

LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL EN TUS MANOS

ENGLISH VERSION  
AVAILABLE INSIDE

ENERO-FEBRERO 2025  
www.e-duesse.es

# TIVÚ

ESPAÑA  
WWW.TIVU.ES

## POWER MAP 2025

LOS LÍDERES  
DE LA TELEVISIÓN  
ESPAÑOLA

THE LEADING FIGURES  
FROM THE SPANISH  
TELEVISION SECTOR

**DATOS**  
EVOLUCIÓN  
CONTINUA  
EVOLUTION  
CONTINUOUS

**ANÁLISIS**  
EL STREAMING VS.  
LA TV LINEAL  
STREAMING VS.  
LINEAR TV

**CONTENIDOS**  
DEL FOGÓN  
AL REALITY  
FROM THE STOVE  
TO REALITY

**TENDENCIAS**  
SIGUE (SIENDO)  
HORA DE LA TV  
PÚBLICA  
STILL (BEING)  
PUBLIC TV TIME

NICOLE MORGANTI

# EL TALENTO DE PRIME VIDEO

ALL THE TALENT OF PRIME VIDEO



# PUBLIESPAÑA

◆ *Siempre en movimiento*

# ESSENCIA



Publiespaña presenta el segmento esencia, un segmento que otorga **la máxima afinidad**, al contar con usuarios que realizan un alto gasto en perfumes, avalado por el dato de geoprofiling de Datacentric y la **geolocalización de Beintoo**.

**Afinidad**  
**Cobertura**  
**Notoriedad**  
**Eficiencia**

Las principales ventajas de este segmento único en el mercado.

## Desde 2022

en todos los entornos de Mediaset España

# QUIÉN MANDA EN LA INDUSTRIA televisiva española

La industria audiovisual española atraviesa un periodo de grandes cambios. Nuestra industria sigue generando contenidos que cada vez traspasan más fronteras y conectan con audiencias globales, al tiempo que se enfrenta a retos estructurales en un mercado que exige innovación, agilidad y adaptación constantes. En este contexto, las mujeres y los hombres que lideran la industria son los verdaderos protagonistas, quienes elaboran las estrategias, guían las producciones y, en última instancia, deciden qué historias llegarán al público. En esta edición de la revista, presentamos nuestro primer Mapa de Poder, que contiene 36 figuras clave del mercado audiovisual español. Este mapa no es sólo una lista de nombres, sino un reconocimiento a quienes, desde sus respectivas posiciones, están definiendo el presente y el futuro de nuestra industria. Incluye perfiles diversos: desde ejecutivos que gestionan canales y plataformas, hasta productores y creativos que tienden puentes entre lo local y lo global. Disfrútelo.

## WHO IS AT THE HELM OF THE SPANISH TELEVISION SECTOR

The Spanish audiovisual industry is undergoing major changes, continuing to generate content that increasingly crosses borders and connects with global audiences, while facing structural challenges in a market that demands constant innovation, agility and adaptation. The women and men at the helm of the industry are the real leading stars within this context, those who develop strategies, guide productions and, ultimately, decide which stories will reach the public. The first Power Map is presented in this issue of the magazine, which contains 36 key figures in the Spanish audiovisual market. This map is not just a list of names, it also acknowledges those who, from their respective positions, are defining the present and future of our industry. It includes diverse profiles from executives who manage channels and platforms, to producers and creatives who build bridges between the local and the global. Enjoy.

---

por Eva Baltés

# 10 EN PORTADA

## NICOLE MORGANTI – PRIMEVIDEO

### El talento de Prime Video

Por Eliana Corti – fotos Valerio Pardi



**POWER MAP**  
Los líderes de la televisión española **18**

**DATOS**  
Evolución continua  
Por Eliana Corti **31**



**CONTENIDOS**  
Del fogón al reality:  
una historia televisiva  
Por Pol Sánchez **35**

**GÉNEROS**  
El arma secreta  
de las plataformas  
de streaming  
Por Jordi Casanova **45**

**ANÁLISIS**  
La otra guerra:  
El streaming vs.  
la TV lineal  
Por Jordi Casanova **51**

## TENDENCIAS

Sigue (siendo) hora  
de la TV pública  
Por Sandra Onali **56**

## COLUMNAS

Insider **8**  
Las audiencias  
del mes **60**  
Agenda **65**

## ENGLISH VERSION

All the talent  
of Prime Video **66**  
Power Map **73**



56



## DESCARGA NUESTRA APLICACIÓN

Puedes hojear **TIVU** en tu teléfono móvil o tablet con iOS o Android. Accede a la tienda de tu dispositivo y descarga la App de forma gratuita: siempre estarás informado dónde y cuándo quieras.

