



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**EL FENÓMENO DE LAS PLATAFORMAS DE
STREAMING: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS Y ANÁLISIS CONJUNTO**

MARTA GIRÁLDEZ CASADEMONT

Tutor: David Martín Ruiz

Sevilla, junio de 2022

ÍNDICE

1- Introducción.....	4
2- Plataformas de streaming.....	5
3- Plataformas streaming en España.....	9
3.1 – Netflix.....	9
3.1.1 – Características generales.....	9
3.1.2 – Netflix en España.....	9
3.2 – Amazon Prime Video.....	10
3.1.1 – Características generales.....	10
3.1.2 – Amazon Prime Video en España.....	11
3.3 – Movistar +.....	11
3.1.1 – Características generales.....	11
3.4 – Disney +.....	12
3.1.1 – Características generales.....	12
3.1.2 – Disney + en España.....	13
3.5 – HBO Max.....	13
3.5.1 – Características generales.....	13
3.5.2 – HBO Max en España.....	14
4- Análisis sectorial y estrategias competitivas.....	14
5- Análisis conjunto.....	22
5.1 – Estudio de análisis conjunto.....	22
5.2 – Análisis de resultados.....	23
5.3 – Conclusiones.....	29
5.4 – Recomendaciones empresariales.....	30
6- Preguntas encuesta.....	33
Bibliografía.....	35

1. Introducción

Desde hace ya uno años el concepto de plataformas de streaming se ha ido introduciendo en nuestro lenguaje poco a poco, este anglicismo en español se asemejaría a "contenido bajo demanda", es decir, contenido al que se puede acceder desde cualquier lugar y a cualquier hora.

Cada vez más la sociedad está consumiendo más cantidad de este contenido por su versatilidad y rapidez. Este tipo de contenido se puede consumir en cualquier lugar del mundo y a cualquier hora.

El objetivo de este trabajo es conocer más sobre las principales plataformas de streaming que operan en España como el impacto que tienen y conocer la sensibilidad de los consumidores de estas plataformas a aspectos como el precio o el número de contenidos, esto último se realizará con un estudio de análisis conjunto.

Para el desarrollo del estudio vamos a seguir la siguiente estructura: seguidamente a esta introducción describiremos que se considera como plataforma de streaming y analizaremos su importancia en el mercado audiovisual español. En el epígrafe tercero desarrollaremos las características generales de las principales plataformas de streaming en España explicando sus orígenes, características generales y sus características específicas en España. En el cuarto apartado realizaremos un estudio de las características del sector, así como de las estrategias competitivas llevadas a cabo por las empresas. Por último, en el apartado quinto se incluirá un análisis conjunto para conocer las preferencias de los consumidores y se teniendo esto en cuenta se realizarán recomendaciones a las principales plataformas de streaming.

2. Plataformas de streaming

Desde hace ya uno años el concepto de plataformas de *streaming* se ha ido introduciendo en nuestro lenguaje poco a poco, este anglicismo en español se asemejaría a contenido bajo demanda, es decir, contenido al que se puede acceder desde cualquier lugar y a cualquier hora. Como primer paso analizaremos este concepto y cuáles son sus diferentes características.

Antes de empezar, aunque el término *streaming* se puede utilizar tanto para contenido audiovisual bajo demanda a través de plataformas como Netflix o HBO, es también usado para servicios de música a través de plataformas como Spotify. Para el estudio nos centraremos en aquellas que ofertan contenido audiovisual en formas de series, películas o programas deportivos.

Antes de continuar es preciso definir una serie de términos estrechamente relacionados: Primero el concepto de plataformas OTT ("over the top"), este concepto se puede definir como aquel contenido que es accesible a través de internet y sin pasar por las operadoras de telecomunicaciones. (Sujata et al.,2015)

Segundo, el concepto de Video bajo demanda o VOD (Video on demand) según las siglas en inglés. Se puede definir como un servicio por el cual el consumidor puede, bajo demanda, seleccionar y visualizar contenido audiovisual en cualquier momento y lugar. Es decir, se corresponde con la libertad de las personas de visionar contenido de una plataforma en cualquier momento del tiempo. (Greece, 2014)

Aunque ambos términos son parecidos, en la práctica se suelen encontrar estos términos utilizados indistintamente, hay algunas diferencias principalmente técnicas. En la práctica son muy similares, la única diferencia importante es que los servicios OTT utilizan internet para transmitir contenido en vez de satélite o cable y el VOD significa poder ver contenido en cualquier momento, ya sea a través de internet o de televisión por cable.

Plataformas más famosas como Netflix o HBO utilizan ambos servicios. Como en la práctica no se aprecia diferencia y están íntimamente relacionados a partir de ahora me referiré a estas plataformas como VOD.

Estos servicios se pueden clasificar en 3 categorías: (Greece, 2014)

Catch – up (or Replay TV)

Este servicio se caracteriza por que una empresa emisora de televisión que hace accesible sus programas, una vez emitidos, durante un periodo limitado de tiempo. Este servicio se puede ofrecer a través de diversas plataformas como internet, televisión por cable, aplicaciones de smartphones o Smart TV).

En España un ejemplo de este servicio es el servicio de últimos 7 días de Movistar +. Este servicio permite disfrutar de la visualización de programas ya emitidos en televisión durante un periodo determinado, en este caso 7 días, este contenido se guarda en los servidores de Movistar para que los clientes puedan tener acceso al mismo (Sonia, 2018). Ofrece la posibilidad de acceder a cualquier programa de televisión que se haya emitido en los 7 días anteriores.

Otras empresas que también ofrecen este servicio en España son Vodafone u Orange.

Preview TV

Este servicio permite al consumidor acceder a programas de televisión o series antes de que se emitan en televisión a cambio de una suscripción de pago.

Este servicio lo podemos observar en España mediante atresplayer, es una plataforma que ofrece contenido bajo demanda de sus canales de televisión, pero además ofrece una tarifa premium mediante la cual los suscriptores pueden acceder a preestrenos de series, es decir, ver una serie antes de que se emita en televisión (Atresmedia, s.f.).

VoD

Es un servicio mediante el cual una empresa ofrece a sus clientes un catálogo de contenidos audiovisuales independientemente si se han emitido o no en televisión. Estos servicios los pueden ofrecer desde de las distribuidoras de tv, compañías de cine o compañías creadas solamente con este cometido.

En este trabajo nos centraremos en las plataformas que ofertan principalmente esta última categoría.

Esta clasificación no es excluyente, es decir, algunas compañías pueden ofrecer servicios de catch-up y además ofrecer servicios de VoD o Preview TV como en España es el caso de Movistar +, que además de ofrecer servicios de catch-up tiene también un catálogo de series y películas.

En España este sector está en continuo desarrollo, si observamos el panel de hogares de la CNMC (Comisión Nacional de los mercados y la Competencia) (CNMC, 2021) del segundo trimestre de 2021 podemos observar cómo cada vez es mayor el número de personas que usan plataformas de pago para ver contenido audiovisual como demuestra esta gráfica.



Figura 2.1 Uso de plataformas de pago para ver contenidos audiovisuales online (porcentaje de hogares)

Fuente: Panel hogares CNMC segundo trimestre 2021 (CNMC, 2021)

Como podemos observar en 2021 más del 50% de los hogares con acceso a internet consumen contenidos audiovisuales en plataformas online de pago. Este consumo ha sido incremental con el paso de los años, pero podemos observar un gran aumento en cuanto a consumo durante el año 2020. Esta subida está principalmente justificada por los efectos de la pandemia del Covid-19.

Si lo desglosamos podemos observar cómo dentro de los contenidos audiovisuales online uno de los más consumido por los españoles son las series y películas como demuestra esta gráfica del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI). (ONTSI, 2021)

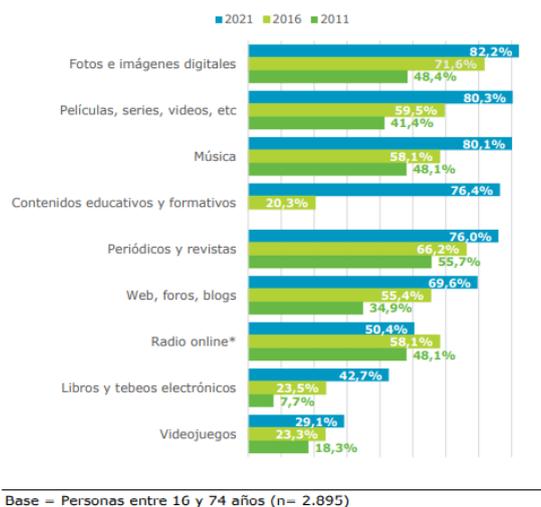


Figura 2.2 Uso y consumo de contenidos digitales
Fuente: Usos y actitudes de consumo de contenidos digitales en España (ONTSI)

En los últimos años el consumo ha aumentado y sigue una tendencia de aumentar año tras año, entre los factores que más han influido en la consolidación del VOD están la conectividad de la televisión a internet, pero sobre todo la penetración de los televisores (Smart-tv) en los hogares (Clares-Gavilán y Medina-Cambrón, 2018) y el aumento del acceso a internet por parte de las familias a estos contenidos. Según la consultora barlovento en su barómetro anual observamos como el 82.8% de los españoles tiene acceso a contenidos de pago (Barlovento comunicación, 2021).

Para este aumento también hay que considerar las nuevas ofertas por parte de las operadoras nacionales de paquetes que incluyen alguna de estas plataformas. Por ejemplo, con la suscripción a servicios movistar también tienes una suscripción a Disney plus o DAZN con determinadas tarifas (Movistar, s.f.), lo mismo ocurre con Vodafone y HBO Max (Vodafone, s.f.), esto también puede haber provocado un aumento del consumo por parte de los españoles.

Las plataformas más vistas por los españoles, es decir, las que tienen más cuota de pantalla según los datos publicados por la consultoría Barlovento son los siguientes según su barómetro TV-OTT, este estudio se realizó a lo largo del año 2021 (Barlovento comunicación, 2021).

Como podemos observar la siguiente gráfica muestra en número de suscriptores en España de las plataformas de streaming en el año 2021. Se puede observar una gran diferencia entre la plataforma con más suscriptores, Netflix con más de 6 millones de suscriptores. En segundo lugar, se situaría Disney plus a la par con Movistar + con 4 millones de suscriptores.

