la pérdida de relevancia de los deportes en vivo. Los fans más jóvenes ya no ven los partidos de la forma tradicional: mientras que las generaciones anteriores dedicaban tardes enteras a ver un encuentro, la Generación Z y la Generación Alpha prefieren contenidos cortos, personalizados y distribuidos a través de plataformas como TikTok o Instagram (Ironmonger, 2025).

Para profundizar en la raíz de este comportamiento, acudimos al análisis de Meirisa et al. (2024). Los miembros de la Generación Alpha han sido nutridos en un entorno único donde la tecnología de la información es omnipresente y las redes sociales están «profundamente arraigadas en el tejido de la existencia diaria contemporánea» (Meirisa, y otros, 2024, pág. 30), y su interacción social pasa obligatoriamente por el consumo de contenido rápido y la interactividad constante. Su capacidad de atención y sus expectativas de comunicación se han visto alteradas por un sobreuso de plataformas virtuales que puede precipitar un declive en las competencias de comunicación verbal y una dificultad para establecer conexiones emocionales profundas (Meirisa, y otros, 2024).

Esto implica que el formato de 90 minutos de un partido de fútbol les resulta ajeno. No es que no les interese el deporte, sino que su esquema de interacción social es incompatible con la pasividad del formato tradicional. El reto está en la necesidad de fragmentar el producto, decidir si se venden solo los *highlights* o si se *gamifica* la experiencia para retener la atención sin canibalizar el valor del evento completo. Ironmonger (2025) destaca que para involucrar a estas generaciones se requiere el uso de herramientas como la inteligencia artificial generativa para reformatear instantáneamente transmisiones horizontales en videos verticales de 9:16 que puedan estar en redes sociales. Casos exitosos como el de la NBA o la Ligue 1 (que emplea filtros de IA para adaptar jugadas a la estética visual joven) demuestran este camino, sumado al uso de *In-App Stories* para replicar la experiencia de las redes sociales dentro de sus propias plataformas.

Esta fragmentación conlleva un riesgo: si el joven consumidor se acostumbra a ver solo 10 segundos de un gol, ¿por qué pagaría por los 90 minutos restantes? Ante este reto, consultoras como WSC Sports defienden que la sostenibilidad del modelo pasa por convertir los fragmentos en «puntos de entrada descubribles» (Ironmonger, 2025) que impulsen la descarga de aplicaciones o suscripciones OTT. Se trata de alimentar el interés por el universo de marca que la Generación Alpha busca habitar desde sus móviles, por lo que la clave está en una fragmentación estratégica precisa: saber qué ofrecer, cuándo y en qué canal para evitar la canibalización del directo y capturar el máximo valor del espectador.

La viabilidad del deporte en la era multiplataforma pasa por su capacidad para ser, al mismo tiempo, un espectáculo auténtico y virtualmente interactivo.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS

Tras el detallado análisis realizado en este trabajo sobre la industria del entretenimiento, queda patente que el sector atraviesa una transformación irreversible, definida por la transición de un modelo basado en productos estancos hacia un ecosistema de *servitización* en el que cada vez más los distintos productos convergen para ofrecer un servicio completo de entretenimiento. La viabilidad económica de las empresas del sector ya no reside únicamente en la calidad de sus contenidos, sino en su capacidad para capturar el tiempo de ocio del consumidor en plataformas integradas. Se ha demostrado que la consolidación de servicios que unifican cine, series, videojuegos y retransmisiones deportivas no es solo una tendencia pasajera, sino el modelo dominante que permite maximizar la rentabilidad mediante la explotación de datos de usuario y efectos de red. Este estudio identifica los mecanismos que rigen este nuevo entorno, aportando una visión estratégica esencial para la toma de decisiones en el ámbito de la administración y dirección de empresas, donde la sostenibilidad financiera depende ahora de la gestión de activos digitales líquidos (las denominadas IPs) y la reducción de las tasas de abandono mediante la personalización algorítmica.

