

**COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS**

**GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESA**

**Trabajo Fin de GRADO**



**ECONOMÍA EN EL SECTOR  
AUDIOVISUAL**

**MODELOS DE NEGOCIO**

Autor: Herreruela Capilla, Álvaro

Tutor: Carretero Díaz, Luis Eugenio

Madrid, Abril de 2020

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN</b> .....	2
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>3. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE PRODUCTOS AUDIOVISUALES</b> .....	5
<b>3.1 Radio</b> .....	5
<b>3.2 Televisión</b> .....	7
<b>3.3 Industria Cinematográfica</b> .....	10
<b>3.4 Industria de los Videojuegos</b> .....	14
<b>3.5 Portal de YouTube</b> .....	16
<b>4. ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS PLATAFORMAS DE STREAMING</b> .....	19
<b>4.1 ¿Qué es una plataforma de Streaming?</b> .....	19
<b>4.2 Análisis DAFO</b> .....	20
<b>4.3 Principales agentes en el mercado español</b> .....	24
<b>5. COMPARACIÓN MODELOS DE NEGOCIO NETFLIX, HBO y AMAZON PRIME VIDEO</b> .....	26
<b>5.1 Proceso histórico, principales características y estrategia de negocio Netflix</b> .....	26
<b>5.2 Cifras de negocio Netflix</b> .....	28
<b>5.3 Proceso histórico, principales características y estrategia de negocio HBO</b> .....	29
<b>5.4 Cifras de negocio HBO</b> .....	31
<b>5.5 Proceso histórico, principales características y estrategia de negocio Amazon</b> .....	31
<b>5.6 Cifras de negocio Amazon</b> .....	32
<b>6. EL FUTURO DEL SECTOR AUDIOVISUAL</b> .....	35
<b>6.1 Hacia un modelo de negocio integrado</b> .....	35
<b>6.2 Movimientos estratégicos: Crecimiento y Diversificación</b> .....	36
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	38
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	40

## 1. Resumen

El trabajo que vamos a analizar tiene que ver con los modelos de negocio que rodean el *sector audiovisual*. Para explicar su evolución se utilizarán conceptos como el *broadcasting* y el *narrowcasting* ambas explicadas a lo largo del documento. Todo el trabajo consistirá en una evolución de estos dos términos, hablando de una manera implícita, ya que otra de las palabras que va a tener mucho peso es la de *plataforma de streaming*, un nuevo concepto que emergerá a partir de los dos anteriores. Pero lo que marcará la diferencia será el cambio de paradigma con la aparición de *Internet*. Aparecerán a partir de aquí nuevas oportunidades como la aplicación del Big Data a los diferentes negocios, que ayudarán a mejorar la experiencia de los usuarios

**Palabras Clave:** *broadcasting, narrowcasting, sector audiovisual, plataformas de streaming, Internet*

## 1. Abstract

The work that we are going to analyze has to do with the business models that surround the audiovisual sector. The key words for this work will be *broadcasting* and *narrowcasting*, both explained throughout the document. All the work will consist of an evolution of these two terms, speaking in an implicit way, since another word that is going to have a lot of weight is *streaming platform*, a new concept that will emerge from the previous two. But what will make the difference will be the paradigm shift with the invention of the *Internet*, this concept will make the difference in all aspects throughout the work. Furthermore, new opportunities will appear, such as the application of Big Data to different businesses, which will help improve the user experience.

**Key Words:** *broadcasting, narrowcasting, audiovisual sector, streaming platforms, Internet.*

## 2. Introducción

Desde la globalización de la nueva era tecnológica con la aparición de Internet (de forma masiva) en 1983, ha cambiado mucho la forma en la que las personas consumen contenido de entretenimiento (Broadcasters, 2019). Las empresas han cambiado mucho la forma en la que promocionan sus productos desde el primer lanzamiento de un comercial de radio en 1922 por la empresa estadounidense conocida entonces como Weaf (hoy WNBC), donde el coste de aquel anuncio fue de 50 dólares (Bahillo, 2019), hasta hoy. El aumento del consumo ha ocasionado que las empresas multipliquen de manera exagerada la cantidad de dinero que tienen que pagar por publicitarse. El sector audiovisual, en consecuencia, ha ido cada año cogiendo más peso innovando en las técnicas y en las estrategias desde el nivel corporativo hasta el funcional de la empresa. Desde entonces y hasta ahora este sector ha experimentado una gran evolución en la forma de financiarse y facturar. Además se han ido generando nuevos nichos de mercado que han atraído a nuevos clientes, nuevos consumidores y nuevas oportunidades de negocio que veremos que serán aprovechadas tanto por empresas de gran calibre como Disney o HBO como por empresas que crecerán hasta convertirse en plataformas de prestigio como Netflix. Destacaremos las cifras de negocio más relevantes de este sector para ver de forma más detallada la evolución, analizando así la pérdida de importancia de algunos mercados en favor de otros.

La diversificación de algunos negocios como por ejemplo Amazon, serán temas que se analizarán detalladamente debido a su importancia en el sector y el impacto que estas han provocado, creando un cambio de paradigma en lo que conocemos hoy como cine y en el consumo de productos audiovisuales.

Tocaremos también el impacto que ha tenido el desarrollo de este sector en España y el modelo estratégico que han seguido las empresas para penetrar en los diferentes mercados nacionales. La mayoría de los procesos de innovación vendrán de aquellos países con industrias más desarrolladas en este sector, como será EEUU y se analizará

no solo el dinero que factura la industria sino también el dinero que se invierte para la generación de nuevas oportunidades de negocio.

Por lo tanto, a lo largo de este documento expondré la evolución del sector y su modelo de negocio. Al final concluiré dando una opinión personal basado en el análisis, sobre el futuro de este sector, a través de las nuevas tecnologías orientadas al Big Data e inteligencia artificial. También estudiaré si existe alguna oportunidad de negocio y si es rentable la inversión en este sector. Es decir, ¿es un sector orientado únicamente al mantenimiento cultural de un país o por el contrario existen muchas posibilidades de inversión? Si esto último es cierto, ¿por qué en un país como España la mayoría de la inversión viene subvencionada por el Estado y los fondos privados no ven una oportunidad de generar flujos y rentabilidad en este sector?

### **3. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE PRODUCTOS AUDIOVISUALES**

#### **3.1 Radio**

La radio ha sido el medio más utilizado durante décadas no solo para escuchar música sino también como medio de divulgación informativa en todos los aspectos. Desde la aparición del broadcast, en español conocido como radiodifusión, un método que se impulsó a partir de 1920 en EEUU y después de la II Guerra Mundial en el resto del mundo, cambió la forma en la que las emisoras de radio retransmitían dicha información (Beltrán, s.f.). Era un método dirigido a usuarios anónimos, es decir, era un medio público y gratuito que se financiaba de diferentes maneras. El broadcasting empezó financiándose de manera pública, es decir, a través de subvenciones del Estado, aunque también había organizaciones conocidas como “estaciones comunitarias” que financiaban esta práctica en universidades (MarkH, 2020). Aun así la forma de financiarse más habitual y la que ha sido más recurrente en los últimos años, es el ingreso de las cadenas de radio a través de la empresa-cliente que quiere promocionarse. En este caso una empresa que quiera publicitar sus bienes y servicios acude a una cadena de radio y esta, en base a sus niveles de audiencia, la longitud de dicho comercial y coste de infraestructura, lo presupuesta. Es un método que será más tarde implementado en las cadenas de televisión privadas e incluso, con la aparición de internet, se introducirá este modelo de negocio en las páginas web que ofrezcan servicios audiovisuales. Esta práctica se conocerá como Webcasting (Infomatics, 2013)

Con la aparición de la tecnología vía satélite entre 1980 y 1990, surgió una nueva forma de llegar al público (Metzger, 2017). Esta forma es conocida como narrowcasting, donde las cadenas se dirigían hacia un público más diferenciado dejando a un lado la “retransmisión en masa”. Esto se conseguía a través de la suscripción de los oyentes a las diferentes cadenas que ofrecían este método de divulgación y tecnología. En estas cadenas la información

estaba mucho más controlada y dirigida a un público más específico con una serie de costumbres, valores e ideología. Este concepto se verá más pronunciado con el uso de la televisión al crear cadenas como la Fox en EEUU, pero es necesario recalcar que fue una práctica que comenzó con la radio. Más adelante se verá cómo se han ido creando incluso plataformas donde se creará un contenido mucho más diferenciado a través del concepto de suscripción. En estas plataformas entrarán empresas como HBO o Disney y aparecerá la plataforma de moda de hoy en día que es Netflix, con modelos de negocio diferenciados

A través de la siguiente gráfica desmontaremos el mito de que el porcentaje de personas que escuchan la radio ha ido disminuyendo hasta quedarse sin prácticamente audiencia con el paso de los años debido al desarrollo de nuevas tecnologías y la creación de nuevas plataformas.