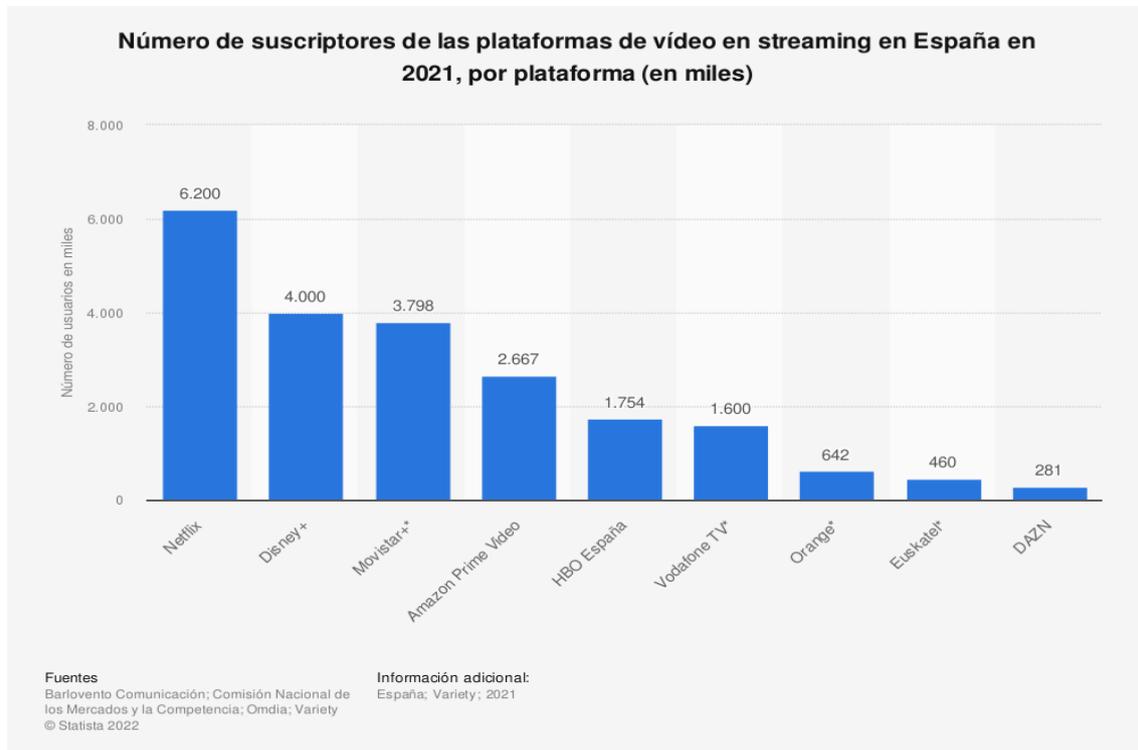


Figura 2.3: Número de suscriptores de las plataformas de video en streaming en España en 2021, por plataforma (en miles)

Fuente: Statista. Com (Variety, 2022)

3. Plataformas más representativas en España

El objetivo de este apartado es definir y describir algunas de las plataformas de streaming que se oferten en España. Primero detallaremos cuáles son sus características generales y luego describiremos la situación de estas plataformas en el mercado español

3.1 Netflix

3.1.1. Características generales

Netflix, Inc es una compañía creada en 1997 con sede en Estados Unidos La compañía se define en su reporte anual a los inversores como “uno de los líderes mundiales del entretenimiento con aproximadamente 222 millones de suscriptores en alrededor de 190 países juntando series de televisión, documentales, largometrajes y juegos de móviles a través de una gran variedad de géneros e idiomas” (Netflix, 2022). Su estrategia consiste en incrementar el número de suscriptores globalmente, continuamente están mejorando la experiencia de la plataforma a través de la expansión continua de su contenido que atrae a nuevos miembros y hace que los antiguos permanezcan (Netflix, 2022).

El origen de esta empresa tuvo lugar en 1997 cuando Reed Hastings y Marc Randolph se enviaron entre ellos un DVD para poner a prueba su idea de negocio, el alquiler de películas a través de correo postal. En 1998 lanzaron el primer sitio web de alquiler y venta de DVD, el negocio fue creciendo con cada vez más suscriptores y no fue hasta 2007 que lanzaron el servicio de streaming que permitía a los suscriptores ver series y películas al instante, en 2010 la compañía dio el salto a Canadá y a Latinoamérica en 2011, a partir de ahí se fue expandiendo por Europa y todo el mundo hasta llegar su presencia en 190 países (Netflix, s.f.).

3.1.2 Netflix en España

Netflix hizo su llegada a España en octubre de 2015, en la actualidad cuenta con más de 5.500 títulos disponibles y con aproximadamente 6.2 millones de suscriptores en 2021 (Orús, 2021), se convierte así en la plataforma con más suscriptores en España.

En España ya estaban asentados distintos operadores de telefonía e internet con sus propias ofertas como Telefónica con Movistar + o Vodafone con Vodafone TV. Al principio las relaciones con Netflix fueron tensas, la compañía pretendía negociar con las diferentes operadoras de internet en España y acceder sin coste, tanto Vodafone como Orange aceptaron, pero Telefónica se negó y provocó que los usuarios de Netflix que se conectaban a través de la red de Telefónica tuvieran fallos en la plataforma. Sin embargo, ya en 2018 mediante un acuerdo telefónica anunciaba la incorporación de los contenidos de Netflix a su plataforma de Movistar +. Mientras tanto Vodafone ya en 2015 incluía los servicios de Netflix como complementarios a su oferta de Vodafone TV (García-Leiva y Hernández-Prieto, 2021).

En la actualidad compañías de telefonía como Movistar, Vodafone u Orange ofrecen una suscripción a Netflix complementaria a sus paquetes de telefonía. Aunque los usuarios pueden tener una suscripción a Netflix independiente.

En cuanto a la tarifa que ofrece Netflix en España se divide en 3 opciones:

	Plan Básico	Plan Estándar	Plan Premium
Precio mensual	7.99€	12.99€	17.99€
Calidad vídeo	Buena	Muy buena	Excepcional
Resolución	480p	1080p	4K+HDR
Pantallas simultáneas	1	2	4

Tabla 3.1: Tarifas de Netflix y sus características

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la web de Netflix (Netflix, 2022)

Estas tarifas se corresponden con el precio en el año 2022, pero esto no ha sido siempre así. Desde la llegada de Netflix a España en 2015 las tarifas han ido cambiando durante el tiempo, pero las características de cada tarifa siguen siendo las mismas.

La única tarifa que no ha cambiado de precio ha sido el plan básico, manteniéndose a 7.99€. Tanto los planes estándar como premium aumentan a razón de 1€ y 2€ respectivamente cada 2 años. En 2015 el plan estándar costaba 9.99€ y el Premium 11.99€. Desde la compañía justifican esta subida con la "mejora del catálogo de series y películas" (Arrillaga, 2022).

3.2 Amazon Prime Video

3.1.1 Características generales

Amazon Prime Video es la plataforma de streaming de Amazon.

La compañía tiene aproximadamente 200 millones de usuarios y ofrece alrededor de 18.000 títulos en su plataforma, el doble que su principal competidora Netflix, de los cuales alrededor de 1.500 títulos son contenidos producidos por Amazon, los llamados "Amazon Originals".

Además de ofrecer series y películas en streaming, Amazon Prime Video ofrece a sus suscriptores acceso a canales de televisión, por un precio adicional a la suscripción. También ofrece la posibilidad de alquilar o comprar películas que no están disponibles en su catálogo, este servicio está separado del servicio en streaming, es decir, puedes alquilar películas sin tener una suscripción a prime video (Amazon, s.f.).

Esta plataforma ha sufrido diferentes cambios a lo largo del tiempo. El origen empezó en 2006 cuando Amazon lanzó al mercado "Amazonunbox" un servicio mediante el cual podías comprar o alquilar contenido audiovisual pero aún no incluía servicio de streaming, esto cambió en 2008 cuando salió al mercado "Amazon video on demand" donde los usuarios tenían acceso a contenido individualizado, es decir, el usuario no pagaba por una suscripción mensual sino pagaba por contenidos específicos. Más adelante en 2011 cambió el nombre a "Amazon instant video" que contenía además de lo anterior una selección exclusiva de títulos para los usuarios del servicio "prime" de Amazon, se vinculaba así a la suscripción de "prime". Un año más tarde apostaron por la creación de contenido original, siguiendo la estrategia de Netflix. Finalmente, en 2016 se lanzó esta plataforma al mercado internacional y se cambió el nombre a "Amazon prime video" (Pesudo e Izquierdo, 2021).

3.1.2 Amazon Prime Video en España

Amazon Prime video llegó a España en el año 2016, el mismo año se su salida mundial fuera de EE. UU. En ese momento en España estaban implantadas plataformas como Netflix, HBO, Movistar + o Filmin (La Vanguardia, 2016).

En su salida al mercado español la plataforma aun que tenía una gran variedad de títulos en su catálogo no llegaba al nivel de Netflix, pero Netflix ya tenía un conocimiento del mercado porque había entrado con anterioridad. Una de las deficiencias de esta compañía en su entrada a España fue la falta de contenido traducido al español, la mayoría de su contenido estaba en inglés y solo ofrecía unos subtítulos en español, pero no en todos ellos (Hontoria, s.f.).

Esto ha cambiado y hoy en día es la plataforma con más títulos disponibles, unos 18.000 títulos y se ha convertido en la segunda plataforma de streaming con más cuota de pantalla en España (ver Figura 2.3).

En cuanto a la suscripción a Amazon prime video se incluye dentro de la suscripción general de Amazon prime que consiste en ventajas en su web de compra electrónica, una plataforma para escuchar música sin coste llamada Amazon music y además la posibilidad de obtener una selección de libros on-line con Prime Reading (Amazon, s.f.).

La tarifa de esta suscripción a Amazon prime es de 3.99€ y 36.00€ anuales. Esta suscripción da acceso a todos los contenidos audiovisuales y la posibilidad de ver el contenido en hasta 3 dispositivos simultáneamente.

3.2.1 Movistar +

3.1.1 Características generales

Movistar + es un servicio ofrecido por la empresa Telefónica España. Fue originalmente lanzada en España en 2015 con la unión de 2 plataformas Canal + y Movistar TV, esta unión unificó la oferta ya ofrecida de canal plus y la de movistar y juntos ofrecían alrededor de 6.000 títulos en un inicio (Liberal y Cabezuelo, 2018).

La oferta de Movistar + consiste en acceso a una gran variedad de canales de televisión y un catálogo de series y películas.

El acceso a este catálogo de series puede producirse mediante diferentes maneras: (Movistar, s.f.)

Si tienes contratado un servicio de telefonía móvil, en específico los llamados "Fusión Movistar". Existen varios tipos de Fusión, pero la mayoría se ofrecen con el catálogo de cine y series, además de una gran cantidad de canales televisivos. Además, puedes añadir a esta fusión la opción de Netflix por un precio inferior, DAZN o Disney +.

Si por el contrato no tienes contratado tu servicio de telefonía con Movistar puedes acceder a este catálogo con el servicio Movistar + Lite. Mediante una suscripción mensual

puedes tener acceso a este contenido y reproducirlo hasta en 2 dispositivos simultáneamente.

En la actualidad Movistar + ofrece más de 6.000 títulos por un precio (sin contratar servicios de telefonía) de 8€ mensuales.

Para competir con el resto de las plataformas la estrategia de Movistar + se ha convertido en dar valor a los clientes a través de la producción de contenido original. Es la que mayor contribución ha aportado a la oferta global de producciones propias. En 2017 Movistar + estrenó 4 series propias como la comedia *Vergüenza*, en 2018 se estrenaron 9 series propias entre las que destacan *Arde Madrid* o *SKAM España*. En 2020 estrenó 7 títulos originales (Hidalgo-MrÍ et al., 2022).

Movistar fue una de las pioneras en la producción de títulos propios ya que en 2017 estrenó 4 series propias mientras la otra compañía que producía contenido era Netflix que solo estrenó 1 título. Ya en 2019 y 2020 las demás plataformas empezaron a apostar más con este contenido original, pero movistar sigue siendo una de las que más producciones propias realiza al año (Hidalgo-MrÍ et al., 2022).

Otra de las variaciones de Movistar + es en relación con el deporte ya que esta compañía era la que poseía la mayoría de los derechos de visualización del deporte en España. En este momento tiene los derechos de visualización de la liga española durante 5 años. Estos derechos se han visto reducidos con la entrada de DAZN.

3.3.1 Disney +

3.1.1 Características generales

Disney + es el servicio de streaming de entretenimiento lanzado por la empresa Disney donde se recoge todos los estudios cinematográficos a los que Disney posee licencias, entre ellos se encuentran Disney, Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic y Star. Dentro de Star se encuentra el contenido más centrado para el público adulto, en concreto los contenidos de 21st Century Fox. Todos los estrenos producidos por los estudios anteriores están o estarán disponibles en Disney +.

Disney + ofrece alrededor de 1.000 títulos con un precio de 8.99€ mensuales. Está disponible en más de 50 países (Disney +, s.f.).

Disney + fue lanzada originalmente en los Estados Unidos en 2019. A pesar de la presencia de compañía como Netflix o Amazon Prime en el mercado, al año siguiente del lanzamiento obtuvo más de 60 millones de suscriptores mundialmente.

El contenido de la productora Walt Disney y todos sus estudios estaban disponibles principalmente en Netflix y en el caso de España en Movistar por los acuerdos con esta productora. Centrándonos en Netflix, Disney tenía un acuerdo que constaba en que las películas de esta productora estrenadas entre 2016 y 2018 tendrían que estar disponibles en Netflix en los años próximos y no podrían estar en plataformas propiedad de la productora. Todos estos títulos una vez terminados los contratos han ido pasando de Netflix a Disney plus (Agnihotri y Bhattacharya, 2022).

