

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ



Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Análisis estratégico del fenómeno *streaming* en
televisión: El caso de España.**

Curso Académico: 2017/2018

Autor: Jesús Guirao Rubio

Tutora: Beatriz Picazo Rodríguez

Índice de contenidos.

1.Introducción.....	4
2. Metodología.....	5
3. Justificación y resumen.....	6
4.Marco teórico.....	11
4.1. Historia mundial de la televisión.....	11
4.2. Historia de la televisión en España.....	16
4.3. El fenómeno <i>streaming</i>	20
4.3.1. ¿Qué es el <i>streaming</i> ?.....	20
4.3.2. ¿Cómo funcionan la reproducción de videos <i>streaming</i> ?	21
5. Evolución de los medios.	22
5.1. Evolución de los hogares con conexión a Internet en España.	22
5.2. Evolución de la penetración en la audiencia de la televisión e Internet. .23	
6.Las plataformas <i>streaming</i> en España.....	24
6.1. Movistar +.	26
6.2. Netflix.	27
6.3.HBO España.	28
6.4. Amazon Prime Video.....	29
6.5. Filmin.....	30
6.6. Rakuten. Tv.....	31
6.7. Sky España.....	32
6.8. Playz, Atresplayer y Mitele	33
7.Distribución del mercado <i>streaming</i> en España.	35
8. Resultados.....	37
9.Situación de la industria <i>streaming</i> en España.....	38
9.1. Análisis DAFO.....	38
9.2. Ciclo de vida de la industria <i>streaming</i>	39
9.4. Campo de actividad.....	45
9.5. Ventaja competitiva de la industria <i>streaming</i>	47
9.6. La estrategia competitiva	50
9.7. Aplicación del Reloj Estratégico.....	51
10.Direcciones de desarrollo de la industria <i>streaming</i>	53
10.1. Penetración de mercado.	54
10.2. Desarrollo de producto.	60

10.3. Desarrollo de mercado.	63
10.4. Diversificación.....	68
11. Método de desarrollo: Movistar+ y Netflix.	72
12. Conclusiones.....	74
13. Reflexión sobre el trabajo realizado.	77
14. Bibliografía.....	78
15. Webgrafía.....	79

Índice de tablas.

Tabla 1.Comparativa de la oferta de las empresas streaming en España.	7
Tabla 2. Características estructurales de la industria streaming en función del ciclo de vida.....	40

Índice de ilustraciones.

Ilustración 1. Prototipo de televisión de los años cincuenta.	13
Ilustración 2. Dispositivo que convierte una televisión convencional en Smart tv.	16
Ilustración 3. Representación de intercambio de archivos con el servidor.	20
Ilustración 4. Línea del tiempo de las empresas streaming en España.....	25
Ilustración 5. Ciclo de vida de la industria genérico.....	39
Ilustración 6. Línea del tiempo de las empresas streaming en España.....	42
Ilustración 7. Esquema básico de una ventaja competitiva.	48
Ilustración 8. Reloj estratégico.....	51
Ilustración 9. Matriz de Ansoff.	53
Ilustración 10. Actividad promocional Movistar+.....	55
Ilustración 11. Actividad promocional Netflix.....	57
Ilustración 12. Promoción un mes gratis Netflix.	58
Ilustración 13. Promoción un mes gratis de suscripción HBO.	58
Ilustración 14. Promoción un mes gratis de suscripción Amazon Prime Video.....	59
Ilustración 15. Nuevas formas de consumir el contenido de Movistar+.....	61
Ilustración 16. Desarrollo de mercado de Movistar+ en Latinoamérica.	64
Ilustración 17. Puntos geográficos donde actúa Netflix.....	65
Ilustración 18. Puntos de Europa donde está presenta la plataforma streaming de HBO.	66
Ilustración 19. Mercados donde tiene presencia física Amazon.	68

Ilustración 20. Oferta streaming de Vodafone.....	73
Ilustración 21. Oferta streaming Orange.	73

Índice de gráficos.

Gráfico 1. Porcentaje de hogares con conexión a Internet en España.....	22
Gráfico 2. Evolución de la penetración en la audiencia de la televisión e Internet.....	23
Gráfico 3. Distribución del mercado streaming en España.	35
Gráfico 4. Matriz de Abell aplicada a la industria streaming.	46
Gráfico 5. Ranking top diez anunciantes digitales.	56



1.Introducción.

España, año 2018, los consumidores de contenidos audiovisuales son capaces elegir cuando, donde y qué desean ver en función de sus preferencias, entonces ¿está cambiando la forma de consumir la televisión en España? En el presente trabajo final de grado vamos a estudiar el fenómeno *streaming* que está surgiendo en nuestro país, bajo la premisa de identificar cuáles son las principales empresas que operan en España, cuáles son sus estrategias de desarrollo, así como el lugar en el que se encuentra la industria. Esto ocurre gracias a la tecnología *streaming* (transmisión de flujos de datos a través de internet) que posibilita una oferta de contenidos de audio y de video en la Red.

Las hipótesis que se plantean son:

- ¿Está cambiando la forma de consumir contenidos audiovisuales en España?
- ¿Son las plataformas de *streaming* en España un modelo de desarrollo de negocio en expansión?

Para dar respuesta a estas preguntas hemos marcado como objetivo general identificar y analizar las principales plataformas *streaming* en España y sus estrategias de desarrollo.

Mientras que para detallar y afinar nuestro análisis hemos marcado los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el consumo de contenidos vídeos bajo demanda en España.
- Comprobar si las plataformas de *streaming* en España son un modelo de desarrollo de negocio en expansión.
- Analizar en qué situación se encuentra la industria *streaming* en España.

De esta podemos considerar que el trabajo abarca dos aspectos fundamentales, por un lado, el análisis del consumo de contenidos audiovisuales en España y su tendencia, mientras que, por otro, un análisis estratégico sobre esta industria y las principales empresas que la componen.

2. Metodología.

Para la realización del trabajo hemos utilizado como base estratégica las herramientas ofrecidas por los autores (Guerras & Navas, 2015) en su obra «La dirección estratégica de la empresa», como otro tipo de fuentes secundarias; internas (datos obtenidos de las páginas webs de las empresas), como externas (informes y artículos relacionados con la temática).

La estructura del trabajo consiste en primer lugar en un análisis de los acontecimientos más relevantes de la televisión a lo largo de la historia, abordaremos primero una visión general, para luego profundizar sobre el entorno objeto de estudio, es decir, España. A continuación, se explicará en qué consiste el *streaming* y cómo funciona en la reproducción de videos.

Tras contextualizar el momento en el que está la televisión en nuestro país, realizaremos un estudio sobre cómo ha evolucionado la penetración de Internet en los hogares españoles, y la tendencia que ha habido en la audiencia de la televisión e Internet. Seguidamente, identificaremos las principales plataformas *streaming* que operan en nuestro país, cuál es su oferta y cuál es la posición que ocupan cada una de ellas en nuestro mercado.

Una vez examinados todos los datos, propondremos cuales son las percepciones sobre esta industria y como pensamos que afectará a la industria de la televisión tradicional. Más tarde, procederemos con el contenido estratégico de la industria, donde determinaremos su situación actual con un análisis DAFO y en qué etapa del ciclo de vida esta.

Determinaremos el campo de actividad de la industria mediante la matriz tridimensional de Abell y cuál es la ventaja competitiva que presenta la industria. Mediante el reloj estratégico de (Johnson, 2011) expondremos cuál es la estrategia competitiva que realiza la industria *streaming* y que lo caracteriza para ello.

Para finalizar utilizaremos la matriz de Ansoff para averiguar qué estrategias de expansión han llevado a cabo cada una de las diferentes empresas y cuáles son las particularidades de cada una de ellas.

3. Justificación y resumen.

El interés sobre la realización de este estudio se debe al cambio observado en nuestra sociedad sobre las nuevas formas en las que se están consumiendo los contenidos audiovisuales. Con la llegada de las plataformas *streaming* a España ha surgido la posibilidad de disfrutar estos contenidos de una manera diferente a la convencional, proponiendo como ventaja competitiva la posibilidad de elegir qué contenido se desea consumir, cuando y donde, respecto a la industria tradicional. Por ello, para explicar estas nuevas formas hemos procedido a la realización del presente trabajo.

En primer lugar, hemos analizado los principales avances tecnológicos y sociales que ha sufrido la televisión a lo largo de la historia de manera global y concretamente en España, es decir, el proceso que ha dado lugar a estar en el lugar que hoy en día estamos.

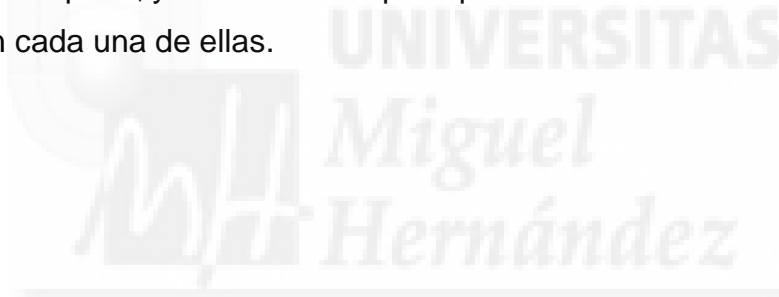
Una vez obtenido el punto de partida, hemos explicado en qué consiste el *streaming*, el cual según Delgado (2009) define el *streaming* como «la distribución de audio o video por Internet de forma continua (sin irrupción) y sin necesidad de una descarga previa». Cuyas ventajas principales son la posibilidad de elegir cuál es el contenido que queremos consumir, cuando consumirlo y en qué lugar hacerlo.

Más tarde se ha realizado un análisis sobre la evolución de los hogares con conexión a Internet en España, donde hemos observado la tendencia alcista desde su llegada en 2001 (de forma accesible) con una penetración en los hogares españoles del 15,3%, hasta los últimos datos registrado en 2017 con un porcentaje de penetración de casi un 80%. A su vez, hemos realizado un análisis sobre la evolución del porcentaje de penetración de la audiencia en el mismo periodo. En ellos se ha podido diagnosticar cómo Internet ha ido aumentando su porcentaje, obteniendo en 2001 un 20.4% hasta un 80.3% que tuvo en 2017. Por otro lado, se puede visualizar en el gráfico la regularidad que ha tenido la televisión en términos de audiencias, donde para el mismo periodo su porcentaje más bajo ha sido en el año 2017 con un 85,2%, frente al más alto en 2003 con un 90,7%.

Según los datos de CNMCDData (2017)¹ uno de cada cuatro hogares con conexión a Internet está suscrito a alguna de las diferentes plataformas *streaming* ofrecidas por el mercado, y junto a la caída en la audiencia de la televisión (aunque sigue en niveles muy altos) han provocado que realicemos un diagnóstico de la industria *streaming* en nuestro país.

En primer lugar, hay que destacar que la principal diferencia entre las distintas plataformas es la cartelera que disponen cada una de ellas. Sin embargo, no todas ofrecen el servicio del mismo modo, siendo necesario una comparación entre sus principales características como son el precio, los usuarios que pueden acceder por cuenta, la posibilidad de consumir el servicio fuera de España y la reproducción del contenido previamente descargado, y, por tanto, siendo innecesaria la conexión a Internet.

En la siguiente tabla vamos a citar las empresas que componen la industria *streaming* en España, y cuáles son las principales características de los servicios que ofrecen cada una de ellas.



¹ Extraído de <https://blog.cnmc.es/2017/11/17/panel-de-hogares-cnmc-el-video-en-streaming-coge-el-vuelo-1-de-cada-4-hogares-con-internet-ya-lo-utilizan/>

Tabla 1. Comparativa de la oferta de las empresas *streaming* en España.

Empresa	Precio	Usuarios por cuenta	Reproducción fuera de España	Reproducción sin Internet (previa descarga)
	Desde 37.50€/mes con servicios asociados.	4	No	Sí, pero limitado
	13,99€/mes	4	Sí	Sí
	7,99€/mes	1	No	No
	19,95€/año	1	Sí	Sí
	8€/mes	1	Sí, pero sólo en México y Portugal	Sí, pero limitada
	5,99€/mes	1	Sí, pero en países europeos	Prácticamente todo

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida.

Las cuotas de mercado para esta industria según CNMC (2017) otorgan a Movistar+ el 50% de la cuota de mercado, colocándola como líder indiscutible. Seguidamente estarían Netflix con un 29%, HBO España con 11% de audiencia, Amazon Prime vídeos con un 4% y el 6% restante para el resto de las empresas que componen la industria.

Los resultados expuestos nos han llevado a la conclusión de que sí se está cambiando la forma de consumir los contenidos audiovisuales, lo que afecta de manera negativa a la televisión tradicional, aunque no pensamos que la sustituirá, debido a la gran audiencia que ha mantenido durante estos años.

La principal ventaja competitiva que presenta esta industria es la posibilidad de elegir qué contenido se desea consumir, cuando y donde, respecto a la industria tradicional. Y para su estudio hemos realizado un análisis DAFO donde resaltamos la oportunidad que presenta el crecimiento del mercado, así como algunas amenazas como la volatilidad que este mercado presenta.

Respecto al ciclo de vida de esta industria en función del ciclo de vida, la hemos imputado en la etapa de crecimiento, por su alto crecimiento de la tasa de la demanda, un número e intensidad de competidores creciente, algunos segmentos en la industria, barreras de entrada basadas en el efecto experiencia, aumento en el número de clientes, relativo bajo poder de negociación de los clientes y una reducción progresiva de los costes.

Más tarde hemos definido el campo de actividad con la matriz de Abell (1980), donde hemos determinada que las principales funciones que cubre son el entretenimiento, las variables utilizadas en grupo de clientes prioritariamente son las geográficas, y, por último, la principal tecnología en la que se basa esta industria es Internet, a pesar de muchas otras involucradas.

Una vez determina la ventaja competitiva de esta industria, como lo es la elección del contenido, cuando consumirlo y en qué lugar, hemos analizado la estrategia competitiva de la industria, mediante el reloj estratégico de Bowman (1992), donde consideramos que se basa en una estrategia híbrida u orientada a la relación calidad precio. Lo hemos considerado de este modo al considerar que la oferta de estas plataformas tiene gran valor añadido percibido y un precio bajo, como hemos relatado anteriormente.

Como se ha ido detallando con las características que presenta esta industria, estas empresas siguen estrategias de expansión, y para ello hemos elegido a Movistar+, Netflix, HBO y Amazon Prime Videos para ser analizadas mediante la matriz de Ansoff.

En los casos de Movistar+ y HBO destaca el desarrollo de producto que han realizado para mejorar la forma en la que se consume sus producciones, aunque con HBO GO estaríamos ante una diversificación relacionada, debido a que actúa en un mercado nuevo(Europa), bajo un sistema nuevo. El caso de Amazon Prime Videos se observa un desarrollo de producto, en el que aprovecha su cartera de clientes para ofrecerle otros servicios, como el contenido *streaming*.

En el caso de Netflix podemos destacar el desarrollo de mercado que ha realizado, llevando sus películas y series a casi todos los rincones del planeta, aprovechando su marca global y la calidad de sus contenidos.

Generalmente, todas las empresas han realizado una integración vertical hacia arriba, con el objetivo de tener sus propios contenidos y poder utilizarlos como ventaja competitiva. En cuanto a estrategia de penetración, debemos destacar las similitudes en la búsqueda y atracción de nuevos usuarios, ya que a excepción de Movistar+, todas las plataformas promocionan un mes de suscripción totalmente gratuito.

Por último, cabe destacar el método de desarrollo que han llevado a cabo Movistar+ y Netflix, en el que han creado una alianza estratégica donde Movistar+ pretende aumentar sus contenidos audiovisuales, y mantener la competencia de las compañías móviles en la retaguardia, mientras que Netflix espera obtener una base millonaria de clientes, de los cuales obtener una comisión por el servicio añadido de Movistar+.

4. Marco teórico.

4.1. Historia mundial de la televisión.

Para comenzar a hablar sobre los objetivos que se persiguen con este estudio, hay que situarse en el nacimiento de lo que hoy en día se conoce como televisión. La televisión no fue invento o idea de una sola persona, ya que a lo largo de la historia se iban desarrollando diferentes estudios que sirvieron como base científica para desarrollar finalmente el invento de la televisión. El resultado que se pretendía alcanzar era el de ver más allá de lo que se tenía delante, por tanto, obtener información sin tener la necesidad de estar físicamente presente en el lugar de los acontecimientos (Albert Pierre, 2018)².

El periodo que abarca desde que se comenzaron las primeras fases de estudio hasta que se consiguió la creación de televisión fue desde finales del siglo XIX hasta los años veinte. Los primeros modelos llegaron de la mano de John Logie Baird, con la llamada televisión mecánica y Vladimir Zworykin con la televisión electrónica (Albert Pierre, 2018).

John Logie Baird era un estudiante de ingeniería eléctrica que sentía una gran curiosidad sobre la transmisión de imágenes, incluso llegando a realizar los primeros experimentos a los quince años de edad, donde siguió prosperando hasta lograr su reconocida televisión mecánica. Pero esto no ocurrió hasta marzo de 1925, y fue en Londres donde realizó una demostración como reclamo publicitario para el importante empresario Gordon Selfridge, comenzando a obtener una gran popularidad (Yuste, 2006).

A pesar de dicho éxito, no obtuvo todo el reconocimiento por parte del gremio científico hasta el año 1926, donde gracias a una demostración privada a un prestigioso grupo de miembros de *Royal Institution* fue suficiente para darle toda la credibilidad al invento que Baird bautizó como Televisor (Yuste, 2006).

Paralelamente el ruso Vladímir Zworykin, ingeniero electrónico mejoró los dos grandes problemas que planteaba el sistema de Logie Baird. En primer lugar, el bajo número de *pixels* que podía lograrse con la televisión mecánica, y segundo

² Extraído de <http://recursos.cnice.mec.es/media/television/bloque1/pag2.html>

lugar el exceso de intensidad lumínica que necesitaba el televisor, la cual provocaba unas temperaturas insostenibles para el ser humano. Estas dos mejoras significativas las logró gracias a su invento denominado iconoscopio, el cual patentó y le dio la oportunidad de sobreponerse al modelo de Logie Baird en 1936, en una demostración a la BBC de Londres. Siendo bautizada su modelo como la televisión electrónica (Yuste, 2006).

Hasta la década de los años treinta del siglo XX no comenzó el desarrollo masivo de la televisión, donde su desarrollo fue mucho más notorio en Europa, principalmente en Alemania, Inglaterra y Francia, que, en Estados Unidos, debido a la fuerte crisis económica del 1929 que éste soportaba. En 1936 la cadena pública británica de radio BBC (*British Broadcasting Corporation*) comienza con las primeras emisiones regulares. Aunque hasta que no finalizó el conflicto bélico de la II Guerra Mundial, no pudo desarrollarse la industria de la televisión con normalidad, donde una vez concluida, el liderazgo político de Estados Unidos se reflejó en un desarrollo exponencial de la industria televisiva imponiéndose a los países europeos (Albert Pierre, 2018).

El desarrollo de la industria televisiva en Estados Unidos estuvo sustentado por los intereses económicos de las grandes cadenas, donde agruparon audiencias e influyeron en el desarrollo de la televisión mundial, mientras que en Europa predominaron las emisoras estatales y algunos sistemas mixtos. El gran crecimiento de las cadenas estadounidenses se produjo entre las décadas de los cincuenta y los sesenta, debido a la revolución de la televisión, dando lugar a una expansión mundial (Vazza, 2012).

Aparecieron los primeros telediarios, series, retransmisiones en directo, y se generaron las primeras audiencias homogéneas. Esto permite fragmentar a los consumidores en función de las demandas audiovisuales que consumían.