Hay muchas formas de leer TIVU.  
Elige la mejor para ti.



# TIVU

Correo electrónico [tivuespana@e-duesse.es](mailto:tivuespana@e-duesse.es)  
[www.tivu.es](http://www.tivu.es)

AÑO 4 - Nº 1/2  
ENERO/FEBRERO

**Direttore Responsabile**  
Vito Sinopoli

**En sala de redacción**  
Eva Baltés ([ebaltes@e-duesse.es](mailto:ebaltes@e-duesse.es))

**Han colaborado** Barlovento Comunicación, GECA, Jordi Casanova, Eliana Corti, Pol Sánchez y Sandra Onali

**Maquetación y fotolitos**  
EmmeGi Group Milano

**Impresión**  
JOMAGAR C/ Moraleja de Enmedio, 16. Pol. Ind. Nº 1. 28938  
Móstoles, Madrid

**Distribución SGEL**  
Avenida de Suiza, 18 - Planta Baja. - 28821 Coslada (Madrid)

**Coordinación gráfica a cargo de** Alda Pedrazzini

**Coordinación técnica**  
Paola Lorusso ([plorusso@e-duesse.es](mailto:plorusso@e-duesse.es))  
tel. +39 (0)2 27796401

**Tráfico**  
Elisabetta Pifferi ([elisabetta.pifferi@e-duesse.es](mailto:elisabetta.pifferi@e-duesse.es))  
tel. +39 (0)2 27796223

**Publicación mensual: 10 números al año.**  
**Depósito Legal: M-25652-2022**  
**ISSN 2952-1017**

**Copyright** Todos los derechos reservados.  
Ninguna parte de la revista puede ser reproducida en cualquier forma o reelaborada con el uso de sistemas electrónicos, o reproducida, o difundida, sin el permiso por escrito del editor. Los manuscritos y fotografías, aunque no estén publicados, no serán devueltos. La redacción se ha ocupado de obtener los derechos de autor de las imágenes publicadas. En caso de no haber sido posible, el editor queda a disposición de los titulares para responder a eventuales solicitudes.

**DUESSE COMMUNICATION ESPAÑA SL**  
CL/ Fernando El Catolico 17, 6° a derecha - Madrid 28015

[www.e-duesse.es](http://www.e-duesse.es)

**Administrador único** Vito Sinopoli  
Este número se terminó de imprimir el 22/01/2025



A CITY TO TELL GREAT STORIES ▶ ▶ ▶



Madrid  
Film Office

- ▶ Biggest production hub in Spain
- ▶ 30% Tax Rebate and local grants
- ▶ Incredible locations that can double for other cities
- ▶ Top suppliers and service companies
- ▶ Hands-on assistance and institutional support

# ¿Mercado EN TRANSICIÓN O EN CRISIS?

“**T**ransición”. Esta es la consigna que repiten con insistencia y cierta convicción los principales actores del mercado televisivo internacional. Pero, ¿qué significa este término? ¿Qué esconde? A escala mundial, se sigue hablando de plataformas y cadenas de televisión que intentan adaptarse a esta fase de transición, que conlleva reducciones de plantilla para optimizar los costes de explotación. Los recortes también han afectado a los contenidos, con una importante bajada de las inversiones (o volverse “selectivos”, tal como les gusta decir eufemísticamente a los operadores) y el abandono del modelo de exclusividad del streaming. Entre otros motivos, porque las cadenas y las plataformas se han dado cuenta de que las licencias son una alternativa más barata para ampliar su oferta. La situación parece paradójica, ya que el negocio aumenta en cuanto a lanzamientos, pero la inversión disminuye. Así pues, para entender el verdadero significado del término “transición” aplicado al mundo de la televisión, podemos buscar aparentes sinónimos como “incertidumbre” o “crisis”, eso es cuestión de gustos. ¿Y en España? RTVE sigue en (perpetua) transición, al igual que Mediaset, que está muy atareada perfeccionando la metamorfosis puesta en marcha por su director ejecutivo, Alessandro Salem. En líneas generales, el mercado de la producción está en tránsito y caen las inversiones de las plataformas en contenidos. En otras palabras, los parámetros para formular los proyectos están sufriendo recortes, a veces profundos, y retrasos que aún no es posible cuantificar. La transición también es tecnológica, ya que la inteligencia artificial alimenta las preocupantes previsiones sobre la protección de contenidos e impulsa, a la vez, los desarrollos imaginativos (también en términos de asequibilidad) para su uso en la creación y la producción. Lo cierto es que la transición, entendida como cambio, también puede tener una lectura positiva. Eso sí, siempre que no se sufra ni se alargue indefinidamente. Ya lo dijo Charles Darwin: «No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio». Es precisamente de este tipo de “reacción” sobre la que nos gustaría escribir en 2025, aunque —y esto se podría debatir con el Dr. Darwin— pensamos que, para aprovechar los cambios, la “especie televisiva” que surgirá de la transición actual no podrá evitar ser fuerte e inteligente a la vez.

