

6. Plan de financiación de ENISA
7. Incentivos fiscales
8. Concesión de avales
9. Actuación de CESCE como agencia de crédito a la exportación
10. Formación de talento
11. Proyecto de Ley General de la Comunicación Audiovisual
12. Proyecto de reforma de la Ley 53/2007 de Cine
13. Simplificación y reducción de cargas administrativas del Sistema de Inmigración por interés económico
14. Ventanilla digital para los visados y/o autorización de residencia y trabajo relacionados con proyectos audiovisuales en oficinas culturales
15. Elaboración del informe anual del sector audiovisual

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del Plan de impulso al sector audiovisual (2021)

Pero, sin duda, la parte más significativa es la cantidad de dinero público con la que cuenta el presupuesto del Plan, ya que durante el período 2021-2025 se van a destinar 1.603 millones de euros a la consecución de los objetivos de éste.

Esto pone de manifiesto que se trata de un sector bastante importante para el crecimiento y desarrollo del país, y que, por ello, el gobierno está tan comprometido con la causa al elaborar dicho Plan. Si atendemos a lo expuesto en el *Informe de PWC “Entertainment and Media Outlook 2020-2024”* a lo largo de los próximos cinco años, se espera un crecimiento del sector del 2,8% en todo el mundo; y en España se prevé un crecimiento del 3,3%.

Por otra parte, con respecto a los ingresos, se estima que para el año 2024 los ingresos del sector estén alrededor de los 12.012 millones de euros. Por tanto, queda reflejada así la importancia que se le ha de dar si se pretende construir el futuro apostando por el sector, y la cantidad de dinero que es capaz de generar el sector audiovisual en España en los próximos años. Ya que, si lo comparamos con los ingresos del 2019, como queda reflejado en la siguiente tabla, aumentarían en casi 2.000 millones de euros.

Tabla 3

Ingresos del sector audiovisual en España.

Fuente de ingresos	Ingresos (M€) 2019	Ingresos (M€ estimados) 2024	Crecimiento Anual 2019-2024
<i>Televisión</i>	2.396	2.773	3%
<i>Vídeo OTT</i>	323	625	14,1%
<i>Publicidad en Televisión</i>	2.049	2.099	0,6%
<i>Publicidad en Internet</i>	3.150	3.508	2,2%
<i>Videojuegos/ eSports</i>	1.700	2.435	7,6%
<i>Cine</i>	661	572	-2,8%
TOTAL	10.279	12.012	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del Plan de impulso al sector audiovisual (2021)

1.3. El sector audiovisual en la Comunidad Valenciana

Tras el breve análisis tanto de las ICC como del sector audiovisual a nivel nacional, resulta conveniente llevar a cabo un análisis de dicho sector en la Comunidad Valenciana, puesto que el trabajo va a ser presentado en una universidad ubicada en dicha comunidad autónoma.

En 2020, en la Comunidad Valenciana, según los datos extraídos del *Anuario de Estadísticas Culturales 2021*, existían 752 empresas cuya actividad económica principal estaba dentro de las actividades cinematográficas, de vídeo, radio, televisión y edición musical.

Pero si se tiene en cuenta los años anteriores, se puede observar según la *Evolución del número de empresas del sector audiovisual a nivel de Comunidad Valenciana* elaborada por el INE, que hasta el año 2016 donde había un total de 664 empresas, la tendencia era bajista. Y fue a partir de ese momento, cuando las empresas del sector audiovisual en la Comunidad Valenciana comenzaron a aumentar.

En el año 2018, existían 712 empresas del sector en la Comunidad, de las cuáles el 64,5% se situaban en Valencia, el 30,3% en Alicante y el 5,2% restante en

Castellón. Lo cual resulta curioso, debido a que se produce una excesiva concentración de las empresas en la provincia de Valencia, pero en la provincia de Alicante también se encuentran un número elevado de empresas, dejando a la provincia de Castellón con datos excesivamente pobres en comparación con las otras dos provincias.

Esto podría ser consecuencia de la alta influencia del turismo en las provincias de Alicante y Valencia, y la riqueza y diversidad cultural que imperan en estos territorios; así como de la distribución de la población en las provincias, donde en la provincia de Valencia vive más del 50% del total de la población de la Comunidad Valenciana, y en la provincia de Alicante vive alrededor del 37% de la población, siendo Castellón la provincia con menos habitantes.

Además, en el año 2016, según *SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)*, los ingresos por ventas en la industria audiovisual ascendieron a 87.838 miles de euros a pesar de la tendencia bajista como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 4

Cifra de negocio del sector audiovisual Comunidad Valenciana.

Total cifra de negocio (miles de euros)								
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
219.885	186.986	141.281	199.229	112.546	84.543	88.275	92.604	87.838

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del Informe diagnóstico del sector audiovisual de la Comunidad Valenciana (2019)

Por último, para analizar la evolución del número de empleados del sector audiovisual, tanto en España como en la Comunidad Valenciana, se han tomado como referencia los datos de la *EPA* elaborada por el *INE* en el año 2019; y los resultados han sido los siguientes:

Tabla 5

Número de empleados del sector audiovisual en España y en la Comunidad Valenciana.

AÑO	COMUNIDAD VALENCIANA	ESPAÑA	% EMPLEADOS CV / ESPAÑA
2018	2.418	85.431	2,8%
2017	2.220	89.222	2,5%

2016	1.986	82.825	2,4%
2015	1.085	76.298	1,4%
2014	2.117	76.233	2,8%
2013	5.817	71.760	8,1%
2012	6.792	77.835	8,7%
2011	5.501	83.647	6,6%
2010	6.344	79.383	8,0%
2009	5.656	85.154	6,6%
2008	6.764	92.441	7,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del INE (2019)

Dichos resultados reflejan un descenso en el número de empleados del sector audiovisual en la Comunidad Valenciana con el paso de los años, a pesar de que el número de empleados a nivel nacional ha experimentado un crecimiento en los últimos años, hasta situarse en el año 2018, en los niveles del año 2009. Ello, puede deberse a que las principales productoras se encuentran en las grandes ciudades como Madrid y Barcelona, y por ello, el número de empleados del sector audiovisual en la Comunidad Valencia en el año 2018 representa tan solo al 2,8% del número total de empleados en el sector audiovisual a nivel nacional.

En resumen, todos los datos aportados en el análisis que se ha realizado del sector audiovisual, tanto a nivel nacional como regional (Comunidad Valenciana), ponen de manifiesto la importancia de este sector, y por tanto el interés que representa para ser incluido como ámbito de estudio en este trabajo.

1.4. Estrategia e innovación

Una vez definido el ámbito del estudio, y antes de definir los objetivos del presente trabajo, vamos a realizar una descripción del área de conocimiento en que se inserta el mismo: la dirección estratégica de la empresa. Ello, nos ayudará a situar mejor y poder entender la finalidad de este trabajo.

Se puede definir la estrategia como “la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos” (Ronda y Guerras, 2012, p.182).

A su vez, podemos destacar una serie de ideas básicas en lo que se refiere al concepto de estrategia, entre las que se encuentran: que se trata de un proceso interactivo entre la empresa (debilidades y fortalezas; es decir, sus recursos y capacidades) y el entorno (amenazas y oportunidades), a través del cual se emprenden una serie de acciones con el objetivo de mejorar el rendimiento de una empresa (obtener una mayor rentabilidad y creando valor) y así poder atender a los objetivos de los grupos de interés (accionistas, directivos, trabajadores, clientes...). Todo ello, teniendo en cuenta que la estrategia es una disciplina muy importante dentro del estudio de las organizaciones.