En estos años se producen varios avances tecnológicos en el entorno televisivo como en 1956 donde aparece la grabación en video, el cual permitía reproducir un mismo contenido audiovisual en varias ocasiones. Con la llegada del video se logró el almacenamiento y registro del contenido de una manera más ágil (Vazza, 2012)

Ilustración 1. Prototipo de televisión de los años cincuenta.



Fuente: Pixabay

Un importante avance técnico fue en 1953 la incorporación del color a las transmisiones televisivas. Las grandes compañías estadounidenses fueron las primeras en desarrollar un sistema de televisión color, el denominado NTSC. Siendo de este modo EEUU el primer país en retransmitir contenido a color. Posteriormente en Europa se puso en marcha una serie de investigaciones para perfeccionar el sistema estadounidense. Los resultados de éstas dieron lugar a dos sistemas de televisión color. El sistema SECAM promovido por el gobierno galo y el sistema PAL diseñado por *Telefunken* en Alemania. (Flichy, 1993)

Como comenta Tudesq (2001) «En los años 1962-1965, los países de Europa no supieron elegir un sistema único y hoy en día, si el PAL ha ganado el mercado de los principales países europeos occidentales, el SECAM se ha impuesto en los países del Este, en numerosos países del cercano Oriente, en algunos países de América Latina y en África francófona».

En Julio de 1962 se consiguió un avance significativo, donde se consiguió con éxito meter el primer satélite en órbita de telecomunicaciones, el denominado *Telestar I*, que permitía trasladar una imagen televisiva desde EEUU a Europa. Años más tarde, tuvo lugar la primera transmisión planetaria, donde el programa “Nuestro Mundo” se difundió simultáneamente en 31 países distinto. (Vazza, 2012)

Como expone (Sinclair 2000) Con la televisión por cable que tiene su origen a finales de los años sesenta podemos distinguir tres etapas diferentes:

- Primera etapa: el cable coaxial se utiliza como prolongación y mejora de las emisiones hertzianas de televisión para garantizar la recepción de algunas señales de televisión en zonas televisivas desfavorecidas.
- Segunda etapa: iniciada durante los primeros años de la década de los 70, se caracterizó por la especialización de la oferta y porque las emisoras de cable se ven obligadas a producir programación propia y a pagar derechos de transmisión de los programas de televisiones internacionales. La televisión por cable comienza a expandirse entre las ciudades densamente pobladas.
- Tercera etapa: desde mediados de los años ochenta hasta la actualidad, la relación entre emisoras, a través de su oferta de programas y servicios, y audiencias se está volviendo cada vez más interactiva (conexión con internet, elección de idiomas, etc.). Esta relación es posible gracias a la digitalización de la red, que en gran parte es posible gracias a cableado con fibra óptica.

Según (Bustamante 2003) en la segunda mitad de los años noventa ocurrió el paso más importante que se dio en la industria televisiva después de la televisión a color, la televisión digital terrestre (TDT). La televisión digital terrestre es el resultado de aplicar la tecnología digital a la televisión, donde el contenido es enviado a través del aire, hasta las antenas convencionales. Esta tecnología permite omitir el uso de cables y de satélites. La digitalización del contenido ofrece una amplia gama de posibilidades como ver contenido audiovisual en alta definición (HD) o una interacción con la televisión. Algunas de los aspectos más relevantes de la TDT son:

- Un incremento del número de canales, servicios y señales.
- Una mayor calidad tanto de las imágenes como de los sonidos de los contenidos.

- Establecimiento de servicios personalizados e interactivos de radiodifusión y telecomunicaciones.
- Una mayor convergencia entre el sector audiovisual, las telecomunicaciones y la informática.

Aunque también presentaba algún inconveniente, como la necesidad de conectar un dispositivo externo al televisor tradicional, provocando un coste económico, energético y estético. A comienzos del siglo XXI han sido varios los países que han comenzado a implantar planes de migración de la televisión analógica hacia la televisión digital, pero este cambio requiere de una gran coordinación entre programadores, fabricantes de equipos receptores y operadores de redes. Aunque la mayoría de los gobiernos han estipulado una fecha límite para que se haga efectivo el ya conocido apagón analógico. (Bustamante, 2003)

Desde finales de la década de los noventa hasta la actualidad se puede observar la estrecha relación, cada vez más latente, entre los sistemas de televisión digital e Internet. En esta relación se puede observar cada vez con mayor frecuencia a consumidores que pagan distintos servicios interactivos. Donde predominan los videos bajo demanda, es decir, aquellos que dan la posibilidad al usuario de ver el contenido cuando así lo desee. Esto ocurre gracias a la tecnología *streaming* (transmisión de flujos de datos a través de internet) que posibilita una oferta de contenidos de audio y de video en la Red.

Muchas compañías han optado por un sistema mixto entre la emisión de contenidos convencional y la Red, ya que cada vez son más los usuarios que reproducen contenido a través del *streaming*.

Entre el gran número de emisoras que emiten a través de Internet se encuentran las denominadas *bitcasters*, que son aquellas que sólo existen en la Red. Este fenómeno es posible gracias a los grandes avances tecnológicos de la industria televisiva, con la *Smart tv* como medio predilecto en la reproducción de esta nueva tecnología.

Ilustración 2. Dispositivo que convierte una televisión convencional en Smart tv.



Fuente: Fotografía propia

Actualmente a pesar de las diferentes mejoras de calidad en imagen como en sonido, el prototipo predilecto de televisión es el *Smart tv*, aunque también se sigue comercializando la televisión convencional, debido a que supone un coste económico inferior y existen diferentes dispositivos externos que son capaces de convertir una televisión convencional en un *Smart tv*.

4.2. Historia de la televisión en España

En España la televisión llegaría más tarde que en otros países, debido al retraso tecnológico que sufría el país. No fue hasta noviembre de 1938 cuando se produjera la primera exhibición de televisión por técnicos alemanes en una demostración realizada a Francisco Franco durante el transcurso de la Guerra Civil. Los Nazis presentaron la Fonovisión que se trataba de un sistema similar a un videoteléfono (Díaz, 1994)³

No fue hasta diez años más tarde, cuando en 1948, en Barcelona y en Madrid, se produjeran las primeras demostraciones de lo que hoy conocemos como televisión. Estas demostraciones fueron llevadas a cabo por empresas privadas

³ Extraído de <https://www.edu.xunta.es/espazoAbalar/sites/espazoAbalar/files/datos/1336549605/contido/me dia/television/bloque2/pag2.html>

como la holandesa Philips y la norteamericana RCA, con el objetivo de convencer al Estado de las necesidades que satisfacían sus productos (Díaz, 1994).

La empresa Philips realizó unas pruebas televisivas en la Feria de Muestras de Barcelona, las cuales fueron todo un éxito y causaron un gran revuelo entre los espectadores. Por el mismo año, la empresa RCA realizó unas pruebas televisivas, donde el objetivo era retransmitir una corrida de toros, pero en este caso no tuvo el mismo éxito que el producido por la empresa Philips en Barcelona (Díaz, 1994).

El 28 de octubre de 1956 comenzaron oficialmente las primeras emisiones regulares en España, de la mano de lo que hoy conocemos como TVE, pero estas tenían una cobertura limitada y sólo se podía ver las retransmisiones en la ciudad de Madrid. Dos años más tarde comenzó la expansión del servicio hacia el resto de España, siendo Barcelona y Zaragoza las segundas en obtenerlo (Herms, 1993)⁴.

La televisión en España fue todo un éxito y a pesar de los deseos políticos y de la industria electrónica de implantar la televisión en los hogares, parece que satisfacía la necesidad de ocio doméstico que otras formas de entretenimiento no lograban (Herms, 1993).

Hasta el año 1959 no se produjeron televisores y este era un producto de lujo que había que importar desde el extranjero. Por tanto, a principios de los años sesenta, los poderes públicos incentivaron el consumo del medio a la sociedad (Herms, 1993).

Estas medidas permitieron que a finales de la década se considerará una amplia cobertura en España con aproximadamente un aparato en el 40% de los hogares españoles. Además, hay que tener presente que el número de telespectadores por televisión era muy elevado, ya que los espectadores se reunían para ver la televisión con familiares, amigos o teleclubs. En la segunda mitad de los años sesenta la televisión ya es la principal forma de ocio de los españoles, y TVE

⁴ Extraído de

<https://www.edu.xunta.es/espazoAbalar/sites/espazoAbalar/files/datos/1336549605/contido/media/television/bloque2/pag3.html>

comienza a vivir su edad de oro. Esto ocurre debido a la gran audiencia que presenta y a los anuncios publicitarios que emitía, ya que en otros países europeos estaba prohibida la elaboración de publicidad televisiva (Díaz, 1994).

El 15 de noviembre de 1966 nació oficialmente TVE2, la segunda cadena de TVE, que obtuvo grandes resultados debido a la autonomía de su programación y su producción (Herms, 1993).

En los años ochenta se crea el Estatuto de la Radio y la Televisión, la primera Ley de la historia referida a la radio y la televisión. Donde el aspecto más relevante es que TVE debe ser controlada por el gobierno presente. Aspecto peculiar en un régimen democrático. En aspecto más significativo en esta década fue el crecimiento exponencial de las horas de emisión y la ordenación del sistema a partir de cifras de audiencia. En diciembre de 1983 se aprobó en el Congreso de los diputados la ley de los terceros canales de televisión, la cual originó el nacimiento de las cadenas autonómicas en el panorama televisivo español. Este hecho produjo una mayor variedad de catálogo y conocimiento de culturas (Palacio, 2001)⁵.

En los primeros años de los noventa aparecieron tres televisiones privadas de cobertura estatal. Estas cadenas fueron Antena 3 y Tele 5 que actuaban en abierto y ofrecían una programación similar a TVE, y por otro lado Canal +, que, a pesar de tener una programación generalista, se trataba de una cadena de pago (Díaz, 1994).

La televisión en España ha cambiado drásticamente debido a los cambios económicos, la creación de diferentes ofertas de pagos digitales y la presencia de diferentes televisiones de ámbito local. A diferencia de años posteriores donde primaba la lógica de televisión como servicio público, con el claro objetivo de incidir en la cultural y políticamente al telespectador. Ahora el objetivo prioritario es programar lo que el público realmente demanda y realmente tiene interés de consumir. El punto clave es el de obtener el mayor número de

⁵ Extraído de
<https://www.edu.xunta.es/espazoAbalar/sites/espazoAbalar/files/datos/1336549605/contido/me dia/television/bloque2/pag7.html>

audiencia posible, o al menos encontrar el equilibrio financiero entre la inversión realizada y el ingreso obtenido por los medios publicitarios, donde una mayor cuota de audiencia se traduce en un mayor montante económico (Palacio, 2001)

El panorama televisivo actual ya no trata de ofrecer una oferta televisiva equilibrada para todos los segmentos sociales, ahora busca priorizar las demandas televisivas de cada franja horaria en función de su público objetivo. El caso más claro es la disminución de la oferta televisiva dirigida hacia personas mayores, clases bajas o zonas rurales. Podría decirse que en los últimos tiempos se han podido observar dos fases: una primera donde la situación de competencia del sistema produjo un funcionamiento desajustado del funcionamiento televisivo español; y una segunda etapa señalada por una cierta estabilización de la actividad televisiva centrada a partir del éxito de las series o programas de producción propia (Palacio, 2001).



4.3. El fenómeno *streaming*.

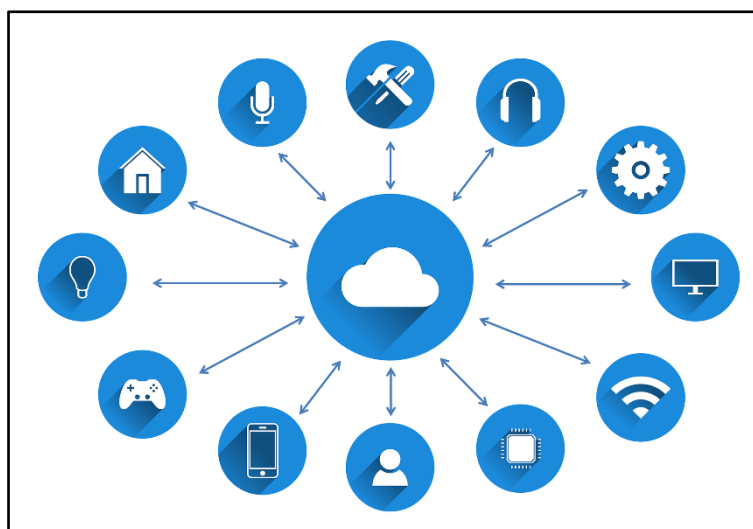
En los últimos años de los noventa la conexión a Internet más habitual era mediante banda estrecha a 56kps. Con esta conexión era muy escasa la transmisión de datos, visualización de contenidos o la descarga de datos, debido a su gran lentitud. Por tanto, el método tradicional consistía en descargar los archivos y depositarlos en algún tipo de almacenamiento, para más tarde ser reproducidos. La compañía RealNetworks, fue la primera en ofrecer archivos multimedia sin la necesidad de ser descargados, es decir, mediante la tecnología *streaming* (Delgado, 2009).

4.3.1. ¿Qué es el *streaming*?

Según (Delgado, 2009) define el *streaming* como «la distribución de audio o video por Internet de forma continua (sin interrupción) y sin necesidad de una descarga previa».

Por tanto, podemos definir el *streaming* como un sistema capaz de transmitir contenidos audiovisuales a través de internet desde un servidor, donde son descargados y reproducidos simultáneamente, hasta llegar al dispositivo de reproducción. Mediante este sistema el usuario tiene la posibilidad de reproducir el contenido en tiempo real, sin la necesidad de descargar y almacenar los archivos (Esequiel Zavala Huavel, 2014).

Ilustración 3. Representación de intercambio de archivos con el servidor.



Fuente: Pixabay

4.3.2. ¿Cómo funcionan la reproducción de videos *streaming*?

El contenido que se demanda está formado por video y audio, éstos contenidos son comprimidos de forma independiente, para ser almacenados en el servidor *streaming*. Cuando el consumidor demanda la reproducción del contenido, el servidor debe adoptar los paquetes a enviar con los segmentos de video y audio, según el sistema de red y los protocolos de calidad programados.

Los protocolos de transporte crean paquetes según los archivos comprimidos de video y audio, para enviarlos a través de internet. Es importante una compresión previa para que no se produzca un colapso de la información sobre el ancho de banda, ya que, de no ser así, podría ocasionar retardos y descoordinación de los contenidos de video y audio (Ministerio de Educación)⁶

Cuando se demanda el contenido *streaming*, al igual que con cualquier contenido multimedia, es necesaria la descarga previa de la información, desde el servidor donde está, hasta el dispositivo donde será reproducido.

Por tanto, cuando el usuario inicia la reproducción del contenido, en primer lugar, se produce la conexión con el servidor, donde comienza el envío de datos hacia el dispositivo (Ministerio de Educación).

El usuario comienza a recibir la información del fichero, construyendo un *buffer* o almacenamiento del contenido demandado. Cuando una pequeña parte del *buffer* está cargada se inicia la reproducción del archivo, mientras que en segundo lugar sigue aumentando el *buffer* con el resto del contenido audiovisual (Ministerio de Educación).

Si el ancho de banda presenta inestabilidades, puede ocurrir que la reproducción del archivo sea más rápida que la carga del *buffer*. Esto detendría la retransmisión del contenido, pero para ello debería consumirse todo el *buffer* descargado por el dispositivo (Ministerio de Educación).

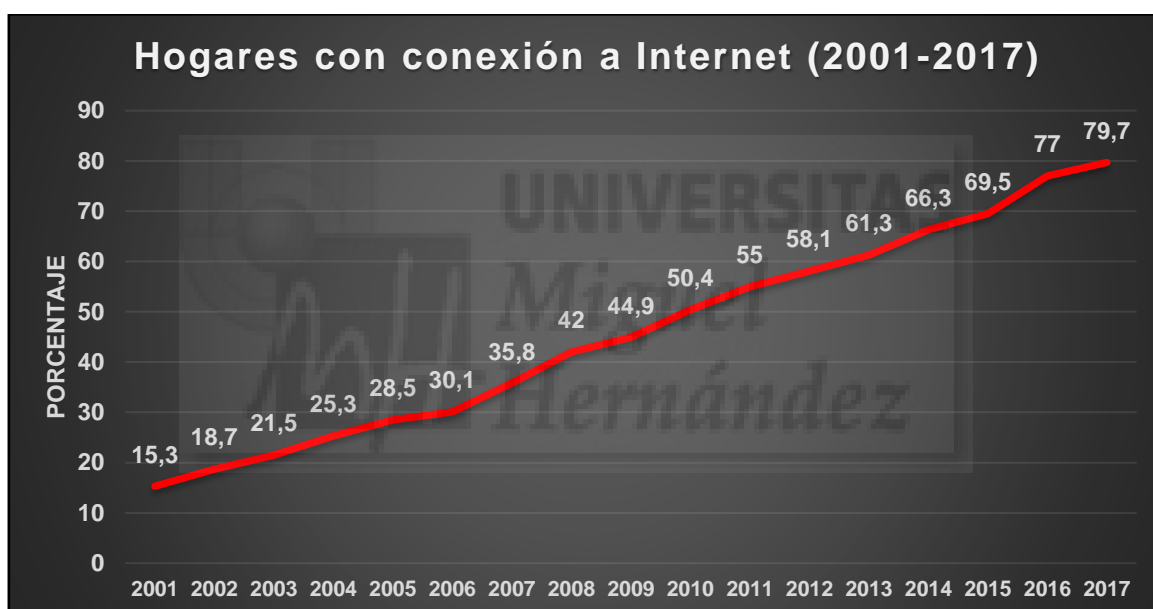
⁶ <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/107/cd/video/video0103.html>

5. Evolución de los medios.

5.1. Evolución de los hogares con conexión a Internet en España.

Como anteriormente hemos comentado, la implantación del sistema *streaming* viene determinada por la conexión del dispositivo que reproduce el contenido con Internet. Sin esta conexión no sería posible la ejecución de los contenidos multimedia. Por ello, vamos a analizar la penetración que ha tenido Internet en España en los últimos años.

Gráfico 1. Porcentaje de hogares con conexión a Internet en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por la Asociación para la investigación de medios de comunicación (AIMC, 2018).

