

# Estrategias de monetización y datos de audiencia en los vídeos en línea. El caso de Atresmedia

## IDOIA PORTILLA

Profesora adjunta de investigación de mercados y audiencias y de estadística en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra

iportilla@unav.es

## MERCEDES MEDINA

Profesora adjunta de gestión de empresas de comunicación en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra

mmedina@unav.es

Artículo recibido el 15/04/16 y aceptado el 10/06/16

### Resumen

El mercado audiovisual ha sufrido un cambio radical. Gracias a la revolución digital, ha aumentado la popularidad del consumo de contenidos en vídeo y los organismos de radiodifusión han empezado a ofrecer contenido en línea gratuita y de pago. El objetivo de este estudio es analizar cómo pueden monetizar los organismos de radiodifusión su oferta de vídeo en línea, poniendo atención a los datos de audiencia que necesitan. El objetivo final es obtener recomendaciones relacionadas con los datos de audiencia. Nos centraremos en el ejemplo de Atresmedia. La metodología de este estudio se basa en la combinación de una observación analítica de la estrategia digital, el análisis de los informes internos y entrevistas personales.

### Palabras clave

Radiodifusión, publicidad, datos masivos, ingresos, estrategia en línea, medios sociales.

### Abstract

The audiovisual market has changed dramatically. Thanks to the digital revolution, the consumption of video is becoming increasingly popular and broadcasters have started to offer online content, both free and paid. The purpose of this paper is to analyse how broadcasters can monetize the videos they offer online, paying attention to the audience data they need. The ultimate goal is to obtain recommendations related to audience data. We will use Atresmedia as a case study. The methodology is based on a combination of an analytical observation of the digital strategy, an analysis of internal reports and personal interviews.

### Keywords

Broadcasting, advertising, big data, revenue, online strategy, social media.

## 1. Introducción

El mercado audiovisual ha sufrido un cambio radical en los últimos treinta años, que se ha visto acusado desde la implementación de la televisión digital terrestre (TDT) en Europa. Han aparecido nuevos proveedores de contenido audiovisual y las audiencias se han fragmentado. Por lo tanto, la televisión tradicional está perdiendo su capacidad de atraer grandes audiencias. Por otra parte, gracias a la revolución digital, el consumo de vídeos está ganando popularidad. Se puede acceder al contenido digital a través de varios dispositivos y en diferentes formatos, y las empresas de televisión tradicionales están intentando adaptar sus productos a estos nuevos dispositivos (Doyle 2010; Medina *et al.* 2011; Weeds 2015) ofreciendo contenido en línea gratuito y de pago. Los hábitos televisivos de los espectadores han cambiado y, por tanto, el ecosistema televisivo tradicional está cambiando.

La pérdida de grandes audiencias implica una disminución de los ingresos publicitarios que puede afectar al modelo de negocio de radiodifusión tradicional. Los operadores pueden buscar nuevas fuentes de ingresos relacionadas con el pago directo o los micropagos para el contenido, o nuevos formatos para la publicidad. En este punto, los datos de audiencia son esenciales para hacer negocio (Bogart 1995; Berné *et al.* 2013). Por tanto, se plantea un nuevo reto en la búsqueda de los medios, porque los sistemas de medición empleados hasta ahora ya no son suficientes y también hay que tener en cuenta las audiencias en línea desde varios dispositivos.

El objetivo de este estudio<sup>1</sup> es analizar cómo pueden monetizar los organismos de radiodifusión su oferta de vídeo en línea, poniendo atención a los datos de audiencia que necesitan para llevar a cabo esta tarea. En palabras de Webster (2005: 380), "para poder entender los hábitos de los consumidores de los medios de comunicación, tenemos que mirar más allá de las

estadísticas de uso de cualquier medio en concreto y debemos analizar la exposición de los usuarios a tipos específicos de contenidos en todos los medios”.

Usaremos el ejemplo de Atresmedia en España. Atresmedia es una de las empresas privadas líder en el sector de la televisión y ha recibido varios premios por sus estrategias digitales (Medina y Prario 2013; Medina *et al.* 2015; Atresmedia Digital 2015).

Las preguntas a las que queremos dar respuesta con este ejemplo son las siguientes: a) ¿cómo ofrece un organismo de radiodifusión contenido de vídeo en línea?; b) ¿cómo se monetiza la oferta?, y c) ¿qué datos son necesarios para obtener ingresos con la oferta de vídeo en línea? El objetivo final es conseguir recomendaciones en relación con los datos de audiencia para poder monetizar de manera efectiva la oferta de vídeo en línea.

En la sección siguiente, repasaremos los últimos estudios académicos relacionados con el consumo de vídeos en línea y la monetización de la oferta de contenido digital, así como las mejoras en la búsqueda de audiencias de los medios desde la digitalización del contenido multimedia.

## 2. Estudios

La televisión ha perdido gran parte de su audiencia (Farhi 2008). En España, según Orange Foundation (2014), en el año 2013 el 62% de la población dedicó menos tiempo a ver la televisión para navegar por internet. El tiempo dedicado a ver vídeos de entretenimiento, deportes e información aumenta cada vez más en otros dispositivos y la distribución IP que el tiempo dedicado a la televisión tradicional (Europa Press 2014). Por tanto, podemos decir que la atención se ha fragmentado (González y López 2012) y ha pasado de la radiodifusión a la oferta online.

Este cambio de la televisión tradicional al vídeo en línea es aún más acusado entre la gente joven. Según el estudio de Jang y Coffey (2014: 46), “el grupo de edad entre 18 y 49 años –la audiencia más buscada– ha dado el salto de los medios tradicionales a las plataformas en línea antes que el resto de grupos de edad”. Es por ello que Pomerantz (2006) se cuestionó si este grupo comercial seguía siendo atractivo para los anunciantes. Por tanto, el contenido digital en las plataformas en línea se puede ver como una amenaza para el negocio de la radiodifusión (Ventosa 2016).

Por el contrario, Chan-Olmsted *et al.* (2005) demostraron que los usuarios más activos (*heavy users*) en línea participan de manera muy activa en otros medios. Como expusieron Yang y Coffey (2014: 44), “los ejecutivos de los canales deberían dejar de considerar las plataformas web como una amenaza para los programas de televisión, y empezar a verlas como un canal complementario para atraer más espectadores”. Ha *et al.* (2013), Phalen y Ducey (2012) y Weprin (2008) también mostraron cómo la audiencia en línea puede complementar la audiencia televisiva. Según comScore, los espectadores multiplataforma dedican más tiempo a interactuar con el

contenido que los espectadores que sólo utilizan una plataforma (comScore 2015). Por tanto, los organismos de radiodifusión deberían encontrar otras maneras de obtener ingresos con estas nuevas audiencias, además de las tradicionales.