Tras aportar una definición y una serie de conceptos clave para entender qué es una estrategia, resulta conveniente mencionar cuáles son las características de las decisiones estratégicas, a partir de las cuales se pretende alcanzar el objetivo propuesto. Entre las características de las decisiones estratégicas, podemos destacar la alta incertidumbre y la naturaleza compleja de éstas, así como que afectan al conjunto de decisiones de la empresa y al planteamiento integrado de la organización. (Guerras y Navas, 2015).

A su vez, resulta necesario explicar las fases del proceso de dirección estratégica a través del cual se acaba implantando la estrategia que se pretende llevar a cabo por parte de las empresas y organizaciones. (Guerras y Navas, 2015, p.50).

Por ello, en primer lugar, cabe mencionar la fase del análisis estratégico, en la cual se pone de manifiesto la orientación futura de la empresa, es decir, se define cual es la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos de la empresa; y, además, se lleva a cabo un análisis tanto de los factores externos (a través del diagnóstico de amenazas y oportunidades) como de los factores internos (a través del diagnóstico de debilidades y fortalezas) de la empresa.

En segundo lugar, nos encontramos con la fase de la formulación de estrategias, en la que se lleva a cabo el diseño de las opciones estratégicas, distinguiendo para ello entre estrategias corporativas y competitivas; mientras que las primeras se orientan a definir aquellas actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar, las segundas se orientan a cómo competir mejor en cada uno de los negocios.

En tercer, y por último lugar, nos encontramos con la fase de la implantación de estrategias, en la cual podemos distinguir entre la evaluación y selección de estrategias, la puesta en práctica de éstas, y el control estratégico.

En lo que respecta a la evaluación y selección de estrategias, en ella, se valora si la estrategia a implantar es adecuada (es decir, si la estrategia elegida se adapta a la misión y objetivos de la empresa, así como a la situación definida en el análisis estratégico), factible (si se disponen de los recursos y capacidades necesarias, así como las posibilidades reales de implantación de dicha estrategia) y aceptable (es decir, se debe valorar si es posible obtener una rentabilidad con ella, si el riesgo se va a reducir, así como que los grupos de poder vean dicha estrategia como la correcta).

Con respecto a la puesta en práctica de las estrategias, ésta se relaciona con el soporte organizativo del cambio y la planificación estratégica, es decir, es importante tener en cuenta el hecho de que la estructura sigue a la estrategia para poder llevar a cabo una correcta evaluación y selección de ésta; así como el hecho de tomar decisiones por anticipado, que son necesarias para implantar las estrategias elegidas y hacer que funcionen.

Finalmente, con respecto al control estratégico, éste consiste en una revisión del proceso de dirección estratégica, es decir, en observar y evaluar el funcionamiento de la empresa con relación a la estrategia seguida.

Una vez explicado en qué consiste el proceso de planificación estratégica, vamos a hacer especial mención al análisis externo y al análisis interno, así como a las diferentes herramientas que se utilizan para llevar a cabo estos, y que nos van a servir de base para poder llevar a cabo la propuesta de este trabajo.

Por un lado, acerca del análisis externo, podemos destacar en primer lugar, que existen factores externos a la empresa, que definen el contexto en el cual se desarrolla la actividad de ésta, los cuales no puede controlar la empresa, pero que, además, tienen una influencia significativa en la estrategia empresarial. El objetivo del análisis externo es descubrir amenazas y oportunidades, y para ello se utilizan una serie de herramientas como las siguientes:

- Análisis PESTEL. Se trata de una técnica descriptiva, con el fin de detallar de la manera más exhaustiva posible el entorno en el que opera la empresa, en función de factores político-legales, económicos, demográficos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales.

- Modelo de Abell. Este modelo se utiliza para conocer el mercado en el que la empresa está activa, así como para aproximarse a aquellas áreas disponibles en las que la empresa todavía no se encuentra. En él, encontramos 3 dimensiones para definir el entorno competitivo, que no son otras que las funciones (aquello que se quiere satisfacer), la tecnología (de qué forma se van a cubrir esas funciones o necesidades) y los grupos de clientes (a quiénes va destinado dicho producto o servicio).

- Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Se trata de una herramienta de gestión a través de la cual, las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a las 5 fuerzas que a continuación se van a detallar:
 1. Poder de negociación de los clientes y
 2. Poder de negociación de los proveedores: ambas se miden a través de factores como la existencia o no de productos sustitutivos, productos diferenciados o no, y clientes o proveedores concentrados respectivamente.
 3. Amenaza de nuevos competidores: esta amenaza está relacionada con la existencia de barreras de entrada a la industria más o menos accesibles. Siendo la amenaza, aquellas empresas que logren adueñarse de una parte del mercado, ofreciendo los mismos productos, pero con nuevos recursos.
 4. Amenaza de productos sustitutivos: esta amenaza, será mayor si el valor de un producto no es lo relevante, sino que se valora más el precio y las necesidades que puedan cubrir.
 5. Intensidad de la competencia: es el grado de rivalidad entre las empresas. Donde aumenta si existen muchos competidores, y donde tiene especial relevancia la economía de escala, y la existencia de barreras de salida de la industria, ya que cuantas más barreras, mayor competencia existirá.

- Análisis de grupos estratégicos. A través de dicho análisis se puede analizar el grado de homogeneidad y heterogeneidad entre empresas que pertenecen a un mismo sector; y de ello, ser capaces de extraer tendencias, estudiar a la competencia e investigar la actuación que llevan a cabo los consumidores.

Por otro lado, acerca del análisis interno, podemos destacar que el objetivo de este es identificar fortalezas y oportunidades, y para ello, existen diferentes herramientas que van a utilizarse para la consecución de dicho objetivo, entre las que destacan:

- La cadena de valor de Porter. Se trata de la desagregación de la empresa en actividades básicas necesarias para vender un producto o servicio, con el objetivo de identificar las fuentes de ventaja competitiva de la empresa (Guerras y Navas, 2015).

Dicha cadena de valor se divide en actividades primarias (logística interna; producción; logística externa; comercialización y marketing; servicio posventa) y en actividades de apoyo (infraestructura de la empresa; administración de los recursos humanos; desarrollo de tecnología; aprovisionamiento).

- Análisis DAFO. Se trata de una herramienta de análisis estratégico, a través de la cual, mediante un análisis del entorno externo y las características internas de la empresa, se pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Además del análisis interno y externo de las empresas, existen una serie de actividades para llevar a cabo la implantación estratégica, como, por ejemplo, el esquema de las 7-S de McKinsey, el cual está formado por:

- la estrategia;
- la estructura organizativa;
- los sistemas de gestión;

- el estilo de dirección;
- las personas;
- las capacidades;
- y los valores compartidos.

Cabe destacar, que los 7 factores están interrelacionados entre sí, y que, en ocasiones, las estrategias bien diseñadas pueden llegar a fracasar por la falta de atención a varios de los factores mencionados anteriormente.

Y a esto, cabe añadir que existen diferentes tipos de estrategias para llevar a cabo la expansión o la diversificación de actividades, y que tienen su plasmación en la matriz de crecimiento de Ansoff, que distingue entre productos y mercados, y a su vez entre nuevos y tradicionales, y con ello, poder elegir el tipo de estrategia adecuada. Distinguiendo entre:

- Penetración en el mercado: a través de la cual se lleva a cabo una expansión de los productos y mercados tradicionales, con el objetivo de aumentar el volumen de ventas.
- Desarrollo de productos: supone el mantenimiento en el mercado actual en el que opera la empresa, pero con nuevos productos, y con ello, se pretende ofrecer una imagen innovadora y de renovación al mercado.
- Desarrollo de mercados: supone la implantación de los productos tradicionales en nuevos mercados (nuevos segmentos de la industria, nuevas áreas geográficas).
- Diversificación: supone elaborar productos nuevos para nuevos mercados, con el objetivo de ampliar el campo de actividad, y que normalmente conlleva cambios físicos, organizativos y en los sistemas de dirección.

