

# Panorama de las plataformas de televisión OTT: agentes del mercado audiovisual y estrategias comerciales

## Overview of OTT television platforms: audiovisual market agents and commercial strategies

José-Patricio Pérez-Rufí; Francisco-Javier Gómez-Pérez; Antonio Castro-Higueras

Cómo citar esta comunicación:

Pérez-Rufí, José-Patricio; Gómez-Pérez, Francisco-Javier; Castro-Higueras, Antonio (2020). "Panorama de las plataformas de televisión OTT: agentes del mercado audiovisual y estrategias comerciales". En: *Comunicación y diversidad. Selección de comunicaciones del VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC)*. Valencia, España, 28-30 de octubre, pp. 391-403. EPI SL. ISBN: 978 84 120239 5 4

<https://doi.org/10.3145/AE-IC-epi.2020.e25>



**José-Patricio Pérez-Rufí** ✉

<https://orcid.org/0000-0002-7084-3279>

Universidad de Málaga  
Facultad de Ciencias de la Comunicación  
León Tolstoi, 4. Campus Teatinos  
29071 Málaga, España  
[patricioperez@uma.es](mailto:patricioperez@uma.es)



**Francisco-Javier Gómez-Pérez**

<https://orcid.org/0000-0001-7539-1681>

Universidad de Granada  
Facultad de Comunicación y  
Documentación  
Campus Cartuja, s/n.  
18011 Granada, España  
[frangomez@ugr.es](mailto:frangomez@ugr.es)



**Antonio Castro-Higueras**

<https://orcid.org/0000-0001-7406-5550>

Universidad de Málaga  
Facultad de Ciencias de la Comunicación  
León Tolstoi, 4. Campus Teatinos  
29071 Málaga, España  
[acastro@uma.es](mailto:acastro@uma.es)

### Resumen

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. Su valor se basa en la cantidad de sus audiencias y en la calidad de su relación con éstas, a través del conocimiento privilegiado de sus preferencias permitida por la minería de datos. Este trabajo analiza el contexto de las principales plataformas OTT que operan en España, su introducción en el mercado y el cambio en los hábitos de consumo de contenidos audiovisuales. Evaluamos el estado de la industria audiovisual española. Aplicamos una metodología descriptiva y crítica atendiendo a los principales agentes que componen el mercado audiovisual, basada en la revisión de la bibliografía y de la información publicada en medios especializados. Analizamos la posición de los gobiernos (español y europeos) en cuanto a políticas de comunicación, las estrategias de los propios operadores de televisión OTT y la mediación de la demanda de la audiencia. Los resultados recogen el estado de alta tensión y fuerte rivalidad de las marcas que compiten en un contexto de creciente desregularización. Internet y la distribución de contenidos audiovisuales online podrían significar de facto la liberalización absoluta de los mercados. La situación ha conducido a alianzas y convergencias inesperadas, así como arriesgadas apuestas por productos y servicios cuya rentabilidad y viabilidad están aún por ver. El imprevisible desarrollo de la situación y una excesiva dependencia de la voluntad de los clientes destinan a todos los operadores a una confrontación y una rivalidad comercial como nunca antes ha conocido la historia de los medios.

### Palabras clave

Plataformas OTT; Video bajo demanda (VOD); Economía de los medios; Estructura del mercado audiovisual; Audiencias; Clientes; Industria audiovisual; Políticas de comunicación; Estrategias; Alianzas; Distribución online; España.

## Abstract

The digitization of audiovisual production and its online distribution have led to the entry into the market of new and powerful international agents that have taken the lead in the audiovisual industry. Their value is based on their audience volume and the quality of such relationships, determined by the privileged knowledge of user preferences through data mining. This work analyzes the context of the main OTT platforms that operate in Spain, their entry into the market, and the change in audiovisual content consumption habits. We assess the state of the Spanish audiovisual industry. We apply a descriptive and critical methodology in the light of the main agents that compose the audiovisual market, based on a review of the bibliography and information published in specialized media. We analyze the position of Spanish and European governments regarding communication policies, the strategies of the OTT television operators themselves, and the mediation of audience demand. The results reflect the state of high tension and strong rivalry between the brands that compete in a context of increasing deregulation. The Internet and the distribution of audiovisual content online could de facto mean the absolute liberalization of these markets. This situation has led to unexpected alliances and convergences, as well as risky bets on products and services whose profitability and viability remain to be seen. The unpredictable development of this situation and an excessive dependence on the will of the customers will place all operators in confrontation and cause a commercial rivalry that is unprecedented in the history of the media.

## Keywords

OTT platforms; Video on demand (VOD); Media economics; Structure of the audiovisual market; Audiences; Customers; Audiovisual industry; Communication policies; Strategies; Alliances; Online distribution; Spain.

## 1. Introducción

La industria audiovisual y el mercado español se encuentran en un contexto prácticamente de liberalización, en el que la oferta es tan alta como fragmentada, los vendedores tienden a concentrarse para ocupar la mayor cuota de mercado posible y las estrategias para dominar el sector son propias de un capitalismo salvaje y descarnado. La digitalización de la producción cultural y su circulación online supuso la entrada en los mercados de novedosos y poderosos agentes que se han puesto a la cabeza no ya sólo de la industria tecnológica, sino de la creación cultural y de la economía en general, desde el momento en que su valor reposa en la cantidad de sus públicos y en la calidad de su relación con estos. Dentro del conjunto de las industrias culturales, centrarán nuestro interés prioritario las industrias del audiovisual.

Nos encontramos en un escenario posttelevisivo en el que, pese a la innegable presencia y poder del medio televisivo, su trono empieza a ceder ante el irremediable empuje de Internet. Sólo en España, según la *Encuesta general de medios* (AIMC, 2020), Internet ya es accesible para el 81,1% de la sociedad española, cada vez a menos puntos del medio rey, la televisión (85,9% de la población). En el ecosistema digital, el campo de batalla es Internet y su “figura emblemática” está representada por las plataformas OTT. Usamos, por lo tanto, el concepto de posttelevisión como adjetivo capaz de definir un momento preciso en las industrias audiovisuales, el actual.

La televisión a través de IP de pago es una realidad en España desde el año 2005, en que se comercializó en toda España la plataforma *Imagenio* de *Telefónica* como parte de su paquete “triple play”, superando los 200.000 clientes (CNMC, 2020). Sin embargo, y pese a sus buenas expectativas de crecimiento, la televisión conectada sufre un contundente retraso en su implantación a causa de la crisis económica (Pérez-Ruff; Navarrete-Cardero; Gómez-Pérez, 2013).

Habrà que esperar hasta 2015 para que la televisión online de pago arranque definitivamente en España, de mano de la entrada de *Netflix* en el mercado español. En este momento las limitaciones tecnológicas y la competencia de la piratería dejaban de ser las principales amenazas en el mercado español para la compañía liderada por Reed Hastings (Pérez-Ruff, 2017). La atención al catálogo ya ponía el propio contenido ofertado en el eje del valor de la OTT, como constataron después las producciones originales de *Netflix*. Dichas producciones están fuertemente ligadas a su identidad de marca, como

“elemento completamente transversal dentro de la estrategia de la marca *Netflix*” (Mayorga-Escalada, 2019).

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar el contexto de las industrias audiovisuales españolas a partir de la introducción de las plataformas OTT internacionales en el mercado nacional. Queremos así, en último término, evaluar el estado de la industria audiovisual española. Nos ubicamos en el marco de la disciplina de la Economía de los Medios y aplicamos una metodología de análisis documental de distintos datos (Siri, 2016) basada en la revisión de la bibliografía y de los datos publicados por las empresas implicadas y por la prensa especializada (Izquierdo-Castillo, 2015), de forma descriptiva y crítica.