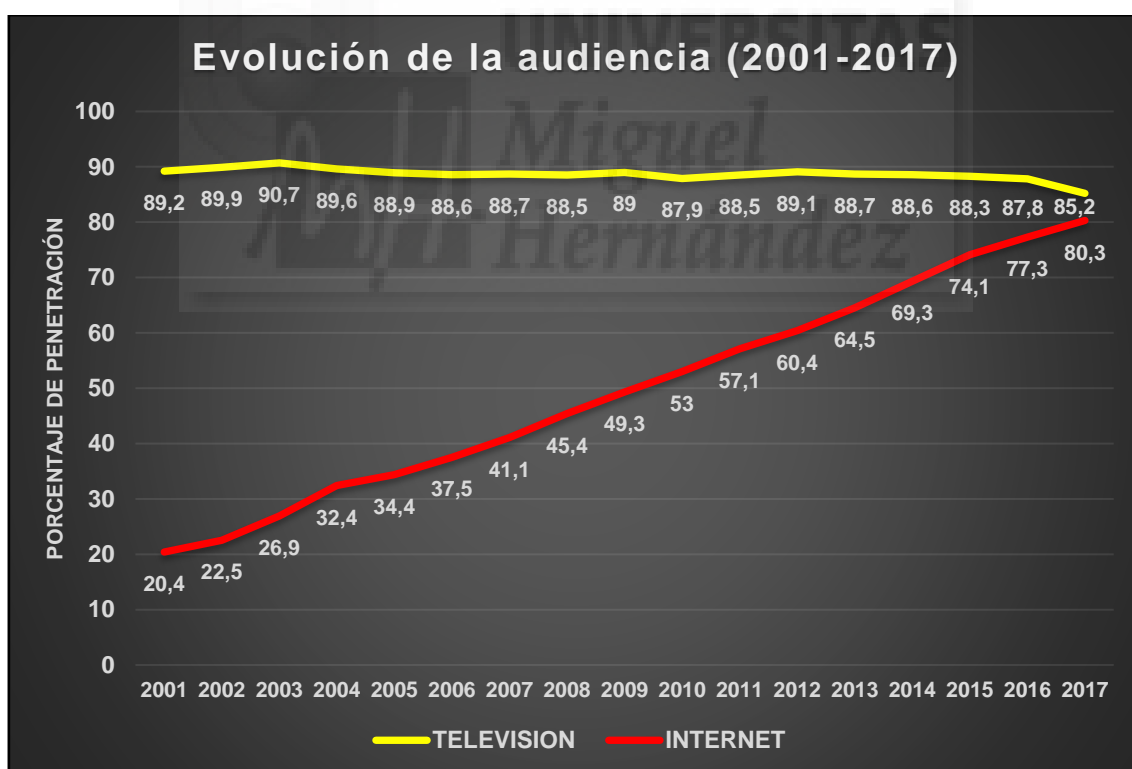
El periodo de análisis escogido abarca desde el año 2001 hasta el 2017. Como podemos apreciar en la gráfica, el porcentaje de hogares con conexión a Internet en España está marcado por una tendencia alcista. Desde el año 2000, con la llegada de la primera tarifa plana, hasta el 2001 donde se aprecia efectivamente la conexión a la red, podemos observar un 15.3% de hogares con conexión a internet. Como podemos apreciar, este porcentaje es cada vez es mayor, a pesar de los diferentes factores sociales, políticos y económicos que ha sufrido el país,

estos no han tenido un gran impacto a la hora de mantener el incremento de internet en las viviendas. La expansión de Internet en nuestro país ha sido clara, y según los últimos datos, casi el 80% de los hogares españoles ya cuentan con dicha conexión. Es importante este análisis respecto al objeto de estudio, debido a la interdependencia que tienen las plataformas de *streaming* con Internet.

5.2. Evolución de la penetración en la audiencia de la televisión e Internet.

En este apartado vamos a analizar cómo ha variado los porcentajes de penetración en la audiencia respecto la televisión e Internet. El periodo de análisis engloba desde el año 2001 hasta el 2017, con el objetivo de comprobar la importancia que tienen ambos medios.

Gráfico 2. Evolución de la penetración en la audiencia de la televisión e Internet.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por la Asociación para la investigación de medios de comunicación (AIMC, 2018).

Como muestra el gráfico, el porcentaje de penetración que tiene la televisión es muy alto, esto ocurre debido a la gran importancia que tiene la televisión en nuestra sociedad. Como se aprecia, la tendencia de la audiencia es

relativamente estable. Pero a partir del año 2012 podemos apreciar una ligera descendencia de la penetración, observando una caída mucho más señalada en el periodo de 2016 hasta 2017, donde se registró un 85.2% de penetración en la audiencia de la televisión, el valor más bajo de todo el periodo. Esto puede ser debido a la inclusión de otros tipos de medios como Internet, que con el paso de los años han ido aumentando su poder.

Si analizamos los datos correspondientes a Internet, se observa una tendencia totalmente alcista del porcentaje de penetración que tiene sobre las audiencias. Desde su llegada ha ido incrementando año tras año, hasta tener en el año 2017 un porcentaje de penetración en la audiencia de 80.3%. Esto demuestra el gran poder de penetración que está cogiendo Internet frente a otros medios como la televisión.

6.Las plataformas *streaming* en España.

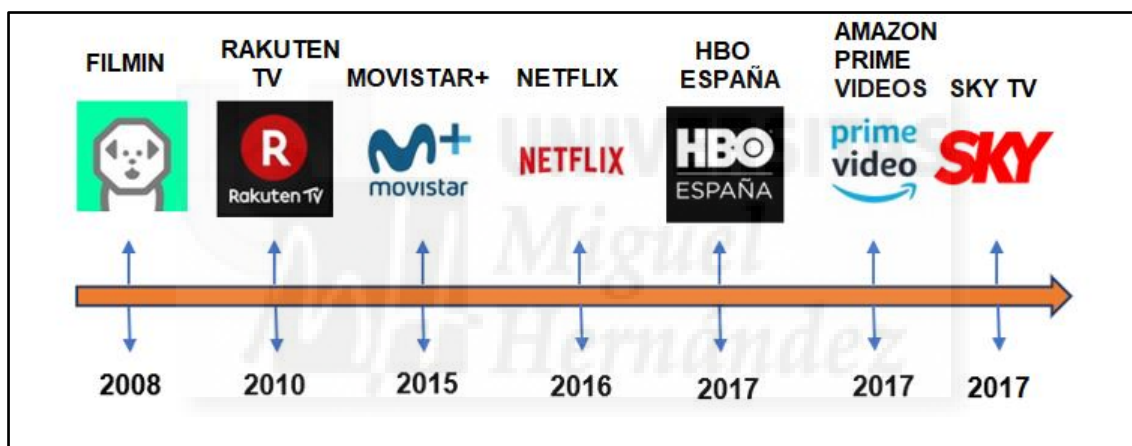
Los análisis anteriormente realizados mostraron la relevancia que tiene Internet en la sociedad española, pero para comprender nuestro objeto de estudio debemos plantearnos la siguiente pregunta, ¿qué lugar ocupan las plataformas *streaming* en España? Como hemos comentado a lo largo del estudio, las plataformas de *streaming* son aquellas empresas que ofrecen contenidos audiovisuales bajo las demandas del consumidor. El usuario entra en la plataforma mediante su dispositivo (Smart tv, Tablet, portátil, etc.) conectada a Internet y escoge el contenido que desea reproducir instantáneamente. Previamente suscrito en la plataforma, podrá reproducir cualquier contenido que ofrezca ésta, sin la necesidad de descargar el archivo y ser almacenado. Los contenidos ofrecidos por las diferentes plataformas son muy variados y pueden ser: películas, series, documentales o incluso eventos deportivos.

Actualmente uno de cada cuatro hogares con conexión a Internet está suscrito a alguna de las diferentes plataformas *streaming* ofrecidas por el mercado, según los últimos datos de la (CNMCDData, 2017). El crecimiento en la audiencia de este tipo de plataformas ha provocado que compañías que actúan en el mercado televisivo tradicional como RTVE, Atresmedia o Mediaset, hayan optado por la inclusión de esta tecnología en sus servicios.

A continuación, vamos a detallar un listado con las principales plataformas oferentes en España:

- Movistar+.
- Netflix.
- HBO España.
- Amazon Prime Video.
- Filmin.
- Rakuten TV.
- Sky.
- Playz(TVE), Mitele (Mediaset) y Atresplayer (Atresmedia).

Ilustración 4. Línea del tiempo de las empresas *streaming* en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por las páginas webs de las compañías ilustradas. (Filmin, 2018) (Rakuten.tv, 2018) (Movistar+, 2018) (Netflix España, 2018) (HBO, 2018) (Amazon Prime Video, 2018) (Sky, 2018)

En esta línea del tiempo podemos observar en qué año desembarcaron cada una de las compañías en España. Hemos optado por no incluir en este gráfico a Playz, Mitele y Atresplayer por la reducida parte de mercado *streaming* que ocupan. Además, estas compañías aún ofrecen estos servicios como una oferta complementaria al mercado televisivo convencional de las que actualmente son líderes.

Estas compañías son las principales operadoras en nuestro país, y a pesar de que todas emiten contenido en *streaming*, vamos a analizar qué ofrece cada una de ellas al mercado español.

6.1. Movistar +.



Movistar+(SVOD) es la gran plataforma española de servicio de video bajo demanda perteneciente a Movistar. Esta se nació por la fusión en 2015 que llevaron a cabo Movistar y Canal+. El servicio *streaming* de Canal+ se denominaba Yomvi, y aunque tras la fusión siguió manteniendo el nombre, pero en 2016 Movistar optó por denominarlo Movistar+. Es un servicio complementario al que ya ofrece este grupo, por ello, tiene la desventaja de solo poder optar a este servicio mediante la previa contratación de algunos de sus paquetes televisivos. El hecho de ofrecer una plataforma *streaming* accesoria a su oferta convencional, presenta la desventaja de un incremento en sus precios, respecto al resto de la competencia. Algunas de las cadenas incluidas son Fox, AXN o Calle 13, donde pueden ser consumidas tanto en directo como bajo demanda. Además, cuentan con los derechos de series con gran expectación como *Outlander*, *Ray Donovan* o *Twin Peaks*. Además, cuenta con los derechos de explotación de la famosa serie de HBO *Juego de Tronos*. A pesar de la llegada de esta al mercado español en 2016, movistar podrá emitir la última saga del apasionado mundo de poniente. Actualmente está apostando por la producción española de series como *La Peste* o una nueva versión de *Velvet*, pero la gran ventaja que presenta frente a la competencia son los eventos deportivos, y más concretamente, el fútbol (Elvira, 2018) (Movistar+, 2018).

El precio total del servicio es difícil de cifrar como hemos comentado anteriormente, debido a la diversidad de paquetes ofrecidos y la obligatoriedad de tener la tarifa Fusión con la operadora, por lo que el servicio se puede tasar desde 37.50€/mes hasta 205€ mes, en función de las opciones escogidas (Elvira, 2018) (Elvira, 2018) (Movistar+, 2018).

El servicio *streaming* de Movistar+ permite hasta la conexión de cuatro usuarios por cuenta y puede ser reproducido en cualquier dispositivo reproductor con

conexión a Internet, pero actualmente no es compatible con el Chromecast. Su plataforma y navegabilidad no son las más eficientes del mercado, aunque permite una programación lineal de los contenidos. Igualmente permite una descarga limitada del contenido para poder ser reproducido sin conexión a Internet, y presenta la problemática de no poder utilizar el sistema fuera de España (Elvira, 2018) (Movistar+, 2018).

6.2. Netflix.

NETFLIX

Netflix se instauró en el mercado español a finales del 2015 y desde su llegada ha incrementado sus suscriptores a tasas muy altas según la CNMCDData (2017). Con la serie de Narcos por excelencia, llegó al mercado español con unas altas expectativas, y hasta el momento las está cumpliendo.

Presenta un amplio catálogo de contenidos, donde principalmente predominan las series, tanto producidas, como adquiridas. Cabe destacar los derechos de emisión que tiene con grandes compañías como Disney o Marvel sobre la exclusividad de su contenido, derechos que podrían perderse por la incorporación de plataformas *streaming* por parte de estas compañías. Esto es debido al gran incremento de consumo de videos bajo demanda, el cual está provocando que muchas compañías opten por crear sus propias plataformas en lugar de vender los derechos de sus producciones (Elvira, 2018) (Netflix, 2018).

Netflix ofrece diferentes precios al público, donde el primer mes de suscripción siempre es gratuito. Los precios actuales son 7.99€/mes para un dispositivo sin la oportunidad de reproducirlo en HD, 10.99€/mes para dos dispositivos diferentes con HD y 13.99€/mes para cuatro dispositivos diferentes con HD. Todas las opciones que presenta son sin compromiso de permanencia, incluso después de haber disfrutado el mes de suscripción gratuita (Elvira, 2018) (Netflix, 2018).

Una clara ventaja de Netflix es la experiencia, y por ello sus contenidos pueden ser reproducidos en cualquier dispositivo con conexión a Internet, hasta con el Chromecast de Google, actualmente el dispositivo más utilizado del mercado para convertir las televisiones convencionales en *Smart TV*. La plataforma que presenta es la mejor frente a la competencia, por ser muy intuitiva y completa, además de sugerir contenido en función de las características del usuario. Permite la descarga del contenido para ser reproducido sin conexión red y se puede utilizar el servicio fuera de España con el catálogo correspondiente a cada país, aspectos que aportan una gran flexibilidad al usuario. Los contenidos que cuentan con mayor prestigio son las series *Narcos*, anteriormente comentada, *Stranger Things*, *The Crown*, *Master of None*, entre otras. Actualmente Netflix también está apostando por la producción española, como la serie de *Las chicas del cable* estrenada en abril del 2017, o con la continuidad de series ya creadas como *La casa de papel*, donde su origen radica en Atresmedia (Elvira, 2018) (Marcos, 2018) (Netflix, 2018).

6.3.HBO España.



HBO llegó a España a finales de 2016 con un catálogo básico, pero con una fortaleza clara, el estreno de la séptima temporada de su gran éxito *Juego de Tronos*. Éxito que tuvo que compartir con Movistar+ debido al acuerdo que mantienen ambas organizaciones sobre la emisión de la serie en España. Pero no todo acaba con *Juego de tronos*, la compañía HBO también cuenta con otras series de renombre como *Westworld* o *Los Soprano*, series que ya han sido todo un éxito en otros puntos del mundo. Además, ha ido adquiriendo series de renombre como *Taboo* o *Future Man* con el objetivo de competir dignamente en el mercado español. Asimismo, está optando por la producción de contenidos en España, y aunque hasta el momento sólo se conoce la serie que adaptará la

novela *Patria*, también se está trabajando en otros proyectos de manera preliminar (Elvira, 2018) (HBO, 2018).

La mayor debilidad que presenta HBO tras su llegada a España es el formato de su plataforma. Ésta sigue siendo muy poco intuitiva, con un diseño demasiado básico en comparación con la competencia, y sobre todo no tiene la capacidad de guardar la información sobre el contenido que demanda el usuario. El precio de contratar este servicio es de 7.99€/mes sin compromiso de permanencia, y al igual que Netflix ofrece el primer mes de forma gratuita. Permite conectarse con una misma cuenta a cinco dispositivos diferentes, pero solo podrá haber dos reproducciones simultáneas (Elvira, 2018) (HBO, 2018).

Esta plataforma permite la reproducción en cualquier dispositivo con Internet, incluso con el mencionado Chromecast. En contra, además de la navegabilidad de su plataforma, presenta la imposibilidad de descargar el contenido para ser reproducido sin Internet, y la limitación de ser sólo utilizado en territorio español (Elvira, 2018) (HBO, 2018).

6.4. Amazon Prime Video.



Amazon Prime Video es el servicio de videos de la gran compañía de venta *online*. Desde su desembarco en España en diciembre de 2016 no había realizado demasiada publicidad, hasta ahora en 2018 donde es notorio se presencia en diferentes medios de comunicación. Su catálogo cada vez es más amplio con series originales, aunque la serie más famosa que presenta *Transparent* también es emitida por Movistar+. El gigante del *e-commer* está dispuesto a luchar por una mayor audiencia, y aunque de momento no ha optado

por la realización de producciones españolas, pero sí ha llegado a acuerdos con Mediaset, Atresmedia y RTVE para obtener los derechos de emisión sobre los contenidos de estos grupos. Con la inclusión de series españolas como *El Príncipe*, *La que se avecina* o *Velvet*, espera ser un duro competidor en este dinámico mercado (Elvira, 2018) (Amazon Prime Video, 2018).

El precio de Amazon Prime Video es de 19.9€ al año y el primer mes de suscripción es gratuito. Además, por el hecho de tener contratado Amazon Prime (servicio *premium* para la entrega de compras) el usuario podrá disponer de los contenidos audiovisuales sin ningún coste adicional. Esto convierte a esta plataforma como la más llamativa en cuanto a precio se refiere, pero actualmente existen rumores sobre un incremento de sus precios por el considerable aumento del contenido ofertado. La plataforma permite la descarga del contenido para ser reproducido en otra ocasión sin conexión a Internet y su uso fuera de España (Elvira, 2018) (Amazon Prime Video, 2018).

Se puede reproducir en cualquier dispositivo con conexión a Internet, pero no es compatible con el Chromecast, lo que limita su uso. Además, el diseño y la navegabilidad de su plataforma no es todo lo buena que podría ser, aspectos que en un futuro seguro que mejorarán (Elvira, 2018) (Amazon Prime Video, 2018) (Cano, 2018).

6.5. Filmin.



Filmin es una plataforma española que tiene su origen en 2008 y comenzó a ser conocida sobre el año 2010. Presenta un amplio catálogo en el cine independiente y en series europeas, principalmente las británicas. No tiene

contenido original propio y trabaja junto a diferentes festivales de cine nacional para estrenar películas prácticamente al mismo tiempo. La plataforma también está disponible en México y en Portugal, actualmente no tiene la misma repercusión que otras plataformas en España (Elvira, 2018) (Filmin, 2018).

Filmin se puede contratar por 8€/mes, 45€/6 meses o 80€/año y permite su reproducción en cualquier dispositivo con conexión a Internet, incluido el Chromecast. La navegabilidad de su plataforma es buena y permite descargar contenido en la aplicación de móviles y *tablets*. Su producción en España es algo discreta, pero si ha optado por coger proyectos como la película de *Barcelona nit d'hivern* o *Jean François y el sentido de la vida*. El servicio se puede utilizar fuera de España, pero tan solo en México y en Portugal (Elvira, 2018) (Filmin, 2018).

6.6. Rakuten. Tv.



Rakuten.Tv nace por la adquisición de la empresa Rakuten (la tienda *online* más grande Japón) de Wuaki.tv. Rakuten compró Wuaki.tv. en 2012 para hacerse hueco en el mercado *Streaming*. Actualmente mantiene todos los contenidos, precios y ventajas que ya en su momento ofrecía Wuaki.tv. (Elvira, 2018) (Rakuten.tv, 2018).

Rakuten.Tv. ofrece contenido audiovisual en línea, pero no es exactamente igual que las plataformas anteriores, ya que también dispone de una cartelera premium que incrementa el precio en caso de ser consumida. La suscripción básica a esta plataforma es de 5,99€, en el caso de querer reproducir cualquier contenido premium el precio dependería de las características de este (Elvira, 2018) (Rakuten.tv, 2018).

A pesar de presentar una variedad muy amplia no cuenta con una producción original propia como otras plataformas, este hecho provoca que no cuente con producciones exclusivas que supongan una ventaja competitiva respecto las otras plataformas. Por otro lado, tiene la opción *premium* que actúa como una especie de videoclub digital, proporcionando unos contenidos más actuales y atractivos para el consumidor, pero a un medio de 3.99€ cada uno (Elvira, 2018) (Rakuten.tv, 2018).

Esta plataforma permite conectarse con cualquier dispositivo reproductor que esté conectado a la red, incluido el Chromecast. La mayor parte de su contenido puede ser descargado y el servicio puede consumirse en la mayor parte de los países de Europa (Elvira, 2018) (Rakuten.tv, 2018).

6.7. Sky España.



Según Moya (2017) la compañía británica entró al mercado *streaming* español en 2017 con la premisa de competir en el mercado de video bajo demanda. Sky España a diferencia de sus competidoras, ofrece una lista de doce canales televisivos incluidos en el servicio. Esta lista está compuesta por:

- FOX
- TNT
- Canal Historia
- SYFY
- Disney Junior
- Nickelodeon
- FOX Life
- TCM
- Comedy Central
- Calle 13

- Disney XD
- National Geographic

Estos canales podrán ser consumidos tanto en directo, como en *streaming*, concediendo al usuario la libertad de reproducir los contenidos cuando así lo precise. Además, ofrece una amplia gama de contenidos y cuenta con algunas series de alta reputación como *American Horror Story* o *The Walking Dead*. A pesar de ello, no ofrece un catálogo tan extenso ni de tanta calidad como alguna de sus competidoras principales (Moya, 2017) (Sky, 2018).

El precio del servicio asciende a 10€/mes y puede ser reproducido hasta en tres dispositivos simultáneamente. El primer mes de prueba es gratis y no existe ningún tipo de permanencia (Sky, 2018).