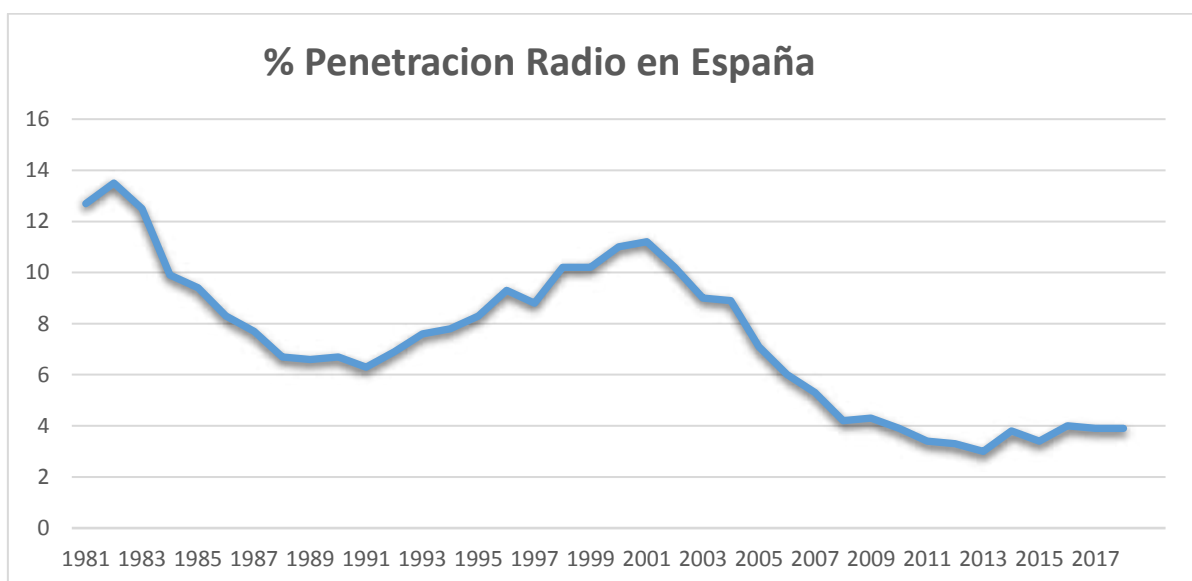


Figura 1 - % Penetración Radio

Fuente: elaboración propia a partir de datos recogidos del Marco General de los Medios en España

Este gráfico representa el porcentaje de penetración de la radio en España. Para ello se han ido tomando muestras de entre 23.000 personas y 40.000 a lo largo de los años de manera progresiva, de modo que en 1980 se tomó una muestra de 23.790 personas y en 2018 que es el último año se tomó una de

39.852 personas. Se puede observar que el pico más alto está en el 1982 debido al Mundial de Fútbol de ese año. Pero la televisión empezó a coger cada vez más presencia y, aunque no se abandonó la radio, sí que se notó una disminución en su audiencia ya que desde la transición democrática era el principal medio de comunicación. En 2012 vuelve a aumentar el número de oyentes debido una vez más al Mundial de Fútbol, ya que España es un país donde este deporte está muy arraigado.

### **3.2 Televisión**

La televisión tiene una historia muy amplia ya que empezó en 1860 con un “sistema mecánico de reproducción de imágenes” llamado Disco de Nipkow creado por Paul Nipkow (Vargas, 2017). Aun así no fue hasta 1925 cuando se reprodujeron las primeras imágenes. En España entró de manera peculiar ya que fue durante la Guerra Civil en 1938 cuando se introdujo el denominado Fonovisión, un sistema de video asociado al teléfono. Aun así no fue hasta 1948 cuando se hicieron las primeras pruebas de televisión en España y en el 1951 se empezó a probar la TVE. En estos años ya se hacían emisiones regulares en EEUU y Gran Bretaña y, como en España entró de manera más tardía no fue hasta 1956 cuando se hicieron emisiones de manera más regular (Vargas, 2017). Podemos analizar esta forma de retransmisión como un broadcasting orientado a la televisión, donde los canales eran públicos y estaban orientado al consumo de masas. En 1990 aparecieron las primeras televisiones privadas que eran Antena 3, Canal + (televisión de pago) y Tele 5 donde se introdujo un nuevo marco competitivo ya que las cadenas tenían que atraer a una audiencia más específica para poder ingresar dinero de la publicidad que emitían. Esto en cambio estaría ligado a una forma de narrowcasting, donde las televisiones tienen que ceñirse a un público más específico para atraer a marcas diferenciadas por sus valores y cultura. Canal + a diferencia de las otras dos operaba vía satélite, por lo tanto, introducía canales internacionales como podía ser National Geographic o canales de deportes que no se podían visualizar en España hasta el momento. Al final su estrategia se basaba en una oferta de multitud de canales que no se emitían en



ninguna cadena de televisión española a cambio de una suscripción, con el pago mensual de una cuota establecida de la misma manera para todos y cada uno de sus clientes. En el caso del Grupo Antena 3, se fusionó con la Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta, creando Atresmedia. Atresmedia es una serie de cadenas de televisión privada que a diferencia de las de pago, estas compraban los derechos de programas, series de televisión de otras cadenas (como ocurría con la emisión de Los Simpson, serie de televisión de La Fox) o bien creaban los suyos propios (como podía ser La Ruleta de la Suerte), para diferenciarse de la competencia y con esto obtener unos niveles de audiencia altos, que les servirá para persuadir a sus clientes y obtener el mejor acuerdo a la hora de colocar sus anuncios publicitarios. Telecinco, canal que pertenece a Mediaset, funciona del mismo modo. Ofrecen una serie de programas como puede ser Gran Hermano, que se puede ver de manera exclusiva en este canal. Las empresas que quieren promocionarse en estas cadenas tienen que elegir el grupo de televisión que atrae a su público objetivo.

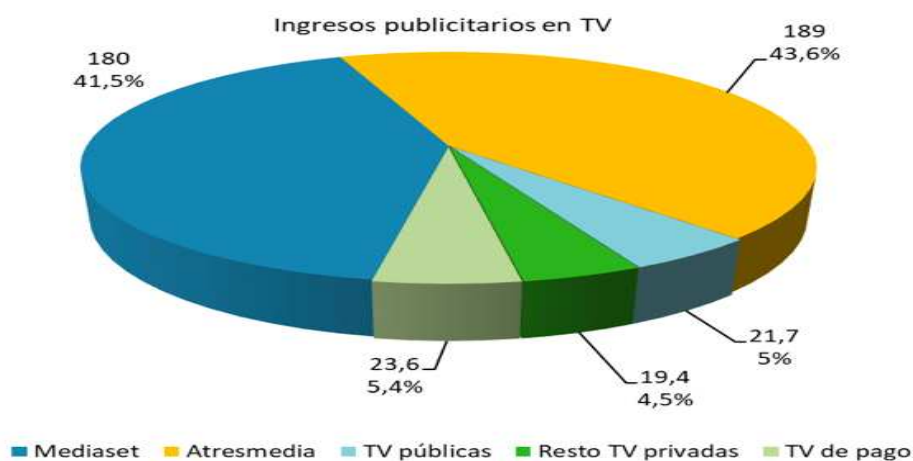


Figura 2 - Ingresos Cadenas primer trimestre 2019

Fuente: datos extraídos del CNMC

En el gráfico podemos observar el porcentaje de cuota y los ingresos (en millones) de las cadenas y diferentes tipo de televisiones en España durante el primer trimestre de 2019. Atresmedia, que como hemos dicho es grupo de cadenas de televisiones privadas, ocupa la mayor cuota de mercado representando un 43,6% del total, e ingresó un total de 189 millones de euros. Podemos analizar como la Televisiones públicas son las que menos ingresan actualmente. Esto no era así hace unos años ya que cuando solo existía la televisión pública era esta la que promocionaba los productos de sus clientes y por lo tanto la única que obtenía ingresos. Con la aparición de la televisión privada, la competencia por quedarse con esa cuota de mercado aumentó y hoy en día las televisiones públicas obtienen muy pocos ingresos procedentes de la publicidad. Por último, podemos observar como el mercado de la televisión supera los 400 millones de euros en este primer trimestre del año.

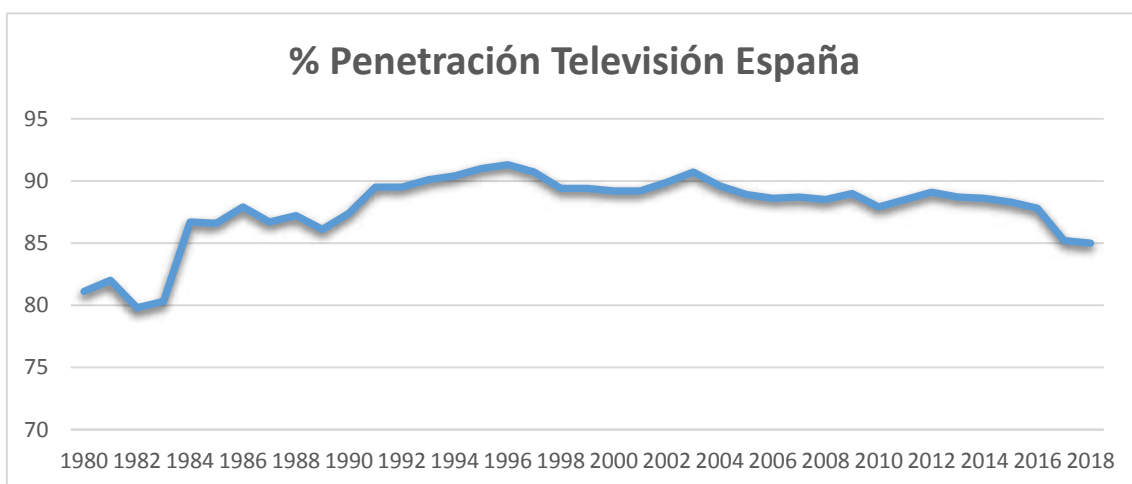


Figura 3 - % Penetración Televisión España

Fuente: elaboración propia a partir de datos recogidos del Marco General de los Medios en España

Este gráfico representa la penetración en porcentaje de la Televisión en España desde 1980 hasta 2019 recogido de la misma manera que el porcentaje de penetración de la radio del apartado anterior. Podemos observar como la

televisión no baja del 79% de penetración desde 1980 y que a partir de 1982 ha subido hasta mantenerse constante desde 1990 hasta 2018. En 2018 podemos observar un descenso provocado por el traslado de la audiencia a Internet. Aun así y hasta esta fecha, el porcentaje de penetración de la televisión sigue siendo la más alta entre el resto de sectores audiovisuales en España (cuando hablamos de la audiencia de Internet, hablamos de la audiencia destinada al consumo audiovisual donde no entrar por ejemplo redes sociales)

### **3.3 Industria Cinematográfica**

Desde el origen del cine, el 28 de diciembre de 1895 por los hermanos Auguste y Louis Lumière, se han creado numerosos nichos que serán aprovechados por diferentes compañías para crear productos y servicios de entretenimiento (Rull, 2015). El cine desde sus inicios ha cobrado entrada para poder ver la gama de películas que ofrecía la cartelera. Bien es cierto, que el coste, la cantidad de películas y la estructura de los cines eran muy diferente de lo que es ahora. Antiguamente, por lo que era equivalente a un franco, podías ver en las salas cortometrajes (ya que el primer largometraje no fue hasta 1906) de diferentes géneros que se exponían en aquella época. Aun así a medida que se fue expandiendo por el mundo esto no funcionaba de la misma manera en todos los sitios, ya que había en pequeñas localidades donde el cine era un espacio cultural y social gratuito, subvencionado por el gobierno.