## 2. Estado de la investigación

Sotelo (2018) afirma que *Netflix* no es la única OTT pero es la que destaca sobre todas. Heredia-Ruiz (2017) califica de revolucionario el desarrollo de *Netflix*: no sólo por haber introducido

“nuevos modelos de negocio que han desestabilizado a sus competidores”, sino también porque “sus apuestas han generado profundos cambios y transformaciones en el campo de la producción, distribución y exhibición del cine y la televisión”,

integrando la convergencia mediática en su naturaleza.

Tras *Netflix*, llegarían en 2016 al mercado español *HBO España* (adaptación de la OTT *HBO Go*) y *Amazon Prime Video*, seguidas de *Sky* (entre 2017 y 2020), *Dazn* (desde 2019) o *Disney+* (desde 2020). Estas plataformas se sumarían a las de los operadores de telecomunicaciones *Movistar* y *Vodafone*, pero también a las previas *Rakuten TV* (antes con la marca *Wuaki.tv*, operativa desde 2010), *Filmin* (lanzada en 2007), *Filmotech* (desde 2007), etc. Una consulta a *Mavise*, base de datos europea (*European Audiovisual Observatory*, 2020), permite comprobar que actualmente existen 44 plataformas OTT operativas en España, en diferentes modalidades (*Free on-Demand*, *Subscription Video-on-Demand* y *Transactional Video-on-Demand*).

Los grupos multimedia han encontrado límites a su expansión y parecen destinados a concentrarse

Según hacía público *AIMC*, la televisión de pago crecía en España hasta llegar al 53,8% de los hogares españoles. Además, de

“apenas existir en 2015”, las OTT “han llegado a estar presentes en un 38% de los hogares en la ola final de 2019” (*AIMC*, 2019).

Señalemos, como dato anecdótico, que durante los primeros quince días de confinamiento a causa de la crisis del coronavirus Covid-19, los españoles incrementaron un 60% su consumo de vídeo en streaming, lo que da cuenta de la consolidación de las plataformas OTT en España (**Forte**, 2020).

Según **Clares-Gavilán** y **Medina-Cambrón** (2018), los nuevos actores, en competencia con los tradicionales por la atención del espectador,

“han provocado que el sector sea mucho más dinámico y sensible a los cambios y a las nuevas oportunidades de negocio. La competencia ha favorecido el desarrollo del consumo bajo demanda”.

Los grupos mediáticos tradicionales han encontrado límites a su expansión en más mercados y áreas y han parecido destinados a su concentración y consecuente redimensionamiento. Estos grupos tienen una naturaleza diferente a las nuevas plataformas de distribución online de contenidos audiovisuales: con modelos de negocio arriesgados y disruptivos, las OTT se han desarrollado al margen de regulaciones desfasadas y poco efectivas (**Campos-Freire; De-Aguilera-Moyano; Rodríguez-Castro**, 2018), pero parecen llamadas a ocupar el lugar de los grupos mediáticos tradicionales. Apuntemos, sin embargo, que los grupos

“que han salido mejor parados de la crisis” han sido los que “han basado su fortaleza en el sector audiovisual” (**García-Santamaría; Pérez Serrano**, 2018).

El surgimiento de las nuevas y revolucionarias OTT ha provocado cambios estratégicos en las decisiones de los grupos multimedia. *Disney* anunciaba en 2017 la compra de la división de entretenimiento de *Fox* (antes propiedad de *News Corp*), oficial desde marzo de 2019. *Disney* anunció el lanzamiento de su plataforma OTT, *Disney+*, para finales de 2019, con una apertura gradual de mercados que llegaría a Europa en marzo de 2020. *Sky*, fuera del acuerdo entre *Disney* y *Fox*, terminó siendo adquirida por el operador de telecomunicaciones *ComCast* en septiembre de 2018, integrándose en *NBCUniversal*.

El 14 de junio del 2018, *AT&T* completó la compra de *Time Warner*, cambiando la denominación del grupo por *WarnerMedia*. *WarnerMedia* anunció el lanzamiento de una plataforma OTT con contenidos procedentes de sus diferentes marcas, *HBO Max*, introducida en 2020. Por su parte, en 2019 *CBS* y *Viacom* anunciaron su integración (tras quince años divididos en dos corporaciones) en el grupo *ViacomCBS*. Este grupo contaba con la plataforma *CBS All Access*, a la que sumó desde principios de 2019 *Pluto TV*.

En Europa, el grupo francés *Vivendi* intentó sin éxito convertirse en el propietario mayoritario del grupo italiano *Mediaset*. *Mediaset* y *Mediaset España*, no con pocas dificultades, anunciaron en 2019 su fusión en el grupo *Media For Europe*. En el caso español tuvimos la célebre fusión de operadores de TDT que dieron lugar a *Mediaset España* y *Atresmedia*, las compras de *Canal+* por *Telefónica* y de *Ono* por *Vodafone* o la adquisición del *Grupo Zeta* por parte de *Prensa Ibérica* en 2019.

Todos estos movimientos de concentración son consecuencia de la fragilidad de las estructuras tras la contundente crisis económica que afectó a todas las industrias y, con particular dureza, las culturales. Según **Díaz-Nosty** (2017), durante los años de la crisis, el sistema español de medios sufrió

“una transformación profunda, que se corresponde con la evolución conocida en otras naciones, aunque muestra características propias que hacen más patentes ciertas debilidades”.

Igualmente, la entrada en el mercado de las OTT predispuso a los grupos mediáticos para aplicar medidas estratégicas que implicaban la concentración con otros grupos.

Inevitablemente, ello ha llevado al redimensionamiento de estos grupos multimedia y al despido de personal, también con el objetivo de rentabilizar la inversión realizada en la compra de otros medios. Como consecuencia de los últimos movimientos estratégicos, **García-Santamaría y Pérez-Serrano (2018)** llegan a poner en duda la existencia misma de los actuales conglomerados mediáticos españoles, viendo incluso factible,

“en el corto-medio plazo, su simple desaparición, troceamiento o integración en nuevas plataformas mediáticas”.

De lo que no cabe duda es de que los nuevos agentes han condicionado con sus modelos de producción, distribución y comercialización al conjunto de las industrias audiovisuales, en España y en el mundo, introduciéndolas en una nueva era.

### 3. Objetivos, hipótesis y metodología

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar el contexto actual de las principales plataformas de televisión online que operan en España a partir de su introducción en el mercado. Así, pretendemos en último término evaluar el estado de la industria audiovisual española en el momento actual, atendiendo no sólo a los grandes operadores de televisión online internacionales, sino también a los últimos movimientos estratégicos por parte de los principales grupos mediáticos, las empresas distribuidoras y generadoras de contenidos, los operadores de telecomunicaciones y los propios clientes de todos ellos.

Planteamos con este trabajo una actualización de los estudios sobre la situación económica de las industrias audiovisuales en el mundo, y de forma específica en España. Intentaremos igualmente, desde el campo de la interpretación fundamentada en argumentos, apuntar a posibles rutas futuras de la industria.

La hipótesis de este trabajo es que los movimientos estratégicos de las plataformas OTT y de los grupos mediáticos muestran la conciencia de encontrarse en un momento histórico, por cuanto se están re-negociando las posiciones y los roles de los principales agentes implicados. De aquí podría resultar la toma de decisiones precipitadas, consecuencia del clima de inquietud y nerviosismo del conjunto del ecosistema mediático, por no decir desesperación.