Los contenidos pueden ser reproducidos en cualquier aparato reproductor con conexión a Internet, pero presenta la desventaja de contar con su propio dispositivo externo, el *Sky TV Box*. Este dispositivo actúa como el dispositivo de Google, pero solo es válido para esta plataforma, a diferencia del Chromecast. El precio de este sistema asciende a 10€ y en caso de tener una televisión convencional sería necesaria su adquisición (Moya, 2017) (Sky, 2018).

No permite la descarga de contenidos para ser reproducidos sin conexión a Internet, ni la reproducción de su contenido fuera de España. Aspectos que limitan su uso (Sky, 2018).

6.8. Playz, Atresplayer y Mitele



Hasta el momento los grupos tradicionales de televisión no habían apostado seriamente por emitir contenido en *streaming*, en sus páginas *webs* se podía reproducir nuevamente el contenido emitido por sus canales televisivos, pero de una forma estática y muy poco versátil. En un primer momento optaron por llegar a acuerdos comerciales sobre sus contenidos con algunas de las plataformas

citada, otorgándoles el derecho de emisión de sus producciones. Pero los incrementos en las audiencias de la industria del *streaming* están pasando factura a la televisión tradicional, y por ello, estos tres grandes grupos del mundo televisivo español están llegando a acuerdos con el objetivo de formar una alianza estratégica, con un claro objetivo, crear una plataforma *streaming* a la altura de los líderes del sector para 2019, y de esta manera diversificar el riesgo que pueda suponer actuar sólo en la industria televisiva tradicional (Rodríguez García, 2018) (Atresplayer, 2018) (Mitele, 2018) (RTVE, 2018).

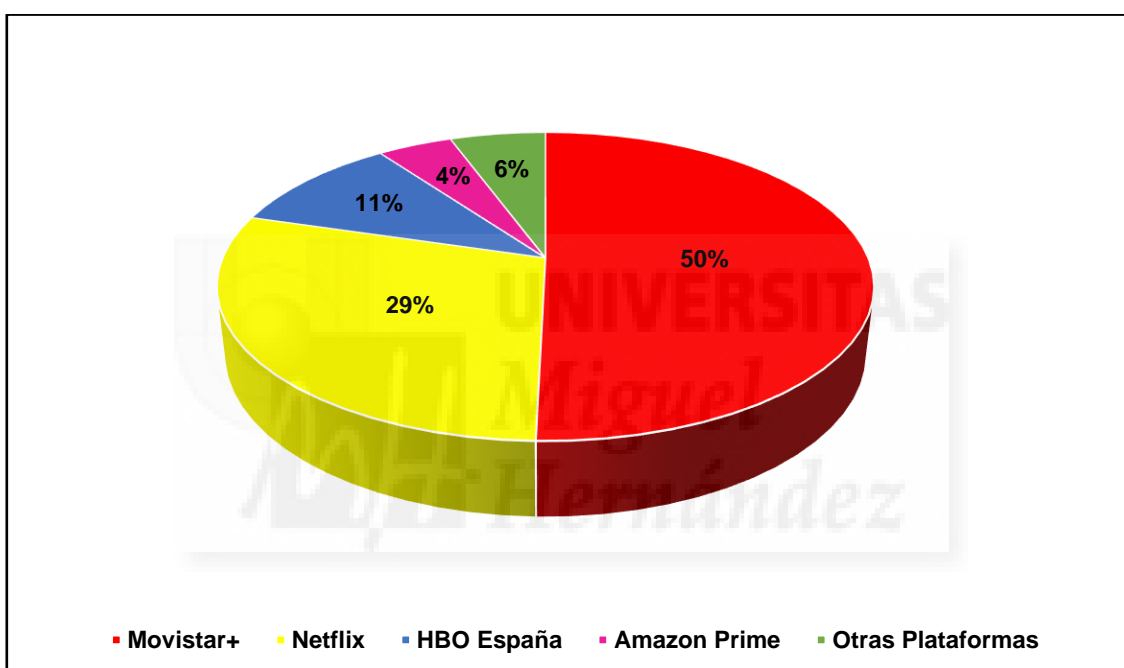
Este hecho es algo histórico, ya que se trata de la unión entre grandes rivales del clásico mercado televisivo. El objetivo de estas tres compañías es no solo crear una plataforma *streaming* con contenidos de las tres integrantes, si no que estos puedan ser reproducidos mediante televisión digital terrestre de forma abierta, sin la necesidad de ninguna aplicación de por medio, ni un incremento de los precios. Aunque aún se encuentra en la fase de gestación, esto sería posible gracias a la tecnología HbbTV, una combinación entre la televisión digital terrestre e Internet, la cual proporciona acceso al telespectador a la elección de un nuevo capítulo, o ver un programa en otro momento al de la emisión. Además, el consumidor podría acceder a todos los contenidos de las tres cadenas cuando así lo precisara. El acuerdo está abierto para otros grupos de comunicación que quieran formar parte del proyecto, como cadenas autonómicas u operadores de TDT. El objetivo que persiguen es el de formar un catálogo extenso y de calidad, con la finalidad de competir seriamente con los líderes del sector. Posteriormente el proyecto añadiría la extensión del servicio OTT (*Over The Top*), que se trata de la tecnología que actualmente usan las principales plataformas *streaming* en España (Rodríguez García, 2018) (Atresplayer, 2018) (Mitele, 2018) (RTVE, 2018).

7. Distribución del mercado *streaming* en España.

Como hemos citado anteriormente, según CNMCDData (2017) uno de cada cuatro hogares con conexión a Internet en España, está suscrito a alguna de las diferentes plataformas que existen en el mercado.

En el apartado anterior hemos analizado las diferentes plataformas que operan en nuestro país, y que es lo que ofrecen. Ahora llega el momento de detallar cómo está repartido el mercado entre las principales empresas.

Gráfico 3. Distribución del mercado *streaming* en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por el panel de hogar de la CNMC. (CNMC, 2017)

Como podemos observar en el gráfico, la plataforma de Movistar+ es el líder indiscutible del sector con alrededor de un 50% de suscripciones de todo el mercado. Este dato nos indica que la plataforma *streaming* de Movistar+ está presente en casi el 13% de los hogares españoles con conexión a Internet, es decir, más de 2.000.000 de usuarios suscritos a la plataforma español (CNMC, 2017).

Si analizamos la plataforma de Netflix observamos que cuenta con casi el 30% del mercado, esto quiere decir, que la gran plataforma estadounidense cuenta aproximadamente con 1.600.000 de suscriptores. Este dato refleja que de todos

los hogares con conexión a Internet el 7,30% tienen contratado en servicio que ofrece esta plataforma (CNMC, 2017).

Por otro lado, tenemos a HBO España que cuenta con cerca del 11% del mercado lo que es equivalente a alrededor de 414.000 suscritos según los últimos datos. Por tanto, podemos afirmar que alrededor del 2,60% de hogares españoles con conexión a Internet están suscritos a HBO España (CNMC, 2017).

La última plataforma que entra en el ranking es Amazon Prime Vídeos, cuyo estudio le otorga en torno al 4% de la totalidad del mercado. Traducido en cifras, se trataría de unos 175.000 usuarios suscritos al servicio de Amazon. De igual modo podemos decir que estaría presente en el 1.1% de los hogares españoles con conexión a Internet (CNMC, 2017).

El porcentaje restante, alrededor del 6%, corresponde al reparto de la audiencia de las plataformas citadas anteriormente, como son:

- Filmin.
- Rakuten TV.
- Sky.
- Playz, Atresplayer y Mitele.

Este análisis se trata de una aproximación basados en los datos recogidos por el panel de consumidores de CNMC (2017) ya que, día a día, las plataformas que son objeto de estudio no han ofrecidos cifras oficiales sobre el número de suscriptores que tienen en España.

8. Resultados.

Es evidente que nuestra sociedad está sufriendo un cambio en el mercado audiovisual, el incremento constante de internet en los hogares españoles durante los últimos años, junto con el crecimiento de penetración en las audiencias de este medio, están afectando al gran poder que tiene la televisión. Pero debemos destacar las grandes cuotas de audiencia y de penetración que maneja la industria televisiva tradicional, donde a pesar de la irrupción de las plataformas *streaming* en el mercado español, tienen unos resultados envidiables. Resultados que nos hace reflexionar sobre una imposición de esta nueva industria frente a la tradicional, según el análisis expuesto, la audiencia de la televisión se ha mantenido en cuotas muy altas y relativamente estables a lo largo del tiempo, por lo que pensamos que no habrá cambios drásticos en este sentido. Cabe destacar la ventaja competitiva que presenta la industria de la televisión convencional, como los contenidos en directo. Estas industrias pueden ser complementarias, pero el aumento de suscriptores a las plataformas *streaming*, bajaría indudablemente los niveles de audiencia de la televisión tradicional, como ya está ocurriendo.

Por ello, como hemos relatado durante el trabajo, los principales grupos de televisión tradicional están optando por la creación de plataformas propias que sean realmente competentes, de un síntoma irrevocable del crecimiento de la industria *streaming* en nuestro país.

Según fuentes de Netflix (2018) «La era de la televisión abierta durará quizá unas décadas más: el vídeo por Internet continuará expandiéndose y terminará por absorberla. Competir por una licencia televisiva es prohibitivo para la mayoría, pero para entrar en la red sólo tienes que tener un buen contenido y hacerlo accesible». Según Mitch Lowe (2018), cofundador de Netflix « Ya hemos visto un descenso en este sentido. Lo que hacía falta para que la gente decidiera pagar eran contenidos de calidad a un precio justo y sus deseos ya están en el mercado » (Moreno, 2018).

Estas afirmaciones de la empresa con mayor experiencia en este tipo servicio sustentan el escenario que se prevé en la industria *streaming* española.

9. Situación de la industria *streaming* en España.

9.1. Análisis DAFO

Para el análisis estratégico de la industria *streaming* vamos a utilizar un análisis DAFO, el cual nos va a permitir una visión tanto interna como externa de la situación.

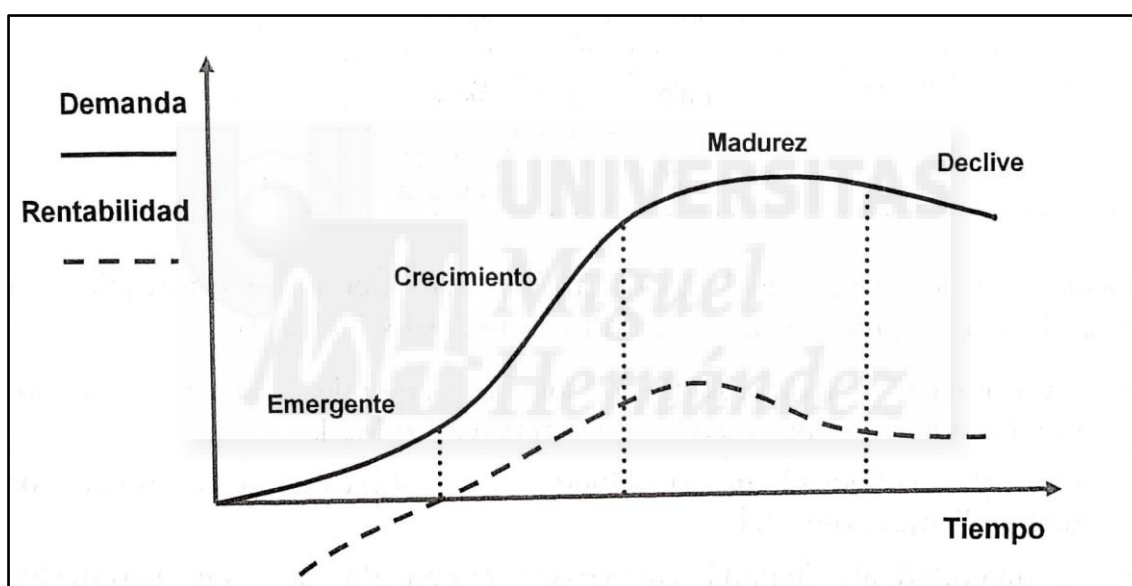
Cuadro 1. Análisis DAFO de la industria *streaming* en España.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">● Incremento en la penetración de Internet.● Crecimiento del mercado.● Incremento continuo de la competencia.● Nuevas formas de consumir los contenidos (Smartphone, Tablet...)● Posibilidad de alianzas estratégicas.● Estatus social.● Barreras de entrada bajas.	<ul style="list-style-type: none">● Volatilidad del mercado.● Efecto moda.● Ruptura de negociaciones con proveedores.● Entrada de empresas con un modelo de negocio principal y <i>streaming</i> como complementariedad.● Regulación del tráfico de Internet.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">● Experiencia en otros mercados.● Explotación de sinergias.● Visualización en diferentes dispositivos.● Relación calidad-precio muy alta.● Posibilidad de integración vertical (Contenidos propios).	<ul style="list-style-type: none">● Necesidad de Internet.● Conocimientos mínimos para navegar.● Dependencia del estado de la red.● Incertidumbre para la escogida del proveedor.● Derechos de emisión demasiado altos.

9.2. Ciclo de vida de la industria *streaming*.

Según Guerras & Navas (2015:305) «Uno de los criterios que suele afectar de forma significativa las condiciones generales en las que se produce la competencia en una determinada industria y, por tanto, las posibilidades de obtener mayores o menores rentas, suele ser el grado de madurez, es decir, la etapa en la que se encuentra de acuerdo con su ciclo vital. Para identificar este grado de madurez, el modelo de vida cíclica de la industria representa este proceso evolutivo, a partir fundamentalmente de la tasa de crecimiento de la demanda, distinguiendo cuatro etapas: emergente, en crecimiento, madurez y declive».

Ilustración 5. Ciclo de vida de la industria genérico.



Fuente: (Guerras & Navas, 2015) basado en el autor (AMASON, 2011)

En el gráfico se pueden observar perfectamente las diferentes etapas que componen el ciclo de vida de la industria, pero en la vida real no es tan fácil distinguirlas. Por tanto, para el análisis de la industria *streaming* nos vamos a basar en las características estructurales que tienen cada una de las industrias en función de su ciclo de vida.

Tabla 2. Características estructurales de la industria *streaming* en función del ciclo de vida.

	EMERGENTE	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Tasa de crecimiento de la demanda	Baja	Muy alta	Moderada a baja	Negativa
Intensidad de la competencia	Baja	Creciente	Muy intensiva	Baja
Número de competidores	Pocos	Creciente	Muchos	Pocos
Segmentos	Pocos	Algunos	Muchos	Pocos
Barreras de entrada	Tecnológicas	Efecto experiencia	Reducción de competidores establecidos	Sobredimensión
Clientes	Pocos/Pioneros	Creciente	Mercado de masa	Pocos
Poder de Negociación de los clientes	Bajo	Bajo	Alto	Alto
Costes	Altos	Reducción progresiva	Bajos costes/ eficiencia	Bajos

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en (Guerras & Navas, 2015)

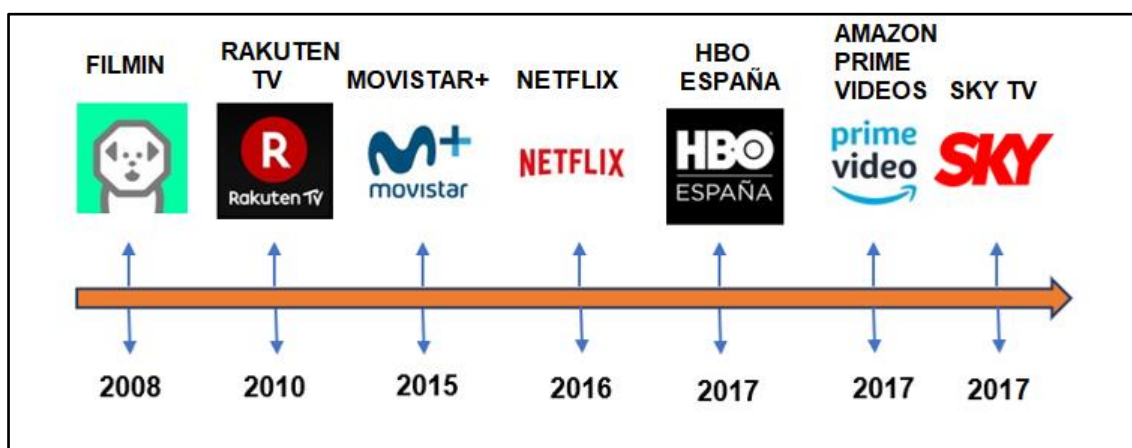
En esta tabla podemos observar las diferentes características de las distintas etapas del ciclo de vida de la industria, y apoyándonos en ella vamos a analizar porqué situamos la industria *streaming* de contenido audiovisual en España en la etapa de crecimiento.

-Tasa de crecimiento de la demanda: Según los últimos datos recopilados por (ONTSI, 2018) “Dos de cada cinco (un 40,2%) de los hogares entrevistados en el tercer trimestre del año 2017 declara tener televisión de pago, este dato aumenta ligeramente frente al del 3º trimestre de 2016, donde la penetración era de un 39,1%. El acceso a este servicio es mayoritariamente (56,2%) vía fibra. De forma paralela se ve como la suscripción a contenidos audiovisuales por internet continúa creciendo, llegando al 8,4% de los hogares españoles (frente al 5,3% del mismo periodo del año anterior)”. Como reflejan los datos la tasa de crecimiento de la demanda ha aumentado en un 3,1% entre los años 2016 y 2017. Característica de las industrias que están en un estado de crecimiento.

-Intensidad de la competencia: Si observamos los gráficos de la línea del tiempo podemos observar, cómo las compañías que actualmente son más fuertes en la industria (Movistar+, Netflix, HBO, Amazon Prime Video) entraron al mercado español en un margen de dos años. Lo que muestra la fuerte atracción de las organizaciones por establecerse en este mercado. Cabe destacar, los casos mencionados anteriormente de grupos como RTVE, Atresmedia y Mediaset, que tienen el objetivo de crear una plataforma *streaming* común para hacer frente a los actuales líderes del mercado VDO. A nivel global también hay que destacar la creación de nuevas plataformas por parte de productoras tan importantes como *The Walt Disney Company* o *Marvel Studios*.

Por todo ello podemos determinar que la intensidad de la competencia es creciente, tanto por las compañías que componen el mercado, como por las que quedan por integrarlo, pero la creciente tasa de demanda provoca un entorno favorable al desarrollo de la demanda global.

Ilustración 6. Línea del tiempo de las empresas *streaming* en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por las páginas webs de las compañías ilustradas. (Filmin, 2018) (Rakuten.tv, 2018) (Movistar+, 2018) (Netflix España, 2018) (HBO, 2018) (Amazon Prime Video, 2018) (Sky, 2018)

-Número de competidores: Anteriormente hemos comentado todos los competidores que componen esta industria. El número de éstos está creciendo sustancialmente, como así, podemos observar en la línea del tiempo. Son muchas las informaciones que apuntan a la creación de nuevas plataformas por parte de diferentes compañías. Su causalidad es debido al aumento de las tasas de crecimiento de la demanda de esta industria. Un ejemplo claro es la alianza estratégica anteriormente comentada de los grupos RTVE, Atresmedia y Mediaset, donde proponen una plataforma *streaming* de manera conjunta para 2019.

-Segmentos: A pesar de poder distinguir diferentes segmentos, los principales contenidos de estas plataformas van dirigido a un público genérico adentrándonos en el indiferente mundo de las series y películas. Pero si se pueden apreciar contenidos para diferentes segmentos, como es el caso de Netflix Kids, donde hay exclusivamente producciones dirigidas a niños y una adaptación de la plataforma para maximizar la intuición en su navegabilidad. Por otro lado, se pueden observar la oferta de documentales para un público más inquieto, o el contenido deportivo ofrecido por Movistar+. No obstante, todavía no se aprecia una segmentación abusiva como es el caso de las industrias maduras, por ello el hecho de que existan diferentes tipos de segmentación es otra característica de las industrias en crecimiento.