## A MARKET IN TRANSITION OR IN CRISIS?

“**T**ransition”. This is the message repeatedly stated by the top stakeholders from the international television sector with a certain degree of conviction and insistence. But, what does this term actually mean? What is behind it? Platforms and television channels that attempt to adapt to this phase of transition are still a talking point globally, which involves cutting jobs to optimise operational costs. Cuts have also affected content, with a significant investment in cuts (or as operators like to euphemistically refer to as becoming more “selective”) and the scrapping of the streaming exclusivity model. One reason is due to chains and the platforms realising that the licenses are a cheaper alternative to broaden their range of content. The situation seems paradoxical given how business increases with launches while investment decreases. We can therefore look for similar synonyms such as “uncertainty” or “crisis” to get a better understanding of the term “transition” applied to the world of television, a matter of taste basically. And what about in Spain? RTVE continues to be in (perpetual) transition, just like Mediaset, which is very keen on perfecting the metamorphosis created by its executive director, Alessandro Salem. The production market is generally in transit with content platform investments dropping. Basically, the parameters for formulating projects are being cut, some very drastically, and are suffering delays that cannot be quantified. The transition is also technological, as artificial intelligence fuels the concerning predictions regarding the protection of content while also promoting imaginative developments (also in terms of affordability) for their use in creation and production. One thing that is certain is that the transition, understood as a change, can also have a positive slant. Albeit as long as it does not suffer or go on indeterminately. As Charles Darwin stated: “It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change”. It is precisely this type of “reaction” that we would like to write about in 2025, although - and this could be discussed with Dr. Darwin - we think that, to accommodate the changes, the “television species” that will emerge from the actual transition will be unable to avoid being strong and smart at the same time.

**mip<sup>®</sup> london**

**mip<sup>®</sup>**

# Bonjour London.



Find out more

Savoy Hotel &  
IET London: Savoy Place  
London, UK

23 → 27 Feb. 2025

Be Part of  
London's Biggest  
Content Week

Built by  
**RX** In the business of  
building businesses

**TECNOLOGÍA**

# EL CES 2025 MUESTRA EL FUTURO DEL AUDIOVISUAL GLOBAL

LA FERIA DE LA INNOVACIÓN, DONDE LAS COMPAÑÍAS REVELAN SUS ÚLTIMOS LANZAMIENTOS, HA SORPRENDIDO CON TENDENCIAS QUE TRANSFORMARÁN EL AUDIOVISUAL

La *Consumer Electronics Show* (Feria de Electrónica de Consumo) de Las Vegas, celebrada del 7 al 10 de enero de 2025, no es sólo un escaparate de innovaciones tecnológicas, sino también un barómetro de hacia dónde se dirige el mercado audiovisual global. En la edición de 2025, las tendencias clave han girado en torno a cómo la tecnología está redefiniendo el consumo y la producción de contenido audiovisual. Este año, 4.300 expositores y 309 compañías de 160 países, territorios y regiones se reunieron en el Centro de Convenciones de Las Vegas donde presentaron pantallas con resoluciones inimaginables, tecnologías OLED flexibles y dispositivos pensados para el consumo individualizado. Samsung introdujo el Frame Pro TV, una evolución de su línea de televisores que combina arte y tecnología para ofrecer experiencias visuales personalizadas, mientras que LG presentó el StanbyME 2, una pantalla portátil diseñada para facilitar el consumo individualizado de contenido permitiendo a los usuarios llevar su entretenimiento a cualquier lugar. La IA se perfila como una aliada indispensable en la producción de contenido. Herramientas para la edición automática de video, guiones generados por algoritmos y sistemas de recomendación ultra personalizados están revolucionando la narrativa audiovisual: NVIDIA lanzó Project Digits, una máquina de inteligencia