En síntesis, a la hora de realizar tanto el análisis interno como externo de una empresa, así como en la implantación estratégica y la expansión o diversificación de actividades, existen diferentes herramientas para identificar todo tipo de inputs que pueden ser especialmente relevantes para cualquier ámbito de la empresa; pero, centrándonos en el presente trabajo, muchos de estos métodos

explicados anteriormente, van a ser claves para poder establecer cuáles son los inputs a tener en cuenta para elaborar el perfil estratégico correspondiente.

Así como también puede resultar interesante hacer mención al cuadro de mando integral, el cual es una herramienta para el control estratégico basada en un conjunto de indicadores de cuyo correcto funcionamiento depende la buena marcha de la empresa, y donde las áreas de control son:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos
- Formación y crecimiento

Ahora bien, especial mención cabe hacer a la “Estrategia del Océano Azul”, donde el concepto clave de los océanos azules lleva aparejado el hecho de reconstruir las condiciones estructurales de un mercado, centrándose en redefinir, cambiar y recalificar los estándares interpuestos de forma natural, en el análisis del entorno que los gerentes llevan a cabo durante el proceso decisorio.

Cabe distinguirla de la estrategia del océano rojo, y a modo de síntesis, la siguiente tabla refleja las principales diferencias entre ambas:

Tabla 6

Comparación entre las características de las estrategias competitivas.

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo

Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo
---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Marchione, J.C. (s.f). La gestión eficiente de los costos del “océano azul” aplicado a la producción fílmica en el Mercosur. Comunicación presentada al *V Congreso de costos del Mercosur*”

El modelo del “Océano Azul” exige ser creativo e innovador para conseguir diferenciar tu negocio de las propuestas de valor tradicionales, con el fin de provocar un impacto en el entorno que suponga un cambio de modelo competitivo. Para implantar dicho modelo de “Océano Azul”, se deben identificar qué variables del entorno competitivo deben ser eliminadas; qué variables se tienen que reducir o incrementar; y qué variables se deben crear para ofrecerlas en el entorno competitivo actual. Es decir, la aplicación de la matriz RICE es un elemento fundamental dentro de la implantación de la estrategia de océanos azules.

Comprender dicha estrategia de océanos azules, es de vital importancia para poder construir el perfil estratégico que se pretende elaborar en el presente trabajo.

Una vez situado el contexto del ámbito de estudio y la disciplina, estamos en condiciones de abordar los objetivos del presente trabajo, que son:

1. Proponer el uso de algunas de las herramientas de análisis del entorno general y competitivo, para el pronóstico de éxito en un sector o empresa determinada.
2. Aplicar esta metodología en el sector de industrias creativas y culturales, en concreto a 2 de las empresas más importantes del subsector audiovisual, que son Atresmedia y Mediaset y que se han elegido por diversas razones como su peso económico en el volumen del sector.
 - a) Como objetivo específico, se pretende analizar fundamentalmente los resultados extraídos de los DAFOs de cada una de las

empresas, para así identificar las dimensiones que permitan construir un cuadro estratégico.

El problema que se pretende abordar es, testar un modelo de pronóstico de la evolución de una empresa o sector.

2. DESARROLLO

2.1. Método

Una vez definidos los objetivos de este trabajo, y tras haber llevado a cabo una descripción del área de conocimiento con el cual está especialmente relacionado dicho trabajo, es importante aclarar y explicar el método que vamos a utilizar para el desarrollo del trabajo. Por ello, vamos a justificar a través de su historia y de sus datos por qué hemos tomado como referencias a la hora de elaborar una propuesta del modelo “océano azul” a las empresas Mediaset España y Atresmedia, a través de la información obtenida de éstas.

Sin embargo, resulta necesario anticipar que los análisis efectuados una vez examinada la información de la que disponemos acerca de dichas empresas, se van a presentar en el apartado 2.3. Resultados del presente trabajo, por lo que en este apartado únicamente vamos a poner de manifiesto la importancia de dichas empresas en el sector televisivo y el porqué de su elección para llevar a cabo este trabajo.

En primer lugar, vamos a hablar de la empresa “Mediaset España”, y atendiendo a lo dispuesto en su Informe de sostenibilidad 2021, elaborado por la empresa Deloitte S.L. en el año 2022, podemos decir que el grupo Mediaset España es un grupo audiovisual que se creó en el año 2009 (con la fusión de Telecinco con Cuatro-Sogecable), cuya sociedad “Mediaset España Comunicación, S.A se constituyó en Madrid en el año 1989, y que está formado por un conjunto de empresas que se dedican al desarrollo de negocios relacionados con el sector audiovisual, cuya actividad se centra en la producción y la emisión de contenidos audiovisuales, así como en la explotación del espacio publicitario de las cadenas de televisión en las que opera.

Dicha empresa tiene como objeto social la gestión indirecta del Servicio Público de televisión. A 31 de diciembre de 2021, los canales que formaban parte del grupo Mediaset eran los siguientes: Telecinco, Cuatro, Factoría de Ficción, Boing, Divinity, Energy y BeMad; es decir, 7 canales de televisión. Además de ello, cuenta con algún negocio que no es directamente dependiente de la publicidad, como es el caso de Mitele Plus.

No obstante, una vez presentada la historia de la empresa de forma resumida, debemos de aportar una serie de datos que demuestran que dicha empresa es una de las empresas más importantes en el sector televisivo hoy en día. Entre dichos datos, podemos destacar que, en los últimos años, el grupo ha obtenido una cuota media de pantalla por encima del 28%, situándose en el 2021 en un 28,2%, donde destaca Telecinco, que este último año ha acumulado un 14,9% de share, convirtiéndose por 22º año consecutivo en la cadena comercial más vista; así como el total de ingresos netos obtenidos durante dicho año asciende a 876,4 millones de euros, lo que arroja un resultado de explotación de 225,3 millones de euros, donde el beneficio neto ha sido de 181 millones de euros. Estas cifras ponen de manifiesto la importancia del grupo Mediaset España en el sector televisivo hoy en día.

En segundo lugar, vamos a hablar de la empresa “Atresmedia”, cuyo origen se remonta al año 2011, debido a que no es hasta esta fecha cuando se produce la fusión del grupo Antena 3 (cuyo canal Antena 3 fue la primera cadena de televisión privada surgida en España a comienzos del año 1990) con GIA La Sexta; y conforme a lo dispuesto en su Estado de Información no Financiero Consolidado 2021, elaborado por la empresa PWC en el año 2022, podemos decir que Atresmedia se trata de un grupo de comunicación líder en España, y que opera en diversos sectores como la televisión, radio, digital, cine y producción audiovisual. En el sector televisivo, Atresmedia cuenta con la presencia de 6 canales de televisión que son: Antena 3, laSexta, Neox, Nova, Mega y Atreseries.

Al igual que Mediaset España, Atresmedia cuenta con otras actividades y negocios que no son directamente dependientes de la publicidad, como, por ejemplo: Atresplayer Premium, una plataforma de suscripción de vídeo bajo demanda.