No obstante, el cine fue creciendo y fue cogiendo cada vez más importancia tanto a nivel económico como cultural, ya que podía ser aprovechado para dar mensajes políticos (como el nodo antes de las películas durante la época de Franco). Por lo tanto, se empezó a subvencionar cada vez más, y la estructura cinematográfica de las películas era cada vez más compleja ya que se requerían en algunos efectos especiales para mejorar la credibilidad de las películas. Fue todo un fenómeno mundial y las salas de cine también mejoraban su estancia ofreciendo pantallas más grandes y de mejor calidad,

y asientos más cómodos. Pasó de ser un fenómeno social y cultural a una experiencia audiovisual de gran calibre.

Las marcas tenían que aprovechar el tirón que estaba teniendo esta industria y en 1919 en la película *The Garage*, Red Crown Gasoline pagó para que su logo apareciera en la película. Fue la primera publicidad por emplazamiento registrada en una película. Por primera vez, las productoras no obtenían solamente parte del dinero de la entrada de cine o de la subvención del Estado, sino que también se creó una nueva tendencia de marketing que entraría de lleno en 1982 con la película de *E.T. El Extraterrestre*. En esta película la marca Hershey's promocionó (reemplazando el producto) sus caramelos, y se acabaron conociendo como "los caramelos de ET" por el público. Esto generó un aumento de las ventas en un 65% (Ramírez, 2012). Podemos ver que esto ha creado nuevas posibilidades que no solo beneficia a la industria audiovisual sino también a diferentes industrias promotoras de sus productos en salas de cine, por lo tanto, estas empresas tenían que cambiar su modelo de negocio para adaptarse a las nuevas tendencias de divulgación/promoción que llegaban.

El cine se ha ido diversificando y ha ido adoptando nuevas formas. La primera fue la "fusión" del cine con la televisión al crear un nuevo modelo de entretenimiento que hoy en día ya se ha masificado: las series de televisión. Este fenómeno empezó en los años 40 ya que las televisiones empezaron a tener los mecanismos y la tecnología para poder adaptar este nuevo formato en sus canales. Aunque no fue hasta la década de los 50 cuando se estrenó "I Love Lucy" en los Estados Unidos, una sitcom de gran éxito (OKdiario, 2018). Es importante introducir este fenómeno ya que va a ser el principal método utilizado por las plataformas de streaming.

### Evolución de espectadores en España (En millones)

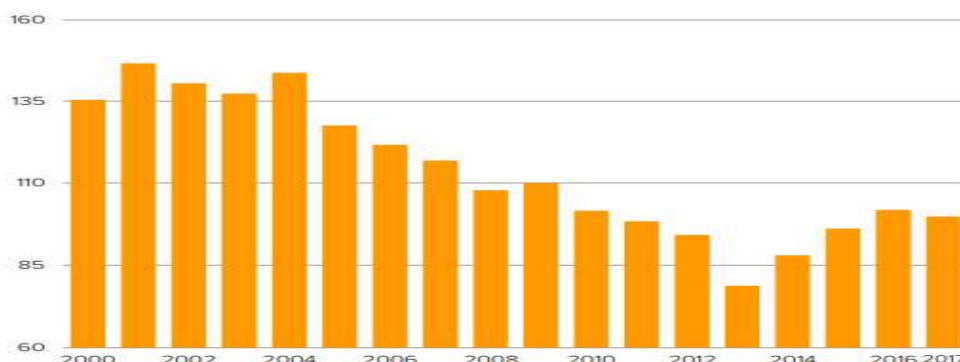


Figura 4 - evolución de espectadores en España

Fuente: datos extraídos de [produccionaudiovisual.com](http://produccionaudiovisual.com)

Esta ha sido la evolución de espectadores del cine en España desde 2000 hasta 2017. Como podemos observar ha sido decadente a la cantidad de personas que han ido a las salas desde el año 2000 mostrando su máximo en el 2001 y su mínimo en el 2013. La decadencia ha sido impulsada por la crisis económica de 2009 que pegó de lleno en las carteras de los consumidores españoles dejando el cine como lo que realmente era, un servicio de entretenimiento secundario para las personas.

### Evolución de la recaudación del cine en España (En millones de euros)

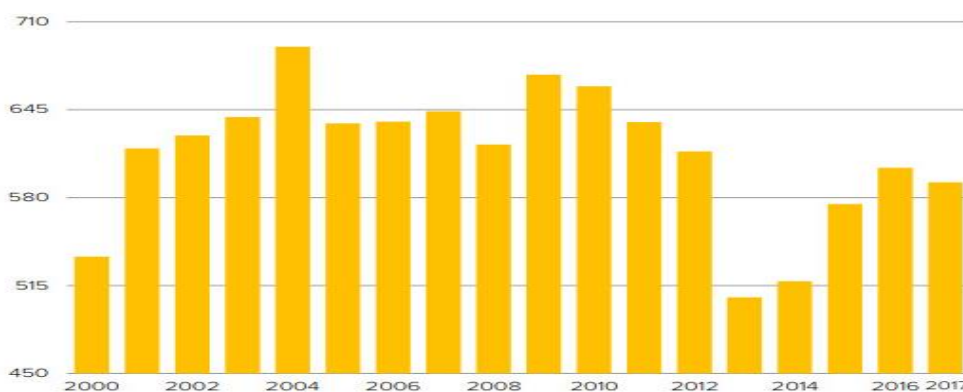


Figura 5 - Recaudación del cine en España

Fuente: datos extraídos de [produccionaudiovisual.com](http://produccionaudiovisual.com)

Este gráfico muestra la recaudación del cine España desde 2000 hasta 2017 en millones de euros. Podemos ver como la cantidad de dinero recaudado no es equivalente a la cantidad de espectadores que van al cine ya que como podemos observar en este gráfico durante la etapa de crisis el cine no bajó mucho sus índices de recaudación pero, como hemos analizado en la Figura 4 el número de espectadores sí. Esto se puede darse por el aumento del precio en las entradas y en bienes adicionales que ofrecen los cines.

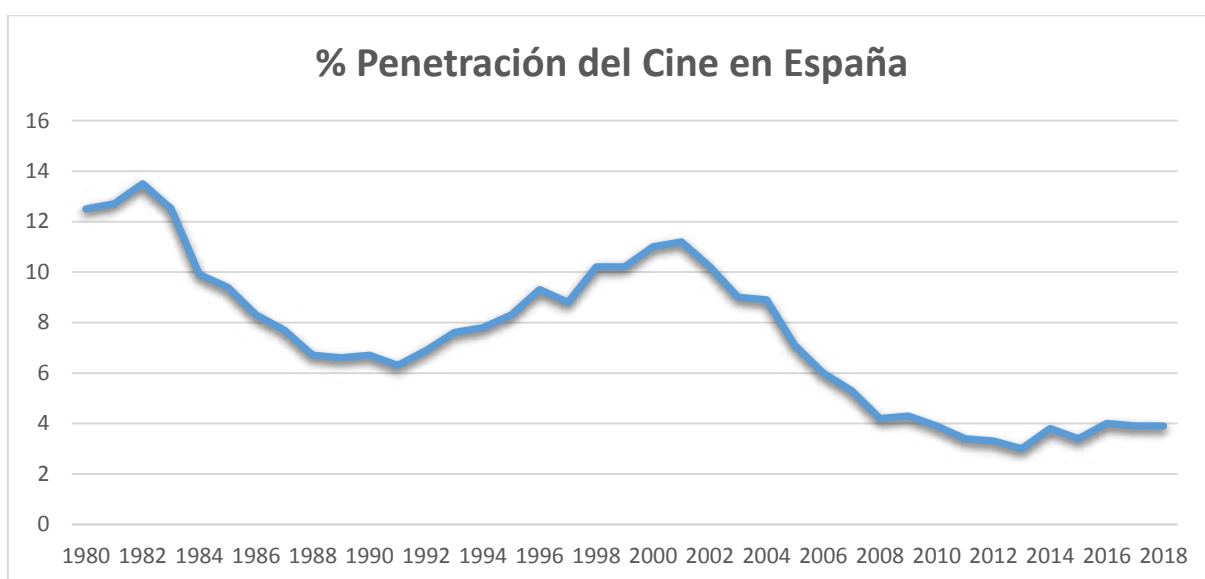


Figura 6 - % Penetración del cine en España

Fuente: elaboración propia a partir de datos recogidos del Marco General de los Medios en España

Este gráfico está calculado de la misma manera que la Figura 1 y la Figura 2. Lo interesante del porcentaje de penetración del cine es su decadencia a lo largo del tiempo. Ha sido siempre el sector con menos porcentaje de penetración ya que no supera ni el 14%, y aunque haya ido descendiendo como hemos dicho, en los años de bonanza representados por los años que abarcan de 2000-2002, años donde España estaba introduciéndose en la Comunidad Económica Europea, podemos observar un aumento en la gráfica.

### 3.4 Industria de los videojuegos

Estamos ante una de las industrias que más dinero ingresa hoy día. Con el avance de las tecnologías ha permitido que esta sea una de las industrias que más ha evolucionado gracias a la conectividad entre los usuarios. Gracias a esto se han incluso generado competiciones donde se mueven millones de euros y da empleo a 120.000 personas cada año (Palmero, 2017).

La industria de los videojuegos comienza en la década de los 50 ya que con la presencia de la televisión en prácticamente todos los hogares estadounidenses, se especuló con la creación de diferentes videojuegos conectados a la TV. Aun así debido al coste del hardware, no se llegó a comercializar. Es por eso que aparecieron las máquinas recreativas en la década de los 60, pero estas se encontraron debido al elevado coste y a las dimensiones del hardware, en establecimientos acondicionados para ello. El modelo de negocio entonces era, crear un establecimiento con estas máquinas donde las personas pagarían por utilizar la que quisieran. Se extendió a lo largo de las décadas de finales del siglo XX y provocó que los ingresos de 1978 que eran de 454 millones pasaran a ser de 5.313 millones en 1982, es decir, un crecimiento del 5% mensual.