La fuente de ingresos tradicional de la industria de la radiodifusión ha sido la publicidad, y su objetivo es aumentar la audiencia. Por ello, Napoli (2010) utiliza el concepto *productos de audiencia*. Los productos de los medios de comunicación se pueden describir como bienes duales (Picard 1989) con dos dimensiones básicas: son contenido para las audiencias y generan tiempos de atención de estas audiencias para los anunciantes; es decir, la audiencia disfruta de una programación televisiva determinada de manera gratuita dando parte de su tiempo (Nieto 2000).

Ahora bien, para facilitar la compra y la venta de publicidad, el mercado de los medios necesita información precisa sobre la audiencia (Portilla 2007; Napoli 2010; Webster 2014). Estos datos establecen los precios; es decir, funcionan como una moneda para el mercado publicitario (Buzzard 2012). En el caso de la televisión, el sistema predominante para medir la audiencia se basa en paneles de medición, como los gestionados por Nielsen, Kantar Media, Gfk e Ipsos (Portilla 2015).

Con el cambio en el consumo de televisión, la primera pregunta que hay que responder es cómo monetizar la audiencia en línea (Zucker 2008). A diferencia de lo establecido en la teoría de la tecnología disruptiva y el efecto desplazamiento (James *et al.* 1995), algunos autores consideran el consumo en línea como un complemento de la actividad de ver la televisión. Como destacaron Medina *et al.* (2015), desde la perspectiva de la economía de los medios, parece que está claro que hay suficientes razones para creer en la existencia de múltiples sinergias entre los organismos de radiodifusión y la oferta de vídeo en línea. La interacción y la construcción de marca son los beneficios más valiosos que hay que monetizar. Allí donde se observan oportunidades de conseguir un consumo adicional y un valor de audiencia adicional (Doyle 2010: 444), la monetización es posible.

El objetivo de las estrategias basadas en un sistema de ventanas está en conseguir el máximo beneficio económico de un único producto distribuyéndolo en diferentes ventanas y en diferentes momentos (Owen y Wildman 1992: 26-38). La existencia de estas estrategias demuestra que el valor de un producto televisivo no desaparece con su primera radiodifusión (Dunnet 1990: 39).

Por lo tanto, hay nuevas fuentes de ingresos y se necesitan nuevos datos de audiencia. El hecho de que las audiencias puedan acceder de diversas maneras al mismo contenido pone de manifiesto la necesidad de un cambio en la medición de audiencia tradicional (Bermejo 2009; Taneja y Mamo 2012; Echegaray y Peñafiel 2013). Los ordenadores portátiles, las tabletas, los teléfonos inteligentes y los televisores inteligentes son pantallas alternativas que favorecen la movilidad de la audiencia (Schneiderman 2012; Council for Research Excellence 2013; Diego *et al.* 2014;

Hassoun 2014) y generan el *place shifting* (Buzzard 2012). Además, podemos ver los programas en cualquier momento; por tanto, los medidores tradicionales que tenían en cuenta la hora de emisión del programa para medir la audiencia (Portilla 2015: 78) ya no sirven.

### La medición de audiencia

Los organismos de radiodifusión necesitan conocer su audiencia para ofrecer el mejor contenido en el horario más adecuado y llegar así a las audiencias más valiosas (Balnaves 2011; Berné *et al.* 2013). Además, los datos de audiencia facilitan la compra y la venta de publicidad en los mercados de los medios comerciales (Portilla 2007; Napoli 2010; Webster 2014) y establecen los precios para el mercado publicitario (Buzzard 2012). Como consecuencia, ofrecer datos de audiencia fiables es fundamental para el mercado televisivo comercial (Webster *et al.* 2014). Si la oferta de contenido de vídeo en línea quiere obtener ingresos comerciales, necesita datos de audiencia. Ahora bien, la tarea de medición en la era digital no es fácil, porque el consumo de vídeo tiene lugar en diferentes pantallas y momentos.

Hay varios sistemas para medir la audiencia del contenido de vídeo en línea. Una posibilidad es la *Audio Matching System* (AMS), que permite identificar contenido con datos de audio. Los sistemas más recientes asignan un identificador o una etiqueta (una filigrana de audio) a cada contenido que se relaciona con los canales radiodifundidos para identificar el contenido visualizado (Unitam 2009; Kantar 2012; Nafría 2016). En el Reino Unido, el BARB ya está probando el uso de identificadores para informar sobre el consumo de contenido televisivo en línea en los televisores controlados por los organismos de radiodifusión (BARB 2015). Este proyecto se denomina *Dovetail* y se está llevando a cabo con la colaboración de Kantar Media y Nielsen. Los datos se basan en etiquetas y en una combinación de datos censales de Internet y datos demográficos del panel (BARB 2015; Portilla 2015). Este sistema se denomina *medición híbrida*. Kantar Media y comScore también están probando esta combinación de datos y el uso de etiquetas (Goode 2015).

Otra posibilidad son los medidores de audiencia portátiles (PPM) (Portilla 2007). MediaCell de Ipsos captura la exposición a señales de audio codificados simplemente colgando software a los teléfonos inteligentes de los panelistas. La ventaja del móvil es que las personas llevan el medidor allá donde van sin la necesidad de llevar un dispositivo adicional, como era el caso de los medidores de audiencia portátiles anteriores (Portilla 2007). Nielsen también está probando aplicaciones móviles / web para sustituir los diarios de papel por un sistema de medición televisivo del mercado nacional de EE.UU. (Shagrin y Link 2013). El problema es que las cifras de audiencia generadas por los medidores tradicionales y los dispositivos pasivos más nuevos pueden variar, a veces incluso de manera considerable (Green 2011).

Kantar Media también había probado un sistema medidor para PC para medir la actividad en línea, instalando *software* en

algunos de sus panelistas medidores de la televisión en España (Nafría 2014). Se trata de la tecnología de medición virtual de Kantar: VirtualMeter. Sin embargo, Kantar ha pasado de este proyecto a la medición híbrida con comScore, que combina datos censales de Internet y datos demográficos del panel de usuarios (comScore 2015; Nafría 2016).