La disciplina metodológica que se ha ocupado de este objeto de estudio y de abordar objetivos similares ha sido la Economía de los Medios, que investiga cómo las diferentes actividades, organizaciones, sistemas y empresas mediáticas se ven afectadas por las fuerzas económicas y financieras (**Picard, 2003**), además del cambio en los hábitos de consumo de cultura y de las consecuencias que la situación económica provoca en dicho consumo (**Pérez-Ruff, 2017**), así como las políticas de comunicación. Habría que añadir que, para tener una visión completa de los mercados y explicar correctamente la actividad y resultados de las empresas de comunicación, además de los factores económicos y financieros, es necesario conocer las circunstancias históricas, los elementos político-legales, tecnológicos, económicos, socio-culturales y las personas que ejercen una influencia notable.

Con el fin de lograr los objetivos propuestos aplicaremos una metodología eminentemente descriptiva y crítica. Como señala **Maestro-Espínola (2012)**, interpretaremos la realidad a partir de fuentes tanto primarias como secundarias, es decir, aplicamos un análisis documental (**Siri, 2016**) desde la revisión de la bibliografía. Asumimos una perspectiva crítica, dado que la crítica del capitalismo y la globalización son

“cuestiones de investigación en el actual contexto de la comunicación y el estudio mediático” (**Medina-Nieto; Labio-Bernal, 2019**).

Presentamos los resultados siguiendo un orden parcialmente coherente con las fases del proceso de producción, distribución y consumo propias de la cadena de valor (**Porter, 1985**). A la hora de examinar la cadena de valor del sector de los productos audiovisuales, **Wyman (2008)** lo divide en dos bloques: por una parte, la producción y, por otra, el empaquetamiento y la distribución. Podríamos añadir un tercer bloque, el de la comercialización, a través del cual se pone en venta el producto y se intenta recuperar la inversión realizada con la mayor cantidad posible de beneficios. Este modelo teórico puede ser adaptado al concepto de estructura del mercado audiovisual definido por **Medina-Laverón (2015)**, de tal forma que los combinamos para ofrecer los resultados a partir de los agentes implicados en el proceso de comunicación implícito en la estructura del mercado audiovisual: los Gobiernos y sus actuaciones, como condicionantes externos al propio mercado (es decir, las políticas de comunicación), los operadores de telecomunicaciones como intermediarios, las plataformas OTT y sus estrategias comerciales de producción y promoción, así como los usuarios/audiencia y su demanda de consumo de contenidos especializados.

### 4. Resultados

El análisis documental basado en la revisión crítica de la bibliografía y la información relacionada con los cuatro agentes objeto de estudio nos permite una descripción de la situación actual de la industria audiovisual española e internacional (atendiendo a factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales). Presentamos los resultados ordenados en cuatro grandes tipos de agentes implícitos en la estructura del mercado audiovisual.

## 1) Gobiernos: plataformas OTT y políticas de comunicación en Europa.

Internet y la distribución de contenidos audiovisuales online podrían significar de facto la liberalización absoluta de los mercados (Pérez-Rufí, 2017). Los operadores de televisión online emergentes (como las OTT) salvan las limitaciones tradicionales de otros modos de distribución y parecieron quedar al margen de las regulaciones de los Estados. La limitación para la distribución ya no es física como ocurría con la TDT y no es necesario conseguir una licencia en un concurso público. La limitación tampoco es de infraestructuras, como ocurre con la televisión por cable o con el satélite, puesto que los operadores noveles no se hacen cargo de las inversiones necesarias para hacer llegar Internet a los ciudadanos.

La única limitación es la capacidad del mercado para absorber y mantener nuevos operadores, más allá de los permisos de rigor de la CNMC. Fue una cuestión puramente de mercado la que condujo en España a la fusión de las dos plataformas de satélite (*Vía Digital* y *Canal Satélite*) llevada a cabo entre 2002 y 2003, de la que surgió la marca *Digital+*. También fue una decisión comercial la salida del mercado del primer operador de televisión digital terrestre de pago en 2002 en España, la fallida *Quiero TV*.

Alcanzamos así una situación de práctica liberalización del sector, no tanto por una desregularización como por el vacío legal en que se introdujeron las principales plataformas OTT internacionales en la segunda década del siglo. Finalmente, en el año 2018 se aprobó la *Directiva europea de servicios de comunicación audiovisual*, cuya aplicación se espera para 2021, complementada en 2019 por la *Directiva de derechos de autor*. Además, sostiene Siri (2016, p. 94) en relación a los impuestos, “los Estados quieren su parte”.

Una de las bases de la regulación europea está orientada hacia las operadoras de telecomunicaciones en su relación con las plataformas OTT: el principio de neutralidad tecnológica de Internet, es decir, evitar reducir la velocidad de aquellos servicios que requieren de grandes flujos de datos. Gendler (2019) concluye que las normativas vigentes sobre la neutralidad de la red favorecen a las OTT como actores privilegiados. Consideramos que no tendría sentido que los operadores de telecomunicaciones vetaran unas plataformas capaces de hacer uso de las verdaderas posibilidades de distribución de datos a través de las velocísimas redes alámbricas e inalámbricas que comercializan y que sirven de base tanto a la promoción de sus servicios como a sus precios.

En todo caso, como publicaba el diario *El país*,

“España tiene la red de fibra óptica más extensa de Europa y una de las coberturas más potentes de telefonía móvil 4G gracias a una competencia feroz” (Hidalgo-Pérez, 2020),

lo que explicó que en los primeros días del confinamiento a causa de la crisis sanitaria provocada por el coronavirus Covid-19 el tráfico de Internet se incrementara un 80% sin que ello significara el colapso de las telecomunicaciones. El buen funcionamiento de las redes, a diferencia del resto de Europa, no invita a pensar que la neutralidad tecnológica sea un verdadero problema en España. La debilidad de las infraestructuras europeas llevó a la *Comisión Europea* a proponer a *Netflix* y a *YouTube* a reducir la calidad de resolución de sus contenidos con objeto de no bloquear las redes, como así hicieron.

Apuntan Aguado-Guadalupe y Bernaola (2019) que una de las novedades más significativas de la *Directiva* aprobada en 2018 es que todos los prestadores de servicios de comunicación audiovisual VOD pasan a estar obligados a que al menos un 30% de sus catálogos sea obra europea, lo que supone una novedad, sobre todo para los grandes operadores internacionales (*Netflix*, *Amazon Prime Video*, *HBO*, *Apple TV+*, *Disney+*, etc.). Las OTT internacionales ya habían iniciado la producción de contenidos originales en Europa, aunque de forma puntual y buscando las ventajas de la aplicación de una economía de escala sobre dicha producción, es decir, creando contenidos “universales” con voluntad de trascender los mercados domésticos y llegar a una clientela global. En todo caso, ¿no es el momento de que plataformas europeas como *Filmin*, con un amplio catálogo de cine español y europeo, se conviertan en el preciado objeto de deseo de las OTT estadounidenses?

Se une a este requisito la posibilidad de exigencia a las plataformas de

“una contribución financiera al desarrollo de la producción audiovisual europea mediante inversiones directas en contenidos y aportaciones a fondos nacionales” (Aguado-Guadalupe; Bernaola, 2019).

En España la colaboración entre el sector de la producción y las televisiones está regulada por la *Ley 22/1999*, después modificada por la *Ley 15/2001* y desarrollada por el *Real decreto 1652/2004*, que establece que los operadores de televisión deberán dedicar el 5% de sus ingresos totales del año anterior a la financiación de producción europea (Anso-la-González, 2003).