Al abordar el primer objetivo secundario relacionado con el origen y la evolución de la convergencia digital, se identifica que este fenómeno encuentra sus raíces en la desintermediación tecnológica y el cambio en el modelo de propiedad del consumidor. La evolución desde el alquiler físico de DVDs hasta la distribución directa por *streaming* ha permitido a empresas como Netflix pasar de ser simples distribuidores para convertirse en estudios de producción masiva. Esta transición ha sido impulsada por los efectos de McLuhan y Metcalfe, donde la redefinición cultural del medio y la valorización exponencial de la red explican la carrera por alcanzar la masa crítica de usuarios necesaria para financiar catálogos. La investigación confirma que la convergencia ha pasado de ser una integración técnica a una necesidad estratégica para eliminar las limitaciones de la oferta y asegurar una presencia constante en la vida cotidiana de los usuarios jóvenes, quienes ya dedican más del 90% de su tiempo de ocio a actividades digitalizadas en plataformas.

En cuanto de la rentabilidad del modelo de salas de cine frente a los estrenos simultáneos en plataformas digitales (Obj. 2), la pandemia de COVID-19 hizo de

catalizador y cuestionó el sistema tradicional de ventanas de exhibición. El análisis del modelo de Disney, especialmente con su estrategia de Premier Access para títulos como *Mulan*, demuestra que incluso estudios están dispuestos a sacrificar la exclusividad de las salas para fortalecer a sus plataformas. No obstante, tampoco podemos vaticinar una desaparición inminente de las salas de cine, sino una redefinición de su rol como sello de calidad y prestigio para las grandes producciones. La viabilidad de la gran pantalla depende hoy de su capacidad para ofrecer una experiencia diferenciada que justifique el coste de oportunidad frente al consumo doméstico, reservándose para títulos con una fuerte inversión visual que retienen el interés del espectador por elección y no por una obligación impuesta por el modelo tradicional de ventanas.

El análisis del impacto de las fusiones y adquisiciones (Obj. 3) revela una fase crítica denominada *IP or Nothing* (Propiedad Intelectual o Nada). Las empresas tradicionales de medios se ven obligadas a consolidarse para competir con los gigantes tecnológicos, priorizando la adquisición de marcas globales como Marvel, *Star Wars* o Lucasfilm, que aseguran comunidades de usuarios fieles e ingresos diversificados. Estas operaciones no buscan solo eficiencia financiera, sino el control total de la cadena de valor, eliminando intermediarios y capturando datos de primera mano. Se estima que el valor de los acuerdos de M&A en el sector superará los 80.000 millones de dólares para el año 2026, lo que indica una concentración del mercado donde solo un reducido grupo de plataformas podrá ser rentable.

Sobre el modelo de producción intensiva de contenidos (Obj. 4), la investigación concluye que muchas plataformas han adoptado una lógica industrial de fabricación de originales para alimentar catálogos globales y minimizar el *churn* en función a las preferencias conocidas del cliente. Sin embargo, este modelo de producción masiva plantea serias dudas sobre la sostenibilidad para los equipos creativos y la diversidad narrativa. El análisis de los patrones de inversión de Netflix desvela que el término ‘contenido original’ a menudo encubre acuerdos de licencia o coproducciones donde la plataforma ejerce un control basado en el algoritmo, supeditando la libertad artística a métricas de retención y consumo maratoniano. Los creadores locales se convierten en proveedores de servicios que ceden la propiedad intelectual, lo que debilita su poder de negociación frente a las plataformas que actúan como *super-productores* orientados exclusivamente por los datos de consumo del usuario.

En el ámbito de la industria del videojuego (Obj. 5), la reducción de las barreras técnicas le otorga un gran potencial de crecimiento. La transición hacia el *cloud gaming* y el juego en dispositivos móviles ha permitido desvincular el contenido del hardware físico, desafiando la hegemonía histórica de las consolas de alto coste. La fórmula estratégica que domina el sector es la combinación de IA + IP, donde la inteligencia artificial actúa como un multiplicador de valor que personaliza la experiencia y profundiza el compromiso del jugador, permitiendo que las franquicias (las IPs adquiridas) se conviertan en universos persistentes o incluso a futuro metaversos. Se concluye que, para finales de 2026, las empresas que logren integrar con éxito la IA en una propiedad intelectual sólida alcanzarán valoraciones de mercado significativamente superiores a sus competidores, consolidando al videojuego como el segmento económicamente más relevante del ocio digital, superando al cine y la música combinados.