artificial personal que promete revolucionar la creación y edición de contenido audiovisual facilitando procesos que antes requerían mayor intervención humana, mientras que Samsung anunció sus nuevos portátiles Galaxy Book5 Pro y Galaxy Book5 360 equipados con procesadores Intel Core Ultra y capacidades avanzadas de inteligencia artificial, optimizando tareas relacionadas con la producción de contenido. Las experiencias inmersivas han dejado de ser una promesa futurista. Este año, las demostraciones de grandes empresas han explorado cómo la realidad virtual, aumentada y mixta pueden integrarse en la creación y distribución de contenidos: Rokid mostró sus gafas de realidad aumentada de perfil bajo, ofreciendo nuevas posibilidades para la creación y consumo de contenido interactivo y envolvente.



## EL CES 2025 HA SORPRENDIDO AL MERCADO CON INNOVACIONES AUDIOVISUALES

El compromiso con la sostenibilidad también ha sido un tema recurrente. Empresas como Sony y Panasonic han presentado soluciones tecnológicas diseñadas para reducir el impacto medioambiental. El CES 2025 ha demostrado, una vez más, que las innovaciones tecnológicas tienen el poder de reconfigurar el panorama audiovisual global y local. La adaptación y el aprovechamiento de estas herramientas podrían marcar la diferencia en la competitividad de las empresas en el mercado internacional.

**PUBLICIDAD DIGITAL**

# EL LIBRO BLANCO DE LA ATENCIÓN PUBLICITARIA DA LAS CLAVES PARA UN MERCADO EFICAZ Y SOSTENIBLE

IAB SPAIN HA PRESENTADO ESTE PASADO MES DE ENERO UN EXHAUSTIVO ANÁLISIS SOBRE CÓMO MEDIR Y OPTIMIZAR LA ATENCIÓN DEL ESPECTADOR EN LAS CAMPAÑAS DIGITALES

**E**ste informe, elaborado por la Comisión de Atención Publicitaria y patrocinado por Teads, aborda las metodologías de medición, el impacto en las campañas y las claves para crear un mercado publicitario más eficiente. En su desarrollo han colaborado empresas líderes del sector como Atresmedia, Dentsu, DoubleVerify, GroupM, IAS, iKreate, Publiespaña y la propia Teads, aportando su experiencia para ofrecer un documento práctico y orientado a resultados.

La Atención Publicitaria mide la capacidad de un anuncio para captar y retener el interés del espectador. Más allá de las impresiones o clics, esta métrica se centra en la calidad del impacto publicitario: cuánto tiempo el usuario interactúa con el anuncio y cómo lo recuerda. Esto permite reducir el desperdicio de impresiones que no generan valor, optimizando los recursos de las marcas y maximizando los resultados empresariales. Las herramientas actuales permiten analizar factores como el tiempo de visualización, la audibilidad, la interacción del usuario y la relación con el entorno donde se muestra el anuncio. Además, investigaciones recientes sugieren que el contenido publicitario que provoca emociones positivas o que se vincula

**LA ATENCIÓN PUBLICITARIA MIDE LA CAPACIDAD DE UN ANUNCIO PARA CAPTAR Y RETENER EL INTERÉS DEL ESPECTADOR**



con el contexto del consumidor puede aumentar significativamente la efectividad de las campañas.

El Libro Blanco subraya que no basta con una creatividad llamativa. El contenido y su contexto deben trabajar juntos para maximizar la atención. Por ejemplo, estudios citados en el informe demuestran que un anuncio ubicado junto a contenido relevante puede incrementar las tasas de conversión hasta un 233% y el recuerdo de marca hasta un 25%. Estos datos refuerzan la importancia de la *brand suitability*, es decir, la adecuación del anuncio al entorno en el que aparece. Además, el diseño de las piezas publicitarias es esencial. Creatividades claras, simples

y sin ruido visual destacan mejor. Según un estudio de Adnami y Lumen, más de cuatro elementos visuales en un anuncio digital pueden dispersar la atención del usuario.

El informe también destaca el papel de la Atención Publicitaria en la sostenibilidad del mercado. Al identificar los elementos que realmente captan el interés del consumidor, los anunciantes pueden ajustar sus estrategias para reducir el desperdicio de inventario y concentrar los recursos en formatos más efectivos. Este enfoque no solo mejora el retorno de la inversión, sino que también contribuye a un ecosistema publicitario más sostenible.