Las plataformas OTT que operan en España podrían así estar obligadas a producir cine, algo que han comenzado a hacer, de facto. Las consecuencias de esta medida estarían por ver. De igual forma que la obligación de inversión en producción cinematográfica convirtió a *Telecinco* y *Antena 3* en los líderes de la taquilla española, ¿podrían *Netflix*, *HBO* o *Amazon Prime Video* convertirse en los principales productores del cine español?, ¿convendría a la industria cinematográfica española una nueva dependencia, esta vez de los operadores OTT internacionales?

Incluso si la *Directiva europea* de 2018 supone un marco común de regulación de la situación legal de las OTT nacionales e internacionales en Europa, el mercado mantiene la última palabra. **Campos-Freire, De-Aguileira-Moyano y Rodríguez-Castro** (2018) reconocen además la complejidad de esta regulación y de la auto-regulación de múltiples actores, por cuanto la regulación también se encuentra frente a la necesaria independencia de los medios y a la preservación de los derechos básicos de libertad de expresión y de comunicación, aquellos que, por otra parte, han sido enarbolados por los operadores de televisión cuando se han visto afectados por decisiones legislativas o judiciales. Hasta ahora, las OTT estadounidenses se han mostrado dóciles en el seguimiento de las normativas europeas, convirtiendo lo que en principio eran limitaciones a su actividad en retos y oportunidades para la apertura de nuevos mercados y nuevas áreas de negocio.

“ El siguiente paso podría ser la integración de *GAFAM* con los operadores de telecomunicaciones y con los productores de contenido ”

## 2) Operadores de telecomunicaciones: el inestable imperio de los intermediarios.

En el acelerado proceso contemporáneo de compras y fusiones deseadas o forzadas, los operadores de telecomunicaciones se han convertido en actores fundamentales. *AT&T (WarnerMedia)*, *ComCast* (que ya era propietaria de *NBCUniversal* y ahora lo es también de *Sky*), *Telefónica (Movistar, anterior Canal+)*, *Vodafone (Ono)* o *Vivendi* (que salió de *Telefónica* en 2019 pero mantiene parte de la propiedad de *GVT, SFR* o *Telecom Italia*) acaban con las fronteras entre las empresas de telecomunicaciones y los operadores de contenidos audiovisuales. La concentración vertical es un hecho, integrándose así en una misma compañía producción de contenidos, distribución y comercialización. Apuntan **Komisarov y Sánchez-Narvarte** (2019) a partir de los últimos movimientos estratégicos de los operadores de telecomunicaciones que

“para competir en un mercado cada más complejo, la premisa parece ser: ‘*go big or go home*’, algo así como crece a lo grande o vete a casa”.

La facturación de las empresas de telecomunicaciones es tan superior a la de los operadores de televisión (**Campos-Freire, 2013**) que ya podía intuirse que dichas empresas de telecomunicaciones

“estarían llamadas a liderar el sector de las comunicaciones y la industria audiovisual” (**Pérez-Ruff, 2017**).

El pago del peaje para la distribución online podría convertir a sus gestores en los agentes líderes de dichas redes y de los contenidos digitales:

“del liderazgo en el control del medio o de la red se pasaría al liderazgo en la producción y en la comercialización de productos culturales” (**Pérez-Ruff, 2017**).

La dificultad se puede producir cuando se cuestiona la posición jerárquica de los operadores de telecomunicaciones. Valga como ejemplo la crisis permanente de la cotización de *Telefónica*, que en 11 años perdió el 65% de su valor (**Vidal, 2018**). El aumento de la competencia se suma al fracaso en la venta de *O2* en Reino Unido, el proceso interminable para sacar a bolsa o vender este activo o el elevado endeudamiento del grupo. El riesgo de *Telefónica* en la compra de derechos de emisiones deportivas o el tibio mantenimiento de los clientes de televisión de *Vodafone* en España no invitan a concebir a estos operadores como líderes de la industria audiovisual.

“ Hasta ahora las OTT estadounidenses se han mostrado dóciles en el seguimiento de las normativas europeas, convirtiendo las limitaciones en retos para abrir mercados y áreas de actividad ”

Apuntemos, por otra parte, que hasta ahora las operadoras de telecomunicaciones han mantenido una relativa independencia con respecto a las cinco empresas líderes en capitalización bursátil en el mundo: *Google, Amazon, Facebook, Apple* y *Microsoft (GAFAM)*. Afirman, en este sentido, **Miguel-de-Bustos e Izquierdo-Castillo** (2019) que

“las redes de telecomunicaciones son el reto actual de los *GAFAM*. Su naturaleza tecnológica les hace plenamente dependientes de estas infraestructuras”, razón por la que “estos grupos han intensificado su actividad en el área, a pesar de la fuerte posición de los operadores de telecomunicaciones”,

buscando la conectividad global.

No podemos dejar de preguntarnos si el siguiente paso en la concentración mediática hará integrar en *GAFAM* operadores de telecomunicaciones, productores y plataformas de comunicación, rompiendo una vez más la estructura del mercado audiovisual y las divisiones entre modelos de agentes en la comunicación y sectores de actividad (como ya hacen las teleoperadoras que producen contenidos propios).

### 3) Plataformas OTT: los nuevos agentes y los agentes renovados de la televisión conectada. Alianzas, producto y promoción.

En el actual ecosistema mediático han surgido nuevos agentes, intermediarios u operadores de telecomunicaciones con marcas y productos que disparan la oferta y se disputan, por una parte, la supremacía dentro del mercado (*Netflix*, *HBO Go*, *Amazon Prime Video*, *Sky Now*, etc.) y, por otra, segmentos de mercado concretos (*Filmin* el segmento del cinéfilo en España, *YouTube* el de los contenidos gratuitos y promocionales de las grandes empresas audiovisuales y la producción del *youtuber*, *LaLigaSportsTV* el de los deportes en España, etc.).

Como ya ocurrió a principios de la primera década de este siglo, las infraestructuras condicionan la expansión de todos los agentes implicados. Para que *YouTube*, por ejemplo, naciera en 2005, fue necesario un incremento de la velocidad de acceso a Internet desde los hogares. En relación con esto, apuntemos que en el año 2020 tiene lugar en Europa el segundo Dividendo Digital, es decir, la reasignación de frecuencias de los 700 MHz para el desarrollo y despliegue de las redes móviles 5G. La pandemia del coronavirus provocó el aplazamiento de la liberación de la banda hasta el 31 de octubre de 2020, en lugar del anunciado 30 de junio. La medida viene precedida en España de un real decreto tramitado de urgencia en marzo de 2019, tras la experiencia de la liberación del primer Dividendo Digital en marzo de 2015. Incluso si no significará un cambio extremo en los hábitos de consumo de ocio online de los ciudadanos, que ya hacen desde hace años, la aplicación de tarifas planas a velocidad 5G por parte de los operadores de telecomunicaciones sí podría conllevar un mayor consumo de audiovisual online a través de las OTT, en detrimento de la televisión lineal.

Calificar como “nuevo agente” de la comunicación a una empresa como *YouTube*, con casi 15 años de historia, empieza a perder sentido. Otro tanto de lo mismo podría decirse de *Netflix*, que tras sus orígenes como compañía de alquiler de dvd desde 1997 abre mercado hacia el streaming de vídeo en 2007 y aplica su economía de escala a nivel internacional desde 2010. Es por ello que antes que de “nuevos agentes” preferimos hablar de “agentes renovados”. La incertidumbre vuelve a crearla, como en el conjunto de la industria cultural, la rentabilidad y la resistencia de los modelos de negocio. Compañías OTT no nativas de la web, como *Netflix*, *HBO* o *Sky* (en origen dedicadas a la distribución física o por cable de contenidos audiovisuales o la televisión por satélite) han rentabilizado la expansión hacia el streaming de vídeo online mejor que empresas nativas online como *YouTube* (Pérez-Ruffi; Castro-Higueras, 2019). Apuntemos que *Sky* anunció en julio de 2020 el cese de su actividad en el mercado español el 1 de septiembre.