Finalmente, al examinar la sostenibilidad del modelo de derechos deportivos (Obj. 6), se confirma que la exclusividad total está en entredicho debido a los cambios en los hábitos de consumo, la reducida capacidad de atención de las nuevas generaciones y la inflación de costes. El modelo tradicional de ‘cárteles’ televisivos ha dado paso a una ‘OTT-ización’ del deporte, donde plataformas como DAZN o Amazon Prime Video compiten por capturar la atención de las nuevas generaciones a través del *sportainment*. La sostenibilidad futura de este modelo depende de su capacidad para fragmentar el contenido en formatos cortos y clips consumibles para redes sociales, adaptándose a la estructura cognitiva de la Generación Alpha, que rechaza la pasividad y las retransmisiones de larga duración. El reto para las ligas profesionales reside en integrar el entretenimiento y la narrativa documental (como el éxito de Drive to Survive) sin vaciar de significado la esencia competitiva y la incertidumbre del resultado.

La síntesis final de este trabajo postula que el entretenimiento ya no puede definirse como un producto, sino como un ecosistema donde el usuario es el centro absoluto. La verdadera ventaja competitiva de las plataformas líderes reside en la diferenciación mediante un sólido portfolio de IPs y su explotación en distintos productos (incluyendo físicos), la capacidad de personalizar la experiencia de ocio en pantalla mediante algoritmos, la implementación de distintas vías de monetización, la eficiencia en la producción original y el hallazgo de las sinergias apropiadas entre contenidos en función

de las preferencias del cliente. Este modelo multiplataforma permite que una misma propiedad intelectual fluya entre películas, series, videojuegos y eventos en directo, maximizando el valor del ciclo de vida del cliente y diversificando el riesgo financiero.

Las perspectivas para el año 2026, proyectan un mercado maduro donde el crecimiento de suscriptores se enfriará, obligando a las empresas a centrar su estrategia en el ARPU (Ingreso Promedio Por Usuario) y la eficiencia del capital. Se anticipa la consolidación de un reducido grupo de *hubs* centrales (YouTube, Netflix, Disney y Amazon) que actuarán como agregadores dominantes, mientras que las plataformas de segundo nivel se verán abocadas a alianzas estratégicas tipo *frenemies* para compartir contenidos y reducir costes. Sin embargo, este modelo se enfrenta a limitaciones significativas relacionadas con la gestión del *churn* y las crecientes preocupaciones sobre la privacidad de los datos frente a la publicidad personalizada.

La rentabilidad del sector audiovisual ya no reside en la inversión en grandes producciones sino en la eficiencia de los algoritmos y la definición de contenidos que mantengan al usuario enganchado. Este ecosistema permite capturar datos valiosos sobre las preferencias reales de ocio de las personas, lo cual representa un activo crítico para los anunciantes. En este nuevo paradigma, el control del mercado ya no se ejerce forzando ventanas temporales de exhibición, sino mediante la adquisición estratégica de IPs, la explotación de efectos de red y la personalización algorítmica; factores que empujan a las plataformas a integrar una oferta variada (cine, series, deportes y videojuegos) para retener la atención y maximizar el valor del usuario.

En el ámbito de la retransmisión deportiva, el estudio de la Premier League y otros acuerdos multimillonarios evidencia que nos encontramos ante una posible burbuja de precios de derechos que solo las Big Tech pueden sostener. La desintermediación que permite el modelo *Direct-to-Consumer* (D2C) ofrece una vía de escape para que los clubes y ligas recuperen el control sobre su marca, pero requiere una inversión en tecnología y marketing digital que no todas las entidades están preparadas para asumir. La gestión estratégica de la fragmentación de contenidos se ha consolidado como una herramienta fundamental de control para capturar el máximo valor del espectador a través de diversas vías de explotación; un fenómeno que impulsa una liberalización de los derechos.

La industria del videojuego, por su parte, se posiciona como el referente a seguir en cuanto a monetización mediante servicios recurrentes (*gaming as a service*, suscripción...). El éxito del modelo *Free-to-Play* y la integración de *microtransacciones* han demostrado que se puede generar un valor inmenso a partir de una base de usuarios gratuita si se gestiona adecuadamente el compromiso a largo plazo. La consola tradicional, aunque todavía robusta en su ARPU, se encamina hacia un modelo híbrido donde su propuesta de valor será la potencia computacional exclusiva para experiencias de nicho, mientras que el consumo masivo se desplazará hacia dispositivos móviles y televisores inteligentes conectados a la nube.

La investigación demuestra que la convergencia no es solo la suma de diferentes tipos de contenido, sino la creación de una nueva forma de consumo interactivo y social donde el espectador, el jugador y el aficionado al deporte son la misma persona demandando una experiencia unificada. La contribución estratégica del TFG es, en última instancia, advertir que aquellas empresas que no sean capaces de habitar el modelo multiplataforma perderán la batalla en un ecosistema que ya no perdona la rigidez de los modelos del siglo pasado.