En definitiva, la medición del consumo de vídeo en línea en diferentes pantallas aún supone un reto. Las principales empresas que llevan a cabo estudios de mercado para medir la audiencia aún están intentando encontrar el mejor sistema. Al mismo tiempo, los anunciantes están muy pendientes de las propuestas, porque no quieren que se establezcan nuevos parámetros. De hecho, los anunciantes promueven proyectos que utilicen los parámetros existentes para analizar la audiencia en diferentes plataformas (ESPN 2013). Por tanto, es fundamental que los actores del mercado de los medios lleguen a un consenso.

### 3. Metodología

Nuestra propuesta general consiste en desarrollar un análisis crítico de los datos de audiencia necesarios para monetizar el contenido de vídeo en línea. El análisis crítico seguirá la metodología inductiva que se ha utilizado en estudios anteriores (Medina y Portilla 2015). Nos centraremos en el ejemplo de Atresmedia. Analizaremos el desarrollo digital, las estrategias de monetización que aplica en relación con los vídeos en línea y los datos necesarios para aplicarlas.

Combinaremos la observación directa de la estrategia digital del grupo con el análisis de informes internos y la oferta comercial de mayo de 2015 a mayo de 2016. Completaremos esta información con siete entrevistas personales y reuniones. Tres ejecutivos de Atresmedia (González-Pacheco 2015; Mira 2015; Larrainzar 2016) nos ofrecieron una visión general de la estrategia digital de la empresa, así como información comercial de Atresmedia Digital (2015). Cuatro ejecutivos de la industria de los medios (García-Lastra 2016; Martínez 2016; Ventosa 2016; Vega 2015), expertos en medios de comunicación, investigación de audiencias y estrategias en línea (García-Lastra 2016; Martínez 2016; Ventosa 2016; Vega 2015), nos proporcionaron un punto de vista externo para validar las estrategias y propuestas de Atresmedia.

### 4. El caso de Atresmedia

Atresmedia tiene su origen en Antena 3, un canal de televisión que opera desde 1989. Gracias al cambio en el modelo de consumo del sector, en 2010 lanzó tres canales digitales terrestres más y en 2012 se fusionó con otra empresa de televisión privada, Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta, y sus cuatro canales digitales (Atresmedia, 2012). Desde entonces, el grupo no sólo ha aumentado el número de canales

de televisión, sino también la oferta de vídeo y de emisoras de radio.

En esta sección, presentaremos la estrategia digital del organismo de radiodifusión Atresmedia en orden cronológico. Luego, explicaremos como el grupo monetiza sus vídeos en línea, y los datos de audiencia que utiliza Atresmedia para sus estrategias.

### Estrategia digital de Atresmedia

En 2007 Atresmedia lanzó diferentes servicios en línea e inició la división multimedia con 50 empleados, aproximadamente el 2% de la plantilla total (Antena 3 2007). Fue la primera empresa de televisión en España –y la segunda en Europa, después de la BBC– que lanzó un canal en YouTube. También creó *Tuclip.com*, una plataforma de vídeos enviados por los espectadores, y un canal llamado Tucanaltv, que incluye los mejores vídeos de Antena 3 sobre noticias, humor y entretenimiento, entre otros. Además, se incorporaron socios con un modelo de ingresos que representaba nuevas ganancias para estas empresas, y para el grupo Antena 3 era una manera de aumentar el tráfico. En definitiva, era una manera de ofrecer acceso a todo el material audiovisual disponible en línea.

Desde 2009, ha desarrollado una estrategia 3.0; es decir, ofrece contenido a través de tres plataformas diferentes: televisión, Internet y dispositivos móviles. La intención detrás de esta estrategia ha sido mostrar a los espectadores que son mucho más que un canal de televisión: son una empresa multimedia. Es así como se desarrollaron la interacción y el consumo en varios dispositivos.

En 2010, en España, en la mayoría de hogares ya había un equipo de televisión digital. Cada empresa recibió una licencia múltiple que le permitía ser propietaria y gestora de cuatro canales diferentes. Como resultado, Antena 3 desarrolló tres canales especializados más: Nova, para adultos; Nitro (que ahora se llama Mega), para jóvenes, y Neox, para niños. En 2012, adquirió los canales de La Sexta, una empresa de televisión reciente de la productora Globomedia y la agencia de gestión de derechos de eventos deportivos Mediapro. Todos los canales digitales los comercializó Atresmedia Publicidad.

El grupo produjo series en línea tales como *Desalmados* o *Diarios de la webcam*. Esta última tuvo tanto éxito en Internet que se emitió por Neox.

En 2010, la empresa presentó el nuevo sitio web, *www.antena3.com*, que permitía acceder a la televisión a la carta. En ese momento se contrató un gestor de comunidades para gestionar todos estos lugares y publicaciones.

Los medios sociales se convirtieron en una nueva herramienta para interactuar con la audiencia. Según datos internos de Atresmedia obtenidas por Socialbakers (Atresmedia 2015: 18), en 2015 todas sus cuentas oficiales de Facebook alcanzaron los 4 millones de fans y los del Twitter, 3,1 millones de seguidores. Estas cuentas en medios sociales permitían enviar comentarios en el canal o compartir contenido con otros usuarios.

La empresa también desarrolló varios blogs que se convirtieron

en portales verticales. Algunos de estos blogs estaban relacionados con su propio contenido; otros, con diferentes temas generales como la moda, temas de actualidad o deportes. Con el objetivo de aumentar la interacción y la participación de la audiencia, se crearon unas videoconferencias para chatear con actores, cantantes o escritores y jugar a juegos en línea relacionados con los programas de televisión.

La empresa creó dos aplicaciones para los dispositivos móviles. En 2012, apareció Atresmedia Conecta, que ofrecía acceso a contenido adicional relacionado con los programas de televisión. Un año más tarde, se lanzó AtresPlayer, que permitía acceder a todos sus canales de televisión. Fue ese año que cambió el nombre del grupo de Antena 3 a Atresmedia.

La empresa comenzó a experimentar con contenido *premium* a través de Nubeox, una tienda de vídeo en línea a la que se podía acceder directamente a través de un televisor inteligente. Sin embargo, este servicio fue absorbido por AtresPlayer premium, un servicio de pago para fans internacionales de las series de Antena 3.

En 2014, el grupo lanzó nuevas ventanas alternativas como Atrestube, un multicanal de Atresmedia en YouTube, con más de treinta canales de producción propia. Según datos internos de Atresmedia obtenidos por SocialBakers, en 2015 los canales de Atrestube alcanzaron 1,7 millones de suscriptores (Atresmedia 2015: 18). En junio de 2014, Atresmedia lanzó *Aunia*, una alianza con la empresa Mediaset, su competidor directo, para llevar a cabo ventas programáticas de sus servicios en línea. Ese mismo año nació Atresmedia LAB para explorar nuevas vías de publicidad multiplataforma. En 2015 llegó Floopex, un canal en línea para vídeos cortos producidos por ellos mismos o por terceros.