En un movimiento de concentración vertical, como apuntamos que también hicieron los operadores de telecomunicaciones, las OTT han dejado de ser solamente distribuidores para convertirse también en productores de contenidos exclusivos para sus plataformas, en una apuesta extremadamente arriesgada cuyos resultados están aún por ver pero que conduce inexorablemente al nuevo posicionamiento del resto de agentes implicados en la producción y comercialización de contenidos. Señalan Komissarov y Sánchez-Narvarte (2019) que las decisiones de los productores ha sido recuperar sus contenidos y distribuirlos en sus propias plataformas con objeto de reducir la librería de contenidos de *Netflix* o de incrementar el valor por sus derechos de emisión. Como reacción,

“la respuesta de *Netflix* es aumentar la inversión en programación propia. La batalla, en un futuro próximo, parece centrarse en disponer de contenido exclusivo para distribuirlo directamente al consumidor”.

Las estrategias de actuación frente a rivales conllevan también las alianzas: como en la popular serie de televisión *Juego de tronos* (*Game of thrones*, *HBO*, 2011-2019), las alianzas entre grupos de poder han venido en ocasiones motivadas por la amenaza de incipientes agentes, como los nacidos de mano de la televisión online. Valga como ejemplo el caso de la directamente denominada *La Alianza*, asociación entre *France Télévisions*, *RAI* y *ZDF* para intercambiar y poner en común ideas que puedan converger en coproducciones europeas de gran nivel (Clares-Gavilán; Merino-Álvarez; Neira, 2019). La plataforma española *LovesTV* (constituida por *TVE*, *Atresmedia* y *Mediaset España*) o la estadounidense *Hulu* (al menos hasta su total absorción por *Disney* en 2019) también son el resultado de la apuesta por actuaciones conjuntas entre rivales frente a la amenaza de las OTT. Como ya apuntamos, la propia fusión de *Mediaset* y *Mediaset España* en *Media For Europe* o de *CBS* y *Viacom* no dejan de ser actuaciones de enorme riesgo motivadas por el crecimiento de los grupos frente a las nuevas OTT y lleva a situaciones cuanto menos singulares (si las juzgáramos por las “viejas reglas del juego”).

Como caso particular, esta vez una producción para televisión, podría resultar paradigmática la serie *El joven Papa* (*The young Pope*, Paolo Sorrentino, 2016): el proyecto fue financiado por *Sky Atlantic* (entonces propiedad de *News Corp* y ahora de *ComCast*), *Canal+* (marca insigne de *Vivendi*) y *HBO* (una de las divisiones de *Time Warner*, hoy *WarnerMedia* tras la compra de *AT&T*). Además intervinieron en su producción la productora italiana *Wildside*, la gala *Haut et Court TV* y la española *Mediapro*, contando con la distribución de *Freemantle*, filial británica de producción y distribución de televisión internacional de *RTL Group* (*Bertelsmann*). La segunda temporada, titulada en un insólito cambio de marca *El nuevo Papa* (*The new Pope*, Paolo Sorrentino, 2020), mantiene al mismo grupo de productoras (esta vez con *Freemantle* a través de su filial *The Apartment Pictures*). En un contexto de extrema rivalidad, las alianzas entre grupos son estrategias fundamentales.

**Cela** (2013) ya mantenía que los grandes grupos multimedia (“los nuevos amos del mundo”) establecen entre sí

“alianzas o acuerdos coyunturales para acciones concretas y para la compraventa de productos mensajísticos”, dentro de “una dinámica de alianzas, fusiones, absorciones y concentraciones, tratando de tomar posiciones en el dominio de una infraestructura de la información global” (Reig, 2004).

“Netflix no existe en forma aislada” afirma Siri, apunte que podríamos ampliar a otras OTT, “sino como elemento de un ecosistema donde mantiene relaciones de competencia, de dependencia y de colaboración con otros actores de la industria, tanto tradicionales como nuevos” (Siri, 2016).

Continuamos con el comentario acerca de las estrategias de producción de las OTT para destacar la creación del producto diseñado desde el conocimiento privilegiado del consumo de sus clientes permitido por la minería de datos y dos consecuencias: la micro-fragmentación de los mercados y la ilusión de la producción a la carta.

Incluso con una apuesta fortísima y arriesgadísima por la producción de contenidos propios, *Netflix*, como caso paradigmático dentro de las OTT, juega con un difícil equilibrio entre cantidad y calidad de sus productos originales. Para satisfacer tantos micro-perfiles de audiencia ha parecido optar por la acumulación de una gran cantidad de contenidos para su catálogo, haciéndose incluso con los derechos de emisión de productos descartados por las *majors* de Hollywood para su estreno comercial en salas de cine. *Paramount* justificó el estreno en *Netflix* de la comedia *The lovebirds* (Michael Showalter, 2020) a raíz de la cancelación de las actividades de exhibición cinematográfica causada por la crisis sanitaria de la Covid-19. Sin embargo, esta estrategia ya fue aplicada por *Paramount* en la distribución en *Netflix* de los filmes *Aniquilación* (*Annihilation*, Alex Garland, 2018) o *The cloverfield paradox* (Julius Onah, 2018), prácticamente descartes del estudio para la gran pantalla.

*Disney* hizo lo propio estrenando en su plataforma *Artemis fowl* (Kenneth Branagh, 2020) el 12 de junio de 2020 y, como prueba de un modelo de pago *Premier access* en *Disney+*, la esperada adaptación *live-action* de *Mulan* (Niki Caro, 2020), el 4 de septiembre de 2020. Con un coste muy superior al de una entrada de cine o un *blu-ray*, casi 30 dólares, el porcentaje de clientes de *Disney+*

dispuesto a pagar el acceso a este contenido en streaming podría determinar futuras actuaciones del estudio –hasta ahora basado y consolidado sobre un modelo tradicional de explotación cinematográfica que requería del éxito en salas de cine antes de su recorrido por el resto de ventanas de amortización–.

*Netflix* puede convertirse en un enorme almacén de series y películas para televisión de bajo presupuesto y frecuentemente baja calidad, donde también conviven apuestas muy precisas por productos de calidad que intentan compensar ese déficit. *Roma* (Alfonso Cuarón, 2018), *El irlandés* (*The Irishman*, Martin Scorsese, 2019) o *Historia de un matrimonio* (*Marriage story*, Noah Baumbach, 2019) son muestras de la apuesta de *Netflix* por la calidad supuesta al cine de autor. A raíz de los buenos resultados obtenidos por estos filmes en el “mercado del prestigio”, incluyendo nominaciones y premios en los principales certámenes cinematográficos internacionales, podemos concluir que la plataforma logró sus objetivos. Como estrategia comercial, encaja en la línea de búsqueda de la impresión de éxito.

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. Por ahora, plataformas como *Netflix* aún cuentan con contenidos que estrenará de forma dosificada, si bien será a partir de 2021 cuando los retrasos o las cancelaciones en la producción empiecen a evidenciarse en la oferta de su catálogo.

Afirma **Mayorga-Escalada** (2019) que

“el trabajo de identidad y comunicación visual gira en torno al protagonismo de los contenidos”, de tal forma que éstos “aparecen de forma nuclear a lo largo de todos los elementos que dan forma a la parte de construcción de la marca”,

como protagonista transversal desde el propio concepto de negocio hasta la implementación de la estrategia en sus acciones comunicativas. Izquierdo-Castillo también sostiene que *Netflix*

“considera el contenido como elemento estratégico de su modelo de negocio”, lo que le llevó a replicar “el papel que las networks han tenido durante los últimos años, como principales impulsoras de la creación de los contenidos audiovisuales”, en competencia directa con otros modelos de televisión (Izquierdo-Castillo, 2015).