El futuro del entretenimiento estará marcado por la inteligencia artificial en la creación, personalización y adaptación de contenidos. Las plataformas que logren resolver la fatiga de decisión del usuario mediante interfaces de búsqueda y recomendaciones personalizadas serán las que dominen el mercado. Sin embargo, un modelo de producción que agote a sus equipos creativos o que sature al consumidor con fórmulas repetitivas basadas únicamente en el análisis estadístico del pasado, corre el riesgo de canibalizar el éxito inesperado que el algoritmo no siempre es capaz de predecir. El equilibrio entre el rigor de los datos y la intuición creativa será el factor determinante que separe a las empresas que simplemente sobrevivan de aquellas que logren liderar.

La transición hacia este ecosistema implica una redefinición de los activos intangibles como las IPs. La propiedad intelectual debe valorarse por su capacidad de generar flujos de caja en múltiples dimensiones como parques temáticos o venta de *merchandising*. Esta investigación concluye que el futuro de la industria es multiplataforma porque el consumidor es multiplataforma, y la viabilidad de las empresas depende de su capacidad para seguirle, ofreciendo no solo entretenimiento, sino un

entorno habitable donde el ocio sea una experiencia continua, personalizada y social. El valor añadido de este Trabajo de Fin de Grado es haber proporcionado la evidencia de que este cambio no es una opción estratégica, sino la única vía de supervivencia en un mercado altamente competitivo, y que está dándose ya.

La utilidad práctica de esto pasa por que los gestores del sector entiendan que el éxito de una plataforma depende de su capacidad para generar efectos de red cruzados entre sus diferentes verticales de contenido. La integración de los videojuegos en Netflix no es un experimento aleatorio, sino una maniobra de retención calculada para aumentar el valor percibido de la suscripción sin incrementar proporcionalmente el precio. Del mismo modo, el interés de las Big Tech por los deportes en directo responde a la necesidad de generar citas recurrentes en la plataforma que fomenten el hábito de uso diario.

Desde un punto de vista social y cultural, este modelo presenta una vertiente más ética al eliminar las barreras tradicionales que forzaban al usuario mediante el sistema de ventanas, la obligación de adquirir hardware específico o la concentración de derechos en unos pocos operadores. Sin embargo, se debe advertir sobre el riesgo de derivar hacia una ‘dictadura algorítmica’ diseñada para maximizar el tiempo de permanencia, lo que podría acabar con la esencia creativa que siempre ha impulsado a un sector que es, por definición, artístico y cultural. En este ámbito, se debe integrar una visión ética que equilibre la rentabilidad de la eficiencia tecnológica con la responsabilidad de proteger la diversidad y la autoría creativa.

El entretenimiento es el primer sector en experimentar una disolución de fronteras entre subsectores tan profunda. A pesar de que sus mecánicas de producción son en principio muy distintas, este cambio ha sido impulsado fundamentalmente por su modelo de distribución, es decir, por la forma en la que el contenido llega al usuario y la manera en la que este lo consume. Al fusionar cine, juegos y deportes, las empresas están creando un nuevo tipo de conglomerado mediático digital que requiere poner al usuario y sus datos en el centro de la estrategia de negocio, lo que sí viene siendo una estrategia común en muchos sectores.

La tesis probada en este trabajo se ve reafirmada por su afinidad con los datos ofrecidos en el informe de AlixPartners, referencia fundamental en esta investigación. Este último establece que el año 2026 será un punto de inflexión donde la televisión por

cable será superada definitivamente por el *streaming* en términos de ingresos totales en mercados clave como Estados Unidos. La investigación ha demostrado que este es el único camino para que las plataformas logren la rentabilidad neta tras años de inversión. La viabilidad del sector depende, en última instancia, de haber aprendido que, en la economía de la atención, la fragmentación en la oferta de contenidos es una estrategia condenada al fracaso mientras que la convergencia es la única vía posible.