La siguiente tabla ofrece un resumen de la estrategia digital de la empresa, la oferta de contenido y el negocio que se genera en torno a los diferentes productos. En la próxima sección, describiremos las tres estrategias principales de comercialización que está desarrollando la empresa para sus productos en línea.

### Estrategias de monetización y datos de audiencia

En cuanto a la innovación en los modelos de negocio, Atresmedia es una empresa bastante activa en el mercado digital (García-Lastra 2016). Podemos distinguir tres estrategias de monetización: a) la publicidad, b) las estrategias basadas en datos y c) el pago directo. En la tabla 2 se resumen estas estrategias para la monetización de vídeos en línea de Atresmedia.

#### a) Publicidad

La primera estrategia que utiliza Atresmedia para monetizar sus vídeos en línea se basa en la publicidad. Los utiliza para atraer más visitantes a sus sitios web y plataformas digitales. Para monetizar los vídeos en línea a través de la publicidad, Atresmedia utiliza datos de comScore, que es la empresa seleccionada por la asociación de medios de comunicación,

Tabla 1. Oferta digital de Atresmedia (2015)

Plataforma para ofrecer contenido digital	Tipo de contenido	Comercialización
<b>Radiodifusión</b> Antena3 Neox Nova Mega La Sexta Atreseries	Contenido televisivo: propio y por encargo	Publicidad
<b>Medios sociales</b>		
Facebook Twitter	Diálogo y enlaces a contenido	Amplificación Twitter Amplify*
Atrestube Flooxxer	Contenido televisivo	Publicidad
<b>Blogs y portales verticales</b> (13)**	Contenido televisivo Contenido generado por los usuarios Terceros (por encargo)	Publicidad Ventas
<b>Web</b> <a href="http://www.antena3.com">www.antena3.com</a> <a href="http://www.lasexta.com/">http://www.lasexta.com/</a> <a href="http://nova.atresmedia.com/">http://nova.atresmedia.com/</a> <a href="http://neox.atresmedia.com/">http://neox.atresmedia.com/</a> <a href="http://mega.atresmedia.com/">http://mega.atresmedia.com/</a> <a href="http://atreseries.atresmedia.com/">http://atreseries.atresmedia.com/</a>	Información y enlaces a contenido	Publicidad Ventas de productos
<b>Aplicaciones</b> AtresPlayer Atresconecta Otros	Contenido televisivo Contenido adicional Otros	Publicidad Márquetin por correo electrónico Pago por visión o cuota de suscripción

\* Twitter Amplify permite a las marcas y empresas de comunicación capturar las emociones de la televisión y distribuirlas a los fans y las audiencias del Twitter, más allá de sus seguidores (<https://biz.twitter.com/es/twitter-amplify>)

\*\* <http://anime-manga.atresmedia.com/>; <http://deportes.atresmedia.com/>; <http://www.antena3.com/se-estrena/>; <http://www.tecnoplora.com/>; <http://www.cienciaplora.com/>; <http://motor.atresmedia.com/>; <http://www.antena3.com/objetivotv/>; <http://viajestic.atresmedia.com/>; <http://www.cocinatis.com/>; <http://www.antena3.com/celebrities/>; <http://www.correryfitness.com/>; <http://www.neoxkidz.com/>; <http://www.guiainfantil.com/>; <http://www.antena3.com/defconplay/>

Fuente: elaboración propia a partir de informes internos (Atresmedia Digital 2015).

anunciantes y agencias para medir la audiencia en Internet desde 2011 (AIMC 2011). comScore ofrece perfiles de usuarios a partir de los datos de paneles y datos censales de páginas web procedentes de análisis web. La AIMC, la asociación para la investigación de los medios de comunicación, se encarga de supervisar esta metodología híbrida.

Según comScore, la cifra de usuarios únicos en el mes de enero de 2015 era de 8,6 millones (Atresmedia Digital 2015: 4). En la clasificación de comScore, Atresmedia ocupa la undécima posición en cuanto a usuarios únicos (Atresmedia Digital 2015: 13). Gracias a estos buenos resultados, Atresmedia ofrece una gran visibilidad del contenido digital a los anunciantes.

Como parte de esta estrategia, Atresmedia proporciona acceso gratuito durante tres semanas con el fin de conseguir

el máximo número de usuarios; después, el espectador tiene que pagar (Larrainzar 2016). El objetivo consiste en conseguir un gran alcance, tráfico y visibilidad que puedan favorecer las recomendaciones de boca en boca y, por tanto, generar más audiencia para la televisión. El número de usuarios atrae anunciantes a las plataformas digitales y los sitios web de Atresmedia Corporación. Además, las cuentas en medios sociales se utilizan como herramientas de marketing para dirigir a los usuarios al contenido de vídeo en línea.

Según el grupo, comScore ofrece los datos necesarios, incluido el número de visitantes, las páginas, el tiempo medio de duración de las visitas y los perfiles demográficos de los usuarios de PC y móviles (Atresmedia 2015: 17). Sin embargo, el panel de los móviles iOS en España no está completo y el

panel de tabletas táctiles no estará listo hasta 2017 (Agulló 2016).

Los datos procedentes del consumo digital también se utilizan para desarrollar las *ventas programáticas*, un mercado web en tiempo real gracias al conocimiento de los consumidores. Por lo tanto, el consumo en línea contribuye a lograr ventas más cualitativas y captar los consumidores de la *zero-TV* (Mira 2015).

El coste por mil (CPM) en vídeo oscila entre los 10-12€ y en gráfico, entre los 2-4€; obviamente, es mucho más barato que en la radiodifusión tradicional. Atresmedia alcanzó 96,1 millones de descargas de vídeo en el mes de abril de 2015. A *Antena3.com*, la cifra es de 30 millones de descargas y *Lasexta.com*, de 1,3 millones (Atresmedia Corporación 2015: 15-16). El resto de descargas proceden de otras marcas del grupo de comunicación relacionadas con la radio.

Estos vídeos pueden incluir anuncios, lo que permite a la empresa vender el vídeo en línea como medio publicitario. Actualmente, comScore proporciona cifras de descargas para PC y móvil, pero no para el mercado en expansión de las tabletas táctiles. En este punto, serán muy útiles los datos de la oferta de visualización total de la propuesta híbrida de Kantar Media y comScore, que combinaría los datos de audiencia en todos los medios para contenido de vídeo (Nafría 2016). Sin embargo, estos datos aún no están disponibles, como destacaba Martínez (2016) recientemente.