“Parece ser entonces que la famosa frase ‘el contenido es el rey’ toma forma y se convierte en estrategia para *Netflix*” (Heredia-Ruiz, 2017).

La centralidad del contenido en la identidad de marca de *Netflix* o de *HBO* y una distribución orientada hacia micro-perfiles confluyen en una estrategia de promoción basada en la impresión de éxito. Sin ofrecer datos acerca de los usos

“ A partir de 2021 las OTT empezarán a evidenciar problemas en la renovación de sus catálogos, como consecuencia de la interrupción o el retraso en la producción por la pandemia ”

de sus clientes, preferencias, consumo real y número de clientes, *Netflix* o *HBO España* apoyan toda su comunicación pública en la impresión de éxito y en una imagen de prestigio que, como un río, nace en los muy dispares contenidos que produce y/o distribuye y desemboca en la plataforma. Las producciones originales de cada OTT tienen una visibilidad destacada en la plataforma: se identifica con ellas como parte básica de su identidad de marca. Volvemos así a la necesidad de notoriedad con dosificados productos de calidad que compitan en el “mercado del prestigio”, festivales y galardones.

*Netflix*, *HBO España* o *Amazon Prime Video* no necesitan rendir cuentas públicas de sus audiencias, desde el momento en que no dependen de la inversión publicitaria, sino de sus suscriptores. Mientras estos sigan demandando sus productos y aumente el número de clientes, cada una de estas OTT internacionales puede crecer en la burbuja centralizada e independiente desde la que opera.

Sin embargo, basar toda su identidad en el contenido y en el prestigio, como valor intangible y tan difuso que hace de la creencia de éxito casi un acto de fe, tiene una desventaja: el prestigio puede perderse con un cúmulo de malas elecciones y malas experiencias de sus clientes (Tones, 2018), tan pronto puede ser bueno como malo. Aunque todas las empresas terminan por otorgar valor al prestigio, al mérito y al producto (o contenido) en sí por encima de otras cuestiones, cuando detrás de un acto de fe no hay un valor real, la marca puede convertirse en humo, una promesa frustrada de calidad, también intangible y fugaz.

Siguiendo las tesis de Bilton (2017), el producto cultural no solamente ha abandonado su fisicidad –algo inherente a buena parte de la cultura–, sino que su valor recae en la experiencia del propio consumo. Las OTT nos hacen replantear qué es el producto cultural en el siglo XXI, dónde reside su valor (y su precio) y la importancia del acto de consumo cultural.

#### 4) La audiencia ante la cultura del algoritmo y de la “plataformización” en las OTT: el mito de la producción a la carta.

En el último lado del proceso de la comunicación o del modelo de cadena de valor se encuentra el destinatario último del mensaje, el receptor al que identificaremos como audiencia, de forma general. Si las relaciones con los productores y con los intermediarios se basan en la oferta y la demanda para conformar un mercado audiovisual, la audiencia sería el agente que activa la demanda. Esta demanda, que cabría suponer libre en un sistema capitalista, se encuentra, sin embargo, condicionada por los algoritmos que mediatizan la relación entre audiencia (o usuarios) y plataformas OTT.

Clares-Gavilán, Merino-Álvarez y Neira (2019) afirman que la aldea global que simbolizó Internet se ha transformado hasta límites insospechados debido a los filtros y algoritmos que generamos a partir de los datos que consumimos (es decir, la “datificación” y la “plataformización” de la cultura). Los perfiles de audiencia ya estaban antes y la llegada a los contenidos culturales ya era mediatizada y dirigida desde los medios de comunicación de masas. Sin embargo, las plataformas OTT han alimentado el mito no sólo de un consumo personalizado, sino también de una producción personalizada. La micro-fragmentación de los mercados y la micro-segmentación de los perfiles sólo tienen sentido si se crea un catálogo amplísimo capaz de satisfacer a todo tipo de públicos, lo que requiere en definitiva una inversión altísima en producción. La dificultad puede estar en que por poderosas que son las industrias audiovisuales contemporáneas, ninguna tiene una capacidad real de producir tal cantidad de contenidos que llegue a satisfacer las micro-demandas de perfiles extremadamente minoritarios, por lo que calificamos de ilusión la producción a la carta.

“La audiencia tiene la última palabra, incluso si está seducida y condicionada por algoritmos que conocen bien su demanda”

Señala Colón (2017), referido a la plataforma *Netflix* (a la que define como “estructura algorítmica de sistemas de metadatos”), que el hábito del usuario-consumidor es parte de la cadena evolutiva no lineal que apunta hacia el gusto o hacia el proceso de semiosis de una estética de consumo regida por el azar y la necesidad. Esta misma afirmación puede ser aplicada a otras plataformas OTT, por cuanto comparten lógicas de conexión entre contenidos destinadas a personalizar la oferta a demandas de perfiles muy precisos. Así, el impacto del algoritmo de predicción de gustos

“corresponde a la producción algorítmica contemporánea que determina la estructura de los procesos sociales y conforma la producción simbólica de gran parte de la población y que ha sido llamada sociedad del conocimiento o capitalismo cognitivo” (Colón, 2017).

La denominación de este fenómeno como “cultura del algoritmo” (Galloway, 2006; Striphas, 2015) resulta pertinente al respecto. El valor del algoritmo y su poder dentro de las OTT conduce a la “plataformización” de la cultura, cuestión que implica la mención a los modelos de negocio y la “datificación” del consumo cultural (Prey, 2016). Las acciones de las OTT se dirigen así hacia un modelo económico propio de la “plataformización”, en el que conviven diferentes comunidades, medios y soportes con un concepto empresarial más amplio y ambicioso tras las marcas de éxito (De-Aguilera-Moyno; Castro-Higueras; Pérez-Ruff, 2019). Este nuevo modelo –manifiesta Heredia-Ruiz (2017)– se orienta básicamente

“hacia la personalización y entendimiento del cliente, pues es finalmente el usuario quien elige dónde, cómo, qué ver y cuándo verlo”.

Concluimos así que la “plataformización” de la cultura responde a criterios económicos y conduce a las industrias culturales hacia una nueva era en la que el algoritmo por el que las plataformas se rigen determina el consumo de contenidos culturales y el refuerzo de prototipos de perfiles sociales de consumidores de cultura. Es aquí donde volvemos a la audiencia como agente básico en la estructura del mercado audiovisual: la liberación del mercado audiovisual y la integración vertical de la cadena de valor del audiovisual en las plataformas OTT otorgan a la audiencia la capacidad última de decisión, incluso si está condicionada y seducida por una oferta que conoce bien sus demandas.

Si los gobiernos no intervienen en la defensa de la cultura propia, monstruos mediáticos como *Disney* o *Netflix* podrían crecer aún más

## 5. Conclusiones

Hemos hecho un seguimiento de la situación de los principales agentes implicados en la cadena de valor clásica de la producción, distribución y comercialización de la industria audiovisual española e internacional, considerando también los condicionantes que influyen directamente en la cadena y la estructura del mercado. A raíz de las observaciones realizadas podemos concluir que la digitalización de la producción y la circulación online de los contenidos han supuesto no sólo la entrada de nuevos agentes y la transformación del consumo de los contenidos culturales, sino también una consecuente reformulación de las reglas que mediaban entre aquellos agentes, por no decir una desregulación que ha dejado en manos del mercado su destino.