Unas de las características de Disney + a destacar y que la diferencia de las demás es que una de las plataformas que más contenido para niños contiene, esto hace que la plataforma sea más atractiva para un público más joven. Por esta razón Disney lanzó el servicio STAR donde se reúne el contenido enfocado para el público adulto de la compañía, en concreto la mayoría del contenido de 21st Century Fox (Disney, s.f.).

Este servicio fue lanzado mundialmente en 2020 y conllevó al aumento del precio desde 6.99€ al mes a 8.99€ en España, se añadieron alrededor de 300 nuevos títulos al catálogo.

3.1.2 Disney + en España

Disney plus llegó a España el 24 de marzo de 2020 por un precio inicial de 7.99€ mensuales y 79.90€ anuales, este precio aumentó a 8.99€ mensuales y 89.90€ anuales con la introducción de Star.

En España los contenidos de Disney estaban en manos de Movistar, concretamente en un canal llamado Movistar Disney. Con la llegada de Disney + a España el 24 de marzo este canal desapareció de Movistar junto con todos los títulos Disney el 7 de abril de 2020 (Valero, 2020). A cambio de esta operación ahora Movistar ofrece gratis la suscripción de Disney + a los suscriptores de algunos de sus paquetes de fusión (Movistar, s.f.).

Aunque es un servicio relativamente nuevo se ha posicionado como la segunda plataforma con mayor cantidad de suscriptores en España en 2021 como ilustra la figura 2.3.

3.5. HBO Max

3.5.1- Características generales

HBO Max es un servicio de streaming que reúne los contenidos cinematográficos de Warner Bros, HBO, DC y Cartoon Network.

Para conocer el origen de esta plataforma primero tenemos que hablar de HBO ("Home Box Office"). HBO es una compañía de televisión por cable americana fundada en 1972, su principal característica era que proporcionaba su contenido sin cortes publicitarios. Cuando fue creciendo la compañía empezó a desarrollar contenido propio y creó series míticas como Los Sopranos (1999-2007) o Juego de Tronos (2011-2019) entre muchas otras (Gregersen, 2021).

HBO Max es un servicio de streaming lanzado en mayo de 2020 en Estados Unidos y en junio de 2021 a España, es propiedad de la productora Warner Bros.

La productora Warner Bros siguió el camino que anteriormente siguió Disney, crear una plataforma de streaming donde reunir todo el contenido de sus principales productoras. Aprovechó el mercado de clientes que tenían contratado de HBO e introdujo en ese servicio más contenido cambiándole el nombre a HBO Max.

El precio de este servicio actualmente es de 8.99€ mensuales o 69.99€ anuales

3.5.2 HBO Max en España

HBO llegó a España, con el nombre de HBO España, de la mano de Vodafone en 2016. La compañía pactó un acuerdo para que el contenido se emitiera exclusivamente para los clientes de Vodafone (solo disponibles en algunas tarifas) (Fotogramas, 2016) aunque más adelante este servicio estaría disponible para los usuarios que no pertenecieran a Vodafone.

El servicio de HBO Max llegó a España en junio de 2021. Para promocionar su llegada a España la compañía ofreció un descuento del 50% en su suscripción a todas las personas que se suscribieran a la plataforma, esta campaña solo duró unos meses.

4. Análisis del sector y estrategias competitivas

En este capítulo analizaremos como está compuesto el sector de las plataformas de streaming y cuáles son las estrategias seguidas por las compañías dentro del mismo. Primero vamos a definir qué se considera como estrategia competitiva y cuáles son las diferentes estrategias que existen.

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, es decir, es la actuación que la empresa emprende para lograr una ventaja competitiva. La estrategia competitiva trata de identificar la posición relativa de la empresa dentro de su industria para determinar su capacidad de obtener una rentabilidad superior a la media de la industria (Guerras y Navas, 2015).

Aunque una empresa tenga multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo en costes y diferenciación de producto. Estos dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado (Porter, 2015).

La estrategia de liderazgo en costes consiste en conseguir una ventaja competitiva y dar valor al producto centrándose en ofrecer un precio inferior al precio del mercado. La estrategia de diferenciación por otra parte trata de obtener la ventaja competitiva centrándose en el producto, es decir, trata de ofrecer un producto diferente al de los demás competidores. Normalmente esta estrategia está relacionada con un precio más alto de los productos que ofrece. Por último, la estrategia de segmentación consiste en enfocarse en un segmento específico del mercado y conseguir esa ventaja competitiva especializándose en un segmento concreto.

Las empresas pueden decidir realizar más de una estrategia a la vez, pero corren el peligro de estar "atrapadas a la mitad". Esto ocurre cuando una organización practica todas las estrategias, pero no logra establecer ninguna de ellas. No posee ventaja competitiva alguna. La empresa que se encuentra en ellas competirá en desventaja porque el líder en costes, el líder en diferenciación o los líderes de los segmentos estarán en mejores condiciones dentro del mercado (Porter, 2015).

Antes de analizar qué tipo de estrategias siguen estas compañías primero debemos definir una cuestión muy importante para la implantación de estas estrategias, definir el sector donde operan estas empresas.

Definir el sector de las plataformas de streaming es complicado debido a las diferentes variedades de servicios OTT que nos encontramos, estas diferentes variedades se describieron en el primer capítulo (catch-up, replay, VOD) aunque la que más empresas comprende son los servicios VOD.

Para analizar el sector lo haremos mediante la identificación de las principales fuerzas competidoras, seguiremos el modelo de Porter donde identifica 5 fuerzas: amenaza de productos sustitutivos, competidores potenciales, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes y competidores directos

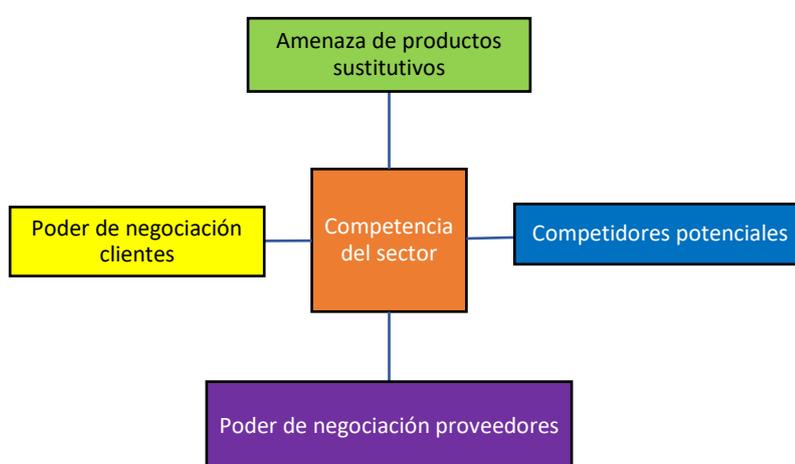


Figura 4.1: Cinco fuerzas competidoras
Fuente: Elaboración propia

Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen la misma necesidad con diferentes tecnologías. En el caso de estudio las plataformas de streaming estarían satisfaciendo la necesidad de ocio dentro del hogar.

Podríamos considerar como productos sustitutivos la televisión por cable, la lectura, los videojuegos, juegos de mesa, periódicos/revistas, entre muchos otros. Podríamos decir que estos productos sustitutivos han tenido un gran impacto para el sector del streaming sobre todo durante los años de pandemia.

Un caso es el de los libros, que al principio de la pandemia veíamos como las pérdidas de libros superaban el 40% y los lectores frecuentes eran un 50%. Sin embargo, con la pandemia aumentaron las ventas de libros y sobre todo la venta de libros digitales. Los lectores frecuentes ascendieron hasta el 52% (Riaño, 2021).

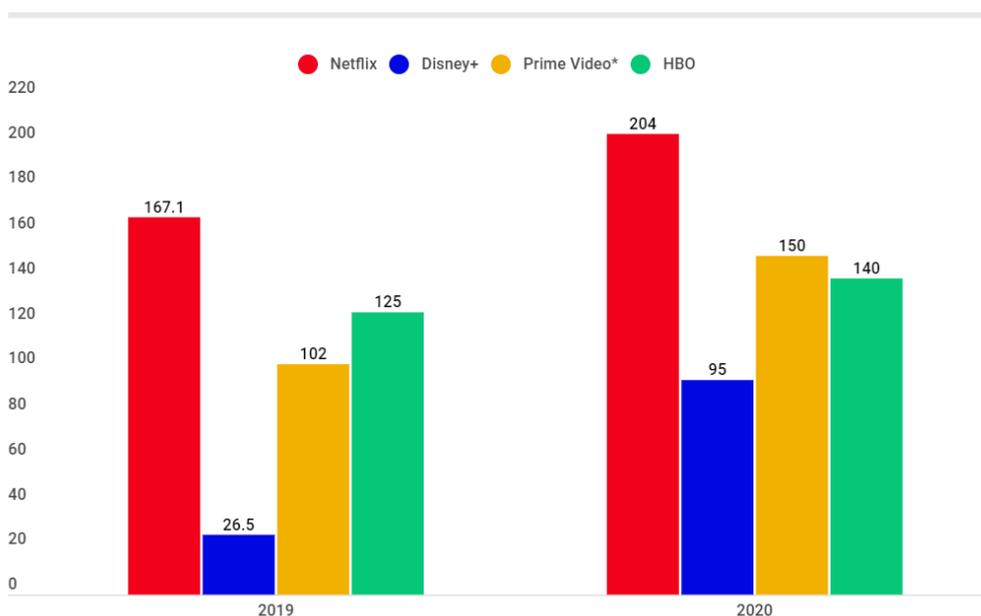
Otro caso también es el de los videojuegos, en 2020 los ingresos aumentaron un 18% por los confinamientos. Aunque estas cifras se han estancado, en 2021 se facturó sólo un 2.75% más que en 2020, ha tenido un gran crecimiento (Fernández, 2022).

Los juegos de mesa también han sufrido un aumento importante durante los años de pandemia, la venta creció un 18.3% a cierre de 2020 (Segarra, 2021).

Estos casos los podemos comparar con la evolución de estas plataformas durante la pandemia. Como podemos observar en la siguiente figura todas las plataformas han tenido crecimiento en suscriptores durante la pandemia. Disney + aumento de 26.5 millones a 95 millones de suscriptores, es un aumento de más de un 300% en un solo año, Netflix más de un 120%, Amazon Prime más de un 140% y HBO solo un 11% (antes del cambio a HBO Max).

Estos datos de la pandemia se han visto estancados en relación con las plataformas de streaming como veremos más adelante.

Evolución de los suscriptores de las principales plataformas de streaming, en millones de usuarios



*Los suscriptores de Prime Video son los que contabiliza Amazon como usuarios de Amazon Prime

Figura 4.2: Evolución de los suscriptores de las principales plataformas de streaming, en millones de usuarios

Fuente: eldiariodelaeducación.com (Deig y Roura, 2021)

Aunque como podemos comprobar las ventas y el número de usuarios de algunos productos sustitutivos han aumentado, el número de usuarios de las plataformas de streaming ha subido cada vez más.

Ahora vamos a contrastar estos datos observando los datos de los gastos de las familias en bienes y servicios culturales en España:

	Valores absolutos (Millones de euros)		Gasto medio por hogar (Euros)	
	2019	2020	2019	2020
Total	12451,5	10484,9	664,4	556,4
Libro y publicaciones periódicas	2351,9	2160,9	125,5	114,7
- Libro	1766,7	1648,9	94,3	87,5
- Publicaciones periódicas	585,1	512	31,2	27,2
Sportes, equipos y accesorios audiovisuales y de tratamiento de la información	3155,6	3541,4	168,4	187,9
- Pregrabados y suscripción en streaming	347,6	393,4	18,5	30,9

Figura 4.3: Gasto en bienes y servicios culturales por tipo de bienes y servicios
Fuente: elaboración propia a partir de los datos publicados por el ministerio de cultura y deporte en el anuario de estadísticas culturales 2021 (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021)

Los datos de la tabla nos muestran el gasto en bienes y servicios culturales por tipo de bienes entre los años 2019 y 2020 en España. Vemos como el total de gasto se disminuyó con respecto a 2019 por causa de la pandemia. Esto provocó que, en el caso de los libros, su consumo disminuyera.