En 1980 Gumppei Yokoi que era entonces el jefe de juguetes de Nintendo, empresa japonesa de videojuegos, observó a uno de sus empleados aburrido jugando con una calculadora. Fue entonces cuando se le ocurrió la idea de hacer un videojuego portátil y con las expectativas puestas en el futuro de los videojuegos, lanzó el Famicom en 1983, una consola donde se podían jugar a diferentes juegos gracias al sistema de cartuchos y debido a sus dimensiones de hardware, podías acomodarlo en tu casa cerca de la televisión. Esta consola tuvo problemas en un principio por errores de hardware lo que supuso unas pérdidas en el primer año, pero una vez solventado este problemas Nintendo consiguió, no solo multiplicar su beneficio, sino expandirse a Estados Unidos donde también fue un éxito. Viendo el éxito que Nintendo había tenido con la consola, no iba a tardar en aparecer la competencia. Fue entonces cuando

en 1994, SONY empresa japonesa dedicada al sector audiovisual, lanzó la PlayStation 1 en lo que viene siendo la quinta generación de consolas.

Poco a poco iría creciendo la competencia y las empresas cada vez sacarían consolas más sofisticadas. Consolas familiares, consolas que podías llevarte contigo a todos lados (GAMBOY, PSP...), en definitiva, había empezado una nueva guerra en el sector de los videojuegos que duraría hasta hoy día. Pero fue con la aparición de Internet lo que cambio todo. Microsoft ya tuvo un gran éxito cuando saco la XBOX en la sexta generación de consolas y con la aparición de Internet sacó la XBOX 360 creando una nueva experiencia para el usuario lo que genero que un año más tarde (2006) SONY lanzara la PlayStation 3. En esta nueva generación de consolas se permitía la conectividad con otros usuarios a través de una red WIFI por lo que estábamos ante un cambio de paradigma en la jugabilidad y todas las empresas dedicadas a la creación y distribución de consolas tenían que adaptarlas a este nuevo cambio. Nintendo no se iba a quedar atrás así que sacó la Wii, una consola familiar que batió todos los records de ventas el primer año.

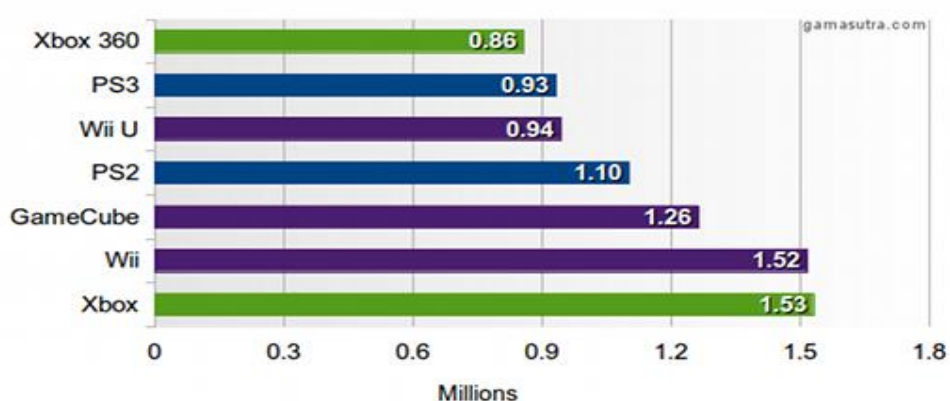


Figura 7 - Venta consolas 3 meses después del lanzamiento

Fuente: datos extraídos de [statista.com](http://statista.com)

Este gráfico muestra las ventas de las consolas de las diferentes generaciones 3 meses después del lanzamiento. Podemos ver que la primera XBOX fue la



que más éxito tuvo y de la séptima generación de consolas, cuando Internet ya se había asentado, fue la WII. La PS3 y XBOX 360 no tuvieron tanto éxito al principio porque los usuarios estaban satisfechos la consola de la generación anterior. Además, esta nueva generación era mucho más cara aunque ofrecía más servicios que el público todavía no veía pero que estaría cerca de presenciar.

Es importante recalcar que desde la aparición de internet, la industria de los videojuegos no solo innovo en la creación de consolas más sofisticadas para el público sino que también se diversifico de manera que el público podía optar por comprar una consola o un ordenador. Desde el punto de vista de los computadores Apple y Microsoft fueron las compañías más innovadoras y aunque no me voy a meter de lleno en la creación de estas empresas ya que no es el tema que voy a tratar, es importante saber que gracias a estos computadores y a la aparición de internet, los usuarios podían meterse en páginas web para descargarse videojuegos o, incluso, jugar a videojuegos desde las propias páginas web como de daba con [www.minijuegos.com](http://www.minijuegos.com).

### **3.5 Portal de YouTube**

Hemos estado viendo como la llegada de Internet supondría un cambio de paradigma en diversas industrias. Lo que no sabíamos hasta ahora es que esto creará también nuevas industrias que generarán nuevas oportunidades para obtener ingresos. Veremos que muchas empresas surgirán a partir de esta industria y que otras empresas ya establecidas en otras, que aprovecharan esta oportunidad para diversificar su negocio o generar sinergias.

Ahora voy a analizar una de las empresas que más ha crecido en la última década, convirtiéndose en la mayor plataforma de video-web actual. Voy a analizar el nicho que aprovechó YouTube para convertirse en el portal de video líder. Es importante analizar este sitio web como parte de la industria audiovisual, ya que no ha revolucionado solo la manera en la que se crea contenido, sino también en una manera mucho más interpersonal, ya que

funciona también como red social. La historia de YouTube nace de la idea de crear una web de citas donde los usuarios pudiesen subir videos. En 2005 se lanzó la web y para la sorpresa de muchos los usuarios subían videos con una clara distinción en sus contenidos. No tardaron algunas marcas como Nike en aprovechar la plataforma para promocionar sus productos, y poco a poco se empezaban a unir otras empresas a subir videos a esta web gratuita para promocionarse. En un principio se pensaba que YouTube iba a fracasar por la cantidad de dinero que debía en relación con los derechos de autor. Al final fue adquirida por Google por un total de 1.650 millones de dólares y a través de acuerdos con las grandes productoras quedaron solventados del problema que tenían con los derechos de autor (Alleyne, 2008).

Con el paso de los años la plataforma fue innovando y creando nuevas formas de entretener a sus usuarios y mejorando la calidad de los videos e interfaz. Con el paso del tiempo se fue introduciendo el sistema de calificación donde los usuarios podían valorar los videos, crear listas de reproducción y subir videos con más calidad. A medida que iban creciendo y expandiendo la web por diferentes países fueron incorporando nuevos idiomas a la interfaz para que los diferentes usuarios del mundo pudiesen disfrutar de la web. Fueron diversificando el negocio y se acabaron metiendo en el negocio de renta de películas online, ofreciendo una gran variedad de ellas a un precio bajo.

Por último, para mantener a los usuarios que suben videos de forma habitual para mantener entretenida a la comunidad, YouTube ofrece un sistema de monetización donde los creadores de contenido que llegan a un determinado número de visitas tienen la capacidad de hacer liquido un dinero proporcional a sus visitas. Con esto YouTube se asegura de que sigan subiendo videos y de que los sponsors sigan confiando en la plataforma para promocionar sus productos y así mantener la plataforma. Esto es, porque al final YouTube genera dinero de sus clientes que son aquellas empresas que deciden publicar sus productos antes de empezar los videos. Es por eso que hoy en día YouTube lleva una política muy estricta relacionada con la subida de

contenido a la plataforma, ya que si el video no es adecuado, las marcas pueden ver su imagen dañada y no invertirían más dinero en promocionarse.

Con esto YouTube asentó su modelo de negocio y rompió con todas las formas de publicidad tradicional que se habían visto hasta ahora. Poco a poco irían mejorando el sistema y con la aparición del Big Data se pudieron crear algoritmos mucho más específicos a la hora de anunciar cualquier producto en la plataforma. De esta manera si tú por ejemplo ibas a reproducir un video sobre música, el anuncio que te saltaba sería directamente relacionado con la música.

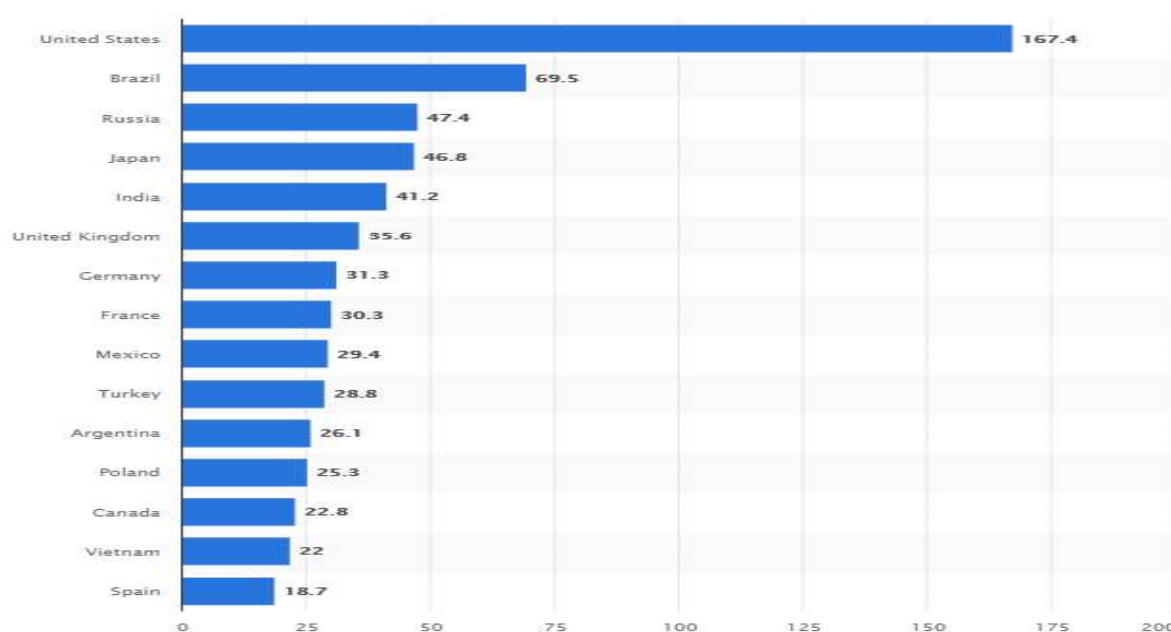


Figura 8 - Número de usuarios activos mensualmente en el primer cuarto del año 2016

Fuente: datos extraídos de [statista.com](http://statista.com)

Este gráfico representa el número de usuarios (en millones) activos mensualmente en el primer cuarto de año de 2016 por países. Podemos ver como Estados Unidos encabeza la tabla con más de 167 millones de usuarios seguido por Brasil con u 69,5 millones. España se encuentra el último de la tabla con 18,7 millones de usuarios. Esto no hay que tomarlo como que los españoles consumen poco contenido de YouTube sino que la comunidad es más pequeña.