A close-up portrait of a woman with long, wavy blonde hair. She is wearing a dark blue top with a large, prominent bow at the neck. The background is softly blurred, suggesting an indoor setting with natural light. A red rectangular box is positioned at the top center of the image.

EN PORTADA

NICOLE MORGANTI

# EL TALENTO DE PRIME VIDEO

DE LA VALORACIÓN DE LA PRODUCCIÓN NO GUIONIZADA A LOS GRANDES ÉXITOS DE LA GUIONIZADA. LA HEAD OF LOCAL ORIGINALS SOUTHERN EUROPE DE LA PLATAFORMA Y DE AMAZON MGM STUDIOS, CUENTA A TIVÙ LA ESTRATEGIA EDITORIAL DEL GRUPO, QUE, EN PARTE GRACIAS A LA ESTRECHA COLABORACIÓN ENTRE LOS EQUIPOS INTERNACIONALES, RESPONDE CADA VEZ MEJOR A LAS DIVERSAS NECESIDADES DE LA AUDIENCIA

por Eliana Corti - Fotografía de Valerio Pardi

El sur de Europa (Italia, España y Francia), es una región con un gran potencial audiovisual a escala local e internacional. Un centro neurálgico que responde a la misión de Amazon de satisfacer las necesidades y los gustos de las audiencias más diversas y que, para Prime Video, se traduce “en una oferta completa de producciones originales internacionales y locales, canales, deportes en directo, espectáculos en vivo, títulos a la carta y mucho más”. Nicole Morganti fichó por Amazon Italia en 2019 como Head of Unscripted Originals, tras haber sido VP & Talent Production en Discovery Italia. En 2020, se convirtió en la responsable de Ama-

zon Originals (ficción y entretenimiento, así como películas) para Italia. Posteriormente, en agosto de 2023, fue ascendida a Head of Local Originals Southern Europe, con la misión de supervisar la producción de contenidos originales de Prime Video y Amazon MGM Studios en Italia, España y Francia. Prime Video celebra sus primeros diez años en el panorama internacional (“¡feliz décimo aniversario para nosotros, gracias por recordármelo!”, se ríe al comentarlo). Un logro que coincide con la llegada desde el sur de Europa de algunos de los mayores éxitos locales y globales de la plataforma, empezando por *Culpa mía*, que generó la secuela *Culpa tuya* y la adapta-

ción *Culpa mía: Londres*. Para 2025 se esperan otros grandes títulos como la producción italiana *Costiera*, rodada en inglés y con un reparto internacional. A caballo entre la producción de ficción (que incluye series y cine) y la no guionizada (desde formatos de entretenimiento a documentales), Morganti habla con Tivù del camino que la llevó a ella y a Amazon a convertirse en un valioso interlocutor para el sur de Europa y de qué novedades podemos esperar para este año.

**Empecemos por su trayectoria profesional. En 2019, se unió a Prime Video como Head of Unscripted Originals para Italia y, por tanto, como responsa-**



**ble de programas originales de entretenimiento. Desde 2023, es Head of Local Originals Southern Europe en Prime Video & Amazon MGM Studios. ¿Qué supuso pasar de gestionar un mercado como Italia a una región tan vasta y compleja?**

He experimentado una gran evolución en poco menos de cinco años. Uno de los primeros retos profesionales fue crear conciencia de marca para que el público italiano supiera que Prime Video empezaba a producir contenidos diseñados especialmente para él. Otro enfoque clave ha sido posicionar Amazon MGM Studios en el país como una “casa del talento”, en línea con la visión de la directora de estudios, Jennifer Salke. Para ello, nos dimos a conocer a artistas, creativos y talentos, y les explicamos la visión que hay detrás de nuestra estrategia editorial. El objetivo era crear programas de

entretenimiento originales, disruptivos e innovadores, con calidad cinematográfica, para devolver la dignidad al género. Pienso en *Celebrity Hunted*, que en su primera edición contó con la participación de un nombre de la talla de Francesco Totti, en su debut en un *reality* que rodamos, entre otras innovaciones, como una serie de acción. O en *El Club Gastronómico*, una bitácora de viaje gastronómico que creamos para Italia y que ya está en Alemania. Y *LOL: Si te ríes, pierdes*, de la que estamos tan orgullosos. Se trata del mayor éxito de Prime Video en Italia y uno de los formatos con más estrenos en el servicio de streaming. Poco a poco fui formando el equipo local (entre los que quiero mencionar a Dante Sollazzo, el Head of unscripted). Después, al de entretenimiento se le unió el de ficción (Head of unscripted Davide Nardini) para pro-