-Barreras de entrada: Según Guerras & Navas (2015:266) «El efecto experiencia es una generalización del efecto aprendizaje, al aplicarlo no sólo a los costes de la mano de obra directa, sino a otros costes productivos, así como a los de otras actividades empresariales. En definitiva, como consecuencia de la experiencia acumulada, el coste real del valor añadido total de la empresa disminuye en términos unitarios ». Esta afirmación indica que cuanto mayor es la experiencia que tenga la empresa en la industria, menor serán los gastos que incurran en la creación de su servicio. Por tanto, para poder entrar a competir en este mercado, se necesita de unos recursos mínimos exigentes, ya que a priori, aunque no recibas ataques directos de los competidores por las altas tasas de crecimiento y por la baja amenaza que puedan resultarles, requiere de una inversión importante por parte de la empresa que quiera entrar a competir. Si nos fijamos en las empresas que quieren entrar en esta industria, son empresas que ya tienen experiencia en el mundo audiovisual, o tienen los derechos de sus contenidos con los que sí poder entrar a competir. Pero en una partida de cero requeriría una gran inversión. Por ello, podemos concluir que las barreras de entrada para las posibles empresas competidoras son bajas.

-Clientes: Como hemos relatado a lo largo de este estudio, cada vez son más los telespectadores que optan por la suscripción a este tipo de plataformas. Los principales motivos que razonan este constante incremento de clientes son la flexibilidad del servicio, la posibilidad de ver el contenido en diferentes dispositivos, un precio genérico prudente y la inexistencia de contratos de permanencia en la mayoría de los casos. Otro motivo que resalta a este tipo de servicio es el hecho de no tener publicidad en sus plataformas lo que suele provocar una gran satisfacción a los usuarios. De todas estas características, podemos destacar la flexibilidad que ofrece el servicio y la posibilidad de reproducirlo en diferentes dispositivos, las cuales permiten al suscriptor consumir el contenido en cualquier momento y momento.

-Poder de negociación de los clientes: En este apartado cabe destacar la gran volatilidad que presenta este mercado, según los estudios de la (ONTSI, 2018), la posibilidad de poder suscribirse gratuitamente el primer mes en la mayoría de las plataformas, trastocan la fidelización del cliente por parte de las compañías. Además, es una realidad que muchos usuarios pagan una suscripción y

comparten una misma cuenta, para así, poder minimizar costes. A pesar de todo ello, el poder de negociación no es demasiado alto, porque la principal ventaja que usan las empresas de la industria es ofrecer al cliente aquella película o serie que quiera ver, por tanto, si el consumidor desea consumir esa determinada producción no tendrá otra posibilidad que la suscripción a la plataforma que emita ese contenido.

-Costes: Los costes que presenta esta industria son muy elevados, bien sean por la producción de los contenidos como de la compra, y en ambos casos estaríamos hablando de fuertes inversiones. Además, de todo el entramado tecnológico que conlleva la creación y mantenimiento de las plataformas, así como los esfuerzos que se requieren en acciones de marketing. Podríamos afirmar que la mayor inversión debería estar destinada a la compra de contenidos o la producción, por la ventaja competitiva que resulta la exclusividad de la producción frente a la competencia en caso de éxito. Aunque se traten de inversiones muy serias, en el momento en el que está el contenido completamente terminado y listo para ser consumido éste solo generará ingresos. Esto quiere decir que cualquier cliente que quiera consumir ese producto deberá suscribirse, y mientras existan personas que no hayan visto ese contenido, habrá clientes potenciales de suscripción. De esta manera cabe destacar la importancia de poseer diversos contenidos susceptibles de ser consumido, con el único objetivo de fidelizar al cliente. Este hecho provocaría una reducción progresiva de los costes, además del *know how* que proporciona la experiencia y las economías de escala que se puedan producir con el transcurso del tiempo.

Si examinamos una de las principales características de una industria en fase de crecimiento como es la tasa de crecimiento de la demanda, según el autor Guerras & Navas (2015:306) «El rápido crecimiento de la demanda suele atraer a un importante número de nuevos competidores, normalmente de mayor tamaño y con mayor dotación de recursos y capacidades, que han esperado que el producto se consolida, ahorrando los costes de apertura del mercado. Sin embargo, la intensidad de la competencia no suele ser alta pues hay que hacer frente a una gran demanda potencial».

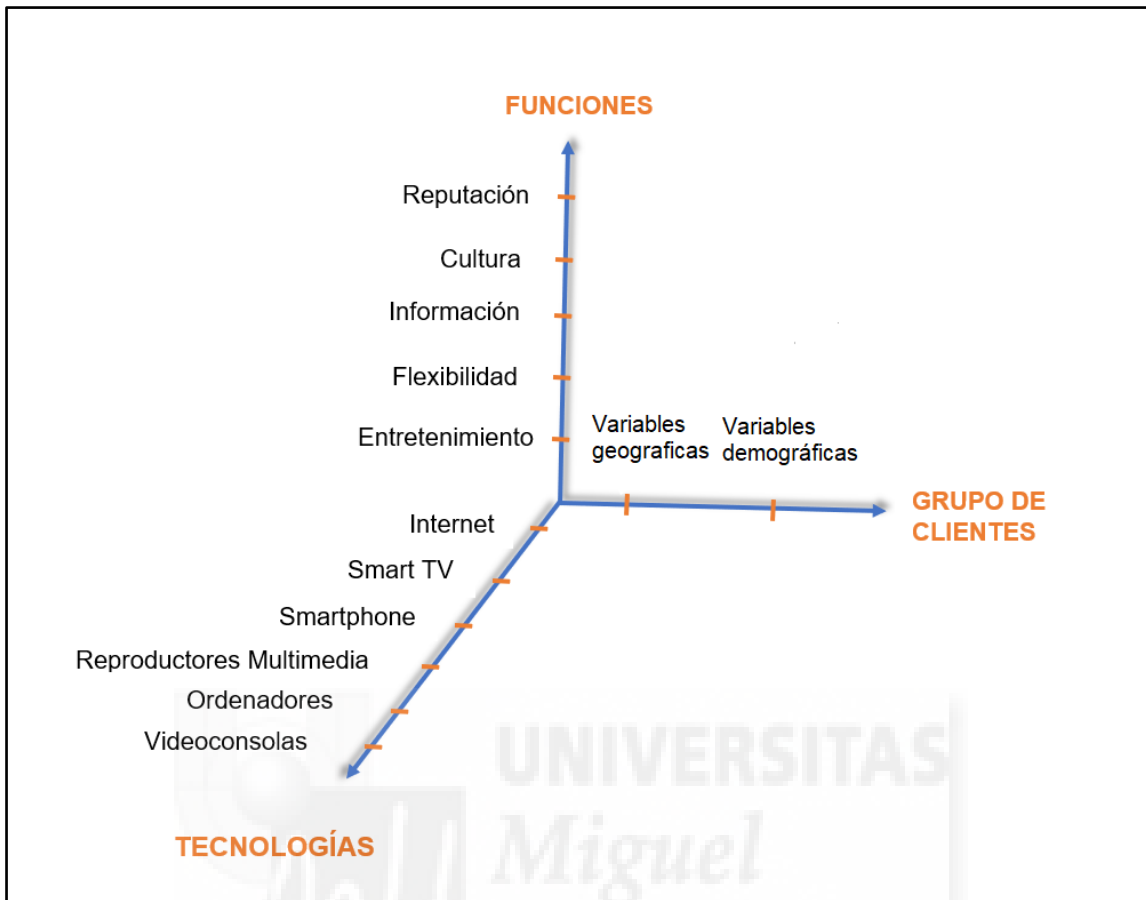
Como bien comentó el fundador y director ejecutivo de Netflix Hastings (2017) «En ocasiones los empleados de Netflix piensan que competimos con FX, HBO o Amazon. Pero piensa, si no viste Netflix anoche, ¿qué hiciste? Hay un rango tan amplio de cosas que puedes hacer para relajarte, pasar el tiempo y conectar, y nosotros competimos contra todo eso». «Encuentras un programa o una película que mueres por ver, y terminas quedándote despierto para hacerlo, así que, de hecho, competimos contra el sueño, ¡Y estamos ganando! ». Estas declaraciones realizadas por el fundador de la plataforma *streaming* con mayor prestigio del planeta, junto a los datos aportado en el estudio, confirma el estado en el que se encuentra la industria.

9.4. Campo de actividad

Como expresa el autor Guerras & Navas (2015:343) «La definición del campo de actividad se refiere a la elección del conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa, es decir, la concepción básica de los negocios en los que se va a competir y cómo se van a relacionar esos negocios entre sí». Por tanto, según Abel (1980) es el punto de partida de la estrategia ya que afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro.

La definición del campo de actividad de la industria puede hacerse a partir del modelo (Abell, 1980), donde propone tres dimensiones para su definición: las funciones de los clientes que se cubren, los grupos de clientes a los que sirven y las tecnologías utilizadas para hacerlo. (Guerras & Navas, 2015).

Gráfico 4. Matriz de Abell aplicada a la industria *streaming*.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por (Guerras & Navas, 2015)

En el ámbito de las funciones podemos detallar que la principal necesidad que cubre es la del entretenimiento, ya que mientras haya tiempo libre, existirá un público potencial de cubrir esta necesidad. Por otro lado, la flexibilidad es otro aspecto que abarca la industria, debido a la posibilidad de consumir los productos en cualquier momento con la tecnología pertinente. Otras funciones importantes son la información que se puede obtener mediante documentales o incluso en series y películas, además, el hecho de pertenecer a un grupo de suscriptores de pago puede otorgar cierta reputación o prestigio social, como se puede apreciar en publicaciones expuestas en redes sociales en busca de reconocimiento. Por último, con las distintas ofertas de contenidos que ofrecen las diferentes empresas que componen la industria, se pueden resaltar las diferentes culturas y costumbres de diferentes países y épocas en muchos de los contenidos.

En el ámbito de grupos de clientes hemos identificado que la industria utiliza prioritariamente variables geográficas, donde predominan dos tipos de premisas, un producto estandarizado del contenido para emitirlos en la mayoría de los países de actuación, y un producto más específico para cada uno de los países donde se operan. Un ejemplo claro es la llegada de Netflix a España usando como estandarte su éxito mundial *Narcos*, por otro lado, está la producción de *las chicas del cable*, un contenido creado para un ámbito más local. En cuanto a variables demográficas se pueden apreciar diferentes contenidos en función de la edad, como anteriormente hemos comentado las producciones dirigidas a niños en Netflix Kids.

En el ámbito de las tecnologías cabe destacar el uso de Internet, donde sin él no sería posible la reproducción del contenido ni el almacenamiento de los mismos. Por otro lado, también son importantes todos los dispositivos capaces de reproducir los archivos audiovisuales de manera final o de intermediario, como los reproductores multimedia que existen en el mercado (*Chromecast*).

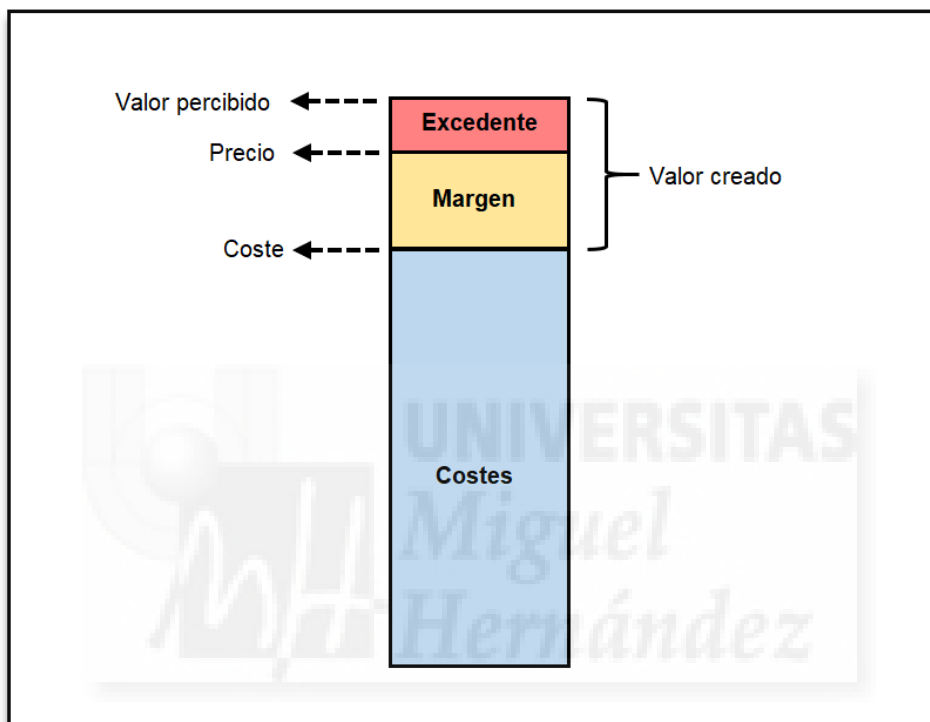
9.5. Ventaja competitiva de la industria *streaming*

Como argumenta el autor Guerras & Navas (2015:253) «El concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. Por tanto, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que la diferencian y que le permiten obtener un rendimiento superior en su actuación competitiva. Para que una característica empresarial pueda ser considerada como una ventaja competitiva debe reunir los tres siguientes requisitos: 1) Necesita estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado; 2) Debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia; y 3) Necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia, aunque, a largo plazo, ninguna es inatacable». Estas características sólo son una ventaja competitiva si conllevan una ventaja competitiva sostenida en el tiempo. (Guerras & Navas, 2015)

Aunque el autor habla de ventaja competitiva entre empresas, podemos extrapolar la situación a la competitividad de la industria y cuáles pueden ser objeto de ventaja competitiva.

Los elementos básicos que componen una ventaja competitiva vienen representados en el siguiente gráfico.

Ilustración 7. Esquema básico de una ventaja competitiva.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por (Guerras & Navas, 2015)

En primer lugar, podemos observar el espacio que ocupan los costes derivados de crear un producto o prestar un servicio. Si lo tratamos de manera específica para la industria *streaming*, se trataría de todos aquellos costes imputables al producto, que sin ellos no habría sido posible ofrecer al consumidor dicho producto, y de esa misma manera.

Por otro lado, observamos el lugar que ocupa el margen, que se trataría de la diferencia que existe entre el precio del producto o servicio, y el coste de generar esos mismos. Lógicamente, para que exista una rentabilidad el precio debe ser superior a los costes, para obtener el margen y de esta manera unos beneficios. En la industria del *streaming* sería la diferencia entre todos los costes que han

sido necesarios para la creación del producto y la suma de los precios de todos los suscriptores que tengan cada una de las plataformas.

El excedente del consumidor, por tanto, sería la diferencia que existe entre el precio pagado por el consumidor, y el valor que este le otorga al producto o servicio que ha obtenido. Cuanto mayor sea el excedente del consumidor mayor satisfacción será la del cliente, ya que, bajo la subjetividad de cada usuario, el coste del producto o servicio habrá sido más bajo que el valor que éste le conceda. En la industria *streaming* se trataría de la diferencia entre el importe que el usuario paga por la suscripción a la plataforma y el valor que el usuario le proporciona la experiencia de ver los contenidos audiovisuales. Este valor vendría determinado por la elección del contenido audiovisual, en cualquier momento y lugar, sin la imposición de espacios publicitarios al tratarse de un servicio de pago.

Por tanto, la ventaja competitiva estaría formada por el valor creado, es decir, la suma entre el margen generado y el excedente del consumidor. El margen generado tiene una relación directa con la rentabilidad de la empresa, por ello, compondría aquella parte del valor creado que se le imputará a la empresa. Por otro lado, el excedente del consumidor sería el valor creado que recibiría el cliente, que en todo caso deberá ser superior al precio del producto o servicio para que, de esta manera, exista esa parte de valor creado para el consumidor. El valor creado en este tipo de industria sería, por un lado, el margen que existe entre los costes totales producidos por ofrecerle al cliente ese contenido y la suma de los ingresos de las suscripciones, y por otro, el valor que el consumidor le dé al producto y al servicio ofrecido.

9.6. La estrategia competitiva

Según los autores Guerras & Navas (2015:256) «La vía por la que una empresa alcanza la ventaja competitiva es la estrategia competitiva. Por tanto, la estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos».

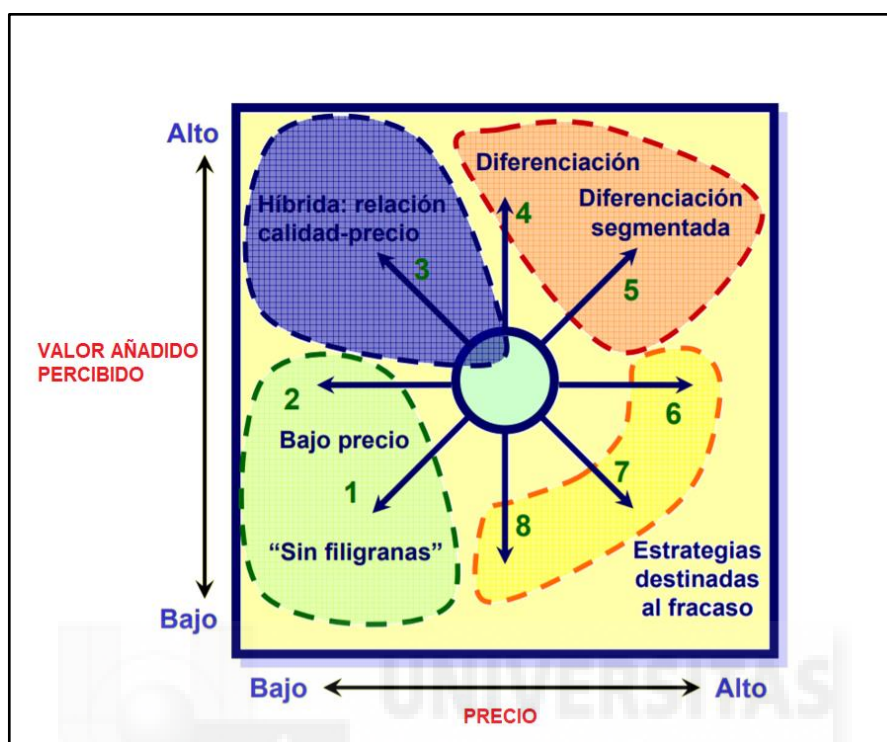
El modelo más usado para definición de una estrategia competitiva es la propuesta por (Porter, 2009) donde resaltan dos ventajas competitivas claras: liderazgo en costes y diferenciación del producto.

Cabe destacar que para el análisis de la estrategia competitiva de la industria *streaming* en España, vamos a utilizar el modelo de “reloj estratégico” planteado por Johnson (2011) basado en el esquema propuesto por Bowman (1992). Debido a que el modelo de Porter presenta algunas limitaciones como citan los autores Guerras & Navas (2015:280-284) «En lo fundamental, Porter toma la perspectiva de la empresa que ofrece el producto o servicio comparando costes y precios. Sin embargo, no considera la perspectiva del cliente que toma sus decisiones en función del precio y del valor percibido del producto o servicio». Aspectos que sí podemos analizar con el modelo de Johnson. Cabe destacar que la representación gráfica de el “Reloj estratégico” está sustentada bajo las ideas fundamentales de Porter, pero con este modelo se logra una matización, ampliación y una visión más externa a la hora de dar unas estrategias genéricas más externas (orientadas al mercado) que internas (orientadas a los costes). (Guerras & Navas, 2015)

Estos son los motivos por los que hemos decidido realizar un análisis de la estrategia competitiva de la industria *streaming*, basándonos, bajo el modelo del “Reloj estratégico”.

9.7. Aplicación del Reloj Estratégico.

Ilustración 8. Reloj estratégico.