## **4. ANALISIS DEL MODELO DE LAS PLATAFORMAS DE STREAMING**

### **4.1 ¿Qué es una plataforma de streaming?**

Hasta ahora nos hemos encargado de analizar la evolución de los productos audiovisuales. Esto lo hemos hecho para poder llegar al producto definitivo con el que se ha encontrado nuestra sociedad. Este producto son las plataformas de streaming. Hemos analizado como prácticamente todos los productos audiovisuales se han ido sofisticando y volviendo más exclusivos. Atendiendo a la definición más completa, streaming quiere decir en español “retransmisión en directo o continuo”, por lo tanto, una plataforma de streaming es un sitio donde se puede visionar contenido en directo o de forma continua. Podemos decir que las plataformas de streaming se originaron por la diversificación de la industria cinematográfica, la televisión y el contenido online. La combinación de estas tres industrias ha provocado que apareciesen estas plataformas, donde se puede ver contenido que en su mayoría son series y películas. Para poder visualizar dicho contenido, es necesario que se pague una cuota mensual o anual (dependiendo de la plataforma), ya que su método de ingreso es por suscripción. Se podría decir que es una manera de narrowcasting ya que, como hemos analizando anteriormente, se dirige a un público específico. En otras palabras, cada plataforma ofrece contenidos y estilos de películas diferentes y con esto atrae a clientes distintos.

Se dice que el origen de streaming se remonta a 1920 cuando George O. Squier utilizaba las líneas eléctricas para transmitir señales (Delgado, 2018). Pero fue con la llegada de Internet cuando todo cambio. Las cintas de VHS o beta fueron sustituidas por DVDs y estas últimas acabaron siendo pisadas por la descarga de contenido online. Con la llegada de la Smart Tv muchos fueron los que quisieron dar el paso de cambiar sus antiguos televisores, por unos que te ofrecían aplicaciones dentro del software de la televisión, además de una resolución de imagen mucho más alta. No tardaron las empresas en ver una clara oportunidad de negocio ya que un nuevo nicho de mercado aparecía con

grandes expectativas. Aquí entonces aparecerán empresas que se dedicaban a negocios diferente y diversificaran su actividad para entrar de lleno en esta industria (Amazon). Encontraremos también otras que aprovecharan las sinergias innovando en su actividad y entrando de lleno en este nuevo nicho (Netflix y HBO). Además es preciso mencionar como algunas grandes empresas acabaron quebrando por la paradoja de Ícaro ya que pensaban que tenían una posición dominante sobre la industria y cuando salieron estas nuevas oportunidades no tuvieron la visión suficiente como para seguir innovando y acabaron enterradas por las nuevas empresas que emergieron en ese momento (Blockbuster). Aunque, este cambio de paradigma cogió a pequeñas empresas desprevenidas y sin suficientes recursos como para poder afrontar una nueva realidad que estaba emergiendo. Me refiero a los pequeños videoclubs que vendían o alquilaban películas y que acabaran desapareciendo porque su modelo de negocio está obsoleto.

En definitiva las plataformas de streaming están ofreciendo una gran variedad de productos y experiencias a sus consumidores por mucho menos dinero de lo que pagabas por alquilar o comprar películas en un videoclub. Además a muchas de estas plataformas le han introducido un algoritmo vinculado a bases de datos enormes y a través del Big Data han conseguido mejorar la experiencia del usuario enviándole recomendaciones de películas en base a otras que ha visto anteriormente, por lo tanto el usuario tiene la comodidad de elegir la película o serie que quiera en función de sus gustos.

## **4.2 Análisis DAFO**

Sabiendo ya lo que es una plataforma de streaming, vamos a hacer una introspección en la viabilidad de su modelo de negocio. Para ello es preciso utilizar el análisis DAFO donde se identificará su entorno específico, así como las debilidades y fortalezas, y su entorno general donde analizaremos las amenazas y oportunidades.

- Debilidades:

- Estreno de películas en el cine: una de las mayores debilidades que tiene este mercado hoy en día es que la mayoría de las películas se siguen estrenando en el cine primero. Las salas de cine todavía tienen exclusividad a la hora de estrenar películas de calidad lo que hace que los consumidores sigan optando por pagar una entrada antes que suscribirse a una plataforma de streaming.
- Lento proceso de integración: una vez que las películas son estrenadas en los cines, las plataformas tienen que pelearse por llegar a un acuerdo para incorporar esa película en la cartelera de su plataforma.
- Coste de suscripción: aunque las plataformas como hemos mencionado anteriormente carecen de publicidad, si es que es cierto que hay que pagar un precio mensual por consumir su contenido. Y al final, si quieres que el tamaño de tu cartelera sea grande, vas a tener que contratar más de una plataforma.

- Fortalezas

- Contenido propio: al no poder disponer de todo el contenido que se va estrenando en las salas de cine de forma inmediata, las plataformas han ideado una forma de poder seguir manteniendo a sus clientes fieles enganchados a la pantalla. Para ello lo que hacen es crear su propio contenido contratando ellos mismos toda la estructura audiovisual para crear películas, series, documentales o programas.
- Algoritmo propio: prácticamente todas las plataformas tienen un algoritmo propio que ayuda a dichas plataformas a saber cuáles son

las tendencias y personaliza la experiencia de los usuarios recomendando contenido según sus gustos y preferencias.

- Producto novedoso: estas plataformas son hoy en día tendencia, ya que ofrecen multitud de películas con solamente una suscripción mensual. Al final te cuesta menos un mes de suscripción que las películas que se alquilaban o compraban en videoclubs.

- Amenazas

- Factores políticos: algunos gobiernos de algunos países como por ejemplo el gobierno chino, censura el contenido de algunas de estas plataformas calificándolo como inadecuado. Ante este tipo de situaciones y con la necesidad de penetrar en nuevos mercados, las plataformas tendrán que adaptarse ofreciendo diferentes alternativas a su abanico de películas.
- Factores socioculturales: muchas veces es la propia sociedad la que rechaza cierto contenido, como pasó en España con el documental de ETA (el grupo terrorista español) que lanzó Netflix. La sociedad debido a que era un tema muy delicado rechazó la propaganda que Netflix estaba haciendo sobre este documental. Las plataformas para penetrar en nuevos mercados tienen que estudiar bien los factores socioculturales de los diferentes países y localidades.
- Factores económicos: las épocas de recesión o crisis pueden perjudicar gravemente al consumo de las plataformas de streaming. Al final es un medio de entretenimiento más y las personas con renta baja será lo primero que descartarán para fomentar el ahorro.

- Competencia fuerte: al ser un nicho nuevo donde están surgiendo tantas oportunidades, muchas son las empresas que han decidido lanzarse a este mercado. Podemos encontrar empresas de gran calibre como Amazon que dedicando su actividad a otra industria, vio la oportunidad de penetrar en esta. También tenemos grandes como Netflix que surgieron a raíz de esta oportunidad
- Oportunidades:
- Smart Tv: la innovación en otras industrias como la de las televisiones ha generado una oportunidad inmensa para la introducción de las plataformas en nuestro día a día. Las Smart Tv o televisiones inteligentes tienen muchas posibilidades como la capacidad de conectarse a internet y descargar aplicaciones. Las plataformas de streaming se hacen populares por la complementariedad que hay entre estas y la nueva tecnología aplicada a los televisores, ya que pueden descargarse la aplicación y mantenerla en la interfaz de la televisión para cuando quieran utilizarla
  - Tecnología: es una tecnología muy novedosa ya que con la aplicación del Big Data, se ha mejorado la experiencia del usuario. Además esta tecnología está en continuo desarrollo ya que no se ha dado de sí al completo.
  - Crecimiento rápido: al ser un mercado nuevo, todavía quedan muchas cosas por mejorar y muchas expectativas para que en el futuro esto reemplace por completo las salas de cine. Está en continuo desarrollo lo que hace que el crecimiento de las empresas que entran en este mercado sea exponencial.





Figura 9 - DAFO plataformas streaming

Fuente: elaboración propia

### 4.3 Principales agentes del mercado español

Todas las plataformas han comenzado extendiéndose de una manera local para luego acabar internacionalizándose y ocupar distintos territorios alrededor del mundo. Aquí veremos por qué algunas plataformas han decidido introducirse rápidamente en el mercado español. Los principales agentes que encontramos en este mercado son Netflix, HBO, Amazon Prime Video y Filmin.

Yann Lafargue director de Netflix afirmó la necesidad de querer introducirse en este mercado debido a su gran potencial. Tanto es así, que en el primer año que estrenaron la plataforma en España triplicaron el número de películas que ofrecían en la cartelera. El principal motivo por el que la plataforma se segmentó hacia este mercado fue el idioma. El poder acceder a países hispanos iba a dar mucha ventaja a Netflix con respecto a sus competidores ya que el español es uno de los idiomas más hablados del planeta.

HBO por otra parte aprovechó la presencia de Vodafone en España para crear un acuerdo en el que permitía a sus clientes acceder a la plataforma a través de Vodafone Tv. El director de HBO afirmó el reconocimiento que tenía la

ciudadanía española sobre HBO. Además del crecimiento en la utilización de la banda ancha, (un tipo de red de retransmisión que mejora la emisión en los hogares) y el contar con Vodafone como socio dentro del país, facilitó el éxito de esta plataforma.

Jaume Ripoll director de Filmin afirma en una entrevista para Vozpopulí (un diario digital) que “el cine necesita de diferentes ventanas para poder recuperar la enorme inversión que supone realizar una película”. Además señala “estoy convencido que nuestro país tiene una de las mejores ofertas de cine en Internet de Europa. Sé que a mucha gente le puede extrañar esta afirmación pero, más allá del Reino Unido, me gustaría saber qué otro país europeo cuenta con plataformas como Yomvi (que ofrece series el día después de su emisión en Estados Unidos a través de una estupenda tarifa plana), Wuaki (con su catálogo de multinacionales), Movistar Series o nosotros, diferenciados del resto por nuestros estrenos exclusivos y el catálogo de series especiales y clásicos. El cinéfilo y el seriéfilo tienen donde elegir. ¿Puede mejorarse la oferta? Sin duda. Es más, creo que los últimos meses se ha visto una mejora sustancial de todos los catálogos mencionados y que en los próximos meses ésta será aún mayor y, lo que es más importante, se dará a conocer mejor entre quienes desconocen muchos de estos servicios” (Ripoll, 2015).