*La virgen roja es una historia cruda, basada en hechos reales, dirigida por Paula Ortiz y nominada a nueve premios Goya*

ducir películas y series de televisión. Juntos iniciamos un recorrido editorial diseñado para aportar algo único y original. Me refiero a títulos como el drama de acción *El chico malo*, la comedia romántica *Siéntete sexy*, la serie de espías *Citadel: Diana* y la película navideña *El elfo de la Navidad*. Es una oferta que refleja la misión de Prime Video, que consiste en situar a los espectadores en el centro de nuestras opciones, combinando una producción de calidad y accesibilidad. Esto también se ve en mi función actual, al frente de los equipos de Amazon MGM Studios de producciones originales en el sur de Europa (Italia, España y Francia), donde encargo y gestiono creativamente programas de televisión, series y películas junto con los equipos locales, que luego se lanzan en exclusiva en Prime Video a escala global. Son títulos que, pese a estar pensados inicialmente para el público local, a menudo tienen una gran ambición mundial.

**Hablemos de España, donde la producción y en particular la ficción vive un momento de gran fortaleza. ¿Qué objetivo se ha fijado para que las “marcas” Prime Video y Amazon MGM Studios destaquen?**

Es cierto que el sector de la televisión nacional está en auge y nos gusta pensar que Prime Video ha contribuido a este éxito. En la base de sus decisiones, Amazon

siempre empieza por el cliente y, en Prime Video, sabemos que quieren historias únicas, auténticas y locales que no puedan encontrar en otros sitios, historias con las que puedan identificarse y que también transmitan conceptos universales. Un buen ejemplo es la serie policíaca *Reina Roja*, basada en la trilogía de Juan Gómez-Jurado, que fue un gran éxito local y también causó sensación en el extranjero. Otro ejemplo es nuestro estreno en la gran pantalla con *La virgen roja*, una historia cruda basada en hechos reales, magistralmente contada por la directora Paula Ortiz, quien recibió una nominación a los Goya (la cinta recibió nueve nominaciones en total).

Entre los títulos de mayor éxito, no podemos dejar de mencionar *Culpa mía*, al que siguió *Culpa tuya*, y del que pronto se producirá una adaptación británica titulada *Culpa mía: Londres*. ¿Cómo se explica su éxito? ¿Tal vez por su capacidad para atraer a la generación Z?

*Culpa mía* es una de las joyas de nuestra particular corona y su éxito refleja lo que comentábamos. Es la combinación perfecta de una narrativa convincente, personajes con los que es fácil identificarse y un ritmo dinámico que conecta profundamente con el público más joven, en particular con la generación Z. Fue mi equipo español, concretamente María ↪



“ El cliente quiere historias únicas, auténticas y locales

Contreras, quien encontró esta obra de Mercedes Ron en Wattpad. Tras contactar con ella, se puso a trabajar con el director Domingo González y la productora Pokeepsie. El resultado es una adaptación extraordinaria. Si quieres trabajar en sintonía con un público que se identifica tanto con las historias que lee, necesitas tener mucha sensibilidad. Debo reconocer el mérito del equipo español, junto con los compañeros de Pokeepsie Carolina Bang y Álex de la Iglesia, y todos los talentos implicados por no decepcionar a los seguidores, sino ganárselos. Los resultados lo confirman: *Culpa mía* se vio en un 89 % más allá de las fronteras españolas. Los números allanaron el camino para la secuela *Culpa tuya* (lanzada el pasado diciembre y número uno mundial en el fin de semana de estreno) y para la adaptación británica, *Culpa mía: Londres* (estreno el 13 de febrero). Este éxito nos ha ayudado a reforzar nuestra idea de lo que puede funcionar a escala mundial. Seguimos aprovechando estas lecciones y en España estamos trabajando en contenidos para un público YA (*young adult*, N. del Ed.).