No obstante, esta investigación identifica limitaciones que podrían condicionar la velocidad de esta transformación, tales como la compleja gestión de la tasa de abandono del usuario (*churn*) en un mercado saturado o el riesgo de que la 'netflixización' del deporte y el cine erosione la autenticidad competitiva y la diversidad creativa en favor de fórmulas estadísticas. Por otro lado, la brecha de atención de la Generación Alpha, cuyos hábitos de consumo exigen una fragmentación extrema y constante de los contenidos, establece algunos límites de sostenibilidad para mantener el compromiso de una juventud que ha sido imprescindible en impulsar el modelo actual. Ante este escenario, las futuras líneas de investigación deben profundizar en el metaverso como la prueba definitiva y máxima de la convergencia: un ecosistema donde el contenido no solo se consume, sino que se habita de forma persistente. Resultará vital analizar la viabilidad económica de estos universos paralelos, el nivel de realismo y las capacidades tecnológicas que las empresas deberán empezar a desarrollar (especialmente en el ámbito de la IA generativa) para asegurar que la experiencia de usuario sea verdaderamente inmersiva, garantizando que el sector no quede rezagado en una carrera que involucrará a muchos otros.

La síntesis de la tesis final de este Trabajo de Fin de Grado queda establecida: el entretenimiento ha dejado de ser un producto para convertirse en un ecosistema 'servitizado', cuya única frontera es la capacidad de la tecnología para personalizar la experiencia humana. La convergencia digital, impulsada por la IA y la gestión estratégica de la propiedad intelectual, constituye la tendencia dominante que define quiénes serán los ganadores en la carrera por el tiempo de ocio de la humanidad. Este análisis no solo responde a los objetivos iniciales, sino que aporta un valor añadido al situar a la industria del entretenimiento en la vanguardia de la transformación económica global hacia un modelo de servicios integradores, sirviendo de ejemplo para otros sectores que se enfrentan a desafíos similares de digitalización y desintermediación. En última instancia, la culminación de esta convergencia en un posible metaverso nos devolvería a la esencia

de por qué consumimos historias: el anhelo de borrar la frontera entre la pantalla y la realidad que nos gustaría habitar para cumplir, con un realismo sin precedentes, los sueños que siempre hemos proyectado en ella.

BIBLIOGRAFÍA

- Afilipoaie, A., Iordache, C., & Raats, T. (2021). The 'Netflix Original' and what it means for the production of European television content. *The International Journal of Television Studies*, 304-325. doi:<https://doi.org/10.1177/17496020211023318>
- AlixPartners. (2025). *2026 Media & Entertainment Industry Predictions Report*. AlixPartners. <https://shorturl.at/Zta8Z>
- AppMagic. (2023). *AppMagic*. <https://appmagic.rocks/iphone/gta-san-andreas-netflix/6450280702>
- Babbar, I. (2024). Evolution of Cinema. *International Journal for Multidisciplinary Research*. doi:<https://doi.org/gtrfk3>
- Bain & Company. (2025). *M&A in Media and Entertainment: Own the Consumer, Own the IP, or Own Nothing*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/media-and-entertainment-m-and-a-report-2025/>
- Calderón Gómez, D., & Gómez Miguel, A. (2023). Patrones de consumo y entretenimiento digital juvenil: Una mirada sociológica. *Teknokultura: Revista de Cultura Digital y Movimientos Sociales*, 251-260. doi:<https://doi.org/10.5209/tekn.84855>
- Can, O. (2025-Noviembre-27). How Stranger Things went from Netflix Original to a global franchise. *The Conversation*. <https://shorturl.at/JnBJh>
- Chen, X. (2024). Impact of the Internet on entertainment media industries: The double effects of Metcalfe and McLuhan. *Information Services & Use*, 93-105. doi:10.3233/ISU-230188
- CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia). (2024). *Panel de Hogares: Ocio digital y plataformas OTT*. <https://shorturl.at/EPisy>
- Deloitte. (2022). *The games console: Fitter than ever at 50*. <https://shorturl.at/IzgU3>
- Dinç, İ. D. (2025). Streaming Platforms, Animation Films & Cinematic Universes' Effects on Transmedia Storytelling after Covid-19. *Art Vision*, 48-58. doi:<https://doi.org/10.32547/artvision.1539776>