En el año 2021, según estimaciones internas, Atresmedia logró una cuota de mercado del 41,7%, donde en términos de audiencia registró un 27,3% de cuota media de pantalla; siendo Antena 3 el canal del grupo que obtuvo mayor cuota de audiencia en dicho período, con un 13,8%, seguido de laSexta, que tuvo una audiencia media del 6,4% de share, situándose 1,1 puntos por encima de su principal competidor (Cuatro, del grupo Mediaset España).

Ahora bien, además de a dichos datos de cuota de mercado y audiencias, hay que hacer mención a los datos que reflejan la situación económica de la empresa y que también justifican la importancia de esta en el sector televisivo. Cabe destacar que los ingresos netos de Atresmedia en el año 2021 fueron de 963,3 millones de euros; por otra parte, el resultado de explotación acumulado a diciembre de 2021 fue de 154,5 millones de euros, siendo el beneficio neto de 118,5 millones de euros a cierre del ejercicio de 2021. Por tanto, dichos datos reflejan la importancia del grupo en el sector, y su elección para la elaboración de dicho trabajo.

Además, también es un dato interesante la ratio de beneficio por empleado de ambas empresas, donde en Mediaset es de 114.195,584€, mientras que en Atresmedia es de 47.975,7085€; siendo por tanto mucho más elevada la de Mediaset.

Tras haber realizado la presentación de ambas empresas y de sus datos más relevantes, cabe destacar que a pesar de que Atresmedia factura más dinero que Mediaset, tiene menores beneficios; así como a pesar de estar ambas relacionadas con el sector audiovisual, Atresmedia está presente en negocios que Mediaset no lo está, como, por ejemplo, la radio.

2.2. Procedimiento

Para cumplir los objetivos mencionados anteriormente, el procedimiento que se ha llevado a cabo para extraer las conclusiones necesarias, así como las herramientas que se han utilizado como fuentes principales para la elaboración de dicho trabajo, y la forma en la que se han utilizado han sido las siguientes:

En primer lugar, se han utilizado como fuentes principales, un análisis DAFO de Atresmedia y otro de Mediaset España, elaborados de manera propia a partir de la información que proporcionan los informes corporativos de ambas empresas y diversas noticias publicadas en la web, y que aportan datos interesantes para la elaboración del perfil estratégico basado en el modelo de océanos azules, con el cual se pretende proponer un modelo de prospección estratégica.

En segundo lugar, se han utilizado los informes corporativos de los últimos años de Mediaset España y Atresmedia, como fuentes principales para la obtención de información relevante acerca de las dos empresas. Así como también se ha utilizado el análisis de la industria televisiva-audiovisual 2021 elaborado por la empresa Barlovento comunicación.

En el caso de los DAFO, los cuales van a explicarse de forma detallada en el apartado siguiente de dicho trabajo, se va a realizar una comparación entre ambos para así poder identificar cuáles son las dimensiones que van a formar parte del cuadro estratégico. Así como el análisis de la información de Atresmedia y de Mediaset España, reflejada en los respectivos informes corporativos de ambas empresas, va a proporcionar datos relevantes para llevar a cabo la elaboración del presente trabajo.

2.3. Resultados

Tras haber justificado a través de datos el por qué hemos elegido a Atresmedia y a Mediaset España para llevar a cabo la elaboración del presente trabajo, y el procedimiento a seguir para ello, resulta necesario para la elaboración de la propuesta, exponer los resultados que se han obtenido tras el análisis efectuado a dichas empresas, principalmente a través del análisis DAFO de cada una de ellas.

En primer lugar, con respecto al grupo Atresmedia, contamos con un DAFO elaborado de manera propia a partir de la información extraída del informe corporativo del año 2021 de la empresa Atresmedia y de diferentes noticias publicadas en la web cuyos enlaces están incluidos en el apartado de referencias, en el cual destacan los siguientes puntos:

Tabla 7

Análisis DAFO del grupo Atresmedia.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Gran experiencia de más de 30 años en el sector.• Personal altamente formado y cualificado.• Amplia cartera de productos.• Liderazgo con la plataforma Atresplayer.• Fuerte capacidad de innovación tecnológica.• Elevado compromiso social.• Antena 3 es la opción más vista en personas que tienen más de 64 años.	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad inferior a la competencia.• Muchos años sin ser el grupo más visto de la televisión.• Mala reputación por la duración de los anuncios.• Nivel de endeudamiento.• Fuerte dependencia de las inversiones publicitarias.• Escasa atención al público cuya edad está entre 4 y 12 años.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Interés por el contenido a la carta o bajo demanda.• Aumento del uso de internet.• Elevado consumo de horas de televisión e internet.• Alto ritmo de crecimiento del mercado publicitario.• Crecimiento de oyentes en Onda Cero.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Existencia de múltiples productos sustitutivos.• Cambios rápidos en las necesidades y gustos de los consumidores.• Rápido desarrollo de nuevos formatos tecnológicos.• Limitación de espacios publicitarios por ley.• Mala coyuntura económica.

Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, con respecto a Mediaset España, contamos con un DAFO que también ha sido elaborado de manera propia a partir de la información extraída del informe corporativo del año 2021 de la empresa Mediaset España y de diferentes noticias publicadas en la web cuyos enlaces están incluidos en el apartado de referencias, en el cual destacan los siguientes puntos:

Tabla 8

Análisis DAFO del grupo Mediaset España.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Empresa madura y con experiencia.• Grupo líder de audiencia televisiva.• Sólida posición financiera.• Grupo televisivo que más horas emite en directo.• Notable compromiso social.• Telecinco es la opción más vista en personas que tienen entre 13 y 64 años.	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Público al que va dirigida su programación televisiva.• Excesivo número de reality shows.• Mala imagen por multas recibidas.• Empresa con mayor tiempo publicitario.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Invertir en nuevas áreas de negocio.• Interés por el contenido a la carta o bajo demanda.• Aprovechar las redes sociales para su promoción.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Excesivas críticas negativas que califican sus contenidos como “telebasura”.• Existencia de muchos canales y servicios streaming.• Descenso del consumo televisivo lineal.

Fuente: elaboración propia

Por tanto, una vez analizados los DAFO de cada una de las empresas, así como la información recogida de los diferentes informes podemos obtener los siguientes resultados:

- Ambas empresas tienen una experiencia dilatada en el sector y, por tanto, es uno de los principales motivos de que sus respectivos canales principales sean los líderes en audiencia.
- A pesar de que Mediaset es la empresa con mayor presión publicitaria, Atresmedia tiene una peor reputación por la duración de sus anuncios, ya que según la última ley, se podrán emitir como máximo 12 minutos/hora de publicidad, pero Atresmedia se caracteriza por hacer menos pausas publicitarias pero de mayor duración que Mediaset; mientras que Mediaset,

emite anuncios con una duración más corta y por tanto hace más pausas publicitarias por hora, lo cual hace que a pesar de ser la empresa con mayor tiempo publicitario en su parrilla, no tenga tan mala reputación con respecto a los anuncios publicitarios entre los telespectadores. Considerándose para esta última empresa una debilidad, ya que, aunque la mayoría de los ingresos de ambas empresas provienen de la publicidad, si Atresmedia decidiese cambiar su estrategia y realizar más pausas publicitarias por hora y reducir el tiempo de emisión de cada pausa, esto podría desencadenar un descenso en la audiencia de los canales de Mediaset, y, por tanto, afectar a su target comercial.