Esto ha conducido a un contexto de extrema rivalidad. Los viejos creadores de contenidos se han encontrado con jóvenes empresas capaces de comprender a su audiencia (gracias a la “datificación” y la “plataformización” de la cultura), de donde ha resultado una batalla entre lo viejo y lo nuevo, entre decenas de operadores que intentan ganarse el favor del público. La cantidad de competidores es tan alta y están incrementando tanto la apuesta y las inversiones en infraestructuras, marketing y contenidos que el mercado no va ser capaz de soportarlos a todos.

La actual situación de la industria audiovisual sólo puede ser calificada como “burbuja”. Antes que explotar, veremos cómo la burbuja de las OTT se desinfla a través de actuaciones de convergencia, fusión y alianza entre agentes. Según **Komissarov y Sánchez-Narvarte (2019)**,

“la integración de toda la cadena de valor, en unos pocos conglomerados mediáticos, es un efecto inevitable de este proceso”.

Aunque estas actuaciones resultan del todo imprevisibles, desde el momento en el que algunas empresas acaban de entrar en el mercado y no cuentan con suficiente recorrido, podemos solamente imaginar futuras estrategias:

- *Disney* podría unir esfuerzos con *Apple*, en un momento bajo pese a su experiencia y éxito indiscutible;
- *Google/YouTube* podría aliarse con *Amazon* integrando catálogo y fondos en una sola plataforma;
- las televisiones públicas europeas podrían abordar con seriedad y verdadera voluntad de entendimiento actuaciones conjuntas más contundentes;
- *Netflix* podría terminar por hacerse con plataformas OTT más o menos nacionales como *Filmin*, *Rakuten TV* o *Watches* para incrementar la calidad y cantidad de su catálogo y ajustarlo a los requisitos de la nueva regulación europea;
- *HBO* podría profundizar en su relación con *Sky* e integrar sus marcas en *HBO Max*, como un primer paso para la firma de una alianza entre *WarnerMedia (AT&T)* y *NBCUniversal (ComCast)* para frenar a *Disney* y *Netflix*.

De entrada, el paso en falso de *Sky* en España advierte del riesgo de invertir en mercados saturados. Todas estas operaciones son puras especulaciones que pertenecen casi al campo de la ciencia ficción, pero no resultan tan disparatadas a la vista de los últimos movimientos de los grandes grupos multimedia. ¿Quién podía imaginar hace cinco años que *Disney* y *ComCast* se repartirían *Fox*, para desgracia de *News Corp*, o que la poderosa *Time Warner* fuese adquirida por un operador de telecomunicaciones como *AT&T*?

Creemos contar con los argumentos suficientes para demostrar la hipótesis de la que partíamos: la industria audiovisual, como sector central en los grupos multimedia, es muy consciente de la situación del mercado y de su inestabilidad. La introducción en el mercado español, pero también internacional, de las plataformas OTT ha conducido a alianzas y convergencias inesperadas, así como arriesgadas apuestas por productos y servicios cuya rentabilidad y viabilidad están aún por ver. El imprevisible desarrollo de la situación y una excesiva dependencia de la voluntad de los clientes –pese a que puede influirse sobre sus elecciones– sitúan a todos los jugadores en sus posiciones de salida con objetivos en unos casos más nítidos que otros, pero destinados a una confrontación y una rivalidad comercial como nunca antes ha conocido la historia de los medios. Como en la víspera de la guerra, el nerviosismo y el miedo flotan en el aire y ello ha conducido al dinamismo y a la sensibilidad a los cambios y a las nuevas posibilidades de negocio que advertían **Clares-Gavilán y Medina-Cambrón (2018)**.

Las limitaciones físicas del espectro de radiofrecuencias, la necesidad de su gestión y las ayudas públicas que permitían a los gobiernos intervenir en los procesos de compra y venta han dejado de ser la excusa para participar del mercado audiovisual: los poderes públicos deben así argumentar su intervención desde motivaciones que justifiquen verdaderamente las políticas culturales.

Quedarse al margen y no intervenir puede alimentar aún más monstruos mediáticos de ambición desmedida como *Disney* o *Netflix*. La globalización cultural que aquellas empresas traen no puede evitarse ni hay vuelta atrás, pero en este momento más que nunca se debe reforzar la protección de la cultura propia y ese poder está solamente en las manos de los gobiernos.

“La situación de la industria audiovisual sólo puede ser calificada como “burbuja”. Antes que explotar, veremos cómo se desinfla a través de convergencias, fusiones y alianzas”

## 6. Referencias

**Aguado-Guadalupe, Guadalupe; Bernaola, Itziar** (2019). “El nuevo marco regulador europeo de los servicios audiovisuales bajo petición y de intercambio de vídeo. Su repercusión en el mercado español de plataformas”. *Index.Comunicación*, v. 9, n. 3, pp. 13-34.

<https://tinyurl.com/tfzsj7a>

AIMC (2019). *La 3ª Ola del EGM analiza la influencia de las OTT en el consumo de televisión*. AIMC.

<https://tinyurl.com/y4bfehe5>

AIMC (2020). *Encuesta general de medios 2020, 1ª ola*. AIMC.

<https://tinyurl.com/t4mt82x>

**Ansola-González, Txomin** (2003). “La producción de cine en España durante la década de los noventa: una aproximación”. *Área abierta*, n. 6, pp. 1-14.

<https://tinyurl.com/yxfjdex8>

**Bilton, Chris** (2017). *The disappearing product: Marketing and markets in the creative industries*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN: 978 1 785360749

**Campos-Freire, Francisco** (2013). “El futuro de la TV europea es híbrido, convergente y cada vez menos público”. *Revista latina de comunicación social*, n. 68, pp. 89-118.

<https://doi.org/10.4185/RLCS-2013-970>

**Campos-Freire, Francisco; De-Aguilera-Moyano, Miguel; Rodríguez-Castro, Marta** (2018). “The impact of global platforms on media competition and on the results of European communication companies”. *Communication & society*, v. 31, n. 3, pp. 223-238.

<https://doi.org/10.15581/003.31.3.223-238>

**Cela, Julia** (2013). “Los nuevos amos del mundo: la globalización de los medios de comunicación de masas”. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 19, n. 1, pp. 255-264.

[https://doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2013.v19.n1.42520](https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.n1.42520)

**Clares-Gavilán, Judith; Merino-Álvarez, Cristina; Neira, Elena** (2019). *La revolución over the top. Del vídeo bajo demanda (VOD) a la televisión por Internet*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 91803966

**Clares-Gavilán, Judith; Medina-Cambrón, Alfons** (2018). “Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VOD) en España: el caso de Filmin”. *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 909-920.

<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>

CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) (2020). CNMCDData.

<https://tinyurl.com/y88otelv>

**Colón-Zayas, Eliseo** (2017). “Netflix: Algoritmo de la acción mental o lógica del capitalismo cognitivo”. In: Pardo Abril, Neyla Graciela; Ospina Raigora, Luis Eduardo (eds.). *Miradas, lenguajes y perspectivas semióticas. Aportes desde América Latina*. Bogotá: Instituto Caro y Cuervo, pp. 503-511. ISBN: 978 958 611 362 5

**De-Aguilera-Moyano, Miguel; Castro-Higueras, Antonio; Pérez-Rufí, José-Patricio** (2019). “Between broadcast yourself and broadcast whatever: YouTube’s homepage as a synthesis of its business strategy”. *El profesional de la información*, v. 28, n. 2, pp. 1-13.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.mar.06>

**Díaz-Nosty, Bernardo** (coord.) (2017). *Diez años que cambiaron los medios: 2007-2017, 1ª ed.* Barcelona: Ariel; Madrid: Fundación Telefónica. ISBN: 978 84 08 18184 2

European Audiovisual Observatory (2020). Mavise.