## **5. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE PRODUCTOS AUDIOVISUALES**

### **5.1 Proceso histórico, características y estrategia Netflix**

Fue en 1997 cuando Reed Hastings fue penalizado con una multa de 40 euros por no devolver una película a tiempo. Junto con su socio Marc Randolph tuvieron la idea de crear una empresa con el mismo modelo de negocio de Amazon pero con la venta de películas online. Apostaron además muy fuerte por el DVD dejando definitivamente a un lado el VHS que era el instrumento de reproducción más utilizado en esa época. La apuesta era fuerte ya que la mayoría de ciudadanos no tenían reproductores DVD. Aun así siguieron con esta idea de implementar el modelo DVD en el mercado ya que era un instrumento más ligero lo que facilitaba el envío, además de contar con un incremento considerable en la calidad de video en comparación con los VHS.

La primera oferta que lanzó Netflix fue un alquiler de 7 días a 4 dólares más 2 dólares de envío. Pero Netflix insatisfecho con el resultado, creó un algoritmo para que los usuarios que compraban, les saltaran sugerencias de nuevas películas tomando como referencia los tipos de películas que habían comprado en otras ocasiones. Pero para poder incrementar su compra tenía que poner a disposición del público más reproductores de DVD. Para ello firmaron acuerdos con grandes empresas como Toshiba o Sony para que los consumidores que compraban sus reproductores DVD tuviesen gratis el alquiler de películas de Netflix. Esto hizo que una vez que las personas tuviesen reproductores en sus hogares, el alquiler de sus películas se iba a disparar, es decir, crearon nuevos consumidores para su plataforma.

Aun así lo que marcó un antes y un después fue el concepto de suscripción, ya que la plataforma ofrecía a sus clientes una suscripción por 15 dólares y estos podían alquilar las películas que quisieran sin tener más de cuatro en su posesión.

Más tarde Netflix intentó aliarse con lo que venía siendo la empresa más grande de alquiler de video en ese momento, Blockbuster. Blockbuster debido a las condiciones que proponía Netflix, entre ellas cambiar completamente el producto donde los DVDs cogerían el protagonismo dejando atrás el VHS, rechazó la oferta considerando que el modelo de negocio y el producto actual funcionaban. Por falta de visión y al no adaptarse a los ritmos cambiantes de la sociedad, Blockbuster murió de éxito y Netflix sería la nueva empresa líder de la industria.

En un principio Netflix perdió dinero ya que las personas no disponían del reproductor DVD y fue a partir de 2001 cuando los precios de los DVDs bajaron y Netflix empezó a generar más ingresos. Fue en 2003 cuando empezó a generar beneficio y aplastó al resto de empresas que operaban en ese mercado.

Netflix continuó innovando y fue en 2007 cuando tuvieron la idea de crear una plataforma de streaming. Esto cambió la experiencia de los usuarios ya que ahora Netflix podía acceder de forma inmediata a sus hogares sin tener que esperar a que el DVD llegase. Empezó a firmar contratos con productoras como Paramount para poder tener una oferta de películas más grande y atraer a nuevos usuarios.

Por último empezó a crear contenido propio para su plataforma, con la producción de House of Cards en 2013 para crear más exclusividad (Ruiz, 2016). Hoy en día Netflix cuenta con 109,2 millones de suscriptores en todo el mundo y 1,1 millones de suscriptores en España pero analizaremos con más detalle las cifras en otro apartado (Delgado, 2018). Podemos concluir afirmando que Netflix surgió por la innovación de su modelo de negocio hasta que apareció el nicho de las plataformas de streaming y supo aprovecharlo por la visión que mostraron sus socios desde el principio

## 5.2 Cifras de Negocio Netflix

Hoy en día Netflix cuenta con 109,2 millones de suscriptores en todo el mundo y 1,1 millones de suscriptores en España. Además opera a nivel mundial exceptuando China, Corea del Norte, Crimea. (Delgado, 2018). En 2010 ya contaba 6.755 películas en EEUU, mientras que en 2018 incremento el número de series y redujo el de películas queriendo crear un contenido de más calidad. Así es como quedaría el grafico de series y películas hasta 2018

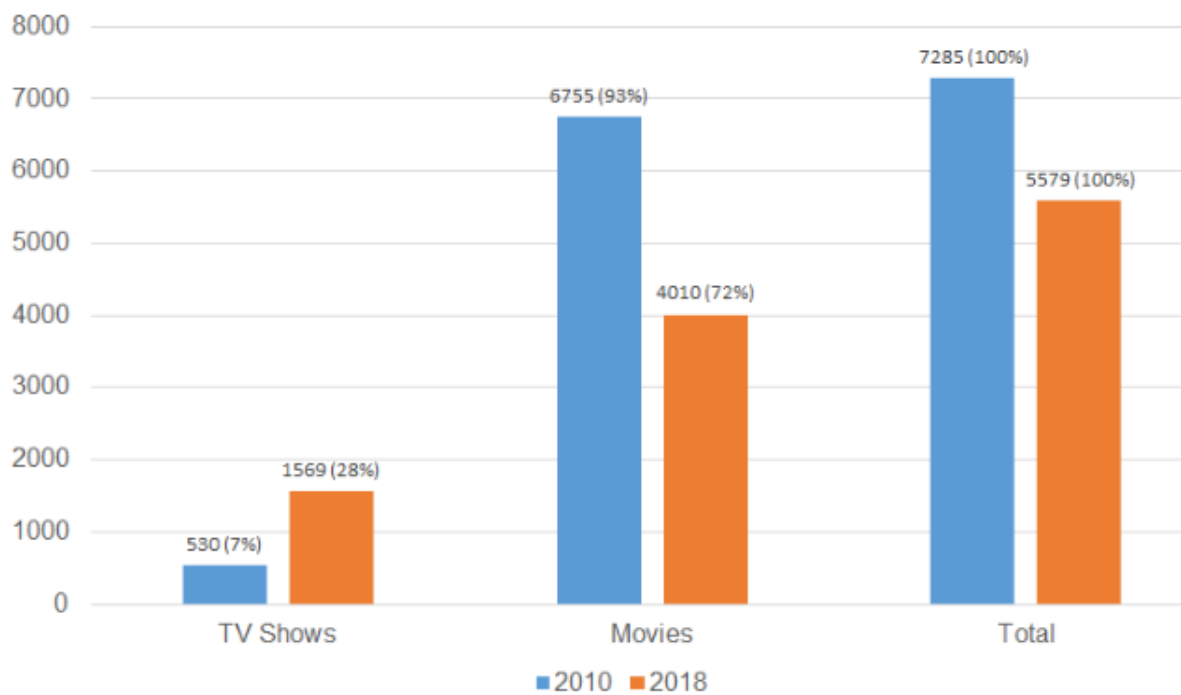


Figura 10 - Número de Series y Películas en EEUU

Fuente: datos extraídos de genbeta.com

A continuación veremos el valor de Netflix en bolsa



Figura 11 - Valor de Netflix en Bolsa

Fuente: datos extraídos de TradeView.com

Este es un gráfico que representa la evolución en bolsa de Netflix desde 2003 hasta ahora (31/03/2020) Actualmente Netflix opera en el NASDAQ y cotiza a 381,80 dólares por acción. Ha ido incrementando su valor desde 2013 teniendo su pico más alto en julio de 2018 cuando cotizaba casi a 400 euros por acción. El valor actual de la empresa es de 157.403 millones de dólares (View, 2020). Esta plataforma a día de hoy ingresa 20.600 millones de dólares.

### 5.3 Proceso histórico, características y estrategia HBO

HBO siguió un proceso de innovación a nivel estructural y no tanto estratégico. HBO fue la primera empresa en ofrecer un servicio de cable y satélite. En 1965 Charles Francis Dolan creó un nuevo sistema donde el cableado en vez de ir por los postes telefónicos iban de manera subterránea por las calles de Manhattan ya que debido a los rascacielos y edificios que formaban la ciudad, la señal era bloqueada. Ya entrando en la década de los 70 Charles creó lo que se conoció como Green Channel que era una forma de narrowcasting donde las personas podían suscribirse para visualizar más películas, sin cortes por anuncios. De aquí Green Channel firmó un acuerdo

con Time Life para que respaldaran su proyecto de emisión vía satélite y estos aceptaron creando una fusión entre ambos y llamarían a la nueva empresa Home Box Office. HBO entonces se convirtió en la televisión de pago más popular de los Estados Unidos por la cantidad de contenido que ofrecían entre ellos películas, series, documentales, programas de televisión, y fue el primero en retransmitir un combate de boxeo vía satélite.

Tanto fue el éxito de HBO en Estados Unidos que cuando surgió el nicho de las plataformas de streaming fue una de las empresas que se subió al carro, generando una sinergia para centrarse también un público más actualizado. A partir de aquí, comenzó su expansión por todo el mundo y en 2016 entro en España haciendo un acuerdo con Vodafone donde se podía visualizar el contenido de HBO a través de Vodafone Tv. HBO se caracteriza además porque desde un principio ha creado contenido exclusivo para lo que era antes la televisión de pago y lo que es ahora la plataforma de streaming. Además es un contenido mucho más artístico y menos comercial de lo que pueden ofrecer otras plataformas como Netflix. Así que mientras que Netflix ofrece un contenido más orientado hacia las masas, HBO ofrece un contenido más diferenciador, dirigido a un público con más pasión por el cine como arte. Aunque es cierto, que para atraer en un principio a un público más amplio decidió por ejemplo entrar en España con Juego de Tronos que era la serie del momento (Delgado, 2018).

Podríamos decir que a diferencia de Netflix, HBO ya tenía un negocio establecido desde hace años dentro de la industria audiovisual y muy orientado a lo que luego se transformó, una plataforma donde se podían visualizar series, películas y todo tipo de contenido. Esto lo hizo a través de la diversificación relacionada ya que tenía a su disposición multitud de productos que luego utilizo en la plataforma de streaming.