- Por otra parte, Telecinco destaca como la cadena más vista en este último año por individuos que tienen entre 13 y 64 años; mientras que Antena 3 es el canal televisivo más visto por las personas mayores de 64 años, siendo estas personas las que más consumen televisión, encontrándose aquí una de las justificaciones al porqué durante los últimos 10 meses la tendencia está cambiando y es Antena 3 el canal líder de audiencia por encima de Telecinco.
- Atresmedia, a pesar de contar con más ingresos que la competencia, su rentabilidad es menor, debido a que está innovando constantemente a través de nuevas áreas de negocio como por ejemplo Atresplayer que es la plataforma con mayor número de suscriptores, y ello conlleva una inversión; además de que mientras que en el año 2021, los ingresos procedentes de publicidad para Mediaset se situaron en un 91% de sus ingresos totales, para Atresmedia se situaron en un 81% de sus ingresos totales; lo cual demuestra que Atresmedia tiene otros canales para recibir ingresos como por ejemplo, los ingresos de producción y distribución de contenidos, tales como los derivados de la plataforma Atresplayer Premium.
- A todo ello, Telecinco tiene más del doble de seguidores en las redes sociales (1,1 millón de media) que Antena 3 (453 mil de media), ello puede deberse al hecho de que Telecinco sea la cadena más vista por el público entre 13 y 64 años, y, por tanto, que más utiliza las redes sociales. Y en relación con ello, Mediaset España ha acumulado más de 30 millones de comentarios en 2021, lo que supone el 70% del total de comentarios que guardan relación con la televisión en las redes sociales.

- Mediaset cuenta con 5 canales telemáticos mientras que Atresmedia cuenta con 4, pero, aun así, no hay un canal destinado ofrecer a las personas de mayor edad contenido que les sea atractivo. Mientras que Atresmedia, decide incluir en su canal principal a lo largo de la tarde, una serie de programas que suelen gustar a las personas de avanzada edad (como son las series y telenovelas) entre las que se encuentran siete de las diez series con más audiencia.
- Además, Telecinco destaca por asociarse a la “telebasura”, por el elevado número de reality shows y de programas de cotilleos que han inundado la parrilla de canal; y que hasta antes de la pandemia le había funcionado porque los datos de audiencia así lo avalaban siendo el canal más visto a mucha distancia de su competidor directo, Antena 3. Pero desde hace 10 meses, dejando fuera la transmisión de eventos deportivos, Antena 3 ha liderado el ranking de audiencias, y ello se debe en parte a la amplia variedad de programas que ofrece a lo largo del día y las diferentes temáticas, a diferencia de Telecinco, que, durante todo el horario de tarde a lo largo de la semana, emite programas de cotilleo. A ello cabe añadir la calidad de los programas, ya que Antena 3 emite programas de entretenimiento, pero con un alto grado de aprendizaje, y que llevan destacando durante muchos años como, por ejemplo: “Pasapalabra”, “Boom”, “Quién quiere ser millonario” o “La ruleta de la suerte”; mientras que Telecinco, que anteriormente contaba con la emisión de “Pasapalabra”, se ha quedado huérfano en este aspecto, y, por tanto, la calidad de los programas es escasa, ya que durante toda la tarde opta únicamente por ofrecer programas del corazón sin variedad alguna; mientras que Antena 3, ofrece todo tipo de programas de entretenimiento que nada tienen que ver con la temática seguida por Telecinco.
- Las emisiones de eventos deportivos, tales como partidos de fútbol, han sido las emisiones más vistas del mes; e incluso del año, como es el caso de la emisión de los penaltis del partido de la semifinal de la Eurocopa 2020 entre Italia y España el día 6/7/2021, que fue vista por 14.170.000 personas con un 72,9% de share. En este aspecto, Mediaset emitió mucho más contenido deportivo que Atresmedia al emitir íntegramente toda la Eurocopa 2020 celebrada en el año 2021, donde Telecinco acumuló las 14 emisiones más

vistas del año (todas relacionadas con el mundo del deporte, y en concreto con la Eurocopa) como bien se explica en el análisis de la industria televisiva-audiovisual elaborado por Barlovento comunicaciones.

- A todo ello, cabe añadir que ambas empresas tienen un alto compromiso social, apoyando labores sociales de diversas ONG a través de la cesión de espacios publicitarios para difundir gratuitamente campañas de sensibilización, aunque si bien es cierto, que a pesar de contar con un canal telemático menos que Mediaset, Atresmedia ha difundido campañas sin coste para ONG por valor de 17,4 millones de euros; mientras que Mediaset ha difundido igualmente campañas sin coste para ONG, pero por valor de 10,4 millones de euros, lo cual resulta extraño debido a que Mediaset cuenta con un canal telemático más que Atresmedia, y por tanto, podría repartir de manera más fácil el número de anuncios estipulados para las campañas por canal. y, por tanto, colaborar con más campañas.
- Por último, Mitele Plus ha alcanzado su récord de suscriptores en 2021, con un total de 215.000; mientras que Atresplayer Premium es la plataforma más exitosa, ya que cuenta con más de 420.000 suscriptores. Ello se debe principalmente a la posibilidad de acceso a contenido de entretenimiento y ficción de calidad, donde destacan la emisión de nuevos capítulos de series que fueron muy exitosas en el pasado como “Los Protegidos” o posteriormente vendidas a Netflix como “Toy Boy”.

2.4. Propuesta

Tras explicar los resultados obtenidos, y que han servido de base para crear las dimensiones que forman parte del cuadro estratégico del modelo de océano azul entre las empresas Mediaset y Atresmedia, vamos a exponer dicho cuadro estratégico; no sin antes hacer mención a que dichas dimensiones han sido elegidas porque son claves para el cliente y por tanto, pueden influir en la percepción que este tenga acerca de las empresas televisivas, además de su utilidad para establecer diferencias a partir de los resultados extraídos de los respectivos análisis DAFO.