<http://mavise.obs.coe.int>

**Forte, Fernando** (2020). "Streaming platform use due to coronavirus lockdown in Spain March 2020". *Statista*, 3 April.

<https://tinyurl.com/w388kz5>

**Galloway, Alexander R.** (2006). *Gaming. Essays on algorithmic culture*. Minneapolis: Minneapolis University Press. ISBN: 978 0 816648511

**García-Santamaría, José-Vicente; Pérez-Serrano, María-José** (2018). "El fin de los grandes grupos de comunicación españoles: profundos cambios en la estructura de los media en España". In: *Actas del VI Congreso internacional de la AE-IC comunicación y conocimiento*. Madrid: Asociación Española de Investigación de la Comunicación, pp. 515-530. ISBN: 978 84 09 03393 5

**Gendler, Martín-Ariel** (2019). "Neutralidad de la red y servicios over the top: una compleja relación en el ecosistema de telecomunicaciones". *Paakat: Revista de tecnología y sociedad*, v. 9, n. 17, pp. 1-17.

<https://doi.org/10.32870/pk.a9n17.362>

**Heredia-Ruiz, Verónica** (2017). "Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual". *Chasqui*, n. 135, pp. 275-296.

<https://tinyurl.com/unhbds4>

**Hidalgo-Pérez, Montse** (2020). "El móvil y la fibra resisten el embate del coronavirus". *El país*, 24 de marzo.

<https://tinyurl.com/u3ageab>

**Izquierdo-Castillo, Jessica** (2015). "El nuevo negocio mediático liderado por Netflix: estudio del modelo y proyección en el mercado español". *El profesional de la información*, v. 24, n. 6, pp. 819-826.

<https://doi.org/10.3145/epi.2015.nov.14>

**Komissarov, Serguei; Sánchez-Narvarte, Emiliano** (2019). "Go big or go home! La integración vertical AT&T-Time Warner". *Index.Comunicación*, v. 9, n. 3, pp. 35-58.

<https://tinyurl.com/wct2hao>

**Maestro-Espínola, Lidia** (2013). "La saturación publicitaria consecuencia del grado de concentración de los grupos multimedia españoles". En: Mateos-Martín, Concha *et al.* (eds.). *Actas IV Congreso internacional latina de comunicación*. Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social, pp. 1-12.

<https://tinyurl.com/staqbsq> ISBN: 978 84 15698 06 7

**Mastrini, Guillermo-Néstor** (2013). *Las industrias culturales en Argentina*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

<https://tinyurl.com/wfbl6w9>

**Mayorga-Escalada, Santiago** (2019). "Netflix, estrategia y gestión de marca en torno a la relevancia de los contenidos". *adComunica*, n. 18, pp. 219-244.

<https://doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.11>

**Medina-Laverón, Mercedes** (2015). *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*. Pamplona: Eunsa. ISBN: 978 84 313 3089 7

**Medina-Nieto, Margarita; Labio-Bernal, Aurora** (2019). "Concentración en productoras televisivas y capital internacional en la televisión privada española: Antena 3 y Telecinco". *Revista latina de comunicación Social*, n. 74, pp. 857-872.

<https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1361>

**Miguel-de-Bustos, Juan-Carlos; Izquierdo-Castillo, Jessica** (2019). "¿Quién controlará la Comunicación? El impacto de los GAFAM sobre las industrias mediáticas en el entorno de la economía digital". *Revista latina de comunicación social*, n. 74, pp. 803-821.

<https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1358>

**Pérez-Ruff, José-Patricio; Navarrete-Cardero, José-Luis; Gómez-Pérez, Francisco-Javier** (2013). "La industria televisiva en España: crisis y nuevas oportunidades". *Anàlisi*, n. 49, pp. 1-14.

<https://doi.org/10.7238/a.v0i49.1800>

**Pérez-Ruff, José-Patricio** (2017). "El inicio de la recuperación económica de la televisión privada y de pago en España". *Dígitos*, v. 3, n. 1, pp. 277-294.

<https://doi.org/10.7203/rd.v1i3.70>

**Pérez-Ruff, José Patricio; Castro-Higueras, Antonio** (2019). "Evolución de los modelos de negocio de YouTube: de plataforma colaborativa a comercial". In: Sierra-Sánchez, Javier; Lavín, José-María. *Redes sociales, tecnologías digitales y narrativas interactivas en la sociedad de la información*. Madrid: McGraw Hill Interamericana, pp. 229-240. ISBN: 978 84 48618186

**Picard, Robert G.** (2003). "The study of media economics". En: Arrese, Ángel (coord.). *Empresa informativa y mercado de la comunicación*. Pamplona: Eunsa, pp. 75-85. ISBN: 978 84 31320881

**Porter, Michael E.** (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press. ISBN: 978 0 684841465

**Prey, Robert** (2016). "Musica analytica: The datafication of listening". In: Nowak, Raphaël; Whelan, Andrew (eds.). *Networked music cultures*. London: Palgrave Macmillan UK, pp. 31-48. ISBN: 978 1 137 58290 4  
[https://doi.org/10.1057/978-1-137-58290-4\\_3](https://doi.org/10.1057/978-1-137-58290-4_3)

**Reig, Ramón** (2004). *Dioses y diablos mediáticos. Cómo manipula el Poder a través de los medios de comunicación*. Barcelona: Urano Tendencias. ISBN: 978 84 79535520

**Siri, Laura** (2016). "El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones. ¿El fin de la televisión y el cine?". *Hipertextos*, v. 4, n. 5, pp. 47-109.  
<https://tinyurl.com/rcvdx29>

**Sotelo-González, Joaquín** (2018). "La irrupción de las plataformas de streaming: sobre cómo Netflix está forzando la transformación de la industria". In: Albalad-Aiguabella, José María; Busto-Salinas, Lorena; Muñoz-Zúñiga, Viviana *et al.* (coords). *Nuevos lenguajes de lo audiovisual*. Barcelona: Gedisa, pp. 465-479. ISBN: 978 84 17341985

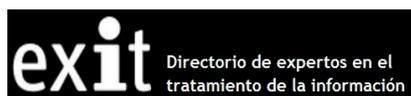
**Striphos, Ted** (2015). "Algorithmic culture". *European journal of cultura studies*, v. 18, n. 4-5, pp. 395-412.  
<https://doi.org/10.1177/1367549415577392>

**Tones, John** (2018). "Cómo Netflix se ha ganado la fama de contenedor de toda la basura que no quiere Hollywood... y por qué no es del todo cierto". *Xataka.com*, 11 de marzo.  
<https://tinyurl.com/u7f6r8y>

**Vidal, César** (2018). "La crisis eterna de Telefónica: pierde el 65% de su valor en 11 años". *Bolsamanía.com*, 6 de septiembre.  
<https://tinyurl.com/ybcv5xuz>

**Wyman, Oliver** (2008). *Libro blanco de los contenidos digitales en España 2008*. Madrid: ONTSI.  
<https://tinyurl.com/y53cjniwz>

## Ecosistema de servicios EPI para la comunicación científica



<https://directorioexit.info>

Directorio *state-of-the-art* de expertos en información y comunicación



<http://eprints.rclis.org>

Repositorio de documentos de Información y Comunicación



<http://elprofesionaldelainformacion.com>



<http://thinkepi.net>

Think tank y *Anuario ThinkEPI*



<https://iralis.org>

Normalización de la firma de los autores



Lista COMUNICACION

<http://www.rediris.es/list/info/comunicacion.html>

Foro de Comunicación