- Evans, T., & Smith, P. (2022). Regulating the Digital Sports Broadcasting Market: New Players, Old Problems. *Sport Broadcasting for Managers*, 6-19. <https://shorturl.at/KYMJa>
- Farris, J. (2020). Forging new paths for filmmakers on "The Mandalorian".
- Fernández Pérez, L. (2024). *Retransmisiones deportivas en las plataformas de pago: el caso de DAZN*. Universidad de Valladolid, Facultad de Filosofía y Letras. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/79889>
- Fraser, E. (2024). The future of digital space: Gaming, virtual reality, and metaversal thinking. *Dialogues in Human Geography*, 347-351. doi:10.1177/20438206231189586
- Gómez-García, S., de la Hera, T., Vicent-Ibañez, M., & Navarro-Sierra, N. (2023). The Game(s) of Netflix: Exploring the Entertainment Functions of Digital Games as part of the Company's Content Strategy. *2023: Abstract Proceedings of DiGRA 2023 Conference: Limits and Margins of Games*. doi:<https://doi.org/10.26503/dl.v2023i2.2160>
- Gratton, C., & Soldberg, H. A. (2007). *The economics of sports broadcasting*. Routledge. <https://shorturl.at/XaTFS>
- Guo, T., Zhong, S., Wang, X., & Ma, S. (2024). Membership bundles in content platforms: Bundle decision and content distribution. *Information & Management*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103941>
- Holiber, N. B. (2024). *Sports Broadcasting in 2024: Analyzing The Transition from Linear To Connected TV With An Emphasis on Sports Streaming*. California Polytechnic State University, San Luis Obispo, Faculty of the Journalism Department. <https://digitalcommons.calpoly.edu/joursp/177>
- Idiz, D. R. (2024). Local Production for Global Streamers: How Netflix Shapes European Production Cultures. *International Journal of Communication*, 2129-2148. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/21881>
- Iger, B. (2024). Disney CEO Bob Iger: Disney entering into a strategic partnership with Epic Games. (J. Boorstin, Entrevistador) <https://www.youtube.com/watch?v=q8N4yJIW9bM>

- Ironmonger, S. (28 de Agosto de 2025). *WSC SPORTS*. <https://shorturl.at/Pamze>
- KEARNEY. (2025). *The livestreaming entertainment revolution: What's at stake?* <https://shorturl.at/KR1Ed>
- Li, C., Ali, M. N., Rizal, A. R., & Xu, J. (2024). A Bibliometric Analysis of Media Convergence in the Twenty-first Century: Current Status, Hotspots, and Trends. *RedFame*. doi:10.11114/smc.v13i1.7236
- Lopera Mármol, M., Pintor, I., & Jimenez-Morales, M. (2023). Choose your adventure: immersive audiences. The case study of Black Mirror: Bandersnatch. *L'Atalante. Revista de estudios cinematográficos*, 1-14.
- Madžar, L., & Perović, A. (2024). Economic Cartels And Anticompetitive Behaviour In The Sports Industry. *Scientific Journal Management in Sports*, 59-82. <https://maninsport.rs/index.php/mus/article/view/5>
- McKinsey & Company. (2020). The Netflix of gaming? Why subscription video-game services face an uphill battle. *Technology, Media & Telecommunications*. <https://shorturl.at/2FKci>
- Meirisa, M., Alda, I., Putri, C., Crescentyas, A., Aanisah, S., & Hidayah, A. (2024). THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA CONSUMPTION ON THE QUALITY OF SOCIAL INTERACTIONS OF GENERATION ALPHA. *Cendekia Journal of Teacher Professional Education*, 30-38. <https://journal.cerdasnusantara.org/index.php/cendekia/article/view/49>
- Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (2020). *Informe Juventud en España*. <https://shorturl.at/TduQo>
- Mohammed, S., Aljanabi, M., & Gadekallu, T. (2024). Navigating the Nexus: A systematic review of the symbiotic relationship between the metaverse and gaming. *International Journal of Cognitive Computing in Engineering*, 88-103. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijcce.2024.02.001>
- Moya López, D., de Oliveira, J., & Mancinas Chávez, R. (2024). Poder y plataformas de streaming en el deporte. *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*, 185-200. doi:<https://doi.org/10.14198/MEDCOM.25505>