Atresmedia también dispone de datos internos sobre visitantes y descargas minuto a minuto. Ahora bien, los anunciantes no consideran que la información interna sea una fuente fiable. Los datos no se pueden basar únicamente en el mismo medio con el que están relacionados, porque este medio siempre intentará ofrecer las cifras más altas para poder exigir los precios más altos. Para garantizar la validez y la objetividad de los datos, Atresmedia debería conseguir una certificación de los datos por parte de un organismo externo de prestigio. Con apoyo externo, Atresmedia podría ofrecer sus vídeos digitales como plataforma comercial.

### **b) Estrategias basadas en datos**

Aparte de los datos facilitados por comScore, Atresmedia tiene sus propios datos censales. La división digital sabe cuántas descargas se solicitan de cada servidor, y la empresa puede utilizar esta información para gestionar el contenido. Por ejemplo, Atresmedia Corporación puede ver cuando un vídeo está quemado en una plataforma y no ha tenido descargas durante varias horas. Si no hay más solicitudes de bajada, Atresmedia puede retirarlo de la plataforma y probar de venderlo a otras plataformas digitales.

Atresmedia requiere que los usuarios se registren para consumir algunos contenidos digitales. Esta información adicional permite obtener más detalles de la audiencia. Es así como funciona la aplicación AtresPlayer. Según Atresmedia (2015: 14), AtresPlayer tiene dos millones de usuarios registrados y el grupo ofreció cerca de 400 millones de vídeos en línea en

2014. Esto significa que Atresmedia dispone de los datos de dos millones de personas; no sólo de sus perfiles, sino también del contenido que prefieren.

Con los datos de los usuarios de las plataformas de vídeo (registrados o no registrados), Atresmedia puede hacer recomendaciones de vídeos a los usuarios según sus intereses a fin de mejorar la experiencia y la interacción con el servicio. Así, los usuarios continuarán consumiendo vídeos y podrían recomendar la plataforma a otros usuarios, lo que aumentaría el volumen de la audiencia.

Aparte de la estrategia de marketing, todos estos datos también se pueden utilizar para actividades promocionales. Atresmedia ofrece un servicio de marketing por correo electrónico basado en estos datos (Atresmedia 2015: 34). La empresa ofrece a las marcas la posibilidad de enviar mensajes a un segmento bien definido de los usuarios, conservando la propiedad de los datos. La segmentación podría tener en cuenta incluso el consumo de contenido. Por ejemplo, si un grupo de la audiencia está interesado en contenido relacionado con los viajes, este grupo puede ser un público objetivo interesante para las agencias de viajes. Otra posibilidad es integrar esta información con otros, tales como los datos de ubicación generados por los dispositivos móviles. Una aplicación como AtresPlayer puede registrar la ubicación. Si sus usuarios aceptan proporcionar esta información, Atresmedia podría segmentar la audiencia por ciudad, tipo de restaurante visitado u otros datos relacionados con la ubicación (García-Lastra 2016; Mobile Marketing Association 2015). La tarea más difícil para Atresmedia es gestionar todos estos datos masivos, especialmente cuando los datos proceden de las diferentes plataformas en línea de que dispone (Zelenkauskaite 2016).

Por tanto, el valor de los datos es cada vez más relevante y no ha pasado inadvertido. Como consecuencia, en 2016 Atresmedia ha creado el departamento Atresdata como *buscador de audiencia* para mejorar la afinidad (Andrés 2016). Estos datos se pueden utilizar en todas sus actividades de marketing y promocionales, pero no para establecer precios en publicidad. Se requerirá una auditoría por parte de un organismo externo para que los datos de audiencia internos se consideren fiables para establecer precios en el mercado publicitario.

### **c) Pago directo**

Algunos servicios, como AtresPlayer premium o el acceso a AtresPlayer desde fuera de España, son de pago (Atresmedia 2016); por tanto, Atresmedia también tiene suscriptores y una oferta de pago por visión. En este caso, la recomendación de vídeos según los intereses de los suscriptores también puede ayudar a mantener las suscripciones y aumentarlas. Esto, a su vez, implica mantener y aumentar los pagos directos.

Para hacer recomendaciones de contenido, Atresmedia necesita hacer un análisis continuo y automático de los datos. En este caso, también requiere la gestión de datos masivos, una tarea difícil.

Taula 2. Estrategias para la monetización de vídeos en línea. Atresmedia

	Publicidad	Estrategias basadas en datos			Pago directo
		Comercialización de contenido	Sin registro	Con registre o subscripción	
<b>Estrategias de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anuncios en webs y plataformas digitales</li> <li>Conseguir grandes audiencias ofreciendo acceso gratuito y haciendo promoción a través de los medios sociales</li> <li>Venta programática</li> <li>Anuncios en vídeos en línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer contenido quemado en otras plataformas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer contenido relevante para mantener a los usuarios y conseguir nuevos</li> <li>Ofrecer vídeos en línea relacionados con contenido interesante para los als anunciant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Origen del pago: suscriptores</li> <li>Origen del pago: pagp por visión</li> </ul>	
<b>Público objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuarios de las plataformas en línea</li> <li>Usuarios de vídeo</li> </ul>	Usuarios de vídeo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuarios registrados</li> <li>Suscriptores</li> </ul>	
<b>Datos disponibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitantes</li> <li>Activitat en línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitantes</li> <li>Activitat en línea</li> <li>Descargas</li> <li>Contenido valioso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfiles</li> <li>Actividad en línea</li> <li>Descargas</li> <li>Contenido valioso</li> </ul>		
<b>Fuente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>comScore</li> <li>Fuentes internas</li> </ul>	Fuentes internas			
<b>Dificultades en relación con los datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor cobertura de móviles y tabletas táctiles en el panel de comScore</li> <li>Certificación necesaria para los datos internos</li> </ul>	Gestión masivo de datos			

Fuente: elaboración propia a partir de informes internos de Atresmedia (2015).

En definitiva, como se observa en la tabla 2, los ingresos de los vídeos en línea pueden proceder de nueve estrategias de negocio diferentes que deben adaptarse a cuatro tipos de público objetivo. Sin embargo, en todos estos casos, los datos disponibles se pueden mejorar. Esta tarea la efectúan las empresas que llevan a cabo estudios de mercado, así como Atresmedia, que tiene muchas posibilidades de incrementar sus ingresos si asume el control absoluto de sus datos internos.