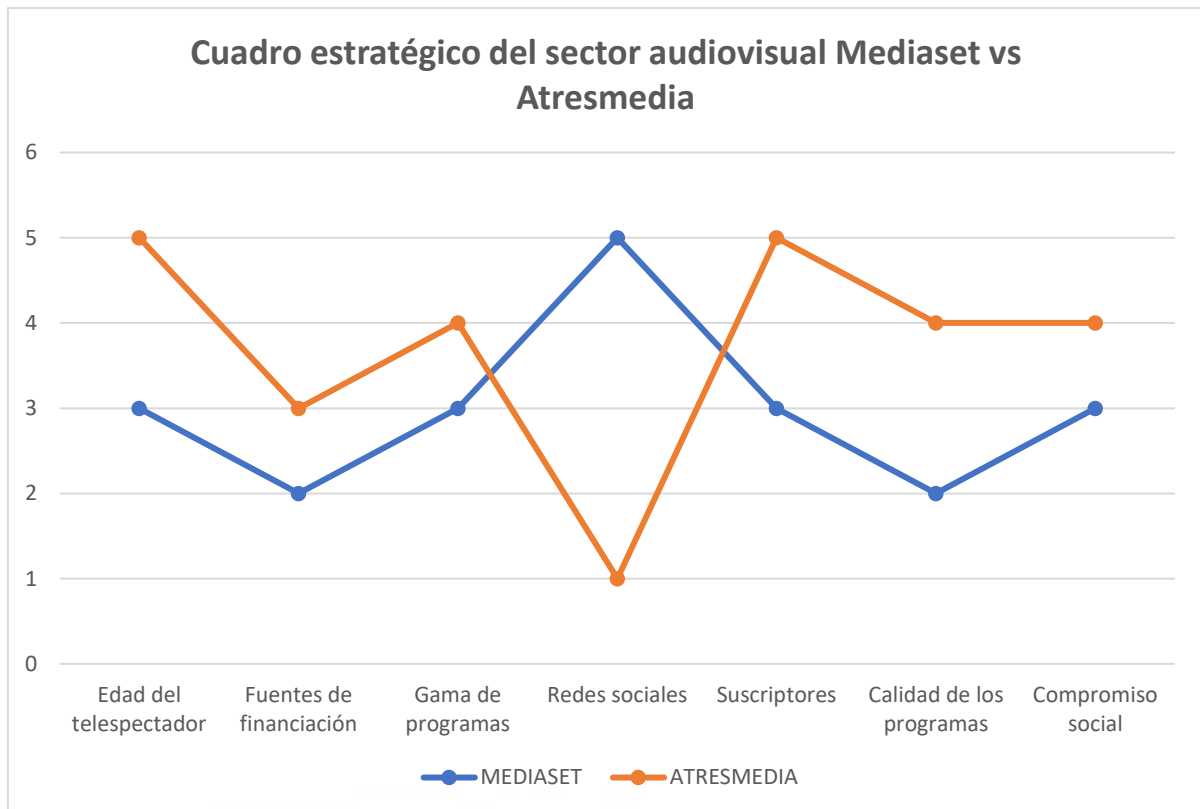


Figura 5. Fuente: elaboración propia

- En primer lugar, con respecto a la dimensión “edad del telespectador”, en el caso de Mediaset se le ha asignado el nivel 3 debido a que se ha hecho una media entre las edades en las que tiene mayor audiencia (13-64 años) donde sale un resultado de 38 años; mientras que en el caso de Atresmedia se ha asignado el nivel 5 debido a que tiene mayor audiencia en personas mayores de 64 años. Ya que, en este caso, a mayor número, mayor edad.
- En segundo lugar, con respecto a la dimensión de las “fuentes de financiación”, a Mediaset se le ha asignado el nivel 2, debido a que el 91% de sus ingresos provienen de la publicidad, y por tanto apenas tienen una vía de financiación; mientras que a Atresmedia se le ha asignado un nivel de 3, debido a que los ingresos procedentes de la publicidad suponen el 81% de sus ingresos totales, y, por tanto, dispone de más fuentes de financiación que Mediaset. En este caso, a mayor número, mayor diversidad de fuentes de financiación.
- En tercer lugar, con respecto a la dimensión “gama de programas”, a Mediaset se le ha asignado un nivel de 3, debido a que de forma general el contenido de su parrilla televisiva está formado por programas del corazón y

reality shows; mientras que a Atresmedia se le ha asignado un nivel de 4, debido a que en su parrilla televisiva incluyen una gran diversidad de programas de entretenimiento y de información, sin centrarse en un solo tipo de programa. En este caso, a mayor número, mayor gama de programas.

- En el caso de la dimensión de las “redes sociales”, a Mediaset se le ha asignado un nivel de 5, debido a su gran influencia en redes; mientras que a Atresmedia se le ha asignado un nivel de 1, debido a su poca influencia en redes sociales. En este caso, a mayor número, mayor influencia en redes sociales.
- Con respecto a la dimensión “suscriptores”, a Mediaset se le ha asignado un nivel 3, equivalente a 215.000 suscriptores; mientras que a Atresmedia se le ha asignado un nivel 5, equivalente a 420.000 suscriptores. En este caso, a mayor número, mayor número de suscriptores.
- Por otra parte, con respecto a la dimensión “calidad de los programas”, a Mediaset se le ha asignado un nivel 2, debido a que los programas del corazón que ofrece en su mayoría no tienen calidad tanto ni de forma como de contenido; mientras que a Atresmedia se le ha asignado un nivel 4, debido a que los programas que emite en su mayoría intentan enseñar algo al telespectador y entretener sin necesidad de entrometerse en la vida privada de las personas. En este caso, a mayor número, mayor calidad de los programas.
- Por último, con respecto a la dimensión “compromiso social”, a Mediaset se le ha asignado un nivel 3, debido a su apoyo a las causas sociales con la difusión de campañas publicitarias por valor de 10,4 millones de euros; mientras que a Atresmedia se le ha asignado un nivel de 4, debido a su apoyo a las causas sociales con la difusión de campañas publicitarias por valor de 17,4 millones de euros. En este caso, a mayor número, mayor nivel de compromiso social.

Ahora bien, existen otras dimensiones que resultarían interesantes de analizar, pero sobre las cuales no se dispone de la información necesaria para justificar su presencia como dimensión en el cuadro estratégico anterior, entre ellas: tiempo de emisión en directo; tipo de público con respecto a su nivel

socioeconómico, o el aprovechamiento de sinergias con otras empresas o canales.

Una vez explicado el significado de la representación de cada dimensión en el gráfico, vamos a analizar los resultados donde a través de dicho cuadro podemos observar que no es casualidad que, en estos últimos tiempos, el canal principal de la empresa Atresmedia, "Antena 3", sea líder de audiencia con respecto a Telecinco. Ya que tanto la diversidad de programas como la calidad de éstos es mucho mayor en el canal de Atresmedia; aunque todo ello, con anterioridad a la pandemia, no se reflejaba en los datos de audiencia, ya que, hasta ese momento, Pasapalabra se emitía en Telecinco y la mayoría de gente que veía Telecinco, no cambiaba a Antena 3 porque dicho programa se emitía en el canal de Mediaset. Pero desde su traslado a Antena 3, coincidiendo con la pandemia, y el posible cambio de mentalidad de muchas personas tras la situación excepcional que nos tocó vivir, ha hecho que la función informativa y de entretenimiento ofrecida por Antena 3 esté siendo actualmente la preferida por la audiencia.

También hay que destacar la importancia de las redes sociales en todos los ámbitos de la sociedad actual, y en este caso, Mediaset ofrece al espectador una mayor interacción con los programas que emite, de la que le ofrece Atresmedia; y eso, se traduce en que la gente joven y adulta es la que más ve Telecinco, que es el canal principal de Mediaset.

Por tanto, una vez analizados los resultados que arroja el cuadro estratégico, bajo mi punto de vista la empresa Atresmedia es mejor de acuerdo con las dimensiones de dicho cuadro; ya que a pesar de no contar con la cadena más vista de la televisión por las personas que tienen entre 13 y 64 años, sí que cuentan con el canal más visto por personas mayores de 64 años, que son las personas que mayor cantidad de horas ven la televisión al día, y eso le hace contar con grandes cuotas de audiencia. Ahora bien, debería de mejorar más en el aspecto de las redes sociales para atraer a un público más joven, que son quienes más las utilizan, ya que, en este caso Mediaset está muy por encima de Atresmedia.

También dispone de mayores fuentes de financiación, mayor compromiso social, mayor gama y calidad de los programas que Mediaset, por lo que la hace una empresa más atractiva para el sector. Así como también tiene mayor número de suscriptores en su plataforma de pago que su competidora Mitele Plus.

Dicho esto, procedemos a proponer una matriz RICE, aunque para ello resulta necesario explicar en qué consiste dicha matriz. La matriz RICE tiene como objetivo poner en cuestión los modelos de negocio existentes en la industria, y para ello se utiliza el esquema de las cuatro acciones (reducir, incrementar, crear y eliminar); es decir, se presenta la cuestión de saber cómo hay que actuar con respecto a determinadas variables que influyen en el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, Zara ha utilizado dicha matriz para crear una curva de valor en la industria textil.