- Netflix. (2024). Netflix and Most Valuable Promotions' Jake Paul vs Mike Tyson Mega-Event Makes History With Over 108 Million Live Global Viewers. <https://about.netflix.com/en/news/jake-paul-vs-mike-tyson-over-108-million-live-global-viewers>
- Otterson, J. (23 de Enero de 2024). Netflix, WWE Strike Deal to Move 'Monday Night Raw' to Streamer Beginning in 2025 for \$500 Million per Year. *Variety*. <https://shorturl.at/0evPF>
- Pashkov, S. (2021). *Video Game Industry Market Analysis*. VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/497979/e1700994ThesisRevised.pdf?sequence>
- Pérez-Rufi, J.-P., Gómez-Pérez, F.-J., & Castro-Higueras, A. (2020). Panorama de las plataformas de televisión OTT: agentes del mercado audiovisual y estrategias comerciales. *Comunicación y diversidad. Selección de comunicaciones del VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC)*, 391-403. doi:<https://doi.org/10.3145/AE-IC-epi.2020.e25>
- Pytel, D., & Bugaj, J. (2025). Strategic management approaches in the evolution of cinema chains. *Journal of Management and Financial Sciences*, 9-28. doi:<https://doi.org/10.33119/JMFS.2024.52.1>
- Qian, T. Y., & Seifried, C. (2023). Virtual interactions and sports viewing on social live streaming platforms: The role of co-creation experiences, platform involvement, and follow status. *Journal of Business Research*. doi:doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113884
- Ramezani, D., Jaferian, G., & Wagner, M. (2024). Metaverse potentials for the gaming industry. *6th International Conference on Blockchain Computing and Applications (BCCA)*, (págs. 580-585). Dubai. doi:[10.1109/BCCA62388.2024.10844488](https://doi.org/10.1109/BCCA62388.2024.10844488)
- Richelieu, A., & Dixon, J. C. (2025). Leveraging sportainment for sport's long-term viability: A multidimensional inquiry through three conceptual frameworks. *Sport*

- Business and Management*. doi:10.1108/SBM-01-2025-0002/1271384/Leveraging-sportainment-for-sport-s-long-term?redirectedFrom=fulltext
- Roson, R. (2005). Two-Sided Markets: A Tentative Survey. *Review of Network Economic*. doi:10.2202/1446-9022.1070
- Rowe, D. (2013). The Sport/Media Complex. En *A Companion to Sport* (págs. 61-77). doi: 10.1002/9781118325261.ch3
- Ryu, S., & Cho, D. (2022). The show must go on? The entertainment industry during (and after) COVID-19. *Media, Culture & Society*, 591-600. doi:https://doi.org/10.1177/01634437221079561
- Sandqvist, U. (2015). The Games They are a Changin': New Business Models and Transformation within the Video Game Industry. *Humanities & Social Sciences Latvia*.
- Santomier, J. (2024). Digital Transformation: The Global Sport Industry. En *Reference Module in Social Sciences*. doi:10.1016/B978-0-443-13701-3.00209-7
- Soble, C., & Lowes, M. (2024). Narrative Storytelling as a Fan Conversion Tool in the Netflix Docuseries Drive to Survive. *Communication & Sport*, 904-922. doi:doi.org/10.1177/21674795241238158
- Srinivasan, A., & Venkatraman, V. N. (2020). Architectural Convergence and Platform Evolution: Empirical Test of Complementor Moves in Videogames. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 266-282. doi:10.1109/TEM.2018.2881560
- Su, W., Lee, Z., He, X., & Chan, T. (2025). Switching to cloud gaming: A push-pull-mooring perspective. *Journal of Business Research*. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115126
- Sun, X. (2022). Two Decades and More: Evolution of Netflix's Business Models and Outlook of Future. *SHS Web of Conferences*. doi:10.1051/shsconf/202214803032

- The Walt Disney Company. (2024). Disney and Epic Games to Create Expansive and Open Games and Entertainment Universe Connected to Fortnite. <https://thewaltdisneycompany.com/disney-and-epic-games-fortnite/>
- Udonis. (2025). *Gaming Industry Report 2025: Market Size & Trends*. <https://www.blog.udonis.co/mobile-marketing/mobile-games/gaming-industry#h2-1>
- Vamplew, W. (2019). The Commodification of Sport: Exploring the Nature of the Sports Product. *The International Journal of the History of Sport*, 1-14. doi:10.1080/09523367.2018.1481832
- Wang, J., Feng, N., Feng, H., & Li, M. (2025). Optimal advertising strategy for streaming platforms: Whether to purchase external consumer data. *Decision Support Systems*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.dss.2025.114427>
- Xu, Z., & Xie, B. (2024). Transmedia Storytelling and Audience Dynamics: Web Series Criticism in the Era of Media Convergence. *International Journal of Philosophy of Culture and Axiology*, 1-24. doi:<https://doi.org/10.70082/cijpca.v21i5.1097>