## 5. El caso de España

Para el grupo español, todavía no se puede hacer una previsión clara de cuál será el futuro del negocio digital para los organismos de radiodifusión, porque sólo el 5% de la audiencia del grupo procede del área digital, según González-Pacheco (2015), director general de Atresmedia Digital. Sin embargo, se espera que crezca, y una medición fiable de la audiencia en las diferentes plataformas es fundamental para monetizar el negocio digital.

En España, comScore ofrece datos sobre el uso en línea de los sitios web de los organismos de radiodifusión y el consumo de vídeo online. Sin embargo, este contenido en línea también se emite por los televisores, por lo que es necesario el uso de una medición que incluya datos de todos los medios. La medición híbrido de Kantar y comScore basado en contenido etiquetado

que lo identifica con independencia de la pantalla donde se visualice (Goode 2015; Nafría 2016) es una buena opción. Este tipo de medición requiere la colaboración de los organismos de radiodifusión, que deben etiquetar sus vídeos para que se pueda saber qué contenido se mira y cuando (Goode 2015). El problema de las etiquetas es que hay un modelo común para que sean útiles para los actores del mercado; es decir, implementar un modelo abierto para identificar no sólo el contenido de vídeo, sino también el de anuncios (CIMM 2014). “En estos momentos no hay ningún método abierto para incrustar identificadores de contenido duraderos (por ejemplo, filigranas, huellas, etc.) en el contenido; es decir, que sobrevivan con independencia de cómo llegue ese contenido al consumidor “(Lennon 2014: 3). Los anunciantes piden un sistema de medición estándar con una moneda reconocida en todas las plataformas (CIMM 2014; Edwards 2012): “una moneda única y una medición ATAWAD (*Any Time, Any Where, Any Device*; literalmente: en cualquier momento, en cualquier lugar y con cualquier dispositivo) para todo el contenido audiovisual “(Egta 2014: 4).

Mientras no se resuelven estas dificultades, Atresmedia podría utilizar los datos generados por su oferta digital para obtener ingresos con la publicidad. Sin embargo, como hemos comentado anteriormente, su información interna no se puede utilizar automáticamente en el mercado publicitario. Requiere la certificación por parte de un organismo externo de prestigio que garantice la validez de las cifras.

Los datos internos también se podrían utilizar para otras actividades. El grupo puede estudiar las descargas de contenido, hacer sugerencias a los usuarios y aumentar el consumo, la visibilidad y la interacción. Por lo tanto, un estudio adecuado de los datos sobre las descargas de vídeos en línea se puede utilizar para mantener a los usuarios y conseguir otros nuevos. Además, Atresmedia puede segmentar las audiencias en línea y ofrecerle las marcas para que les envíen mensajes promocionales directamente. Esto forma parte de la tercera estrategia basada en el uso de datos. Sin embargo, estas estrategias requieren la gestión de datos masivos: un gran volumen de información en diferentes formatos generada a una gran velocidad.

## Conclusiones

Según Ala-Fossi y Lax (2016, 365), “varios estudios recientes indican que es posible que en la radiodifusión entendida como plataforma televisiva de señal abierta (*free-to-air*) no le queden más de 15 años de vida”. Vega (2015) comparte esta idea y afirma que la TDT desaparecerá dentro de 10 años y que será sustituida por la televisión en línea. En esta situación, contenido y medio serán independientes. Las empresas serán productores y comisionados del contenido y deberán desarrollar la distribución multimedia y estrategias de creación de paquetes. Los organismos de radiodifusión nacionales se han convertido en empresas de distribución de contenido multimedia a escala internacional.

Esta oferta multimedia continúa incluyendo los anuncios; por lo tanto, son una fuente de ingresos que no desaparecerá. Ahora bien, requiere datos de la nueva audiencia. Como explican Grece *et al.* (2015), la industria de la medición de audiencia se encuentra en un estado de cambio constante. Los avances tecnológicos y el nuevo comportamiento de los consumidores han supuesto una serie de cambios en la forma de medir las audiencias. Hoy en día, la medición de la audiencia en múltiples pantallas presenta dos dificultades principales: encontrar una solución de medición independiente del dispositivo y lograr un consenso de mercado sobre la metodología que se debe utilizar. Ahora bien, “el sistema no funcionará si cada empresa de comunicación intenta utilizar sus propios parámetros como moneda para sus operaciones en el mercado publicitario” (Portilla 2015: 82). Además, los actores en el mercado de los medios tienen que llegar a un consenso con respecto a las etiquetas, y no sólo en los mercados nacionales respectivos, sino también en el ámbito internacional, dado que el contenido en línea no tiene fronteras.

Los ingresos de las empresas de comunicación también provienen de la oferta de contenido de alta calidad y servicios valiosos. Además, se debe tener en cuenta la oferta de contenido de marca en la plataforma del organismo de radiodifusión. Las empresas audiovisuales tienen ante sí el reto de generar recomendaciones para aumentar el número de visitantes y la interacción. El aumento del número de usuarios de vídeos en

línea y de la interacción puede generar ingresos procedentes de la suscripción y la publicidad.

La tercera fuente de ingresos para los organismos de radiodifusión procede de los datos facilitados por el consumo en línea. Esta información tiene un gran valor para la toma de decisiones interna, así como para otras actividades como la acción de marketing directo para los anunciantes. Los organismos de radiodifusión necesitan saber el valor que tienen los datos de los usuarios de sus plataformas en línea, los usuarios registrados y los suscriptores. El uso de conjuntos de datos de los organismos de radiodifusión para otras actividades como el marketing dirigido puede incrementar los ingresos y amplificar el negocio. Los organismos de radiodifusión deben aprender a gestionar los valiosos datos masivos generados en la interacción con su audiencia en línea.

## Nota

1. Este estudio forma parte del proyecto de investigación “Usos y preferencias informativas en el nuevo mapa de medios en España: audiencias, empresas, contenidos y gestión de la reputación en un entorno multipantalla”, ref. CSO2015-64662-C4-1-R, y del proyecto de investigación “Identificación de los motivos de consumo de los contenidos audiovisuales de ficción y entretenimiento en el mercado español”, ref. CSO2015-64615-R, finançats pel Ministeri d’Economia i Competitivitat (MINECO) i el Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER).