Tras explicar en qué consiste la matriz RICE, vamos a proponer una matriz RICE para la industria televisiva, que es realmente la parte sustancial de la propuesta de este trabajo una vez realizados los análisis e investigaciones pertinentes.

Tabla 9

Matriz RICE para la industria televisiva.

<p>REDUCIR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anuncios con publicidad perjudicial para la salud. • Número de reality shows y programas del corazón. 	<p>INCREMENTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de programas y eventos deportivos. • Número de programas interactivos de entretenimiento.
<p>CREAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Series o películas de producción propia, traducidos a diversos idiomas desde su estreno. • Acceso por huella digital desde el móvil. 	<p>ELIMINAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferentes precios de suscripción según el lugar de residencia.

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, se deberían reducir el número de anuncios que contienen algún tipo de publicidad perjudicial para la salud, tales como los anuncios de tabaco o de bebidas alcohólicas, y de esta manera colaborar con la tarea de tener un mayor compromiso social al no incentivar la compra de productos perjudiciales para la salud de las personas.

Así como también debería de reducirse el número de reality shows y programas del corazón, ya que hoy en día no son el punto fuerte de las cadenas para atraer y retener a la audiencia, aunque antes sí lo fueran. Porque como bien se está reflejando en los niveles de audiencia, Antena 3, cuya oferta televisiva se sustenta en la información y en programas de entretenimiento para toda la familia, lleva 10 meses seguidos liderando la cuota de audiencia en detrimento de Telecinco, cuya oferta televisiva se basa en la emisión de reality shows como “Supervivientes”, donde durante los meses de emisión solo ha estado una vez entre las 25 emisiones más vistas del mes, y de programas del corazón como “Sálvame”, que hace años era el programa insignia de la cadena y ahora vive sus horas más bajas en cuanto a cuota de audiencia (alrededor del 12%).

En segundo lugar, se deberían de incrementar el número de programas y eventos deportivos, ya que está demostrado que cuando algún evento deportivo es retransmitido por televisión (principalmente partidos de fútbol), la audiencia sube e incluso se convierte en alguna de las emisiones más vistas de ese mes.

Además, también debería incrementarse el número de programas de entretenimiento que hagan sentir al telespectador como un concursante más, ya que hoy en día, son programas que acumulan mucha audiencia (por ejemplo: “pasapalabra” o “la ruleta de la suerte”).

En tercer lugar, se debería crear mucho más contenido, tales como series o películas de producción propia (que es lo que está teniendo éxito en la plataforma Atresplayer premium), traducido a diversos idiomas a la vez que se emiten en español, y con ello llegar a un mayor número de personas, ya que en España residían a 1 de enero de 2022, 5.417.883 extranjeros.

También se deberían crear el acceso por huella digital desde el móvil para acceder a las plataformas de pago de la cadena, para así aumentar la seguridad que te proporciona el acceso con contraseña.

En último lugar, se debería eliminar la existencia de diferentes precios de suscripción dependiendo de si vives en España o fuera de ella, ya que, por ejemplo, Atresmedia cobra un precio diferente por la suscripción a Atresplayer premium dependiendo de tu país de residencia; y eso a la larga, te hace perder clientela a lo largo del mundo. Así como la existencia de canales cuya cuota de audiencia sea insignificante (<0,5%).

Dicha matriz RICE va a servir de utilidad para el resultado final del trabajo, que no es otro que la creación de un cuadro estratégico con la propuesta de océano azul con la matriz RICE, y que se va a reflejar a continuación. Para ello, vamos a utilizar como empresa tradicional de televisión a Atresmedia, debido a que, según la comparativa del cuadro estratégico anterior, es mejor que la empresa Mediaset; y a una empresa televisiva ficticia llamada "Cincoymedia" que podría pasar a formar parte del sector televisivo con éxito, aprovechando la propuesta de océano azul que se va a llevar a cabo, y que refleja la situación actual de Atresmedia con respecto a esas dimensiones de manera aproximada, ya que no se disponen de datos precisos para ello.

Este cuadro estratégico se incluye en el apartado 5. Anexo, al final del presente trabajo. Y en él se puede observar la estrategia de océano azul que debería seguir la empresa ficticia si quisiera entrar en el mercado y tener éxito, a través de la creación de mercados en áreas que actualmente no están siendo explotadas y que generan oportunidades de crecimiento rentable a largo plazo, así como la reducción o eliminación de la explotación de aquellas áreas que no son rentables para la empresa, y el incremento en la explotación de áreas que pueden proporcionar un beneficio mayor para la empresa del que está generando.

3. CONCLUSIONES

Tras la elaboración del presente trabajo, se pueden extraer una serie de conclusiones, entre las que destaca la utilidad del estudio, con una metodología sencilla que facilita el hecho de proponer modelos de innovación basados en océanos azules a través del uso de herramientas de análisis estratégico (en el caso de este trabajo: análisis DAFO) y que anteriormente no se han llegado a utilizar; en ello reside la originalidad de este trabajo, en la novedad a la hora de utilizar distintas herramientas de análisis estratégico para realizar una propuesta de innovación basada en el modelo del océano azul.

Además, dicha metodología podría utilizarse en el futuro no solo en el sector audiovisual, sino también distintos subsectores de las ICC, como por ejemplo libros y prensa, y en el caso de funcionar, extrapolarla a otros sectores de la industria, como, por ejemplo, el automovilístico, que también cuenta con un alto grado de innovación constante y ello facilitaría la creación de estrategias de océanos azules en dicho sector.

Ahora bien, el presente trabajo cuenta con una serie de limitaciones, como, por ejemplo, el hecho de no haber podido disponer de toda la información necesaria para llevar a cabo la realización de un buen diagnóstico que hubiese permitido elaborar unos análisis DAFO de manera más precisa y, por tanto, identificar más dimensiones de las que forman parte del cuadro estratégico.

A pesar de ello, con los resultados obtenidos a través de los datos de los que disponemos y la elaboración de la propuesta, queda demostrada la utilidad de este trabajo y su posible utilización en un futuro en distintos sectores de la industria.

4. REFERENCIAS

- CISAC. (2015). Las industrias culturales y creativas estimulan la economía mundial y crean 29,5 millones de empleos en todo el mundo. *EY*. Recuperado el 16 de mayo de 2022, de: <https://www.cisac.org/es/Sala-de-prensa/news-releases/las-industrias-culturales-y-creativas-estimulan-la-economia-mundial-y>
- Domenech, R. B., & Lazzeretti, L. (2011). *Las industrias creativas en España: una panorámica*. Asociación Española de Ciencia Regional. Recuperado el 23 de mayo de 2022, de: <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/27278>
- Europea, C. (2010). *Libro Verde*. Recuperado el 16 de mayo de 2022, de: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0183:FIN:ES:PDF>
- Gobierno de España (2021). *España Hub Audiovisual de Europa. Plan de impulso al sector audiovisual*. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de: https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/240321-Plan_de_impulso_al_sector_audiovisual.pdf
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (Quinta ed.). Civitas. Recuperado el 4 de junio de 2022, de: <http://www.guerrasynavas.com>
- Ministerio de Cultura y Deporte (2019). *Cuenta Satélite de la Cultura en España*. Recuperado el 10 de mayo de 2022, de: <https://estadisticas.mecd.gob.es/CulturaDynPx/culturabase/index.htm?type=pcaxis&path=/t22/p22d/a2020/&file=pcaxis#>
- Ministerio de Cultura y Deporte (Noviembre de 2021). *Anuario de estadísticas culturales 2021*. Recuperado el 10 de mayo de 2022, de: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:f595ecde-9965-4204-a134-7c569931eb1e/anuario-de-estadisticas-culturales-2021.pdf>