### ¿Hay algún otro título español que haya tenido especial éxito fuera del país?

Sí, y es motivo de gran orgullo. *Reina Roja* (título internacional, *Red Queen*) entró en el top 10 de las series más vistas de Prime Video



en más de 120 territorios, entre ellos Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, India y Australia. Estamos produciendo la segunda temporada. *Los Farad* se convirtió en la serie original en español más vista en Prime Video a escala global tras su lanzamiento en 2023, mientras que la película de ciencia ficción *Awareness* se situó en segundo lugar, tras *Culpa mía*, en el top 10 de películas y series originales en español más vistas en 2023. De media, el 80 % de la visualización en *streaming* de estos tres títulos (*Culpa mía*, *Awareness* y *Los Farad*) proviene de fuera de España. Recientemente, estrenamos la cinta postapocalíptica *Apocalipsis Z: El principio del fin*, inspirada en los libros de Manuel Loureiro. Se convirtió en la película original internacional más vista de la historia en todo el mundo, situándose desde su primer fin de semana de estreno

*Culpa tuya* se lanzó el pasado mes de diciembre y se convirtió en número uno mundial en el fin de semana de estreno

en el top 10 y entre los tres títulos más vistos de todos los géneros en países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Brasil, México y Australia, y entre los cuatro primeros en Canadá e India. Ya hemos dado luz verde a la secuela, que se estrenará pronto.

### ¿Qué objetivos se ha marcado en términos de entretenimiento? ¿Existe algún formato con la misma adaptabilidad que LOL: Si te ríes, pierdes?

Como he dicho antes, creo que podemos afirmar que hemos acabado con la idea de que los contenidos no guionizados eran el “hermano pequeño” de los guionizados.

Estamos constantemente experimentando, exportando y adaptando formatos para conseguir su mejor versión en cada mercado. Adaptamos *El Club Gastronómico* para Alemania, *Cele-*



particular, a sus producciones globales. *Citadel* ha sido un proyecto de gran alcance que ha ido mucho más allá de la mera coproducción. ¿Cree que podría realizarse otro sobre las mismas bases, con la participación de los países bajo su batuta?

Sí, cuando asumí este cargo, lo primero que hice fue pensar en proyectos de sinergia para el sur de Europa. De hecho, tenemos dos coproducciones en marcha entre Italia y Francia con Thomas Dubois, responsable de Head of Local Original France, una de ellas un programa no guionizado que creemos que podría funcionar tanto en Italia como en España. *Costiera*, nuestra producción original estrenada este año, también representa este concepto a la perfección. Se trata de una serie en inglés escrita y realizada en Italia junto con Lux Vide, del grupo Fremantle. El reparto es internacional, una idea que muchos no comprendieron, pero en la que apostamos al ver una oportunidad real de reunir a los mejores talentos y creativos de todo el mundo para contar una historia de orígenes decididamente italianos. Además, como cada vez es más fácil trabajar juntos a escala mundial, las colaboraciones entre países no pueden sino crecer.

**Entre los lanzamientos ya anunciados se encuentran la nueva temporada de I→**



*brity Hunted* tuvo ediciones en Francia y Alemania tras el éxito de la serie italiana, y *LOL: Si te ríes, pierdes* siguió un camino similar. Su spin-off *LOL Talent Show*, concebido en Italia, se produjo en México tras el éxito de nuestra primera edición. Ahora bien, no existe la fórmula mágica.

Lo que funciona espectacularmente en un país puede no tener tirón en otro. Esta variabilidad es la razón por la que nos evaluamos y adaptamos constantemente, por la que cambiamos nuestro enfoque cuando es necesario. En España, funcionaron bien las docuseries como *G.E.O. Más allá del límite*, o el true crime *Cómo cazar a un monstruo* (sobre el caso El Masnou), así como el talent show en directo *Operación Triunfo*. Este último gustó mucho en España y en Latinoamérica, y sirvió para demostrar que el servicio puede funcionar increíblemente bien no solo para los deportes en directo, sino también para talent shows. De hecho, fue tan bien que nos ganamos a espectadores y a inversores. Esto se debe al enfoque 360° del equipo de Oscar Prol, que combina el valor de la producción con la oferta al por menor; moda, música y streaming. La apuesta por los formatos es continua. En Italia, por ejemplo, el 9 de enero lanzamos *Red Carpet - Vip al Tappeto*, y en otoño estrenamos *The Traitors*.