## Referencias

- AGULLÓ, J. “Datos digitales: el perejil de todas las salsas”. *Investigación y Marketing*, 130, 2016, 6-9.
- AIMC. “ComScore, seleccionado para la medición de la audiencia online en España”. 27 de octubre de 2011. <<http://www.aimc.es/ComScore-seleccionado-para-la.html>>. [Consulta: 12/03/2015].
- ALA-FOSSI, M.; LAX, S. “The short future of public broadcasting: Replacing digital terrestrial television with internet protocol”. *The International Communication Gazette*, 78 (4), 2016, 365-382.
- ANDRÉS, J. “16 años tarde”. 32è Seminari de Televisió Multipantalla Aedemo. Girona, 17-19 de febrero de 2016.
- ANTENA 3. *Informe anual*, 2007.
- ATRESMEDIA. *Informe anual y de responsabilidad corporativa*. 2012. <<http://www.atresmediacorporacion.com/a3document/2013/04/25/DOCUMENTS/00022/00022.pdf>> [Consulta: 3/06/2016].

- ATRESMEDIA. *Atresplayer FAQs*. 2016. <<http://www.atresplayer.com/info/ayuda/faqs.html>> [Consulta: 3/06/2016].
- ATRESMEDIA. *Argumentario @tres global*. 15 de junio de 2015. Informe interno.
- ATRESMEDIA DIGITAL. *Producto Atresmedia digital 2015*. Informe interno, 2015.
- BALNAVES, M.; O'REAGAN, T.; GOLDSMITH, B. *Rating the audience: The business of media*. Londres: Bloomsbury Academic, 2011.
- BARB. *The TV Player Report – FAQs*. 8 de diciembre de 2015. <<http://www.barb.co.uk/tv-player-report/release/383>> [Consulta: 23/03/2015].
- BERMEJO, F. "Audience manufacture in historical perspective: from broadcasting to Google". *New Media & Society*, vol. 11, 2009, 1-2, 133-154.
- BERNÉ, C. *et al.* "Understanding the consumption of television programming: Development and validation of a structural model for quality, satisfaction and audience behaviour". *International Journal of Marketing Studies*, vol. 5, 2013, 1, 142-156.
- BOGART, L. *Commercial culture: The media system and the public interest*. Nueva York: Oxford University Press, 1995.
- BUZZARD, K. *Tracking the audience. The ratings industry from analog to digital*. Nueva York: Routledge, 2012.
- CHAN-OLMSTED, S. M.; LI, C. C.; JUNG, J. "The profiling of cable modem broadband subscribers: Characteristics, perceptions, and satisfaction". *Journal of Targeting, Measurement, and Analysis for Marketing*, 13 (4), 2005, 327-345.
- CIMM. *CIMM's Seven Criteria for Solving Cross-Platform Measurement of Exposure to Ads and Content*. <<http://cimm-us.org>> [Consulta: 09/09/2014].
- COMSCORE (2015). "ComScore and Kantar Announce Strategic Global Partnership to Accelerate Cross-Media Audience and Campaign Measurement". Comunicadp de prensa, 12 de febrero de 2015. <<https://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2015/2/comScore-and-Kantar-Announce-Strategic-Global-Partnership>> [Consulta: 09/09/2014].
- COUNCIL FOR RESEARCH EXCELLENCE. "The smaller the device, the greater the attention of the mobile-TV viewer, per new study findings". *News of the Council for Research Excellence*, 24 de julio de 2013. <<http://www.researchexcellence.com>> [Consulta: 09/09/2014].
- DIEGO, P.; GUERRERO, E.; ETAYO, C. "Televisión conectada en España: contenidos, pantallas y hábitos de visionado". *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*. 5 (1), 2014, 179-199.
- DOYLE, G. "From television to multi-platform. Less from More or More for Less?" *The International Journal of Research into New Media Technologies*, 16 (4), 2010, 431-449.
- ECHEGARAY, L.; PEÑAFIEL, C. "La utilización de las redes sociales como nuevas herramientas aplicadas al análisis de audiencia". *Trípodos*, 33, 2013, 157-172.
- EDWARDS, C. "Arbitron's Single Source Three-Screen Measurement Study". Presentación en la CIMM-ANA-4A's-ARF Cross-Platform Video Measurement Summit, 2012. <<http://cimmusorg.startlogic.com>> [Consulta: 10/09/2014].
- EGTA. "EGTA guidelines for the future of audiovisual audience measurement//The television sales houses' point of view". Mayo de 2014. <[http://www.egta.com/uploads/other\\_documents/egta\\_guidelines\\_future\\_av\\_audience\\_measurement.pdf](http://www.egta.com/uploads/other_documents/egta_guidelines_future_av_audience_measurement.pdf)> [Consulta: 05/09/2014].
- ESPN. "ESPN's 5-Platform Measurement Initiative with Arbitron and comScore". Presentación en la CIMM 2nd Annual Cross-Platform Video Measurement Summit, 2013. <<http://cimmusorg.startlogic.com>> [Consulta: 11/09/2014].
- EUROPA PRESS. "Los españoles invierten de media 26,7 horas mensuales en consumo online", 3 de marzo de 2014. <<http://www.europapress.es/portaltic/internet/noticia-espanoles-invierten-media-267-horas-mensuales-consumo-online-20140303101138.html>> [Consulta: 11/09/2014].
- FARHI, P. "Don't Blame the Journalism". *American Journalism Review*, 30 (5), 2008. <<http://www.ajr.org/article.asp?id=4623>>. [Consulta: 25/03/2015].
- GARCÍA-LASTRA, J. M. Socio director de SIC Cristaliza, entrevista personal, 13 de abril de 2016.
- GONZÁLEZ-PACHECO, J. M. Director general de Atresmedia Digital, entrevista personal, 24 de noviembre de 2015.
- GONZÁLEZ, P.; LÓPEZ, N. "Television consumption trends among the 'digital generation' in Spain". *International Journal of Iberian Studies*, vol. 25, 2012, 2, 111-134.
- GOODE, P. *Cross Media Kantar Media comScore*. Presentació a la 10a Trobada AIMC. Madrid, 20 de novembre de 2015.