Fuente: (Guerras & Navas, 2015) basados en (Bowman, 1992) y (Johnson, 2011)

Bajo el modelo del “reloj estratégico” se adopta una perspectiva del cliente y del excedente que se espera obtener, siendo las dos premisas del modelo. Según Guerras & Navas (2015:282) «De este modo los clientes de una industria pueden comprar a unas empresas o a otras en función de dos criterios: a) el precio del producto o servicio inferior al de otra empresa, o b) el producto o servicio de una empresa se valora más por parte del cliente que el de otra empresa, es decir tiene un valor añadido percibido superior: combinando estos dos criterios aparecen las ocho opciones estratégicas competitivas del esquema que pueden ser agrupadas, a su vez, en cuatro categorías de estrategias».

Las estrategias posibles bajo este modelo son las siguientes:

- Estrategias orientadas a precios bajos.
- Estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio.
- Estrategias orientadas a la diferenciación.
- Estrategias destinadas al fracaso.

En las estrategias orientadas a precios bajos encontramos las opciones 1 y 2, donde la opción 1 (“sin filigranas”) implica bajos precios y bajo valor añadido percibido, mientras que la opción 2 (precios bajos) trata de ofrecer precios bajos, pero manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos. (Guerras & Navas, 2015)

Respecto las estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio está formada por la opción 3 (híbrida: relación calidad-precio), la cual se considera se considera híbrida entre la diferenciación y los precios bajos, con una buena relación calidad-precio, por tanto, se puede entender que estaría compuesta por unos precios bajos y un alto o medio valor añadido percibido. (Guerras & Navas, 2015)

En las estrategias orientadas a la diferenciación se componen por las opciones 4 y 5. La opción 4 (diferenciación) se trata de una diferenciación amplia, es decir, se busca un alto valor añadido percibido manteniendo unos precios medios o altos. Mientras que la opción 5 (Diferenciación segmentada) ofrece a los clientes un valor añadido percibido alto, pero a unos precios considerablemente altos, por tanto, esta estrategia estaría dirigida a clientes de alto poder adquisitivo. (Guerras & Navas, 2015)

En cuanto a las estrategias destinadas al fracaso encontraríamos las opciones 6, 7 y 8, donde todas ellas están destinadas con toda probabilidad al fracaso, debido a la mala relación que existe entre las diferentes combinaciones del valor añadido percibido y el precio ofrecido (Guerras & Navas, 2015).

Si analizamos la industria *streaming* mediante esta herramienta estratégica, podemos situarla en una estrategia híbrida u orientada a la relación calidad precio. Como hemos expuesto anteriormente en este trabajo, los precios medios de suscripción de las plataformas que forman la industria española son bastante bajos (entorno a los 10€/mes), aunque en el caso de Movistar+ es más complicado aproximarse debido a la obligatoriedad de contratar otros servicios. Mientras que el valor añadido percibido podemos catalogarlo como muy alto, debido a la posibilidad de ver una gran cantidad de contenido audiovisual, bajo una flexibilidad horaria, en diferentes momentos, en distintos dispositivos, y sin la necesidad de tener que asumir espacios publicitarios.

10. Direcciones de desarrollo de la industria *streaming*.

En este apartado vamos a analizar las diferentes direcciones de desarrollo que han tomado las principales empresas que componen la industria *streaming* en España. El objeto de estudio estará formado por Movistar+, Netflix, HBO y Amazon Prime Videos. Aunque esta última no tenga un número de suscriptores demasiado alto, la podemos considerar como una candidata potencial en cuanto a cuota de mercado futura se refiere.

Según Guerras & Navas (2015:349) «La dirección de desarrollo: hace referencia a decidir si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando, desarrollar otras nuevas o reestructurar el conjunto de sus negocios. En definitiva, decidir acerca de la modificación o no del campo de actividad». Esto es debido a la posibilidad que existe de una variación del campo de actividad a lo largo del tiempo, por el cambio en algunos de algunos de los factores que influyen en su definición (Guerras&Navas, 2015)

Para este estudio vamos a utilizar la matriz de Ansoff, una de las herramientas más conocidas en cuanto a estrategias de expansión se refiere.

Ilustración 9. Matriz de Ansoff.

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	PENETRACIÓN	DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS
	NUEVO	DESARROLLO DE LOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Elaboración propia. Fuente: (Guerras & Navas, 2015) basado en (Ansoff, 1976)

En el gráfico de la matriz de Ansoff podemos distinguir dos variables principales como lo son productos y mercados, a su vez, cada una de sus variables se distingue, por un lado, productos actuales y nuevos, y por otro, mercados actuales y nuevos. Cada una de estas combinaciones da lugar a una dirección de desarrollo diferente. Aunque cabe destacar que ninguna de esta estrategia actúa de manera excluyente frente a otra. (Guerras&Navas, 2015)

Para el análisis de las estrategias de expansión vamos a comenzar explicando en qué consiste cada una de estas opciones, seguidamente profundizaremos sobre cómo aplican cada una de las empresas citadas dichas acciones. (Guerras&Navas, 2015)

Las diferentes opciones de estrategias de expansión que encontramos en esta matriz son:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Desarrollo de mercado.
- Diversificación.

10.1. Penetración de mercado.

La penetración de mercado consiste en crecer con productos actuales y en mercados actuales, bajo la premisa de aumentar el número de ventas. Es la opción que menor riesgo presenta, ya que consiste en aumentar las actividades actuales que realiza la empresa. No supone una modificación del campo de actividad, pero sí de crecimiento y, además, implica una cierta especialización de la empresa. (Guerras &Navas, 2015)

Según Guerras & Navas (2015:354) las estrategias utilizadas para la dirección en penetración de mercados son:

- Acciones comerciales (incremento de la cantidad y/o frecuencia de uso, publicidad, etc.)
- Captar nuevos clientes o potenciales.
- Explotar y reforzar las fuentes de ventaja competitiva.

Movistar+.

Movistar+ es una de las empresas referentes en cuanto a penetración de mercado se refiere. No debemos olvidar, que el líder en contenido *streaming* en España ofrece este servicio de modo complementario, estrategia que detallaremos más adelante. Constantemente usa actividades promocionales cruzando servicios bajo un precio inferior como podemos observar en el siguiente ejemplo (Movistar+, 2018).

Ilustración 10. Actividad promocional Movistar+.



¡Pásate a **FUSIÓN+ Ocio** con la mejor TV y paga menos durante 2 meses!

Todas las series, Fibra 100Mb y 2 líneas móviles con 10,2GB

Antes por 89€/mes. Ahora por

65 €/mes (IVA incl.)

¡ME INTERESA!

TE LLAMAMOS GRATIS

LLAMA GRATIS e infórmate

900 411 166

MATAR AL PADRE

SERIE DE 4 CAPÍTULOS
25 DE MAYO SOLO EN MOVISTAR

DA FESTIVAL DE MÁLAGA CINE ESPAÑOL

M

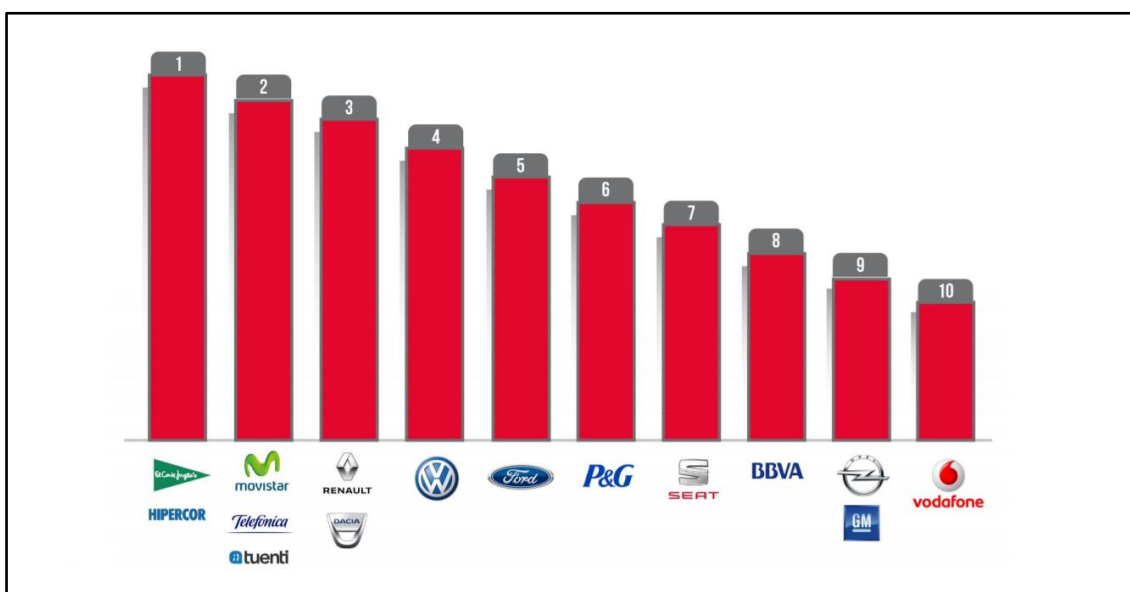
Fuente: (Movistar+, 2018)

En este ejemplo podemos observar claramente una promoción que ofrece un descuento durante dos meses y combina los servicios *streaming* con conexión a internet y dos líneas móviles.

Otra estrategia que realiza esta empresa es el uso del Marketing directo, donde la empresa se pone en contacto con posibles futuros clientes, bajo la premisa de captarlo y que contrate los servicios. En líneas generales, el comercial de la empresa te pregunta qué servicios tienes ya contratados, y ellos tratan de mejorarlo. Pero este tipo de acciones no son utilizadas en el componente de videos bajo demanda. Están enfocadas a los servicios de telefonía e Internet (Movistar+, 2018)

La inversión en publicidad es otro de los aspectos que caracterizan a Movistar, donde es frecuente encontrarse con anuncios televisivos sobre las ofertas y productos que ofrece. A continuación, podemos observar un ejemplo del lugar que ocupa la compañía en cuanto a inversiones de anunciantes digitales se refiere (Antonio Traugott, 2017).

Gráfico 5. Ranking top diez anunciantes digitales.



Fuente: (Antonio Traugott, 2017) basado en (Market Monitoring 2016, 2017)

Como podemos observar el gráfico, Movistar junto con Telefónica y Tuenti (bajo la misma compañía), ocupan la segunda posición respecto a organizaciones que mayor inversión realizan en anuncios digitales.

No debemos perder la perspectiva del caso especial que representa Movistar+ en este estudio, debido a que su actividad principal es el mercado de operador móvil e internet. Además de los servicios de televisión tradicional de pago. Por ello, el servicio *streaming* que ofrece podríamos catalogarlo como una estrategia de diferenciación de sus productos frente a su competencia real (Orange y Vodafone), que se trataría de los operadores de red que forman esta industria.

El hecho de que la actividad principal de Movistar+ sea otra diferente al mercado *streaming* es muy importante, ya que a pesar de ser la empresa que mayor cuota de mercado tiene, y debemos englobar en empresas que componen la industria, no podemos tratarla como aquellas que ofrecen como producto principal los contenidos *streaming*.

Un ejemplo claro es la inminente llegada de un acuerdo sobre la incorporación del contenido de Netflix a la plataforma de Movistar+. Hecho de última hora, que nos obliga a analizar este método de desarrollo de manera independiente más adelante.

Netflix.

Desde la llegada de Netflix en 2016, se han podido observar las diferentes actividades promocionales que ha ido realizando. Desde anuncios en medios televisivos, como anuncios en Internet.

Ilustración 11. Actividad promocional Netflix.

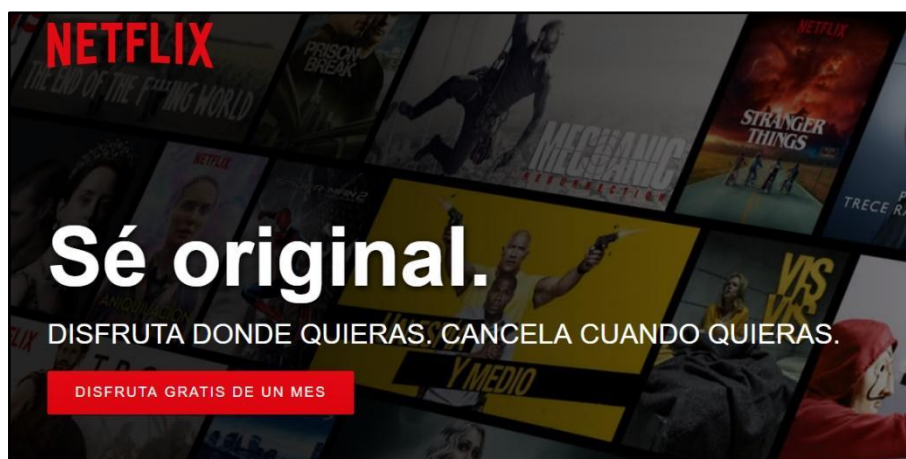


Fuente: (Netflix 2018)

La imagen de arriba muestra el formato en el que Netflix introduce en primer lugar el tráiler de su contenido audiovisual mostrando al usuario las principales características de la trama en cuestión que ofrece. Más tarde, lanza un mensaje en el que se promociona y comunica la disponibilidad del contenido.

Pero la estrategia más frecuente en cuanto a penetración de mercado se refiere es la búsqueda y atracción de nuevos consumidores, como anteriormente hemos relatado en este estudio, la compañía ofrece la posibilidad de un mes de suscripción totalmente gratuito. De esta manera Netflix busca mostrar a los usuarios que es lo que ofrece y de qué manera. Como así podemos comprobar en la siguiente imagen ofrecida por su página web (Netflix, 2018).

Ilustración 12. Promoción un mes gratis Netflix.



Fuente: Netflix (2018)

HBO.

Al igual que Netflix, HBO busca la captación de nuevo clientes ofreciéndoles la posibilidad de suscribirse un mes de manera gratuita a la plataforma. En su aterrizaje en España aprovechó el estreno de la sexta temporada de la serie Juego de Tronos para cautivar al público sobre la suscripción a su plataforma (HBO, 2018).

Ilustración 13. Promoción un mes gratis de suscripción HBO.



Fuente: (HBO, 2018)

HBO ESPAÑA está utilizando una estrategia similar a la de su competidor Netflix, invirtiendo en contenidos publicitarios en televisión y demás medios. Al tratarse en un mercado en crecimiento, la principal premisa que tienen es la de mostrar al usuario cuál es su contenido, y por qué los deben de elegir (HBO, 2018).

Amazon Prime Video.

En cuanto a estrategias de penetración de mercados se refiere, Amazon Prime Vídeos también ha optado al igual que sus principales competidoras, por ofrecer un mes de suscripción gratuito para la búsqueda de nuevos usuarios. Al parecer debe ser una estrategia bastante convincente, ya que la realizan tres de las cuatro empresas objeto de estudio.

Ilustración 14. Promoción un mes gratis de suscripción Amazon Prime Video.

The image is a promotional banner for Amazon Prime Video. At the top left, the 'prime video' logo is displayed in white and blue. The main headline reads 'Ve películas y series' in large white font. Below this, a paragraph of text states: 'Con la suscripción de Amazon Prime, podrás ver películas y series, además de series Prime Originals como The Grand Tour, Sneaky Pete y The Man in the High Castle. Además, disfruta de envío en 1 día gratis ilimitado en 2 millones de productos.' A prominent blue button with white text says 'Empieza tu periodo de prueba gratis de 30 días*'. At the bottom, there are two lines of smaller white text: '¿Ya eres cliente Prime? Identifícate para disfrutar de contenido.' and '*€ 19,95 al año una vez que finalice el periodo de prueba gratis.' The background is dark with faint, large text that appears to be 'UNIVERSITAS'.

Fuente: (Amazon Prime Video, 2018)

Además, la estrategia en cuanto a esfuerzos publicitarios se refiere, también son parecidos de los rivales que acomete. Estas características demuestran que el mercado se encuentra en una fase de crecimiento, por tanto, las empresas de la industria buscan expandir todo lo posible su cuota de mercado debido a que la demanda actual en estos servicios es muy inferior a la demanda potencial que puede llegar este mercado (Amazon Prime Video, 2018).

Las características que presenta esta industria también contribuyen al crecimiento de la demanda. Debido a la posibilidad que existe de reproducir los contenidos en diversos dispositivos como en los smartphones y la penetración de Internet que presenta nuestro país, provocan un uso o consumo de los contenidos más fácil.

10.2. Desarrollo de producto.

El desarrollo de producto consiste en el mantenimiento en los mercados en que se opera (satisface las mismas funciones) pero con nuevos productos.

Presentan la ventaja de ofrecer una imagen innovadora y renovación al mercado, además se generan sinergias al compartir estructuras comerciales y de distribución. (Guerras & Navas, 2015)

Las estrategias que pueden llevarse a cabo bajo esta dirección son mediante innovaciones tecnológicas, donde se mejoran las prestaciones de los productos tradicionales, de manera sustancial o accesorio, o bien ampliando la gama de productos actuales para atender de una mejor manera las diferentes necesidades de los clientes. (Guerras & Navas, 2015)

Movistar+.

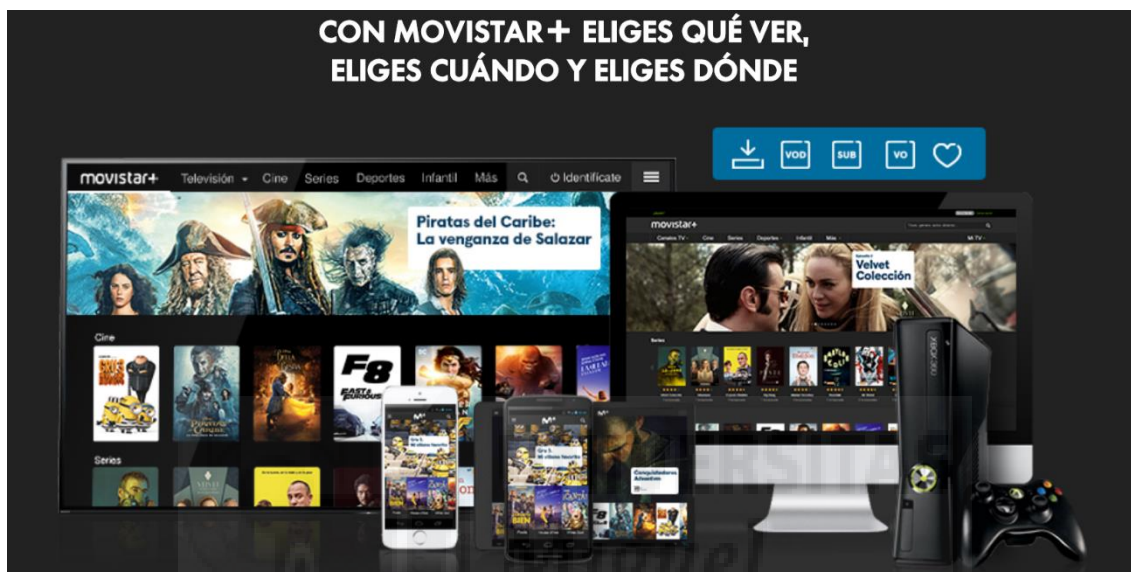
Movistar ha sabido aprovechar gratamente su posición como operadora de línea móvil en el mercado, para ofrecer otra serie de productos a su actual cartera de clientes. Gracias a sus conocimientos en el mercado y su imagen ha logrado ofrecer a los tradicionales clientes de líneas de teléfonos fijos y móviles otros productos, desde dispositivos móviles, hasta líneas de Internet y toda la carta televisiva que presenta. Aprovechando la venta cruzada y la combinación de sus productos, el objetivo que tiene es cubrir todas las necesidades que pueda tener un consumidor en cuanto a telecomunicaciones se refiere (Movistar, 2018).

Constantemente se ha mantenido en la vanguardia ofreciendo distintos atributos de sus productos como la llegada de la red fibra en la conexión a Internet, o las líneas 4G en conexiones de red (Movistar, 2018).