## 5.4 Cifras HBO

HBO cuenta con 140 millones de suscriptores alrededor del mundo, 13 millones menos que Netflix.

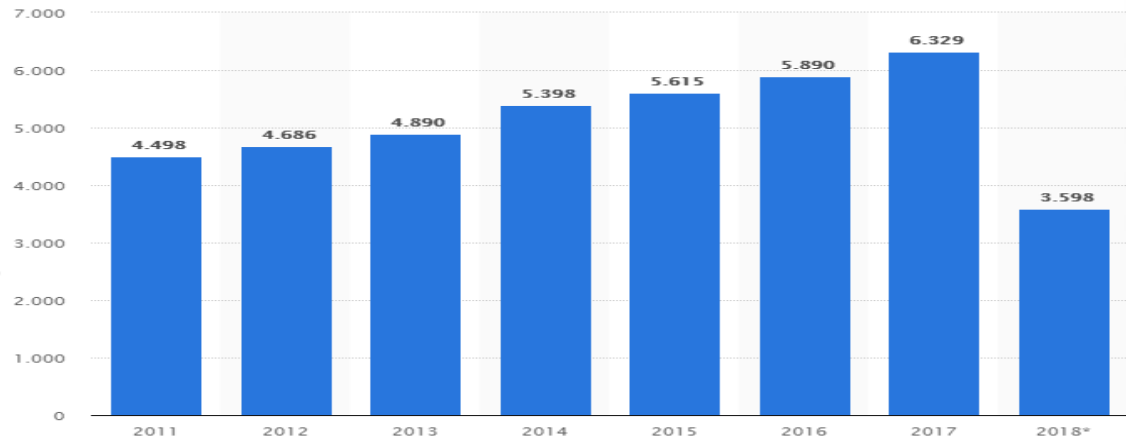


Figura 12 - ingresos de HBO

Fuente: datos extraídos de es.estatista.com

La Figura 12 representa los ingresos de HBO desde 2011 hasta la primera mitad de 2018. Podemos ver que sus ingresos han ido aumentando con el paso de los años debido a la imposición de una estrategia clara en el sector. Hoy la cadena tiene un ingreso de 6.000 millones de dólares 14 mil millones menos que Netflix. Aun así sigue siendo de las empresas más potentes del sector haciendo una gran competencia a Netflix y Amazon Prime video

## 5.5 Proceso histórico, características y estrategia Amazon (Prime Video)

Amazon es una empresa estadounidense creada por Jeff Bezos en 1994 y que se dedica al comercio electrónico. La empresa aprovechando la aparición de internet, un instrumento que cambiaría el paradigma de nuestra sociedad, decidió penetrar en el mercado a través de la venta de libros de manera online. Eligió la venta de libros ya que en aquella época era de los productos más vendidos de manera online y además conllevaban una logística sencilla. En un principio invirtió 300.000 euros para la creación de la empresa utilizando



el método de las tres Fs de financiación (family, friends and fools) lo que le permitía lanzarse rápidamente a este mercado. Fue en 1995 cuando Amazon lanzó por primera vez la plataforma al público y tuvo en primera instancia un gran éxito. La estrategia que llevó Bezos para posicionarse como la empresa líder en la venta de productos online, fue la completa reinversión de los beneficios en su estructura lo que le llevó a innovar mucho más rápido que sus competidores creando productos como el Kindle o el Amazon Web Service. Además Amazon creó lo que se conoce como Amazon Prime convirtiéndose en una plataforma freemium donde el cliente podía pagar una suscripción anual de 36 euros y así obtener los pedidos que hacían por la web de manera instantánea y “gratuita” (no hay gastos de envío). Fue entonces cuando en 2006 con el auge de las plataformas de streaming, Amazon decidió diversificar su negocio de venta de bienes y lanzarse a la venta y alquiler de películas a través de una nueva plataforma de streaming que le darían el nombre de Amazon Prime Video. Aquí igual que el resto de plataformas de streaming se visualiza contenido exclusivo de Amazon y series y películas de diferentes productoras audiovisuales con las que hayan cerrado un acuerdo (Ramirez, 2020).

Podemos concluir diciendo que Amazon a diferencia de Netflix y HBO, no operó desde un principio vendiendo productos audiovisuales. Esta empresa vendía diversidad de productos y cuando apareció el nicho de las plataformas de streaming supo diversificar su negocio y penetrar en este mercado. Es decir llevó a cabo una diversificación no relacionada. Lo hizo a través de campañas de marketing en su propia web, ofreciéndole al cliente la oportunidad de tener Prime Video un mes gratis, y también a través de otras plataformas como Spotify donde se anunciaba la plataforma a través de banners.

## **5.6 Cifras Amazon**

A 19 de febrero de 2020 Amazon Prime Video cuenta con 150 millones de suscriptores. Pero como hemos dicho anteriormente Amazon Prime Video no es lo mismo que Amazon Prime. Bien es cierto que contratando Amazon

Prime puedes disfrutar de los servicios de Amazon Prime Video pero reamente hay muchas personas que contratan Amazon Prime solamente para recibir los productos que comprar a través de la web, más rápido. Habiendo aclarado esto, se dice que el número de personas que se han suscrito a Amazon Prime y utilizan Amazon Prime Video son de 96 millones (Gonzalez, 2020). Además a 12 de diciembre de 2018 se decía que Amazon Prime Video generaba 1.700 millones de dólares que sería el doble de lo que se facturó en 2017 (Medios, 2018).



Figura 13 - Valor de Amazon en bolsa

Fuente: datos extraídos de TradeView.com

Nos encontramos ante un gráfico que muestra la evolución de Amazon en bolsa, desde antes de 1998 hasta hoy (02/04/2020). Amazon cotiza a día de hoy en el NASDAQ a 1.914 dólares por acción. Su pico más alto se dio en agosto de 2018 cuando cotizaba a 2.014 dólares por acción. El valor actual de la empresa es de 955.362 millones de dólares y tuvo unos ingresos de 233 millones de dólares en 2018 (View, 2020).



Figura 14 - % Penetración en el Mercado

Fuente: datos extraídos de produccionaudiovisual.com

Este grafico representa el porcentaje de penetración de las tres grandes plataformas que hemos visto en las televisiones de pago en España. Podemos ver como de no suponer casi ni un 3% a principios de 2017, a finales de 2019 estas tres plataformas terminaron con una penetración del 53,8%. Netflix como hemos visto es la empresa líder en este sector a día de hoy, seguida por Amazon Prime Video (Espinel, 2019).

## 6. EL FUTURO DEL SECTOR AUDIVISUAL

### 6.1 Hacia un modelo de negocio integrado

El futuro del sector audiovisual es un enigma ya que hemos visto como es un sector cambiante donde surgen muchas oportunidades cuando se alteran algunos elementos que fijan el comportamiento de nuestra sociedad.

Es interesante analizar qué pasará con las salas de cine, ya que como hemos estado analizando, las plataformas de streaming les están quitando terreno. Es importante entender que las salas de cine, a no ser innoven y descubran algún elemento que cambie la experiencia de los usuarios, acabaran desapareciendo. La propuesta de valor por las que algunas salas están apostando es por la visualización de las películas en 3D y 4D. También están creando una atmosfera mucho más cómoda para el visionado de las películas, introduciendo butacas más acomodadas y pantallas más grandes con una resolución de más calidad. Pero ¿será esto suficiente para que las salas de cine no desaparezcan? La respuesta es no. Las plataformas de streaming están creciendo a un ritmo vertiginoso y están innovando mucho en la capacidad de hacer películas además de en su calidad, contratando mejores guionistas y una mejor estructura técnica. Lo que tendremos en un futuro cercano serán lo que se conoce como future films donde las plataformas llegaran a un acuerdo con las salas de cine para estrenar sus propias películas durante una semana en estas salas y acto seguido en sus plataformas para que la disfruten sus usuarios (McKee, 2012). Esto se hizo con la película “The Irishman” de Martin Scorsese donde Netflix llegó a un acuerdo con algunas salas y una semana después la subió a su plataforma. Esta estrategia es una forma de anunciar poco a poco la desaparición de las salas donde quedaran al final en un segundo plano. Con esto quiero decir que desaparecerán las salas de cine tal y como las vemos ahora, donde los grandes estrenos se visualizan aquí. Aun así, seguirán existiendo pequeñas salas que te permitirán ver clásicos del cine, es decir, películas antiguas y que servirán como sitio de ocio para jóvenes y adultos que quieran hacer un plan económico e improvisado. También existe

la posibilidad de que innoven y cambien completamente la forma en la que comparten la experiencia con el usuario. Se está hablando de la introducción de la realidad virtual en las salas donde el usuario puede interactuar con los actores de las películas (Sucasas, 2018). Aun así esto ya no se considerará como el cine convencional al que estamos acostumbrados, sino una nueva tendencia dentro del sector.

## **6.2 Movimientos estratégicos: Crecimiento y Diversificación**

La principal cuestión a tratar es como cambiará la forma de financiación de las películas ya que de media en España una película puede costar entre 2 y 3 millones de euros (Póveda, 2019), y todo esto es financiado en gran parte por el Estado lo que hace que a las pequeñas productoras les cueste mucho crecer y obtener financiación. Actualmente, con la llegada de internet se han abierto nuevas posibilidades para que estas pequeñas productoras puedan obtener esta financiación que tanto necesitan. Una de estas posibilidades es la obtención de financiación a través del crowdfunding. El crowdfunding es una modalidad donde la empresa, en una plataforma de financiación, sube la idea de su proyecto y hay personas que hacen donaciones para que su proyecto siga adelante. En otras modalidades de crowdfunding, la empresa da privilegios a aquellos usuarios que han donado una de cierta cantidad al proyecto dándoles la oportunidad de visualizar el proyecto antes de que este sea estrenado o incluso haciéndoles socios. Eso sí, hay que tener en cuenta que es difícil financiar un proyecto de 2 millones de euros a través de crowdfunding ya que esto sirve para financiar proyectos que estén alrededor de los 100.000 euros, es decir pequeñas películas independientes que si salen bien harán que las productoras tengan más visibilidad.