Tirapu, M. C. (2018). Las industrias culturales y creativas en el siglo XXI: un marco conceptual. *Príncipe de Viana*. Recuperado el 16 de mayo de 2022, de: https://www.culturana Navarra.es/uploads/files/01_barcenilla_PV270.pdf

Bibliografía

Arjona, J. B., Maroto Illera, R., & Cabrerizo Sanz, C. (Mayo de 2012). *LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS. Un sector clave de la nueva economía*. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de: [Dialnet-LasIndustriasCulturalesYCreativas-572588.pdf](https://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=572588)

Barlovento comunicación (2021). *Análisis de la industria televisiva-audiovisual 2021*. Recuperado el 1 de septiembre de 2022, de <https://www.barloventocomunicacion.es/audiencias-anuales/2021-analisis-de-la-industria-televisiva-audiovisual/>

CISAC. (2015). *Tiempos de cultura: El primer mapa de las industrias culturales y creativas*. Recuperado el 23 de mayo de 2022, de: <https://cerlalc.org/publicaciones/tiempos-de-cultura-el-primer-mapa-de-las-industrias-culturales-y-creativas/>

Corrales, M. Á. (Septiembre de 2021). Alcance e impacto económico en España del sector cultural y creativo. La Cuenta Satélite de la Cultura. El Anuario de Estadísticas Culturales. *Funcas*. Recuperado el 10 de mayo de 2022, de: <https://www.funcas.es/articulos/alcance-e-impacto-economico-en-espana-del-sector-cultural-y-creativo-la-cuenta-satelite-de-la-cultura-el-anuario-de-estadisticas-culturales/>

Equipo humano (2019). *Informe diagnóstico sector audiovisual de Comunidad Valenciana*. Valencia. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de: https://www.pav.es/wpcontent/uploads/2020/01/informe_diagnostico_sector_audiovisual_2019.pdf

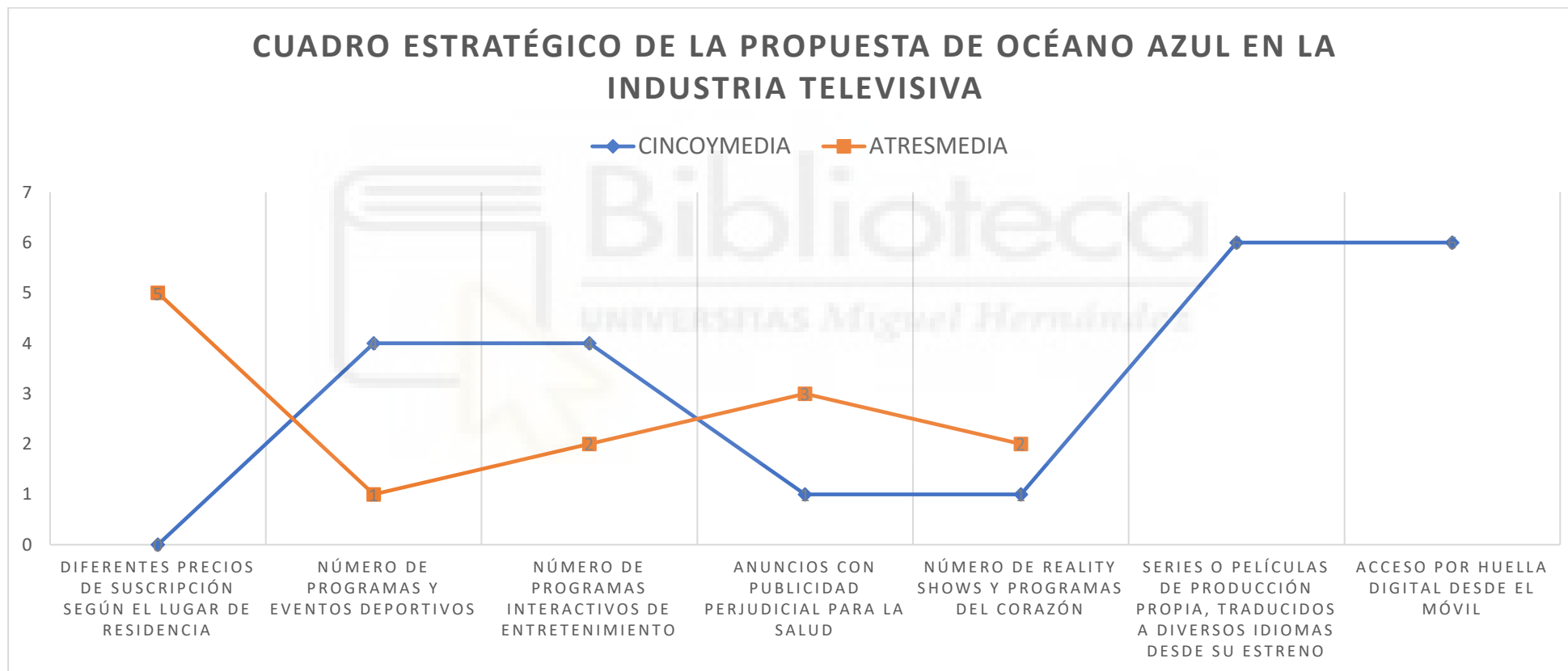
Facua. (19 de enero de 2021). Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de: <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=16376#:~:text=La%20Comisi%C3%B3n%20Nacional%20de%20los,sanciones%20alcanzan%20los%20232.220%20euros.>

- Marca. (2022). *Marca.com*. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de <https://www.marca.com/tiramillas/television/2022/08/23/6304ceab46163f3f498b45c8.html>
- Marchione, J. C. (s.f.). La gestión eficiente de los costos del "océano azul" aplicado a la producción filmica en el Mercosur. Comunicación presentada al *V Congreso de costos del Mercosur*.
- Marketing Generators*. (s.f.). Recuperado el 6 de junio de 2022 de: <https://marketinggenerators.com/es/modelos-de-marketing/modelo-abell-hammond/>
- Mielgo Álvarez, A. (s.f.). Telos. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de: <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero105/analisis-estrategico-de-los-websites-televisivos-en-espana/>
- Murciano, M., & González Saavedra, C. (2021). Industrias creativas y culturales en España: efectos de la COVID-19 sobre la economía y el empleo cultural. *Iberoamericana de Cultura y Pensamiento*. Recuperado el 16 de mayo de 2022, de: <https://doi.org/10.36008/monograma.2021.09.2118>
- PricewaterhouseCoopers Auditores, S. (2022). *Atresmedia. Estado de información no financiera consolidado 2021*. Recuperado el 29 de agosto de 2022, de: https://www.atresmediacorporacion.com/documents/2022/04/08/80C90F8C-B6FA-4320-9D52-DEEC381F6E03/estado_de_informacion_no_financiera_consolidado_2021.pdf
- S.L., Deloitte. (2022). Informe de sostenibilidad 2021 Mediaset España. Recuperado el 29 de agosto de 2022, de: https://files.mediaset.es/file/10002/2022/02/25/INFORME_DE_SOSTENIBILIDAD_2021_MEDIASET_ESPANA_b9b8.pdf
- Silvestre Madrid, J. (1 de diciembre de 2021). *La Vanguardia*. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de: <https://www.lavanguardia.com/television/20211201/7901000/publicidad-television-cambios-ley-anuncios-maximo->

5. ANEXO

Tabla 10

Cuadro estratégico de la propuesta de océano azul en la industria televisiva



Fuente: elaboración propia