Respecto al contenido audiovisual que ofrece, con la implantación de una plataforma *streaming* ha logrado modificar la forma en la que ofrecía el

contenido. Anteriormente emitían el contenido en un momento y hora determinada en su respectivo canal, a día de hoy, es posible reproducirlo cuando el usuario lo requiera. Este nuevo atributo es el desarrollo más significativo de Movistar en cuanto a la industria *streaming*, y lo incluimos por considerar que actúa en una industria diferente a la televisión convencional (Movistar+, 2018).

Ilustración 15. Nuevas formas de consumir el contenido de Movistar+.



Fuente: (Movistar+, 2018)

Netflix.

Netflix es un claro ejemplo de desarrollo de productos, a continuación, vamos a citar cronológicamente los distintos acontecimientos que han dado lugar a diferentes desarrollos de productos. Según la página web de Netflix (2018) «**1997** - Reed Hastings y el ejecutivo de software Marc Randolph cofundán Netflix, un videoclub online».

«**1998** - Netflix lanza el primer sitio web de alquiler y venta de DVD: netflix.com.

«**1999** - Netflix estrena su servicio de suscripción, que permite alquilar un número ilimitado de DVD por una tarifa mensual muy económica».

«**2000** - Netflix presenta un sistema personalizado de recomendación de películas, que utiliza las puntuaciones de sus suscriptores para predecir las elecciones de todos los usuarios de Netflix».

«**2007** - Netflix presenta el *streaming*, que permite a sus suscriptores ver series de televisión y películas en ordenadores personales».

«**2008** - Netflix se asocia con empresas de electrónica de consumo para ofrecer *streaming* a través de la Xbox 360, de los reproductores de discos Blu-ray y de los decodificadores de TV».

«**2009** - Netflix se asocia con empresas de electrónica de consumo para ofrecer *streaming* a través de la PS3, de televisores y de otros dispositivos conectados a Internet».

«**2010** - Netflix ya puede utilizarse en los dispositivos de Apple (iPad, iPhone y iPod Touch), en la Wii de Nintendo y en otros dispositivos conectados a Internet».

Como podemos observar muchas han sido las modificaciones desde sus inicios, buscando la mejor manera de satisfacer las necesidades de sus clientes y aprovechando ofreciéndoles todo lo posible para mantener su lealtad a la plataforma.

HBO.

HBO al igual que en el caso de Movistar+, su principal desarrollo de producto es la incorporación de una plataforma *streaming* a los contenidos audiovisuales que presenta. No debemos olvidar que HBO se trata de un canal de televisión *premium* en EEUU, donde observando el creciente mercado de la industria *streaming* ha optado por dotar de esta tecnología a sus contenidos (HBO, 2018).

A pesar de tratarse del desarrollo de producto más destacable también trata de ofrecer de una mejor manera los contenidos que dispone, como opciones de subtítulos o contenido en HD. Cabe destacar que se trataría en de desarrollo de producto en aquellos lugares donde ya actuaba la organización, y con la llegada de su plataforma HBO GO atribuye nuevas formas de consumir los servicios (HBO, 2018).

Amazon Prime Video.

Respecto a la compañía Amazon, cabe destacar que se originó en 1995 y su actividad consistía en la venta de *online* de libros. Dadas las condiciones del

entorno, la compañía aprovecha los conocimientos del mercado *e-commer* para en 1998 aumentar su catálogo con música en CD, videos en DVD y software y videojuegos (Amazon, 2018).

En el año 2000 hubo un cambio muy importante, y fue el momento en el que Amazon cambió el concepto, e introdujo la posibilidad de incluir los productos de diferentes vendedores en su página web. Esta estrategia la analizaremos más profundamente con el análisis de la diversificación, ya que consideramos que en ese momento la cartera de clientes es diferente a la inicialmente propuesta con la venta de libros (Amazon, 2018).

Otra mejora del servicio fue la creación en 2005 del programa Amazon Prime, donde beneficiaba al consumidor con entregas en los pedidos en 24 horas en dos millones de productos y envíos de 2 a 3 días en millones de productos, por tan solo 19,95€/año (Amazon, 2018).

Pero si nos ceñimos al desarrollo de producto en la industria *streaming*, Amazon ofrece al usuario la posibilidad de suscribirse sin ningún coste adicional a la plataforma *streaming* Amazon Prime Videos. En ella, el usuario puede disfrutar de una gran variedad de contenido audiovisual además de las ventajas que ya presenta de por sí el programa. Con esta estrategia Amazon busca en un primer lugar añadir valor a su propuesta Prime, y en segunda lugar, aprovechar los incrementos de demanda que se están produciendo en este tipo de industria.

10.3. Desarrollo de mercado.

El desarrollo de mercado consiste en introducir productos actuales en mercados nuevos, aprovechando la tecnología y los procesos productivos que tiene para aumentar su cuota de mercado en ámbitos diferentes. (Guerras & Navas, 2015)

Según los autores Guerras & Navas (2015:357) los nuevos mercados a los que se pueden dirigir podemos agruparlos en:

- Nuevos segmentos de la industria.
- Nuevas aplicaciones para los actuales productos.
- Nuevas áreas geográficas.

Movistar+.

Según Sergio Oslé, presidente de Movistar+(2018) «Como grupo, Telefónica está poniendo en valor su capacidad como creador de contenidos de ficción original y su amplio alcance multiplataforma. La operación que se anuncia hoy hará que las series de Movistar lleguen a más de 13 países en el 2018, lo que permitirá alcanzar a los 3,8 millones de clientes de TV de pago en España y más de 3 millones de hogares de TV de pago en HisPam. A este alcance hay que sumar los más de 110 millones de clientes móviles de Movistar en la región que tendrían también acceso a estos contenidos».

El pasado jueves 8 de febrero el grupo Telefónica anunció la distribución de las series de producción original de Movistar+ en Latinoamérica. En las declaraciones del presidente de Movistar+ podemos destacar la estrategia de desarrollo de mercado que están implantando, ofreciendo el contenido audiovisual a otros puntos geográficos, además del mercado español, donde tiene alrededor del 50% de la cuota de mercado (Movistar, 2018).

Ilustración 16. Desarrollo de mercado de Movistar+ en Latinoamérica.



Fuente: (Movistar, 2018)

Netflix.

Respecto al desarrollo de mercado mediante expansión geográfica, podemos destacar el gran campo de acción que abarca Netflix, actualmente opera en más de 190 países, y nos resulta más sencillo citar aquellos países en los que no

actúa, que aquellos en los que está disponible su servicio *streaming*. Los países donde no se puede reproducir los contenidos de la compañía son: China, Crimea, Corea del Norte y Siria. En China están tratando de explorar las opciones posibles para llegar hasta ella, mientras que en el resto de los casos se ven imposibilitados por la normativa que regula Estados Unidos sobre empresas estadounidenses. Netflix quiere estar presente en cualquier punto del mundo, y por ello relata las explicaciones de por qué no lo están en su propia página web (Netflix, 2018).

En la imagen de abajo podemos apreciar todos los puntos geográficos donde actúa, y de gris aquellos donde todavía no ofrece sus contenidos.

Ilustración 17. Puntos geográficos donde actúa Netflix.



Fuente: (Netflix, 2018)

También cabe destacar la expansión hacia nuevos segmentos que ha realizado con la oferta de Netflix *Kids* para los más pequeños, o los nuevos canales de distribución que ha ido ofertando a la hora de ofrecer su contenido audiovisual. Ya que no debemos olvidar que, en un pasado, su actividad principal consistía en el alquiler de contenido cinematográfico *online*. (Netflix, 2018)

HBO.

La compañía HBO ofrece sus contenidos en 150 países diferentes, no obstante, su servicio *streaming* solo se encuentra disponible en torno a 60 países. El objetivo de la compañía es seguir expandiendo su plataforma por el resto del

mundo, cuyos principales objetivos son aquellos puntos donde ya emiten sus contenidos de manera tradicional (HBO, 2018).

HBO comenzó a introducirse en el mercado europeo en 2012, pero la cobertura que presentaba solo cubría a los países nórdicos. En el año 2017 HBO expandió su plataforma hacia otros países europeos como: La república Checa, Polonia, Rumania, Bulgaria o Hungría. En el caso de España llegaría a finales de ese mismo año con la cooperación de la compañía móvil Vodafone (Mejino, 2015) (HBO Europe, 2018).

Ilustración 18. Puntos de Europa donde está presenta la plataforma *streaming* de HBO.



Fuente: (HBO Europe, 2018)

HBO está presente en el mercado latinoamericano desde principios de los años noventa, a través de HBO Latinoamérica, pero no fue hasta el año 2015 cuando ofreció a los consumidores la oportunidad de ver sus contenidos audiovisuales a través de la tecnología *streaming*. (Martínez, 2015)

HBO también se expandió hacia el mercado asiático en 1992, bajo el nombre de HBO Asia, pero al igual que en Latinoamérica, no dispuso de sus contenidos en *streaming* hasta 2017 con HBO GO (Martínez, 2015).

Para concluir en este apartado, podemos comentar que el desarrollo de mercado que sigue HBO generalmente es bajo una expansión geográfica. Por un lado, ha incluido su plataforma *online* en aquellos países donde ya actuaba, como puede ser el caso de Latinoamérica o Asia, produciéndose en estos casos un desarrollo de producto. Por otro lado, la oferta de su plataforma *streaming* en aquellos mercados donde no actuaba de manera tradicional como es el caso de Europa, se trataría de una diversificación relacionada, donde analizaremos más adelante.

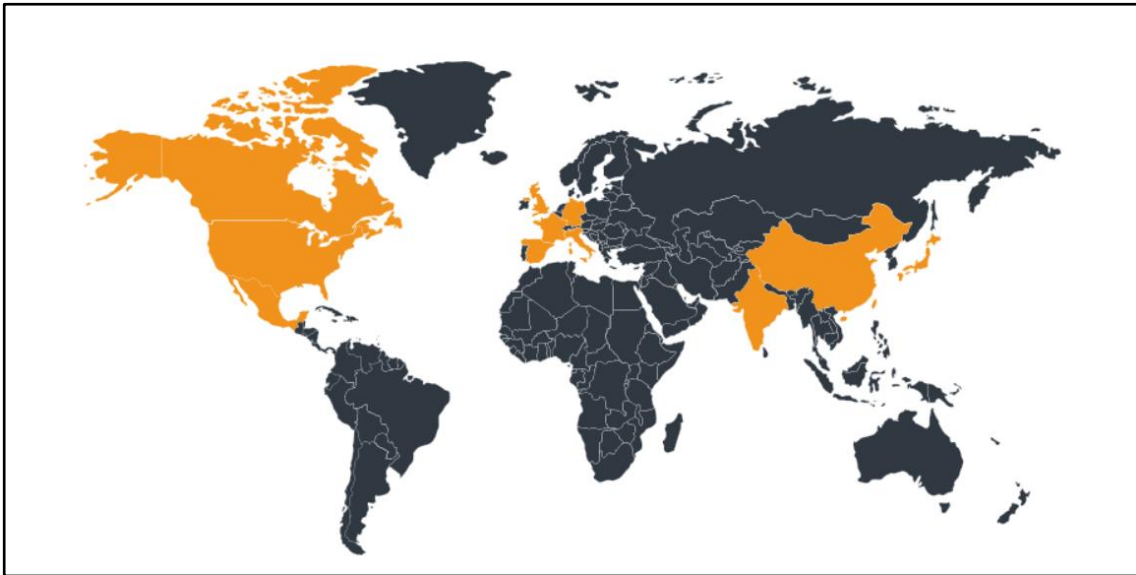
Amazon Prime Video.

Según la página web de Amazon (2018) «Tenemos una presencia directa en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, Japón, Canadá y China, pero además podemos servir a los clientes en la mayoría de los países del mundo». Con ello, podemos corroborar el desarrollo de mercado desde la perspectiva geográfica que ha implementado la compañía por el mundo. Actualmente cuenta con 11 mercados directos, más de 120 centros de logísticas repartidos por el mundo y más de 180 países que tienen relaciones comerciales con la compañía (Amazon, 2018).

Respecto a nuestro objeto de estudio, según (González, 2017) «Además de a España, Amazon Video llega hoy a más de 200 países de todo el mundo, incluyendo a territorios donde no hay tienda de Amazon local y, por tanto, no hay cuenta *premium* disponible. En estos casos, el precio es de 2,99 dólares o euros al mes (durante los seis primeros meses, luego 5,99), dependiendo de la región. Los usuarios de México, Venezuela, Colombia, Argentina, Chile y demás países podrán acceder pagando 2,99 dólares (5,99 después) ».

En el gráfico de abajo podemos observar los mercados en los que tiene presencia directa la organización, y donde tienen situados sus puntos logísticos para la entrega de sus productos.

Ilustración 19. Mercados donde tiene presencia física Amazon.



Fuente: (Amazon, 2018)

10.4. Diversificación.

La estrategia de diversificación consiste en desarrollar simultáneamente nuevos productos para nuevos mercados a los que ya atiende. Con esta estrategia se amplía el campo de actividad, se crean entornos competitivos nuevos que pueden originar factores de éxito, se puede llegar a un reforzamiento de la ventaja competitiva mediante la búsqueda de sinergias. Además, puede reducir el riesgo global de la empresa por no limitarlo todo a una única actividad, pero también podríamos afirmar que la estrategia de diversificación presenta un gran riesgo al tratarse tanto de productos como mercados nuevos. Los niveles de riesgo bajo esta estrategia dependen de cierta manera de las características que presente el macroentorno de la empresa (Guerras & Navas, 2015).

Por otra parte, la diversificación puede concederse de dos formas diferentes;

- Diversificación relacionada o concéntrica.
- Diversificación no relacionada o pura.

La diversificación relacionada o concéntrica es aquella en la que el negocio actual tiene vinculación con la cartera actual de clientes, y existen similitudes entre los negocios como recursos, mercados, tecnologías, canales de distribución, marcas, etc. (Guerras & Navas, 2015).

El objetivo de esta estrategia es generar y explotar sinergias entre la antigua actividad y la nueva para así obtener nuevas ventajas competitivas o transferir ventajas a un coste menor (Guerras & Navas, 2015).

Dentro de la diversificación relacionada o concéntrica podemos distinguir entre una integración vertical, que realizarse hacia arriba, cuando la nueva actividad actúe como proveedora de la actividad habitual, integración vertical hacia abajo, cuando la nueva actividad actúe como cliente de la actividad habitual de la empresa (Guerras & Navas, 2015).

Mientras que en la diversificación no relacionada o pura el nuevo negocio no tiene relación con la cartera actual de clientes. El objetivo de esta estrategia puede ser la búsqueda del riesgo global, maximizar la rentabilidad, mejorar la asignación de los recursos financieros u objetivos propios de la dirección. Pero en este tipo de estrategias no se busca generar sinergias con la antigua actividad empresarial (Guerras & Navas, 2015).

Movistar+.

Enfocando la estrategia de diversificación a la industria *streaming*, el caso más claro de diversificación relacionada propuesto por Movistar+ es la producción propia de contenido audiovisual, en ella se produce una integración vertical hacia atrás, donde parte del contenido que la compañía emite tanto en sus canales, como en su plataforma es de producción propia. El objetivo de la compañía es el de mantener una ventaja competitiva, y poder mantener una diferenciación frente a la competencia. Como hemos comentado anteriormente, los acuerdos producidos de sus rivales Orange y Vodafone con las plataformas más fuertes del mercado provocaría una similitud en cuanto a contenidos entre la competencia. Algunos de los contenidos de Movistar+ que ya son todo un éxito son las producciones de La Peste, El día de mañana, La zona, Matar al padre, entre otros. La tendencia del consumo televisivo bajo demanda, en concreto el consumo de series, ha posicionado a la compañía en una gran apuesta por contenido propio, no obstante, como hemos comentado anteriormente, la estrategia de Movistar+ pasa por obtener producciones de las grandes compañías *streaming* y de esta manera ofrecer un catálogo prácticamente sin competencia (Movistar+, 2018).

Con esta estrategia la organización pretende captar la fidelidad de los clientes mediante la oferta conjunta de diferentes servicios, como podrían ser el de Internet o líneas de teléfonos fijos y móviles.

Netflix.

Netflix actualmente está optando por una integración vertical hacia arriba, es decir, están llevando a cabo su propia producción de contenidos en lugar de limitarse solamente a la emisión y distribución de los mismos. La compañía realiza esta estrategia por el aumento de la competencia que sufre la industria, donde cada vez existen más compañías interesadas en la compra de las producciones, dando lugar a un encarecimiento de los derechos de emisión. Además, el hecho de que muchas productoras estén contemplando la posibilidad de crear sus propias plataformas *streaming*, en lugar de vender sus contenidos, es otra de las preocupaciones de la compañía. Estas razones están haciendo que Netflix aumente su producción propia en lugar de decantarse por la compra de producciones. En estos momentos, la plataforma cuenta con más de 620 producciones originales entre las que podemos destacar *Narcos*, *Stranger Things* o *House of Cards*, entre otras (Netflix, 2018).

HBO.

Como hemos comentado anteriormente, HBO comenzó como actividad principal la emisión de contenidos de pago por medio de la televisión convencional. Este hecho dio origen a que se plantean la posibilidad de crear contenido propio y emitir en sus canales de televisión. Con el éxito de su gran producción *Juego de Tronos*, muchas compañías decidieron comprar sus derechos de emisión para explotarlos en aquellos países donde HBO no actuaba. En España estos derechos fueron adquiridos por Canal+, los cuales pertenecen actualmente a Movistar+ por la fusión que sufrieron ambas compañías (HBO, 2018).

El incremento de la audiencia en servicios *streaming* y las ventajas competitivas que presenta la compañía con su contenido propio, dieron lugar a la creación de HBO GO, donde se puede acceder a todo el contenido del canal mediante la plataforma (HBO, 2018).

En este caso debemos puntualizar por un lado la diversificación relacionada que realiza HBO con la intrusión en el mercado europeo bajo su plataforma HBO GO, donde consideramos que entró a un mercado totalmente nuevo, prestando un servicio de una manera diferente a como lo realizaba en otros lugares. Aunque los contenidos audiovisuales quizás no sean un producto nuevo en sí, la forma de prestar esos servicios sí lo es, ya que, en el mercado europeo, HBO no actúa bajo canales de televisión convencional como en América o Asia dando lugar a una estrategia de diversificación relacionada.

Por otro lado, HBO está realizando producciones propias debido a las características de la industria, anteriormente citadas, dándose, por tanto, una integración vertical hacia arriba, donde la propia compañía es la encargada de producir gran parte de los contenidos audiovisuales que ofrece.

AMAZON PRIME VIDEO.

El sentido estratégico de Amazon Prime Videos es similar al de Netflix o HBO en cuanto a creación de contenidos propios se refiere. A pesar de su temprana edad, la plataforma de Amazon está produciendo contenido audiovisual para incluirlo en su plataforma. Esta estrategia se trataría de una integración vertical hacia arriba, donde la compañía busca una diferenciación de contenido frente a sus competidores. La experiencia de otras compañías ha provocado que gran parte de los contenidos más cotizados estén bajo el poder de la competencia, imposibilitando la opción de incorporar un contenido de mayor calidad. Este hecho y la inflación que presenta la adquisición de los contenidos cinematográficos, han provocado que Amazon decida invertir en producciones propias, llegando incluso a alianzas con grandes productoras como la mexicana Televisa (Amazon, 2018) (AFP, 2018).

Sin lugar a dudas el éxito más destacable en cuanto a creación de producciones se refiere es la galardonada serie *Transparent*. Tras el acto Jeff Bezos (2016) comentó «Cuando ganamos un Globo de Oro, vendemos más zapatos». Con esa afirmación podemos observar la relación directa que existe entre los contenidos cinematográficos que ofrece, y los productos que son vendidos en el gran *e-commer* de la compañía (Neira, 2018).