Sin embargo, en el caso de las plataformas de streaming vemos como su consumo ha seguido aumentando pese a la disminución de consumo. El gasto medio por hogar pasó de 18.5 euros a 30.9 euros. Vemos como las plataformas de streaming están suponiendo cada vez más un porcentaje mayor del gasto de las familias en bienes y servicios culturales

Soluciones sustitutas

Otro punto importante mencionar son las soluciones sustitutivas, este es el caso de las plataformas de contenido pirata. Estas plataformas son una gran amenaza para las plataformas de streaming ya que en ellas se puede ver el mismo contenido de forma gratuita.

Este es un problema que están sufriendo las plataformas de streaming ya que al reproducir su contenido de manera on-line a través de internet es más fácil para estas plataformas "robar" ese contenido y ofrecerlo de manera gratuita y al instante.

Antes de existir las plataformas de streaming el contenido de estas plataformas no llegaba hasta que la película no estuviera en los mercados en forma de blue-ray o DVD. El hecho de que las plataformas de streaming distribuyan su contenido por internet hace que sea más fácil "piratearlas" por parte de estas plataformas.

Aunque es cierto que esto es una práctica ilegal y muchas de estas plataformas son cerradas, vuelven a aparecer otras nuevas para reemplazar las anteriores. Es un problema difícil de solucionar definitivamente.

Un caso es el estreno de la película de "Mulán" por parte de Disney. Disney decidió no proyectar esta película en las salas de cine y en cambio la proyectó de manera exclusiva en la plataforma de Disney +, esto fue causado por la pandemia en un momento donde los cines permanecían cerrados.

Hay que tener en cuenta que para el estreno de esta película en la plataforma de Disney + tenías que pagar unos 30 dólares adicionales a la suscripción para poder verla. Esto provocó que durante el periodo de su lanzamiento fuese una de las películas con más descargas ilegales.

Actualmente según algunos estudios la piratería en España se ha reducido y el 63% de los consumidores de contenido online lo hacen a través de plataformas legítimas, esto es debido al cierre de las principales plataformas de piratería (Terán, 2022).

Competidores potenciales

La entrada de competidores al sector depende de las expectativas de valor que perciba el nuevo competidor y de la obtención de rentas superiores.

Ahora mismo el sector se encuentra en un momento de ralentización de los ingresos porque las plataformas están apostando por ganar más dinero mediante la producción de contenido propio para las plataformas, pero los suscriptores no están creciendo (Infobae, 2022).

Aun así, en el sector se están obteniendo altas rentabilidades y eso ha hecho que otras empresas quieran entrar en el cómo es el caso de Apple que está intentado potenciar su marca mediante su plataforma Apple TV (Plassard, 2021).

Poder de negociación de proveedores y clientes

El poder de negociación de los proveedores y clientes hace referencia a la capacidad de estos de condicionar los márgenes en el canal de distribución.

En un primer lugar el poder de negociación de los proveedores cada vez es menor en el sector ya que las plataformas se dirigen hacia una integración vertical donde invierten más en producir su propio contenido. Pero siguen teniendo un papel muy importante, debido a que la mayoría del contenido de estas plataformas está compuesto por licencias de compañías de entretenimiento y estas compañías pueden decidir conceder licencias exclusivas a diferentes compañías y el acceso a este contenido sería más complicado para las empresas en el sector y las nuevas que entren.

En relación con el poder de negociación de los clientes, en este caso los consumidores finales, podríamos decir que es alto ya que el coste de cambio de proveedor es bajo. Un aspecto en contra del poder de negociación de los clientes es el contenido exclusivo de las plataformas porque según las preferencias de los consumidores pueden estar suscritos a una plataforma porque es la única que ofrece ese contenido, en ese caso el poder de negociación sería bajo. Este sería el caso de DAZN, que es la única plataforma en ofrecer servicios de streaming en el ámbito del deporte, si los consumidores solo están buscando contenido deportivo no tendrían otras opciones.

Un ejemplo de esta exclusividad de contenido lo encontramos en la liga española de fútbol. Los derechos televisivos de la liga se reparten por lotes, las principales plataformas lanzan sus ofertas y se adjudican a la mejor oferta recibida. En el caso de la liga española Movistar + y DAZN han adquirido los derechos audiovisuales de la liga para las próximas 5 temporadas. Movistar se ha adjudicado un total de 5 partidos por

jornada más 3 jornadas completas y DAZN con otros 5 partidos por jornada (algunos de estos partidos se retransmiten en abierto debido a la regulación actual) (Novo, 2021). Esto provoca que los consumidores que prefieran ver contenido de la liga se tengan que suscribir a una de estas plataformas para verlo.

Otro aspecto que destacar es que para los derechos audiovisuales de la liga se recibieron múltiples ofertas, pero estos solo se repartieron entre 2 compañías, quiere decir que obtener la exclusividad de los derechos es muy complicado y hay mucha competencia. Esto hace complicado la entrada de nuevos competidores de plataformas de streaming enfocados en el deporte porque necesitarían una alta inversión en derechos exclusivos

Competencia del sector y estrategias competitivas

Este sector está formado por un conjunto de empresas de diversos sectores y procedencias. Tal es el caso de operadoras de televisión (Movistar +), empresas de venta on-line (Amazon Prime Video) o grupos del mercado del entretenimiento (Disney+, HBO Max).

Un aspecto para resaltar de este sector es la alta competitividad entre las principales empresas del sector. Las empresas buscan aumentar el número de suscriptores de sus plataformas, una de las estrategias que siguen las empresas es atraer clientes mediante la exclusividad de sus contenidos.

Podemos considerar este mercado como un oligopolio diferenciado, es decir, un mercado donde las empresas producen los mismos productos o servicios, pero cada una de ellas se encarga de ofrecer un valor agregado.

Otro factor importante que destacar es que la mayoría de las compañías que están en el mercado no son plataformas exclusivas de streaming, es más, son consideradas como un producto adicional al resto de sus productos. Por ejemplo, Amazon Prime Video, esta suscripción es un servicio adicional al resto de servicios que se ofrecen con prime por esta razón la compañía podría fijar un precio más barato en su suscripción a prime video para atraer a las personas a que se suscriban a sus otros servicios.

El auge de las plataformas de streaming llevó a Disney a crear la suya propia, la lanzó por un precio menor a la media del mercado. Esta estrategia le proporcionaba un lugar donde poder acceder a los consumidores a todos los contenidos Disney y le proporcionó una ventana donde promocionar otros productos con más márgenes como los parques o el merchandising que le proporcionan mayores márgenes que el video (Vacas-Aguilar, 2021) Este mismo pensamiento fue al que llegó la productora Warner Bros para el lanzamiento de HBO.

Como vemos algunas plataformas fueron creadas para promocionar una marca y que los consumidores fueran atraídos hacia más productos de dichas marcas. Por eso en estas compañías prefieren reducir márgenes en cuanto a las plataformas de streaming para conseguirlos por otros productos.

Aunque estas empresas utilicen precios por debajo de la media no quiere decir que el negocio no es rentable o que no se obtienen márgenes rentables.

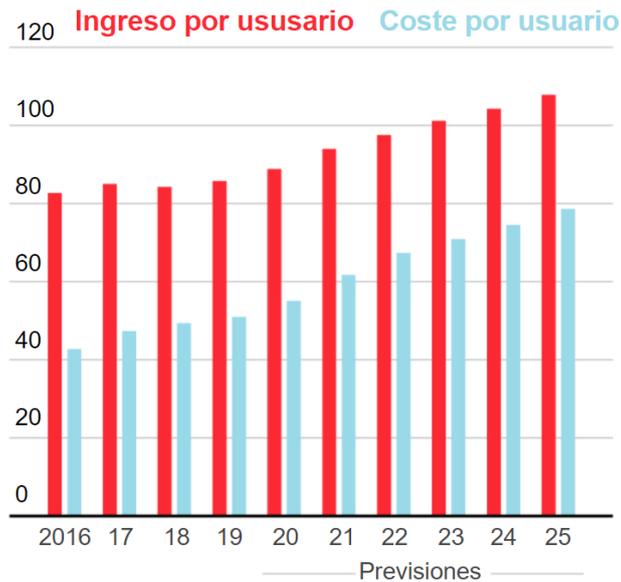


Figura 4.4: Los márgenes de la industria de streaming (en dólares)
 Fuente: el país.com (Sánchez-Vallejo, 2021)

En esta gráfica podemos comprobar como los márgenes son significativos, aunque en las predicciones de los años futuros vemos como esos márgenes cada vez se van reduciendo

Plataformas como Netflix, de las primeras en el sector, poseía numerosas licencias de compañías de entretenimiento como Warner Bros o Disney, pero con la entrada de sus propios servicios de streaming por parte de estas plataformas (HBO Max y Disney+) Netflix ha ido perdiendo estas licencias y la exclusividad del contenido ha pasado a estas plataformas.

La exclusividad de contenido es un aspecto importante a la hora de conseguir suscriptores. Por ejemplo: las personas aficionadas a contenido de Marvel elegirán la plataforma de Disney + por encima de las demás porque es la que tiene la exclusividad de ese contenido. Un ejemplo de este fenómeno se produjo mediante el estreno de la película 'Mulán'. En el primer fin de semana de su estreno en la plataforma se incrementó un 68% la descarga de la aplicación, este estreno ayudó a impulsar la demanda de esta plataforma (El Economista, 2020).

Para llegar a la exclusividad las diferentes plataformas recurren a producir ellas mismas el contenido, siguen una estrategia de diferenciación.

Esta "exclusividad" de contenido hace que aumente la competencia en estas empresas debido a que los consumidores normalmente no se pueden permitir el contratar todas las plataformas de streaming, sobre todo en la situación económica actual, las familias están reduciendo el consumo audiovisual. Además, cada vez aparecen más plataformas con diferentes ofertas donde los consumidores tienen que elegir qué prefieren consumir. En el momento actual nos encontramos en un sector maduro donde es cada vez más complicado atraer y retener a los clientes debido a la cantidad de ofertas diferentes que se encuentran actualmente disponibles.

En la actualidad el sector no está creciendo como querían las compañías, es el caso de Netflix que "perdió 200.000 suscriptores en todo el mundo en el primer trimestre

respecto a finales de 2021, el primero en más de una década. Y espera perder aún más en la primavera” (El Mundo, 2022).

“Francisco Torreblanca, profesor de ESIC Business & Marketing School, atribuye esta primera caída en el número de membresías de pago a cinco factores principalmente. La intensidad de la competencia, subidas de precios en algunos mercados, rumorología, la voluntad de ahorro en los hogares ante la incertidumbre y el hambre de novedades” (Belinchón, 2022).

Debido a esta situación estas compañías están buscando otras opciones para atraer a nuevos clientes:

Una de las estrategias que vamos a ver en el sector en un futuro próximo es la disminución de precios de las plataformas, pero incluyendo anuncios, este es el caso de Disney + que va a reducir el precio de su suscripción, pero a cambio cada vez que quieras ver su contenido tendrás que ver anuncios. Está pensada que llegue a finales del año 2022 en Estados Unidos y en 2023 para el resto del mundo. El objetivo de Disney es aumentar el número de suscriptores posibles (Terán, 2022).

Netflix seguirá esta misma estrategia, la empresa ofrecerá una tarifa “low-cost” a cambio de ver anuncios (Saiz, 2022).

Esta también es la estrategia de HBO Max, en EE. UU., ofrece a los consumidores la opción de elegir una tarifa más barata a cambio de ver anuncios en su contenido. Se suponía que este iba a ser el caso en España, pero al final no ocurrió. Probablemente podamos ver esta tarifa en un futuro en España.