- GRECE, C. et al. *The development of the European market for on-demand audiovisual services*. Observatorio Europeo del Audiovisual, marzo de 2015.
- GREEN, A. "Understanding television audiences". *Warc Best Practice*, septiembre de 2011. <<https://www.ipsos-mori.com/Assets/Docs/Publications/Understanding%20Television%20Audiences,%20September%202011.pdf>> [Consulta: 05/09/2014].
- HA, L. et al. "From TV to online to mobile phones: A national study of U.S. college students' multiplatform video use and satisfaction". En: LEE, L. F. et al. (ed.). *Frontiers in new media research*. Nueva York: Routledge, 2013, 271-298.
- HASSOUN, D. "Tracking attentions: toward an analysis of simultaneous media use". *Television & New Media*, 15 (4), 2014, 271-288.
- JAMES, M.; WOTRING, C.; FORREST, E. "An exploratory study of the perceived benefits of electronic bulletin board use and their impact on other communication activities". *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 39 (1), 1995, 30-50.
- KANTAR. "RapidMeter: A simple innovation bringing audience measurement to new markets". *Kantar News and Views*, 11 de julio de 2012. <<http://www.kantarmedia-audiences.com>> [Consulta: 25/03/2016].
- LARRAINZAR, A. Director de Estrategia de Atresmedia. Entrevista personal, 7 de junio de 2016.
- LENNON, C. "Binding IDs to Content A Progress Report. CIMM 3rd Annual Cross-Platform Video Measurement Summit. Abril de 2014. <<http://cimm-us.org>> [Consulta: 05/09/2014].
- MARTINEZ, S. Audience Intelligence Kantar Media. Entrevista personal, 8 de abril de 2016.
- MEDINA, M.; PORTILLA, I. "Media Market Research on Immigrant Audiences: Lessons Learned From a Critical Analysis of the Spanish Media Survey". *International Journal of Communication*, 9, 2015, 501-522.
- MEDINA, M. et al. "Audience behaviour and multiplatform strategies: the path towards connected TV in Spain". *Austral Comunicación*, 4 (1), 2015, 157-176.
- MEDINA, M.; PRARIO, B. "The transformation of audiovisual media companies: The cases of Mediaset (Italy) and Antena 3 (Spain)". *Studies in Communication Sciences*, 13, 2013, 166-173.
- MEDINA, M. et al. "Implementation of innovation strategy: the case of CCRTV Interactiva". En: VUKANOVIC, Z.; FAUSTINO, P. (eds.). *Managing Media Economy, Media Content and Technology in the Age of Digital Convergence*. Lisboa: Media xxi, 2011, 87-118.
- MIRA, M. Directora de Atresmedia Publicidad. Entrevista personal, 5 de junio de 2015.
- MOBILE MARKETING ASSOCIATION (Location Committee Audience Working Group). *Using Location for Audience Targeting*. Febrero de 2015. <<http://www.mmaglobal.com/documents/leveraging-location-audience-data>> [Consulta: 14/04/2016].
- NAFRÍA, E. "Del TAM al VAM". Presentación en el 30º Seminario de TV 2014 organizado por AEDEMO. Febrero de 2014.
- NAFRÍA, E. "Con el acuerdo entre Kantar Media y comScore, España se coloca en la línea de salida hacia el total view". *Investigación y Marketing*, 130, 2016, 14-17.
- NAPOLI, P. M. "Audience evolution and the future of audience research". *International Journal on Media Management*, 14 (2), 2012, 79-97.
- NAPOLI, P. M. *Audience evolution: New technologies and the transformation of the media audiences*. Nueva York: Columbia University Press, 2010.
- ORANGE FOUNDATION. *eEspaña. Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España*. Orange. 2014. <[http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eE2014/graficos\\_2014/index.html#p=4](http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eE2014/graficos_2014/index.html#p=4)>. [Consulta: 23/09/2015].
- PHALEN, P. F.; DUCEY, R. V. "Audience behavior in the multi-screen 'video-verse'". *The International Journal on Media Management*, 14 (2), 2012, 141-156.
- PICARD, R. G. *Media Economics: Concepts and Issues*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1989.
- POMERANTZ, E. "Why Do Advertisers Still Covet the 18-49s?" *Television Quarterly*, 36, 2006, 3-4. <[http://www.tvquarterly.net/tvq\\_36\\_3/media/articles/36.3Why\\_do\\_Advertisers.pdf](http://www.tvquarterly.net/tvq_36_3/media/articles/36.3Why_do_Advertisers.pdf)> [Consulta: 10/07/2009].
- PORTILLA, I. "La medición de audiencias en televisión". En: UTECA. *La televisión en España. Informe 2007*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007, 269-283.
- PORTILLA, I. "Television audience measurement: proposals of the industry in the era of digitalization". *Trípodos*, 36, 2015, 75-92.
- SCHNEIDERMAN, S. "Tapping into Tabletomics: A Tablet Research Exploration". *Viacom.blog*, 17 de abril de 2012. <<http://blog.viacom.com>> [Consulta: 09/09/2014].

SHAGRIN, C.; LINK, M. "Reinventing TV Diary Measurement – Update from CMM-Nielsen Innovation Committee". Presentación en la CMM 2nd Annual Cross-Platform Video Measurement Summit, 2013. <<http://cmm.org.startlogic.com>> [Consulta: 11/09/2014].

TANEJA, H.; MAMORIA, U. "Measuring media use across platforms: evolving audience information systems". *The International Journal on Media Management*, 14, 2012, 121-140.

UNITAM. *Unitam technology*. UNITAM for Sweden, 2009. <[www.mms.se](http://www.mms.se)> [Consulta: 11/09/2014].

VEGA, A. Director de RTVE.es Digital, Mesa redonda "Digital Platform of regional audiovisual services: programming, design and creation in an innovation environment", XXX Conference of Communication, Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, Pamplona, 12 de noviembre de 2015.

VENTOSA, J. Director de Negocio de Cellnex Telecom. Reunión de trabajo en Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación, 14 de abril de 2016.

WEBSTER, J. G. "Beneath the Veneer of Fragmentation: Television Audience Polarization in a Multichannel World". *Journal of Communication*. Junio de 2005, 366-383.

WEBSTER, J. G. *The marketplace of attention: How audiences take shape in a digital age*. Cambridge, MA: MIT Press, 2014.

WEBSTER, J. G. *et al. Ratings analysis: Audience measurement and analytics*. Nueva York: Routledge, 2014.

WEEDS, H. "TV Wars: Exclusive Content and Platform Competition in Pay TV". *The Economic Journal*, 2015. DOI: 10.1111/eoj.12195.

WEPRIN, A. "CBS offering classic shows online". *Broadcasting and cable*, 2008. <<http://www.broadcastingcable.com/news/programming/cbs-offering-classic-shows-online/31722>> [Consulta: 11/04/2011].

YANG, Y.; COFFEY, A. J. "Audience interactivity on video websites and the business implications for online media platforms". *Journal of Media Business Studies*, 11 (2), 2014, 25-56.

ZUCKER, J. "A time for change: NATPE keynote address of NBC Universal president/CEO Jeff Zucker", 2008. <<http://www.broadcastingcable.com/news/programming/time-change-natpe-keynote-address-nbc-universal-presidentceo-jeff-zucker/31555>> [Consulta: 01/03/2008].