Por último encontramos el concepto de transmedia. Es un concepto utilizado para extender la narrativa de un producto audiovisual a diferentes productos audiovisuales. Por ejemplo hacer un videojuego y luego una película siguiendo la narrativa del videojuego. O también se puede extender un comic a una película para darle un toque más dinámico a la narrativa del comic. En

general tienen historias diferentes pero no se alejan de lo que viene siendo el tema principal de la historia. Henry Jenkins define esto como una historia tan grande que no cabe en una sola plataforma (Becerra, 2016). Al final los personajes y las historias tienen elementos comunes pero con una argumentación diferente ya que se narran historias diferentes aunque prevalezcan los personajes. Al adaptar esto a diferentes medios de comunicación das la oportunidad al usuario de experimentar diferentes sensaciones y darle diferentes interpretaciones a la historia.

## 7. CONCLUSIONES

A partir de los datos obtenidos y la información expuesta podemos concluir aportando una serie de declaraciones sobre lo que creo que es, y va a ser el sector audiovisual. Hemos visto como este sector es de los más afectados cuando se produce cualquier tipo de cambio. En las épocas de crisis es un sector muy afectado por la recesión de la economía pero de la misma manera cuando hay un avance tecnológico o la economía está en una época expansiva es uno de los sectores más beneficiados. Los cambios de paradigma en la sociedad hacen que este sector evolucione y encuentre nuevos nichos donde crecer para no quedarse obsoleto. Eso sí, he podido observar como este sector siempre lleva un patrón determinado donde no cambia su esquema principal en su evolución. Con esto quiero decir que hemos empezado analizando lo que eran las tendencias de broadcasting y narrowcasting, y este esquema no ha cambiado con el paso del tiempo, simplemente ha evolucionado adaptándose a las nuevas demandas de la sociedad.

Hoy podemos ver como este sector avanza siempre de una forma rápida adaptándose a los cambios tecnológicos. Las grandes empresas y los grandes visionarios han visto el potencial que tiene y no han dudado en invertir, como ha pasado con el caso de Amazon Prime Video. Además cada vez está todo más integrado de manera que en un futuro podemos ver cómo se van a ir creando diferentes negocios a partir de la combinación de diferentes industrias. La realidad virtual ira cogiendo mucha importancia en los próximos años, de hecho pienso que será el elemento clave que conectara los diferentes negocios. Llegaremos a ver como los usuarios podrán interactuar con las películas y las series a través de esta realidad aumentada, incluso podrán llegar a tomar decisiones por ellos lo que convertirá una película en un videojuego al mismo tiempo.

Es un sector que además genera cada vez más empleos al necesitar personal especializado que sepa utilizar los diferentes instrumentos que aparecen a raíz de los avances tecnológicos, como puede ser animación 3D o efectos de imagen y sonido. Esto a su vez hace que crezca más rápido ya que al integrar diferentes

trabajos van apareciendo nuevas oportunidades de innovación a que a su vez crean nuevos nichos.

Para concluir me gustaría recalcar la oportunidad de inversión que se genera en este sector. Es cierto que hay que tener en cuenta la política y cultura de ese país con respecto al sector. En España por ejemplo es más atractivo invertir por los incentivos fiscales que favorecen al inversor en este sector. Si es atractivo entonces, ¿por qué no se invierte? En el ámbito privado las empresas o bancos de inversión no suelen ver oportunidades a la hora de invertir en este sector en España, esto es principalmente porque no vale solo con tener un entorno cultural favorable. La industria que mueve este sector en España no da hincapié a la búsqueda de diferentes fuentes de financiación. Además España se encuentra detrás de los grandes países en la financiación pública de este sector lo que hace que avance mucho más lento y que las nuevas oportunidades al final aparezcan en otros países. Esto provoca que la financiación privada en este sector se mueva directamente a aquellos países donde genera más rentabilidad. En otras palabras, no se invierte en este sector en España porque no es rentable y tampoco atractivo, pero en otros países donde el nivel de innovación es más alto en este sector, se invierte porque se generan muchas oportunidades de inversión rentables. Por lo tanto, en otros países como EEUU sí es atractivo invertir en este sector.

El cine, los videojuegos y las empresas que rodean el sector avanzan a la misma velocidad que la innovación tecnológica. Además, es un sector que ha utilizado el narrowcasting y el broadcasting como forma de evolucionar. Como dijo Sastre “cada uno elige su pasado” lo que quiere decir que cada uno elige que parte de su pasado quiere mantener presente (Marina, 2005). Con esto quiero decir que el sector audiovisual ha sabido, a lo largo de los años, mantenerse digno a los modelos que lo sostienen y siempre que ha evolucionado ha traído nuevas formas de percibir el mundo.



## 8. Bibliografía

- Alleyne, R., 2008. *YouTube: Overnight success has sparked a backlash*. [En línea]  
Available at: <https://www.telegraph.co.uk/news/uknews/2480280/YouTube-Overnight-success-has-sparked-a-backlash.html>
- Bahillo, L., 2019. *Marketing Ecommerce*. [En línea]  
Available at: <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-internet/>
- Becerra, M. H., 2016. *Nuevos modelos de negocio en el sector audiovisual*. [En línea]  
Available at:  
[file:///C:/Users/Coke/Downloads/Nuevosmodelosdenegocioenelsectoraudiovisual%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Coke/Downloads/Nuevosmodelosdenegocioenelsectoraudiovisual%20(2).pdf)
- Beltrán, P., s.f. *Efemerides*. [En línea]  
Available at: <http://www.efemeridespedrobeltran.com/es/eventos/agosto/radio.-hoy-28-de-agosto-de-1922-aparicion-de-la-publicidad-radiofonica>
- Broadcasters, A. N. A., 2019. *The value proportion of radio in a connected world* [En línea]  
Available at: <https://nabernet.com/wp-content/uploads/2019/03/NGR-WG-Value-Proposition-of-Radio-in-a-Connected-World-2019-03-15.pdf>
- CNMC, 2019. *La televisión de pago por IP supera los 400 millones de euros durante el primer trimestre de 2019*. [En línea]  
Available at: <https://www.cnmc.es/prensa/CNMC/audiovisual-I-trimestre-2019-20191017>
- Delgado, D. L., 2018. *Estudio de las plataformas de streaming*. [En línea]  
Available at:  
[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/87550/Estudio\\_de\\_las\\_plataformas\\_de\\_streaming.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/87550/Estudio_de_las_plataformas_de_streaming.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- EDER21, 2018. *Famicom cumple hoy 35 años! Os contamos todo su recorrido y algunas curiosidades*. [En línea]  
Available at: <https://www.nintenderos.com/2018/07/articulo-famicom-cumple-hoy-35-anos-os-contamos-todo-su-recorrido-y-algunas-curiosidades/>
- Espinel, R., 2019. *¿A qué ritmo están creciendo las plataformas OTT en España?*. [En línea]  
Available at: <https://produccionaudiovisual.com/produccion-tv/a-que-ritmo-estan-creciendo-las-plataformas-ott-en-espana/>
- Gonzalez, V. M., 2020. *Cuántos suscriptores tiene Netflix, HBO, Disney+, Apple TV+ y Amazon Prime Video*. [En línea]  
Available at: <https://www.revistagq.com/noticias/articulo/cuantos-suscriptores-tiene-netflix-hbo-disney-apple-amazon-prime-video>
- Infomatics, 2013. *What is webcasting?*. [En línea]  
Available at: <https://www.informaticsync.com/blog/2013/what-webcasting>
- Marina, J. A., 2005. *¿Por qué soy cristiano?*. Madrid: Círculo de Lectores.
- MarkH, 2020. *Broadcasting*. [En línea]  
Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Broadcasting>
- Mckee, R., 2012. El Guion. En: *El Guión*. Los Angeles: Alba Minus, p. 550.

- Medios, 2018. *Amazon Prime Video generará 1.700 millones de dólares este año*. [En línea]  
Available at: <https://dircomfidencial.com/medios/amazon-prime-video-generara-1-700-millones-de-dolares-este-ano-20181212-0402/>
- Metzger, M. J., 2017. *Broadcasting versus Narrowcasting: Do Mass Media Exist in the Twenty-First Century?*. [En línea]  
Available at:  
<https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199793471.001.0001/oxfordhb-9780199793471-e-62>
- OKdiario, 2018. *¿Quién inventó las series de televisión?*. [En línea]  
Available at: <https://okdiario.com/series/quien-invento-series-television-1682856>
- Palmero, Z., 2017. *Evolución de la industria de los videojuegos*. [En línea]  
Available at: [https://www.academia.edu/9663043/Historia\\_de\\_los\\_videojuegos](https://www.academia.edu/9663043/Historia_de_los_videojuegos)
- Póveda, M. Á., 2019. *La nueva industria audiovisual española*. [En línea]  
Available at:  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/01/companias/1549040536\\_288371.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/01/companias/1549040536_288371.html)
- Ramírez, A. C. y. A., 2012. *Un recorrido por el emplazamiento de productos*. [En línea]  
Available at: <https://www.elcolombiano.com/blogs/cinefagos/la-publicidad-en-el-cine/2439>
- Ramírez, L., 2020. *What is Amazon Prime?*. [En línea]  
Available at: <https://www.tomsguide.com/us/what-is-amazon-prime,news-18041.html>
- Ripoll, J., 2015. *Todo sobre Filmin* [Entrevista] (25 Enero 2015).
- Ruiz, V. H., 2016. *Revolucion Netflix*. [En línea]  
Available at: <file:///C:/Users/Coke/Downloads/Dialnet-RevolucionNetflix-6109989.pdf>
- Rull, C., 2015. *Las salas de cine cumplen 120 años*. [En línea]  
Available at: <https://blogs.20minutos.es/cine-el-cielo-sobre-tatooine/2015/12/27/las-salas-de-cine-cumplen-120-anos/>
- Sucasas, A. L., 2018. *El cine del futuro se mete en la pantalla*. [En línea]  
Available at:  
[https://retina.elpais.com/retina/2018/03/19/innovacion/1521475942\\_820256.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/03/19/innovacion/1521475942_820256.html)
- V.J., 2010. *Historia de la Televisión en España*. [En línea]  
Available at: <http://blogmastervero.blogspot.com/2010/01/historia-de-la-television-en-espana.html>
- Vargas, D. H., 2017. *La Evolución de la Televisión en España*. [En línea]  
Available at: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/64515/TFG%20DEFINITIVO.pdf>
- View, T., 2020. *Tradig View*. [En línea]  
Available at: <https://es.tradingview.com/symbols/NASDAQ-NFLX/>