Otra de las estrategias que veremos en un futuro seguir a estas compañías es la de penalizar compartir cuenta con otros usuarios. Los consumidores suelen compartir cuenta con amigos o conocidos, de este modo pueden ahorrar dinero, pero esta tendencia afecta a las compañías porque el número de suscriptores podría ser mayor y podrían estar ganando más dinero.

Esta estrategia la lleva a cabo Movistar + en España, los usuarios de Movistar que tienen contratado el servicio de Movistar + tienen disponible la opción de ver el contenido en múltiples dispositivos de forma simultánea, pero solo son accesibles dentro del “hogar familia”, es decir, dentro de la red Wi-fi. Sin embargo, fuera de esta red solo podrán tener acceso a 1 dispositivo de forma simultánea.

Este ejemplo lo quiere llevar a cabo Netflix en un futuro. “Netflix ha anunciado en un comunicado que pondrá en marcha una nueva prueba en la que cobrará un extra por compartir la cuenta con personas que viven fuera del hogar del suscriptor principal. Es decir que solo permitirá compartir una contraseña entre los convivientes de una misma casa” (Castaño, 2022).

5. Análisis conjunto

Se ha llevado a cabo un estudio utilizando la técnica del análisis conjunto, este análisis es usado para descomponer las preferencias de los consumidores ante productos o servicios. Para realizar este análisis se ha llevado a cabo mediante una encuesta realizada con la herramienta Formularios de Google y se ha difundido por diferentes plataformas como WhatsApp, Instagram o Facebook.

La encuesta fue distribuida y llevada a cabo entre marzo y abril, contando con un total de 60 muestras. A continuación, se explicará el proceso de realización de la encuesta y un análisis de los datos obtenidos, estos datos se han analizado mediante la herramienta "Enginius".

5.1 Estudio de análisis conjunto

Para empezar a realizar el análisis conjunto primero se ha definido una serie de atributos, distribuidos en 3 niveles, que definen las características principales que los consumidores tendrían en cuenta a la hora de adquirir una plataforma de streaming

\	Precio	Títulos	Pantallas	Original
Level 1	Menos 5€	Hasta 2.000 títulos	1-2 pantallas	Sí
Level 2	5 - 10€	2.000 - 5.000 títulos	3 pantallas	No
Level 3	Más 10€	Más 5.000 títulos	4 pantallas	

Tabla 5.1: Características de plataformas de streaming

Fuente: Elaboración propia

Las características son: el precio de la plataforma, la cantidad de títulos que ofrece, el número de pantallas simultáneas para ver el contenido y si produce o no contenido original

En el siguiente paso se ha creado una tabla con los principales productos existentes en el mercado y las características anteriores

\	Precio	Títulos	Pantallas	Original
Disney +	5 - 10€	Hasta 2.000 títulos	4 pantallas	Sí
HBO Max	5 - 10€	Hasta 2.000 títulos	3 pantallas	Sí
Movistar +	5 - 10€	2.000 - 5.000 títulos	2 pantallas	Sí
Amazon Prime Video	Menos 5€	Más 5.000 títulos	3 pantallas	Sí
Filmin	5 - 10€	Más 5.000 títulos	1-2 pantallas	No
DAZN	Más 10€	Hasta 2.000 títulos	1-2 pantallas	No
Netflix Básico	5 - 10€	Más 5.000 títulos	1-2 pantallas	Sí
Netflix Estándar	Más 10€	Más 5.000 títulos	1-2 pantallas	Sí
Netflix Premium	Más 10€	Más 5.000 títulos	4 pantallas	Sí

Tabla 5.2: Características de las principales plataformas de streaming

Fuente: Elaboración propia

A partir de las características y los niveles anteriores, mediante la herramienta de análisis conjunto, se han creado una serie de perfiles con las posibles combinaciones de características y niveles. En este caso se han establecido 13 perfiles diferentes. Aquí un ejemplo de 3 de ellos:

\	Profile 1	Profile 2	Profile 3
Precio	Menos 5€	Más 10€	5 - 10€
Títulos	Más 5.000 títulos	Hasta 2.000 títulos	2.000 - 5.000 títulos
Pantallas	1-2 pantallas	3 pantallas	3 pantallas
Original	Sí	Sí	Sí

Tabla 5.3: Ejemplos de perfiles generados
Fuente: generado por la herramienta "Enginius"

Por último, se ha realizado la encuesta donde los encuestados han tenido primero que responder preguntas de segmentación y luego dar una puntuación de 0-100 a cada uno de los 13 nombrados anteriormente. La encuesta se encuentra íntegra en el apartado 6.

5. 2 Análisis de resultados

Primero vamos a analizar los "preference partworths", es decir, los atributos que los participantes encuentran más relevantes.

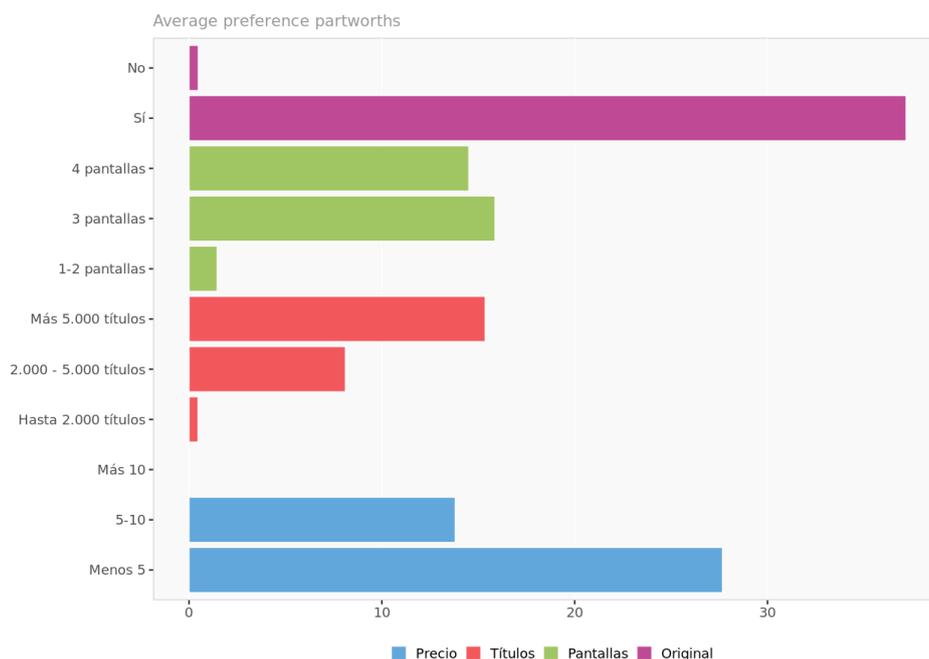


Figura 5.4: Promedio de preferencia para cada nivel de atributo
Fuente: generado por la herramienta "Enginius"

Esta imagen muestra una media de las preferencias de la muestra. Como podemos observar las personas prefieren una plataforma que produzca contenido original, que tenga entre 3 o 4 pantallas, más de 5000 títulos y cueste menos de 5€.

Para complementar este análisis podemos observar en la siguiente gráfica cual es la característica más valorada por la muestra.

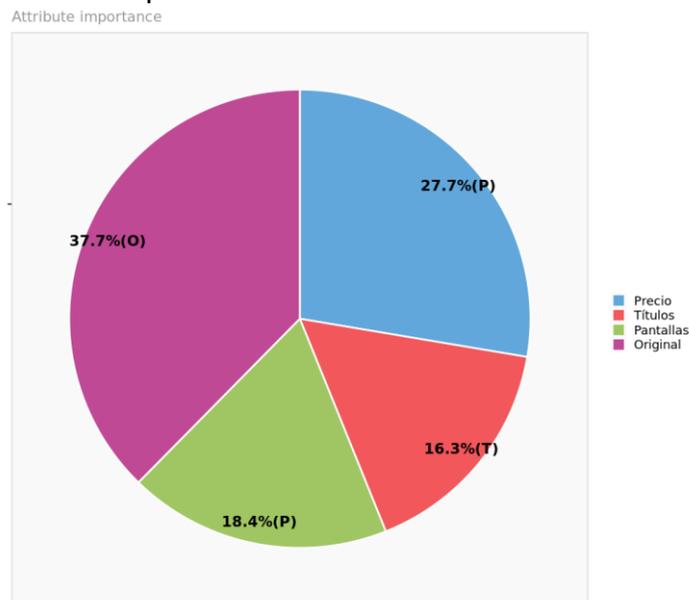


Figura 5.5: Importancia de los atributos. Refleja el máximo valor del nivel para cada atributo, reflejando la importancia relativa de cada uno
Fuente: generado por la herramienta "Enginius"

La gráfica muestra como atributo más importante la existencia de contenido original dentro de la plataforma con un 37.7% seguido del precio con un 27.7%. Según estos datos podríamos decir que las personas valoran más el contenido original y el precio.

Con los datos de los productos existentes de la tabla 3 y los datos obtenidos de la encuesta podemos predecir la cuota de mercado que tendrían las plataformas de streaming.

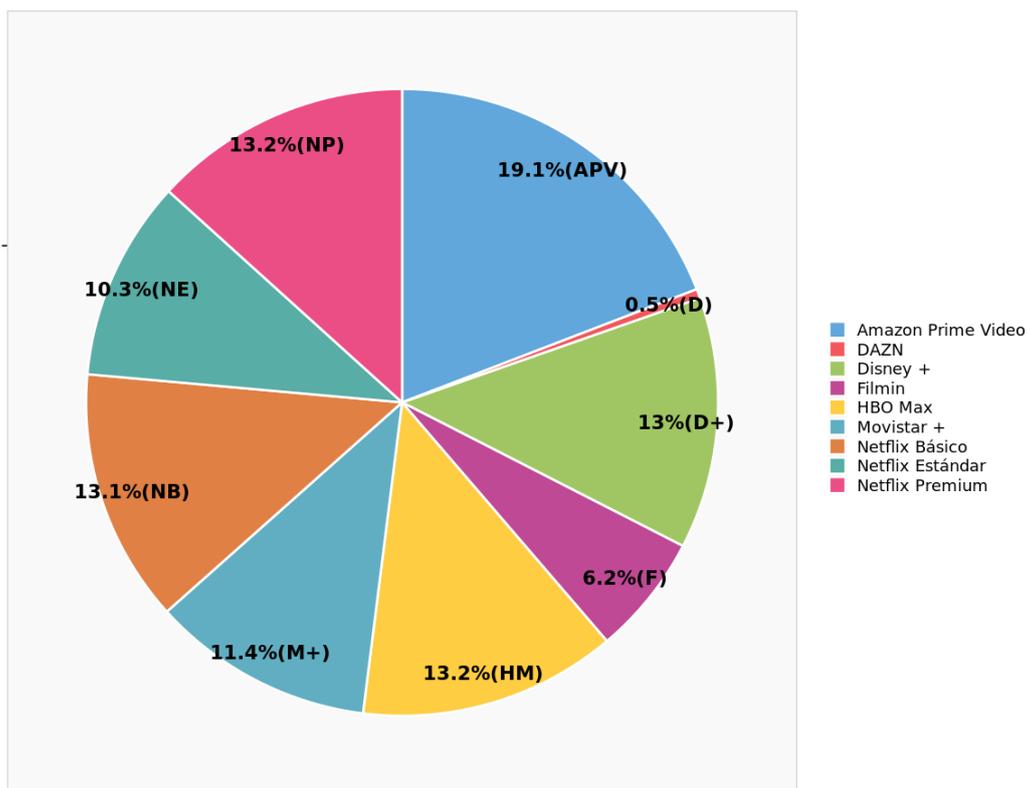


Figura 5.6: Predicción de cuota de mercado
Fuente: generado por la herramienta "Enginius"

Según estos resultados la plataforma que debería tener más cuota de mercado según las preferencias de los consumidores sería Amazon Prime con un 19.1% de cuota de mercado, seguida de Netflix (su tarifa premium) con un 13.2% y HBO Max con el mismo porcentaje. Vemos como el mercado está repartido uniformemente entre todas las plataformas, menos Netflix (Premium) y DAZN.