11. Método de desarrollo: Movistar+ y Netflix.

Anteriormente hemos comentado en las estrategias de desarrollo, el método de desarrollo que están llevando a cabo Netflix y Movistar+.

Para su diagnóstico, en primer lugar, debemos comprender que se entiende como cooperación o alianza entre empresas. Según (Fernández Sánchez, 1991:27) define la cooperación entre empresas como «un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas» (Guerras & Navas, 2015).

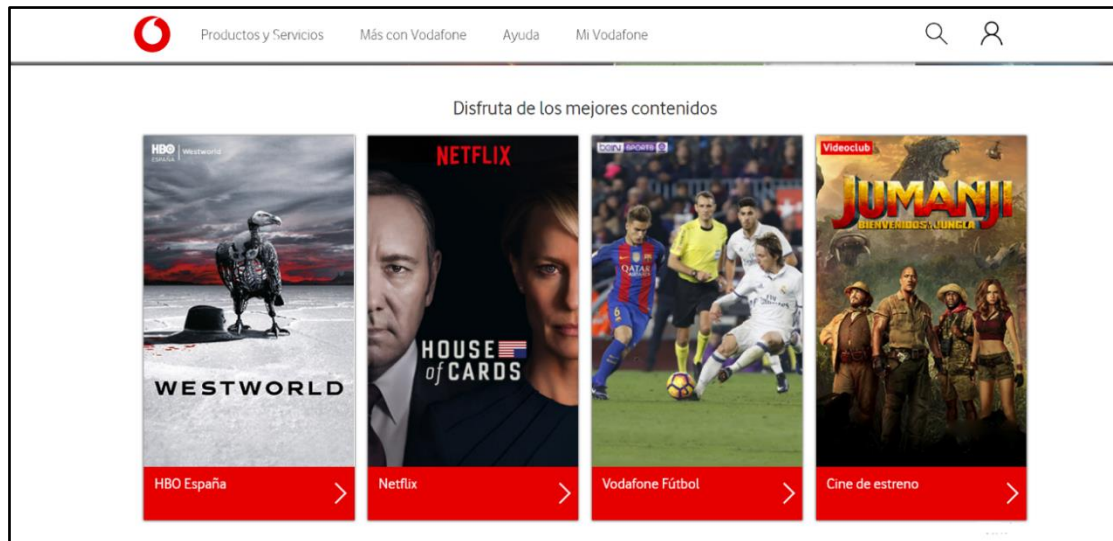
El origen de esta alianza estratégica se debe a que los principales competidores de Movistar, como lo son Orange y Vodafone, ya tienen acuerdos con Netflix para ofrecer sus contenidos audiovisuales, además, particularmente Vodafone cuenta también con la cartelera de HBO y Filmin en sus ofertas.

Pero ¿Qué gana cada una de las empresas con esta alianza?

Por un lado, Movistar+ obtendrá una plataforma más completa con una cartelera amplia, formada por su contenido propio y el de Netflix. De esta manera no dará lugar a que sus principales competidoras tengan una ventaja competitiva frente a ellos. Por otro lado, Netflix cada vez que llega a una alianza con este tipo de empresas está obteniendo acceso a una base millonaria de abonados, donde obtendrá una comisión por el acceso que tienen los usuarios a sus contenidos a través de las compañías telefónicas. Además, obtendrán una gran cantidad de clientes, que posiblemente nunca hubieran contratado sus servicios en estado puro (Uriondo, 2018).

En las imágenes de abajo podemos observar cómo las compañías Vodafone y Orange ya incluyen contenido de las plataformas *streaming* que estudiamos en este trabajo (Uriondo, 2018).

Ilustración 20. Oferta *streaming* de Vodafone.



Fuente: (Vodafone, 2018)

Ilustración 21. Oferta *streaming* Orange.



Fuente: (Orange, 2018)

12. Conclusiones.

Durante este estudio hemos diagnosticado que existe una tendencia alcista de la penetración de internet en los hogares españoles desde su llegada a España, que, junto con un incremento sostenible de las audiencias de este medio, han provocado que las principales empresas *streaming* se fijen en nuestro país.

Las características que presenta el entorno, es decir, la gran cantidad de consumidores que disponen de conexión a la red, y las nuevas formas de consumir los contenidos, han provocado un incremento en el número de suscriptores de este tipo de plataformas. Las ventajas de poder decidir qué contenido queremos ver, cuando se quiera y donde se quiera, además, de los diferentes medios capaces de reproducir dichos contenidos han provocado que actualmente uno de cada cuatro hogares con conexión a Internet esté suscrito a alguna de las plataformas que operan en esta industria (CNMCData, 2017).

Si tenemos en cuenta que en el último año las audiencias de televisión han bajado, mientras que las audiencias de Internet y las suscripciones a estas plataformas están en auge, podemos decir, que la televisión tradicional puede verse damnificada con la inclusión de estas plataformas. No obstante, en la información recopilada también hemos observado, los porcentajes de audiencia de la televisión son muy altos, además de estables, por lo que pensamos que la televisión tradicional aún tiene mucho que decir.

Cabe destacar que estas dos industrias son compatibles, y la televisión convencional cuenta con los programas en directo como ventaja competitiva, pero inevitablemente, si el consumo de contenidos de videos bajo demanda sigue incrementándose, esto provocaría una brecha en la televisión convencional. Debido al crecimiento de este tipo de industria, los grandes grupos de televisión han optado por crear una plataforma *streaming* conjunta, y reclamar una importante cuota de este mercado alcista.

Por tanto, respecto a la pregunta ¿Está cambiando la forma de consumir contenidos audiovisuales? La respuesta sería afirmativa y, además, se espera un crecimiento sostenible en los próximos años tanto de suscriptores, como de competidores en esta emergente industria. Esto afectaría de manera negativa a

la televisión tradicional, pero no la sustituirá, debido al gran impacto que esta ha tenido y tiene en nuestra sociedad.

En cuanto al objetivo planteado sobre la identificación de las principales plataformas *streaming* en España, hemos visto que esta industria está compuesta principalmente por las plataformas de Movistar+, Netflix, HBO España, Amazon Prime videos entre otras. Donde el líder indiscutible es Movistar+ con en torno al 50% de los suscriptores totales, seguidas por Netflix con un 29%, HBO España un 11%, Amazon Prime Videos un 4% y el 6% restante para las otras plataformas menores que componen la industria.

En nuestro estudio hemos elegido a las cuatro empresas más destacadas de la industria para comprobar las estrategias de expansión que llevan a cabo.

Respecto al objetivo que hemos propuesto sobre la comparación de estrategias de desarrollo de las empresas analizadas, podemos diferenciar claramente entre aquellas que ya actuaban en la industria tradicional, y las que han actuado directamente en la industria *streaming*. En los casos de Movistar+ y HBO destaca el desarrollo de producto que han realizado para mejorar la forma en la que se consume sus producciones, mientras que en el caso en que HBO lanza su plataforma HBO GO con contenido *streaming* en un mercado nuevo como es el caso de Europa, hemos podido apreciar un claro ejemplo de diversificación relacionada. En el caso de Amazon Prime Videos observamos también un desarrollo de producto, en el que aprovecha la cartera actual de clientes para ofrecerle otros servicios, aprovechando su expansión geográfica.

En el caso de Netflix podemos destacar el desarrollo de mercado que ha realizado, llevando sus películas y series a casi todos los rincones del planeta, aprovechando su marca global y la calidad de sus contenidos.

De manera genérica podemos decir que todas empresas realizan una integración vertical hacia arriba, con el objetivo de tener sus propios contenidos y poder utilizarlos como ventaja competitiva. En cuanto a estrategia de penetración, debemos destacar las similitudes en la búsqueda y atracción de nuevos usuarios, ya que a excepción de Movistar+, todas promocionan un mes de suscripción totalmente gratuito. En cuanto a publicidad, todas las compañías

nombradas realizan esfuerzos económicos considerables con el objetivo de posicionar a su plataforma como la más competente.

En este estudio hemos comprobado que la industria *streaming* en España se encuentra en una fase de crecimiento, donde la tasa de crecimiento de la industria es muy alta, la competencia y su intensidad cada vez se incrementan más, el mercado no está totalmente segmentado, el número de clientes está en alza y su poder de negociación todavía no es demasiado alto. Además, los costes están en una fase de reducción progresiva, ya que una vez preparado el contenido audiovisual, solo queda explotarlo. También debemos comentar que se trata de un mercado muy volátil, y en el momento que una plataforma ofrezca un contenido más atractivo que otra, tan solo se necesitará esperar a la finalización del mes de suscripción contratado para darse de baja y suscribirse en otra plataforma. Por este motivo, surge la importancia de tener una ventaja competitiva con contenidos variados y de calidad, de manera que se obtenga la fidelidad de cliente.

De esta forma podemos concluir el análisis de las marcas afirmando que se encuentra bajo un modelo de expansión de negocio, que mediante la combinación de las diferentes estrategias de desarrollo están logrando imponer una nueva tendencia en la forma de consumir contenido audiovisual. Cabe destacar, que dicha expansión es causada por la necesidad que cubre esta industria, que no es otra que ofrecerle al cliente el contenido que desea consumir, de qué forma reproducirlo, y en qué lugar disfrutarlo.

Debemos destacar que las cifras expuestas sobre el número de suscriptores son orientativas, debido a que ninguna de las empresas que han sido objeto de estudio han proporcionan datos oficiales sobre su número de clientes que presentan en España.

13. Reflexión sobre el trabajo realizado.

En este punto, me gustaría detallar lo que ha sido para mí la ejecución de este trabajo. En un primer momento fue complicado definir todos aquellos puntos que iban a componer este trabajo, debido a la complejidad que presenta la vinculación de los diferentes apartados con las hipótesis y objetivos que queríamos plantear.

Pero una vez realizada la primera base de búsqueda y recogida de información y junto con la ayuda de mi tutora y los recursos que la Universidad Miguel Hernández pone a disposición del alumnado, como por ejemplo la biblioteca, fue disminuyendo la complejidad que puede llevar la realización de un Trabajo Final de Grado como este.

La elaboración de este trabajo me ha sorprendido gratamente, debido a que me ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas, en concreto aquellas de contenido estratégico, de una manera pragmática y real.

En ocasiones los contenidos teóricos pueden resultar difíciles de visualizar en un ámbito práctico, y a pesar de que en las diferentes asignaturas se realizan casos prácticos y se exponen diversos ejemplos sobre contenidos teóricos, quizás no se observe tan claramente que llevando a cabo la realización de un trabajo final de grado.

En definitiva, la aplicación de los contenidos estratégicos en un caso real, como es la industria *streaming* en España, me ha ayudado a fortalecer la vinculación que existe entre los contenidos teóricos que se adquirieron en esta titulación, y los diferentes casos que existen en esta nuestra sociedad.

14. Bibliografía.

- AIMC. (2018). *MARCO GENERAL DE LOS MEDIOS EN ESPAÑA 2018*.
- Briggs, A. y. (2002). *De Gutemberg a Internet. Una historia social de los medios de comunicación*. Madrid: Taurus.
- Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Díaz, L. (1994). *La televisión en España*. Madrid: Alianza Editorial.
- Flichy, P. (1993). *Una historia de la comunicación moderna*. Barcelona.
- Guerras&Navas. (2015). *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA*. NAVARRA: ARANZADI, S.A.
- Herms, J. B. (1993). *Historia de la TV en España*. Barcelona: Feed Back Ediciones.
- MANUEL, P. (2001). *Historia de la Televisión en España*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- ONTSI. (2018). *Las TIC en los hogares españoles, estudio de demanda y uso de Servicios de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Madrid.
- Palacio, M. (2001). *Historia de la Televisión en España*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Sinclair, J. (2000). *Televisión: comunicación global y regionalización*,. Barcelona: Gedisa.

15. Webgrafía.

- AFP. (22 de febrero de 2018). *Televisa se alía con Amazon para crear 'contenido premium'*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/televisa-se-alia-con-amazon-para-crear-contenido-premium-articulo-740618>
- Albert Pierre, A.-J. T. (2018). *Historia de la radio y la televisión*. Obtenido de Ministerio de Educación: <http://recursos.cnice.mec.es/media/television/bloque2/pag1.html>
- Amazon. (23 de mayo de 2018). Obtenido de <https://services.amazon.es/servicios/amazon-ventas-globales/informacion-general.html>
- Amazon Prime Video. (2018). Obtenido de <https://www.primevideo.com/>
- Antonio Traugott, B. A. (2017). *iabspain*. Obtenido de Inversiones publicitarias en medios digitales: https://iabspain.es/wp-content/uploads/inversin-publicitaria-medios-digitales_2016_vreducida-1.pdf
- Atresplayer. (2018). Obtenido de <https://www.atresplayer.com/>
- Cano, F. (20 de enero de 2018). *Amazon Prime engorda su catálogo audiovisual en España para subir sus precios*. Obtenido de El Español: https://www.elespanol.com/economia/medios/20180120/amazon-prime-engorda-catalogo-audiovisual-espana-precios/278473089_0.html
- CNMC. (17 de noviembre de 2017). Obtenido de Panel de Hogares CNMC: El vídeo en streaming coge el vuelo, 1 de cada 4 hogares con Internet ya lo utilizan: <https://blog.cnmc.es/2017/11/17/panel-de-hogares-cnmc-el-video-en-streaming-coge-el-vuelo-1-de-cada-4-hogares-con-internet-ya-lo-utilizan/>
- Delgado, A. (30 de octubre de 2009). *EROSKI CONSUMER*. Obtenido de <http://www.consumer.es/web/es/tecnologia/internet/2009/09/18/187866.php>

- E Alonso, M. A.-L.-G. (2016). *Análisis empírico de las dinámicas de remediación entre televisión e internet*. Obtenido de Sistema de Información Científica: <http://www.redalyc.org/html/819/81943468010/>
- Elvira, Á. R. (15 de enero de 2018). *EL PAÍS*. Obtenido de Netflix, HBO, Amazon, Rakuten TV, Filmin o Movistar+: ¿cuál es mejor y cuánto cuestan?:
https://elpais.com/cultura/2018/01/05/television/1515165312_610010.html
- Esequiel Zavala Huavel, L. S. (2014). *Streaming de Video en Vivo por Internet*. Obtenido de Electrónica-UNMSM:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/electron/article/view/3009/2531>
- Filmin*. (2018). Obtenido de <https://www.filmin.es/>
- González, M. (07 de febrero de 2017). *Amazon Prime Video ya está disponible en España y Latinoamérica: todo lo que necesitas saber*. Obtenido de <https://www.xataka.com/streaming/amazon-prime-video-ya-esta-disponible-en-espana-uno-mas-que-se-suma-a-la-lucha-por-el-vod>
- Hastings, R. (18 de Abril de 2017). *Entrepreneur*. Obtenido de Nuestro mayor enemigo es el sueño: Netflix:
<https://www.entrepreneur.com/article/293016>
- HBO Europe*. (23 de mayo de 2018). Obtenido de <http://www.hbo-europe.com/>
- HBO, E. (2018). *HBO España*. Obtenido de <https://en.hboespana.com/>
- Marcos, N. (18 de 4 de 2018). *Netflix luce en Roma sus series españolas*. Obtenido de El País:
https://elpais.com/cultura/2018/04/18/television/1524051309_749112.html
- Market Monitoring 2016*. (2017). Obtenido de <https://www.ojd.es/portfolio/market-monitoring-estudio-de-publicidad-online/>

- Martínez, R. (09 de octubre de 2015). *SE ANUNCIA HBO GO PARA LATINOAMÉRICA*. Obtenido de <http://latam.ign.com/hbo/16148/news/se-anuncia-hbo-go-para-latinoamerica>
- Mejino, L. (octubre de 2015). *La expansión mundial del gigante del cable estadounidense*. Obtenido de <https://serializados.com/las-otras-hbo-la-expansion-mundial-del-gigante-del-cable-estadounidense/>
- Ministerio de Educación, P. S. (2018). *Diseño de Materiales Multimedia Web .0*. Obtenido de Instituto Superior de Formación y Recursos en Red para el Profesorado: <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/107/cd/video/video0103.html>
- Ministerio de Educación.CNICE. (2015). Obtenido de <http://recursos.cnice.mec.es/media/television/bloque2/index.html>
- Mitele. (2018). Obtenido de <https://www.mitele.es/>
- Moreno, S. R. (5 de enero de 2018). *El ocaso de la televisión tradicional*. Obtenido de https://retina.elpais.com/retina/2017/12/28/tendencias/1514477436_454556.html
- Movistar. (22 de 05 de 2018). Obtenido de <https://comunidad.movistar.es/t5/Blog-Movisfera/Telef%C3%B3nica-presenta-la-estrategia-global-de-sus-series/ba-p/3402936>
- Movistar+. (2018). Obtenido de <http://ver.movistarplus.es/?nv=2>
- Moya, P. (9 de noviembre de 2017). *Sky ya disponible en España: precio y canales de pago incluidos*. Obtenido de <https://omicron.elespanol.com/2017/09/sky-espana-precio-y-canales/>
- Neira, E. (13 de abril de 2018). *Amazon Prime Video y el curioso caso de los Globos de Oro que ayudan a vender más zapatos*. Obtenido de <http://innovacionaudiovisual.com/2018/04/13/amazon-prime-video-y-el-curioso-caso-de-los-globos-de-oro-que-ayudan-a-vender-mas-zapatos/>

- Netflix*. (2018). Obtenido de https://media.netflix.com/es_es/about-netflix
- Netflix*. (22 de mayo de 2018). Obtenido de <https://help.netflix.com/es-es/node/14164>
- Netflix España*. (2018). Obtenido de <https://www.netflix.com/es/>
- Pérez Yuste, A. (Marzo de 2007). *Zworkylink y Farnsworth: Pioneros de la televisión electrónica*. Obtenido de Universidad Politécnica de Madrid: http://www.coitt.es/res/revistas/Antena167_12_Television.pdf
- Rakuten.tv*. (2018). Obtenido de <https://es.rakuten.tv>
- Rodríguez García, E. (21 de marzo de 2018). *El Español*. Obtenido de El 'Netflix español': las tres grandes de la televisión se unen: <https://omicro.no.elespanol.com/2018/03/atresmedia-rtve-mediaset-netflix-propiio/>
- RTVE*. (2018). Obtenido de <http://www.rtve.es/playz/>
- Sciara, D. R. (2004). *Fundamentos de video streaming*. Instituto de Ingeniería Eléctrica-Facultad de Ingeniería. Obtenido de Universidad de la República, Montevideo, Uruguay: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33335896/Fundamentos_de_video_streaming.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1525882393&Signature=TuSsEBL5mo3dJErk4ZTq6SIS18k%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_
- Sky*. (2018). Obtenido de <https://www.sky.com/es-spa/>
- Somaniego, R. (17 de noviembre de 2017). *CNMC blog*. Obtenido de <https://blog.cnmc.es/2017/11/17/panel-de-hogares-cnmc-el-video-en-streaming-coge-el-vuelo-1-de-cada-4-hogares-con-internet-ya-lo-utilizan/>
- Uriondo, M. Á. (29 de 01 de 2018). *Las diez grandes preguntas del acuerdo entre Movistar+ y Netflix*. Obtenido de https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180129/grandes-preguntas-acuerdo-movistar-netflix/280972245_0.html

Vazza, F. (2012). *La televisión, del blanco y negro al digital*. Obtenido de Cuaderno de cátedra del Taller de Producción Audiovisual I: http://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/vazza_federico_-_la_television_del_blanco_y_negro_al_digital.pdf

Yuste, A. P. (Diciembre de 2006). *BAIRD Y JENKINS: PIONEROS DE LA TELEVISIÓN MECÁNICA*. Obtenido de http://coitt.es/res/revistas/Antena166_15_Television.pdf