Podemos contrastar esta gráfica con la figura 10 donde se muestra el número de suscriptores por plataforma en 2021. La plataforma con más cuota de mercado sería Netflix con un 28.97%, seguida de Disney + con un 18.69% y HBO Max con un 17.75%.

Netflix	28,97%
Disney +	18,69%
Movistar +	17,75%
Amazon Prime	12,46%
HBO Max	8,20%
Vodafone TV	7,48%
Orange	3,00%
Euskatel	2,15%
DAZN	1,31%

Tabla 5.6: Cuotas de mercado
Fuente: elaboración propia según datos de la figura 2.3

Amazon Prime video en este caso se situaría con un 12.46%.

Vemos como en la gráfica sale un mercado más o menos repartido a partes iguales, pero en la realidad el mercado está principalmente liderado por 4 plataformas (Netflix, Disney +, Movistar + y Amazon Prime) que suman entre ellas un 77.87% del mercado total.

Una vez analizado las preferencias de los consumidores, en el siguiente paso nos centraremos en la segmentación donde se describirá los diferentes tipos de segmentos encontrados en el análisis y comprobar cuáles son sus preferencias.

Para ello utilizaremos un Dendrograma que representa la agrupación de las observaciones en diferentes segmentos. El Dendrograma es un diagrama de árbol para ilustrar la disposición de los grupos producidos por el agrupamiento jerárquico y cómo las observaciones se agrupan de forma incremental.

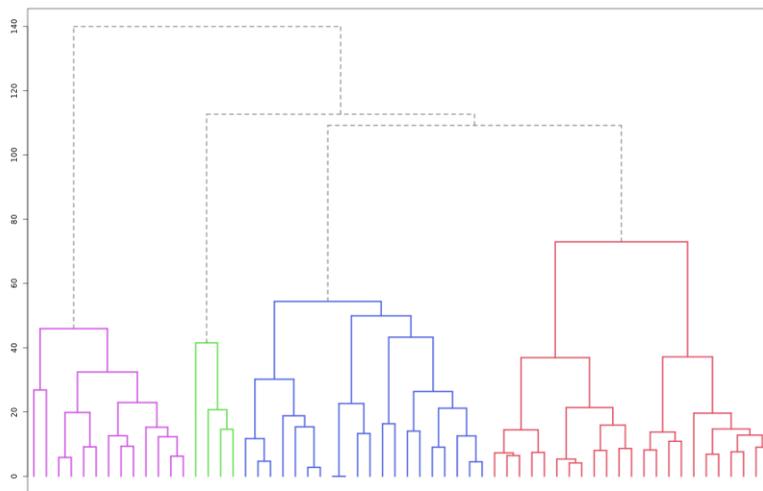


Figura 5.7: Dendrograma

Fuente: generado mediante la herramienta "Enginius"

Según las preferencias de los encuestados se han encontrado 4 tipos de segmentos como muestra la figura anterior.

	Population	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4
Size	60	20	13	23	4
Relative size	100%	33%	22%	38%	7%

Tabla 5.8: Tamaño de los segmentos

Fuente: generado mediante la herramienta "Enginius"

En esta tabla podemos observar la distribución de la población, el número total de encuestados, entre los diferentes segmentos. Comprobamos como la población se distribuye sobre todos en los 3 primeros segmentos, siendo el 1 y el 3 los segmentos que reúnen al 71% de la población global.

A continuación, veremos las diferencias que existen entre los segmentos:



Figura 5.9: Diferencias entre segmentos
Fuente: generado por la herramienta "Enginius"

Esta figura muestra las diferencias por segmento. Los colores de las celdas indican en qué medida un segmento es estadísticamente diferente del resto de la población en cada variable de segmentación.

De esta figura podemos deducir que el segmento 1 es más sensible a la cantidad de títulos que ofrecen las plataformas, por lo tanto, preferirán que las plataformas ofrezcan más contenido a cualquier otra variable. El segmento 3 sin embargo es más sensible principalmente al precio que ofrecen las plataformas. El segmento 2 es más sensible al contenido original producido por las plataformas.

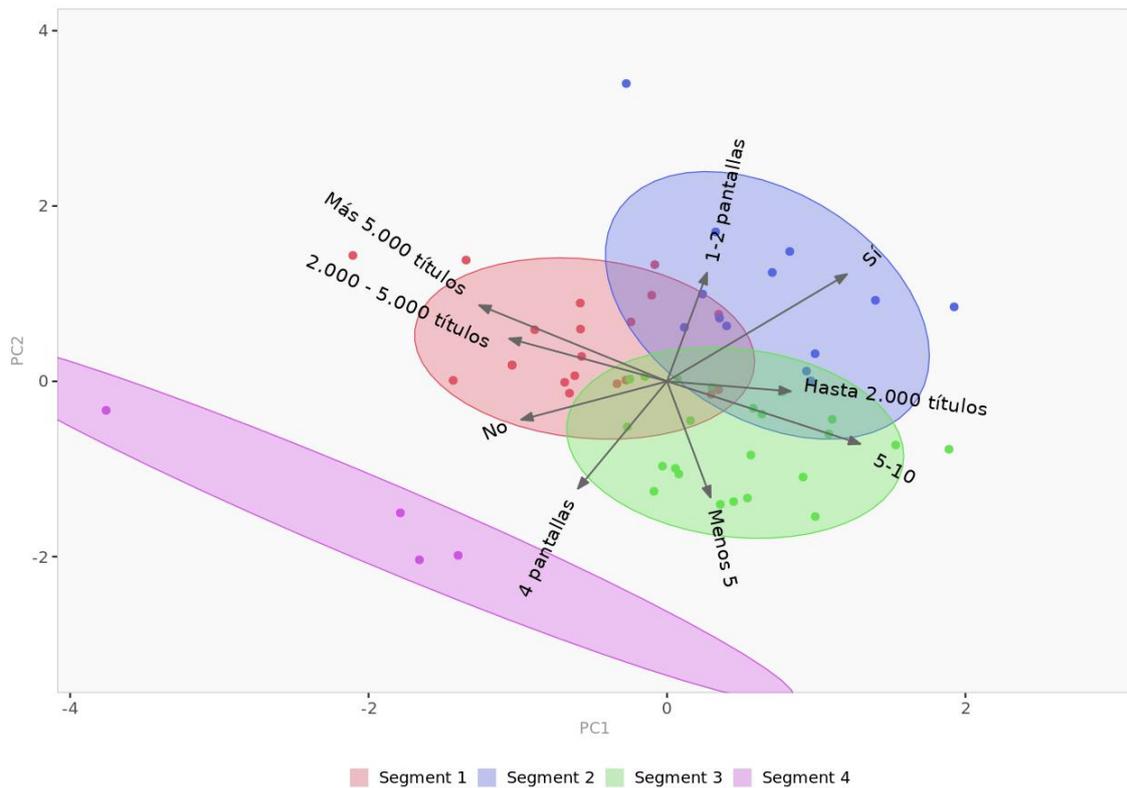


Figura 5.10: Espacio entre los segmentos
 Fuente: generado por la herramienta "Enginius"

En esta figura podemos apreciar la correlación de los segmentos, podemos observar cómo se distinguen 3 tipos de segmentos principalmente y que existe algo de relación entre ellos. Como vemos el segmento 4, que reunía a un 7% de la población, está muy distante, estos pueden significar que son datos extremos. Este segmento no interesa en el estudio porque son muy diferentes al resto de datos del estudio.

Una vez estudiado los tipos de segmentos y sus características generales, vamos a estudiar cuáles son los principales descriptores de los segmentos, es decir, si el hecho de que una persona pertenezca a un segmento u otro depende de alguna de las variables de segmentación estudiadas

Las principales variables de segmentación estudiadas y sus distintos niveles son las siguientes:

- Edad
- Sexo
- Ingresos mensuales
- Situación laboral
- Número de personas que conviven en el domicilio
- Consumo diario de contenido audiovisual

Una vez definida las variables podemos analizarlas:

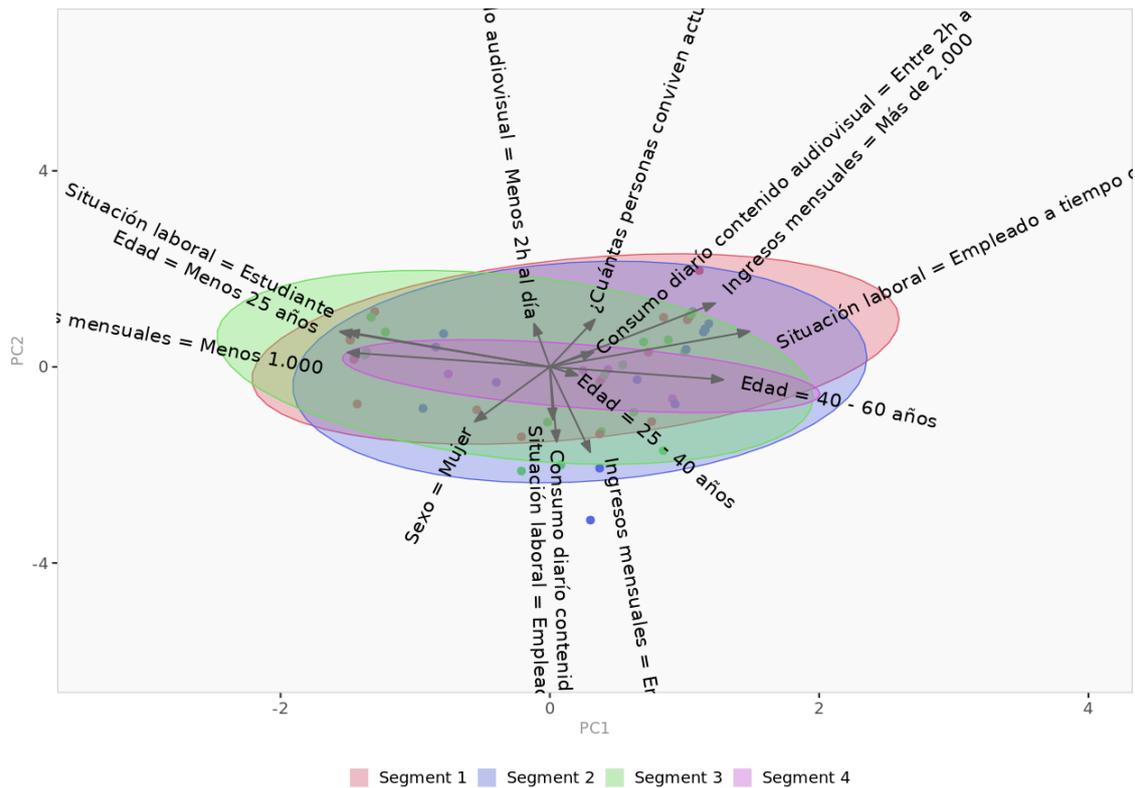


Figura 5.11: Espacio entre los descriptores
 Fuente: generado mediante herramienta "Enginius"

Esta imagen representa a los distintos segmentos y los descriptores. Como vemos todos los segmentos están superpuestos lo que indica que no se pueden separar basados solamente en los descriptores. Nos indica que hay otras variables que mueven a la población a pertenecer en un segmento u otro, en principio con las variables de segmentación estudiadas no podemos describir cuales son las características de los individuos que los mueven a estar en un segmento u otro.

5.3 Conclusiones

Basados en los datos obtenidos mediante la encuesta podemos afirmar que la población se divide principalmente en 3 tipos de segmentos diferentes. El primer segmento es más sensible a la cantidad de títulos que ofrecen las plataformas de streaming, el segundo segmento es más sensible al contenido original producido y el último segmento, el más numeroso, es más sensible al precio. También podemos concluir que en no podemos describir estos segmentos con las variables de segmentación estudiadas.

Como conclusión las personas son más sensibles a 2 atributos principalmente que son el precio y la cantidad de contenido disponible en la plataforma.

5.4 Recomendaciones empresariales

Una vez hecho el análisis conjunto y viendo la composición del sector podemos hacer algunas recomendaciones futuras para las empresas.

Como hemos podido comprobar en el estudio una mayor cantidad de personas está preocupada por el precio de las plataformas. Esto contrasta con la situación actual del sector donde los números de suscripciones se han estancado o incluso se han reducido. Con estos datos mi recomendación para estas empresas es que lleven a cabo su idea de ofrecer su contenido a un menor precio, pero añadiendo anuncios, esto crearía una subida en los usuarios de la plataforma y en un futuro estos mismos usuarios podrían contratar el servicio con tarifas más caras si quedan satisfechos.

Esto daría la opción de que más personas pudieran acceder al contenido y aumentar el número de suscriptores.

Pero esta idea de retener suscriptores solo sería posible si las compañías se centran en la calidad y cantidad del contenido. Como hemos visto en el estudio un porcentaje importante de personas elegirá una plataforma u otra dependiendo de la cantidad de contenido y de si se produce contenido original o no. Esto es un factor importante para la retención de los consumidores a las plataformas. Mi consejo sería aumentar el gasto de producción de contenido, que sería un contenido exclusivo que no podrían ver en otro sitio para aumentar la retención de clientes a las plataformas. Otra opción sería mediante la adquisición de licencias exclusivas a productoras de cine y series.

Como sería muy complicado dar una recomendación general para todas las compañías, debido a las diferencias entre ellas y su posición actual en el mercado, es mejor realizar recomendaciones especializadas a cada una de las plataformas conociendo sus puntos fuertes y porqué se diferencian de las demás.

Netflix

En el caso de Netflix nos encontramos ante el líder del mercado, fue una de las primeras compañías en entrar en el mercado y se ha visto beneficiada por ello en relación con su cuota de mercado. Pero ahora mismo la plataforma está perdiendo clientes como mencionamos anteriormente. Los puntos fuertes de Netflix son sus series originales, muchas personas se suscriben para ver específicamente este tipo de contenido además que su catálogo ha ido incrementando a lo largo del tiempo.

El problema principal es su precio, es una de las plataformas más caras del sector, aunque ofrece ofertas más baratas lo hace en relación con la calidad de visualización, es decir, las tarifas más baratas tienen menos calidad de visualización además de ofrecer menos dispositivos donde ver el contenido de forma simultánea.

Aunque al principio les funcionaría esta clasificación de precios por calidad, en la actualidad los dispositivos electrónicos ofrecen mejor calidad y al restringir esta calidad por parte de la plataforma hace que las tarifas más baratas sean las menos usadas porque los consumidores están acostumbrados a una calidad superior y reducir la calidad hace que se vean las imágenes borrosas.

En mi opinión creo que deberían aprovechar esas tarifas baratas para atraer al público que se preocupa por el precio de las suscripciones y ofrecer la misma calidad de imagen, pero poniendo anuncios, de esta forma podría atraer a más suscriptores y además estos serían rentables porque ganaría dinero extra por la publicidad de la plataforma.

Amazon Prime Video

En el caso de Amazon Prime Video ocurre lo contrario al de Netflix, es una de las plataformas con el precio más barato del mercado. Un punto para destacar de Amazon es que la plataforma de streaming es un accesorio dentro de todas las diferentes ventajas que se ofrecen en Amazon Prime. Algunas personas tendrán contratado Amazon Prime Video no porque les interese la plataforma sino porque les interese otros productos.

Esta plataforma fue creada por Amazon principalmente para atraer a más público a su suscripción en los servicios de Prime cuando surgió el auge de las plataformas de streaming.

Otro punto fuerte a parte del precio es el extenso catálogo que ofrece la plataforma, aunque muchos de estos contenidos son para alquilar o comprar, tiene un número considerablemente alto de opciones.

Mi recomendación para esta plataforma sería centrarse en el contenido original, ya tiene un gran catálogo, pero lo que le dará más valor será contenido exclusivo que no tengan otras plataformas. Esto atraerá al sector interesado por la cantidad de contenido y por la existencia de un contenido original.

Movistar +

El caso de Movistar + es diferente al de los demás en el mercado ya que Movistar se creó siendo una operadora de telefonía y en eso consisten sus servicios principales. Los suscriptores de Movistar + son principalmente clientes de la telefónica que al contratar sus servicios de telefonía le hacían una oferta para incluir el pack de series y películas.

Cuando empezó el auge de las plataformas de streaming en España esta empresa era la que tenía la mayor cantidad de derechos de televisión, tenía los derechos de reproducción de contenido de Disney y de Fox, por ejemplo. Este era uno de sus puntos fuertes, pero con la entrada de otras plataformas en España estos derechos se fueron perdiendo.

En mi opinión creo que esta plataforma debería atraer a más clientes aparte de los que contraten su servicio de telefonía. Para superar esto está incrementando el gasto que realiza en contenido original, ya que como vimos es una de las plataformas que más contenido original produce, deberían seguir por ese camino para la atracción de clientes.

Otro de los puntos fuertes es que además de ofrecer en el catálogo series y películas también produce contenido deportivo, antes de la entrada de DAZN era una de las pocas plataformas que poseían derechos de visualización deportivos. Como vimos con el caso de la liga española fue uno de los mejores ofertantes para quedarse con esos derechos.

Mi recomendación es que siga con esa estrategia de adquirir exclusividad de contenido, eso aumentará su catálogo y atraerá a los sectores preocupados por el número de contenido y por la originalidad del contenido.

Disney +

En el caso de Disney + uno de sus puntos fuertes son todas las licencias audiovisuales que posee y que están incluidas en la plataforma como Marvel, Fox o National Geographic entre otras. Hay que comentar que es una de las pocas plataformas que ofrecen contenidos en forma de documentales gracias a National Geographic.

Otra de las características de Disney + es su enfoque hacia un público más infantil, el contenido de Disney en su mayoría está enfocado hacia este tipo de público y no fue hasta la compra de Fox y su incorporación a la plataforma la que hizo que aparecieran más series y películas para adultos, pero es una de las plataformas con más contenido para el público joven.

En general observamos como la principal fortaleza de esta plataforma son las licencias de exclusividad de los contenidos, es uno de los factores porque los consumidores eligen esta plataforma. Otro factor importante es el alto crecimiento que ha tenido esta plataforma desde su salida, obtuvo mayores suscriptores de lo esperado y en su primer año se colocó entre las plataformas de streaming con mayor cuota de mercado.

Entró al mercado con un precio debajo de la media, aunque luego con la entrada de Star y el contenido de Fox el precio aumentó.

Mi recomendación para esta plataforma es que se centre en el sector de clientes que prefieren más contenido y el sector que prefiere contenido original, ya que el punto fuerte de esta plataforma es la exclusividad de su contenido.

HBO Max

El caso de HBO Max es difícil de analizar ya que es una de las plataformas más recientes, aunque esta plataforma ya existía previamente se ha realizado un cambio de imagen y pasó de HBO a HBO Max incluyendo más contenido.

Aunque es una plataforma con ciertas licencias de exclusividad como el caso de Disney+, no tuvo un aumento de suscriptores tan grande en suscriptores que buscaran exclusividad de contenido.

Esta plataforma, en el caso de España, salió al mercado un precio de salida por la mitad de precio que el normal y aquellos que sigan suscritos a la plataforma seguirán con este precio reducido. Este fue uno de los factores por el que tal cantidad de personas se suscribió a la plataforma. Debido al éxito que tuvo esta tarifa, que hizo que muchas personas se suscribieran, este fue un punto fuerte de su "nueva" salida al mercado.

Mi recomendación sería que recuperaran esa tarifa, a lo mejor añadiéndole anuncios como va a hacer Netflix en un futuro, y centrarse en el sector de clientes preocupados por el precio de la plataforma.

DAZN

En el caso de DAZN nos encontramos ante una plataforma centrada en exclusividad en contenido deportivo, este es uno de los puntos fuertes porque la otra plataforma que ofrece contenido deportivo y con la que compite es Movistar +. Sin embargo, cada vez más DAZN está obteniendo mayores licencias audiovisuales para el contenido deportivo. Estas licencias es el punto fuerte de esta plataforma ya que es una de las pocas que lo ofrecen y esto le da valor para los clientes.

Por todas estas razones mi recomendación sería que siguieran aumentando esas licencias ya que al obtenerlas es más complicado para que exista mucha competencia en el ámbito de las licencias deportivas. Se estarían centrando en el sector de clientes que prefieren más contenido.

6. Preguntas encuesta

1. Perfil1: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio menos 5€, con más de 5.000 títulos, de 1 a 2 pantallas simultáneas y con contenido original

2. Perfil2: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio menos 5€, con hasta 2.000 títulos, de 3 pantallas simultáneas y con contenido original

3. Perfil3: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio entre 5-10€, con entre 2000 a 5000 títulos, de 3 pantallas simultáneas y con contenido original

4. Perfil4: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio menos 5€, con hasta 2.000 títulos, de 4 pantallas simultáneas y con contenido original

5. Perfil5: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio entre 5-10€, con más de 5.000 títulos, de 4 pantallas simultáneas y con contenido original

6. Perfil6: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio entre 5-10€, con hasta 2.000 títulos, de 1 a 2 pantallas simultáneas y sin contenido original

7. Perfil7: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio más 10€, con entre 2.000 a 5.000 títulos, de 1 a 2 pantallas simultáneas y sin contenido original

8. Perfil8: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio menos 5€, con hasta 2.000 títulos, 3 pantallas simultáneas y sin contenido original

9. Perfil9: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio menos 5€, con más de 5.000 títulos, 3 pantallas simultáneas y sin contenido original

10. Perfil10: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio entre 5-10€, con más de 5.000 títulos, de 3 pantallas simultáneas y sin contenido original

11. Perfil11: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio entre 5-10€, con hasta 2.000 títulos, 4 pantallas simultáneas y sin contenido original

12. Perfil12: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio menos 5€, con entre 2.000 a 5.000 títulos, 4 pantallas simultáneas y sin contenido original

13. Perfil13: Del 0 al 100 ¿cómo puntuaría esta oferta de plataforma de streaming?

- Precio más 10€, con más de 5.000 títulos, 4 pantallas simultáneas y sin contenido original

14. ¿Qué plataforma de streaming tiene contratado? Puede seleccionar más de una opción

- Netflix / Amazon Prime Video / Movistar + / DAZN / HBO Max / Disney + / Filmin / No tengo contratada ninguna plataforma / Otra

15. Edad

- Menos 25 años / 25 – 40 años / 40 – 60 años / Más 60 años

16. Sexo

- Hombre / Mujer

17. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensual?

- Menos 1.000€ / Entre 1.000 y 1.500€ / Entre 1.500 y 2.000€ / Más de 2.000€

18. ¿Cuál es su situación laboral actual?

- Empleado a tiempo completo / Empleado a tiempo parcial / Desempleado, sin buscar trabajo / Desempleado, buscando trabajo / Estudiante

19. ¿Cuántas personas conviven actualmente en su domicilio? Contándolo a usted

20. ¿Cuántas horas aproximadamente al día consume algún tipo de contenido audiovisual?

- Menos 2 horas al día / Entre 2h a 4h al día / Entre 4h a 6h al día / Entre 6h a 8h al día / Entre 8h a 10h al día / Más de 10 horas al día

21. ¿Qué proveedor de telefonía tiene actualmente contratado?

- Movistar / Orange / Vodafone / Jazztel / Yoigo / Lowi / Virgin Telco / Otro

22. ¿Qué tipo de contenido audiovisual suele consumir? Puede seleccionar más de una opción

- Series / Películas / Programas deportivos / Noticias / Documentales / Concursos / Programas de debates / Otro

23. ¿Qué es lo que más le gusta hacer en su tiempo libre? Puede seleccionar más de una opción

- Hacer deporte / Dormir / Ver series o películas / Cocinar / Leer / Jugar Videojuegos / Otro

Bibliografía

1. Agnihotri, A., & Bhattacharya, S., (2022). "Disney: Restructuring for success with video streaming service disney+". In SAGE Business Cases. SAGE Publications, Ltd., <https://dx.doi.org/10.4135/9781529795110>
2. Amazon (s.f.) "Obtén lo mejor en compras y entretenimiento con Amazon Prime." Amazon.com <https://www.amazon.es/amazonprime>
3. Arrillaga, Judith (25 de enero de 2022) "Netflix es más caro en España que en países como Reino Unido o EE. UU." El economista.es <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11582078/01/22/Netflix-es-mas-car0-en-Espana-que-en-paises-como-Reino-Unido-o-EEUU.html>
4. Atresmedia (s.f.) "Atresplayer Premiun." Atresplayer.com <https://cloud.mail.atresplayer.com/luimelia>
5. Barlovento comunicación (2021) "Barómetro TV-OTT: Televisión de Pago y OTT's 4ª Ola 2021" <https://www.barloventocomunicacion.es/barometrotv-ott/barometro-tv-ott-televisi0n-de-pago-y-otts-4a-ola-2021/>
6. Belinchón, Fernando (9 de mayo de 2022) "La caída de suscriptores de Netflix y los límites de las tendencias en el consumo." Cincodías.elpais.com https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/06/companias/1651836404_721984.html
7. Castaño, Judit (17 de marzo de 2022). "Se acabó la fiesta: Netflix empieza a cobrar por compartir la cuenta." Lavanguardia.com <https://www.lavanguardia.com/series/netflix/20220317/8131054/compartir-cuenta-netflix-pagar-mas-pmv.html>
8. Clares-Gavilán, Judith; Medina-Cambrón, Alfons (2018). "Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VOD) en España: el caso de Filmin". El profesional de la información, v. 27, n. 4, pp. 909-920. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>
9. Comisión Nacional de los mercados y la Competencia (CNMC) (29 de octubre de 2021) "Más de la mitad de los hogares con internet consumen contenidos audiovisuales en plataformas online de pago" https://www.cnmc.es/prensa/panel-hogares-usos-internet-ott-cnmc-20211029_-_sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2021/20211029_NP_Panel_usos%20Internet_OTTs_def_0.pdf
10. Deig Pérez, Jordi & Roura Aguilar, Marc (11 de abril de 2021). "Las plataformas de streaming representan ya una cuarta parte del mercado televisivo." Eldiariodelaeducacion.com <https://eldiariodelaeducacion.com/educacion-en-redes-y-tecnologia/2021/04/11/las-plataformas-de-streaming-representan-ya-una-cuarta-parte-del-mercado-televisivo/>
11. Disney (s.f.) "Star ¿Preparados para más?" Disney.es <https://www.disney.es/disney-plus-star>
12. Disney + (s.f.) "Empezar a disfrutar de Disney +". Disneuplus.com https://help.disneyplus.com/csp?id=csp_article_content&sys_kb_id=8f7260f7dbeb4cd860f3eacb1396197b
13. El Economista (7 de septiembre de 2020). "Por 'Mulán' se incrementa 68% la descarga de la app de Disney+". Eleconomista.es <https://www.eleconomista.es/tags/Disney-/1>
14. El Mundo (20 de abril de 2022). "Netflix pierde suscriptores por primera vez en 10 años". Elmundo.es

- <https://www.elmundo.es/television/medios/2022/04/20/625f96c6e4d4d812048b45cc.html>
15. Fernández, Javier G (20 de abril de 2022). "Las ventas de videojuegos en España se estancan después de un 2020 récord por la pandemia." Expansión.com <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2022/04/20/625fdfe8e5fdea8e528b4833.html>
 16. Fotogramas (27 de mayo de 2016) "HBO España confirma su lanzamiento." Fotogramas.es <https://www.fotogramas.es/series-tv-noticias/a15269298/hbo-espana-confirma-su-lanzamiento/>
 17. García-Leiva, M.T., & Hernández-Prieto, M. (2021). "Plataformas y política audiovisual: Netflix en España." Estudios sobre el Mensaje Periodístico 27 (3), 855-866 <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/33987#preview>
 18. Grece, Christian (2014). "On-demand audiovisual markets in the European Union." Strasbourg, France: European Audiovisual Observatory (Council of Europe). ISBN: 978 92 79 38425 7 <https://doi.org/10.2759/51823>
 19. Gregersen, E. (2021). "HBO | History, Shows, & Facts." Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/HBO>
 20. Guerras Martín, & Navas López, J. E. (2015). "La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones" (5ª ed.). Civitas
 21. Hidalgo-Mrri, T., Segarra-Saavedra, J. y Palomares-Sánchez, P. (2022). "Hacia un nuevo canon televisivo: La historia reciente de la ficción española creada para el VOD" (2016-2020). Revista Latina de Comunicación Social, 80, 119-134. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2022-1533>
 22. Hontoria, Noelia (s.f.) "Amazon Prime Video llega a España: precios, títulos y dónde verlo." Gizlogic.com <https://www.gizlogic.com/amazon-prime-video-espana-precio/>
 23. Infobae (7 de febrero de 2022). "Crece la guerra entre las plataformas de streaming, con más costos y problemas para aumentar las ganancias." Infobae.com <https://www.infobae.com/economia/2022/02/07/crece-la-guerra-entre-las-plataformas-de-streaming-con-mas-costos-y-problemas-para-aumentar-las-ganancias/>
 24. La Vanguardia (14 de diciembre de 2016) "Amazon Prime video ya está en España." Lavanguardia.com <https://www.lavanguardia.com/television/20161214/412615607564/amazon-prime-video-espana-hoy.html#:~:text=La%20plataforma%20estrena%20su%20servicio%20streaming%20a%20partir%20de%20hoy&text=Espa%C3%B1a%20ya%20forma%20parte%20de,y%20la%20reci%C3%A9n%20llegada%20HBO>
 25. Liberal Ormaechea, Shelia y Cabezuelo Lorenzo, Francisco (2018). "La oferta audiovisual de servicios de streaming en España: estrategias comerciales y características tecnológicas." UCJC Bussines & Society Review, ISSN-e 2659-3270, Nº.60, 2018, págs. 136-167 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6773093>
 26. Ministerio de Cultura y Deporte (2021) "Anuario de Estadísticas culturales" 2021 <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:f595ecde-9965-4204-a134-7c569931eb1e/anuario-de-estadisticas-culturales-2021.pdf>
 27. Movistar (s.f.) "Disney + está en Movistar." Movistar.es <https://www.movistar.es/particulares/disney-plus>
 28. Movistar (s.f.) "Disney +". Movistar.es <https://www.movistar.es/particulares/disney-plus>
 29. Movistar (s.f.) "Productos Destacados." Movistar.es <https://www.movistar.es/particulares>

30. Netflix (2 de junio de 2022) "2021 Anual Report." Netflix.net <https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
31. Netflix (2022) "Planes y precios." Netflix.com <https://help.netflix.com/es-es/node/24926>
32. Netflix (s.f.) "La historia de Netflix." Netflix.com https://about.netflix.com/es_es
33. Novo, Carlos (13 de diciembre de 2021) "Movistar y DAZN se quedan con los derechos de la LaLiga por 4.950 millones de euros." Lavanguardia.com <https://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20211213/7926931/liga-santander-derechos-television-movistar-dazn.html>
34. Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI) (2021). "Usos y actitudes de consumo de contenidos digitales en España." Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. https://doi.org/10.30923/094-21-023-9_2021
35. Orús, Abigail (24 de enero de 2022) "Número de suscriptores de las plataformas de vídeo en streaming en España en 2021, por plataforma." Statista.com <https://es.statista.com/estadisticas/1043679/numero-de-abonados-de-plataformas-de-video-en-streaming-espana/>
36. Pseudo Martínez, Judit e Izquierdo Castillo, Jéssica (2021). "Los gigantes tecnológicos conquistan el audiovisual. El caso de Amazon Prime Video." Área Abierta. Revista de comunicación audiovisual y publicitaria 21 (3), 367-385, <https://dx.doi.org/10.5209/arab.76193>
37. Plassard, John (26 de mayo de 2021) "La guerra del 'streaming' abre nuevas vías de inversión." Elespañol.com https://www.elespanol.com/invertia/opinion/20210526/guerra-streaming-abre-nuevas-vias-inversion/575562444_12.html
38. Porter. (2015). "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" (Segunda edición reformada). Grupo Editorial Patria
39. Riaño H., Peio (17 de enero de 2021). "El milagro de los libros: ¿cómo consiguió la industria salir reforzada del año más negro?" Elpais.com <https://elpais.com/icon/actualidad/2021-01-16/el-milagro-de-los-libros-como-consiguio-la-industria-editorial-salir-reforzada-del-ano-mas-negro.html>
40. Saiz, Davis (21 de abril de 2022) "¿Estarías dispuesto a ver anuncios en Netflix a cambio de pagar menos?: la tarifa 'low cost' para evitar fuga de suscriptores." Informalia.economista.es <https://informalia.economista.es/informalia/television/noticias/11727267/04/2/Estarias-dispuesto-a-ver-anuncios-en-Netflix-a-cambio-de-pagar-menos-la-tarifa-low-cost-para-evitar-fuga-de-suscriptores.html>
41. Sánchez-Vallejo, María Antonia (21 de febrero de 2021) "Adictos a las series: así es el negocio millonario del 'streaming'." Elpais.com <https://elpais.com/economia/2021-02-20/adictos-a-las-series-asi-es-el-negocio-millonario-del-streaming.html>
42. Segarra, Pablo (28 de marzo de 2021) "La venta de juegos de mesa se disparó un 18.3% el año de la pandemia: Virus y el clásico Monopoly triunfan en España." 20minutos.com <https://www.20minutos.es/noticia/4674789/0/la-venta-de-juegos-de-mesa-se-disparo-un-18-el-ano-de-la-pandemia-virus-y-monopoly-lideraron-la-demanda-nacional/>
43. Sonia (02 de agosto de 2018) "Últimos 7 días (U7D) de Movistar Plus +." Blog-Movisfera https://comunidad.movistar.es/t5/Blog-Movisfera/%C3%9Altimos-7-D%C3%ADas-U7D-de-Movistar-Plus/ba-p/3530537?_ga=2.210811797.1077940931.1653241436-653596664.1629223880

44. Sujata, J., Sohag, S., Tanu, D., Chintan, D., Shubham, P., & Sumit, G. (2015). "Impact of over the top (OTT) services on telecom service providers." *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S4), 145-160.
45. Terán Haughey, Miguel (16 de marzo de 2022) "Las plataformas en streaming acaban con la piratería en España." *Eleconomista.es*
<https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/11668869/03/22/Las-plataformas-en-streaming-acaban-con-la-pirateria-en-Espana.html>
46. Terán Haughey, Miguel (4 de marzo de 2022). "Disney + será más barato, si estás dispuesto a tener anuncios." *Eleconomista.es*
<https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/11650061/03/22/Disney-sera-mas-barato-si-estas-dispuesto-a-tener-anuncios.html>
47. Vacas-Aguilar, Francisco (2021). "El mercado del vídeo en streaming: un análisis de la estrategia Disney+ ". *Profesional de la información*, v. 30, n. 4, e300413. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.jul.13>
48. Valero, Claudio (6 de marzo de 2020) "Primeras consecuencias de Disney+: adiós al canal Movistar Disney." *Adslzone.net*
<https://www.adslzone.net/noticias/operadores/cese-emision-baja-movistar-disney/>
49. Variety. (13 de enero de 2022). "Número de suscriptores de las plataformas de vídeo en streaming en España en 2021, por plataforma (en miles)" [Gráfica]. In Statista. Recuperado el 18 de abril de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/1043679/numero-de-abonados-de-plataformas-de-video-en-streaming-espana/>
50. Vodafone (s.f.) "Descubre HBO Max con los packs de TV Seriefans y Serielovers". *Vodafone.es*
<https://www.vodafone.es/c/particulares/es/productos-y-servicios/television/hbo-max/>