**Volviendo a las series y, en**



“ *El servicio es un hogar para narrativas atractivas* ”

**Reina Roja, la comedia satírica *Su Majestad* y la serie de Alejandra Márquez Abella, *Liberación*. Todos los títulos tienen en común protagonistas femeninas. ¿Es casualidad o está hecho a propósito??**

El catálogo diverso que Prime Video ofrece en los cinco continentes, desde *Reina Roja* y *Su Majestad* hasta títulos como *Reacher* o *Alex Cross*, tiene como principal objetivo ofrecer algo para todos los públicos. Al fomentar la variedad, nos aseguramos de que el servicio de streaming sea un hogar

para narrativas atractivas para todos los públicos. Al mismo tiempo, estamos profundamente comprometidos con dar voz a las mujeres y mostrar sus perspectivas en la narración de historias. Un buen ejemplo de ello es *La virgen roja*, de Paula Ortiz, que cuenta con un equipo creativo íntegramente femenino, con María Zamora como productora y Clara Roquet como guionista. Este compromiso es uno de los pilares de nuestra misión de apoyar la diversidad de voces y talentos. En España, tenemos la suerte

de colaborar con mujeres con mucho talento, creativas, con una visión y una capacidad para conectar con el público únicas. Estamos muy orgullosos de apoyar su trabajo y dar voz a sus historias.

**Me gustaría volver al principio de la entrevista, al concepto Home for Talent y Amazon MGM Studio. ¿Cómo consigue que sus talentos sigan trabajando con usted?**

En Prime Video priorizamos el talento frente a la cámara y fuera de ella. Ofrecemos la oportunidad de probar suerte en géneros y títulos nuevos, y permitimos variar tanto en términos de género como de colaboración internacional. Las grandes estrellas, al sentirse valoradas, vuelven. Al poder interactuar con los distintos países en los que estamos presentes, aspiramos a dar a conocer el talento local mucho más allá de su país de origen. Al mismo tiempo, estamos en busca constante de nuevos talentos. Por ejemplo, Nicole Wallace, una actriz extraordinaria cuyo éxito en *Culpa mía* y *Culpa tuya* nos enorgullece. Ahora formará parte del reparto de la serie de América Latina *La casa de los espíritus*, basada en la novela homónima de Isabel Allende.

**¿Cree que la inserción de publicidad ha cambiado su forma de acercarse al producto?**



Colaboramos estrechamente y de forma eficaz con el equipo de Amazon Advertising, pero el compromiso y las prioridades de mis equipos siguen siendo los mismos. Con la introducción de determinados contenidos publicitarios, podemos seguir invirtiendo en contenidos de calidad a lo largo del tiempo. El objetivo, sin embargo, es hacer bastante menos publicidad que en la televisión tradicional y otros servicios de *streaming*.

### **Estamos en una nueva fase del mercado, con la inversión en contenidos a la baja. ¿Cómo se adaptan a este panorama?**

Somos conscientes de los retos a los que se enfrenta el sector, pero seguimos dando prioridad a la producción de contenidos que aportan valor y que el público reconoce como tal. Italia y España

*Apocalipsis Z: El principio del fin es una película original inspirada en los libros de Manuel Loureiro. Se convirtió en la más vista en todo el mundo desde su primer fin de semana*

ña son mercados muy importantes, al igual que Francia, y a todos ellos les brindamos la misma dedicación y atención. Nuestro objetivo es convertir el sur de Europa en el semillero del talento y en un lugar donde crear proyectos que llamen la atención del público local e internacional. Queremos que se valoren como se merecen y dar visibilidad a los extraordinarios artistas y productores con los que colaboramos.

### **En cuanto al uso de datos para construir proyectos editoriales, ¿cuál es su opinión? ¿Cuánto “poder” tiene el algoritmo?**

Los datos son una guía, no una regla. Nos ayudan a identificar oportunidades, pero son los guionistas, directores y productores quienes las hacen realidad gracias a su creatividad. Es la base de cualquier proyecto editorial de éxito. Los datos y los algoritmos son, sin duda, herramientas muy valiosas que nos ayudan a comprender mejor a nuestro público y a perfeccionar la oferta, pero no pueden sustituir a la visión y el talento que dan vida a historias verdaderamente únicas.

### **Y, para acabar, hablemos de historias. ¿Qué producciones**

### **caracterizarán la nueva temporada de Prime Video España?**

En cuanto a las series, el 27 de febrero estaremos estrenando la serie de comedia satírica *Su Majestad*, creada por el icónico dúo formado por Diego San José y Borja Cobeaga. En primavera llegará a los cines la conmovedora película *Enemigos*, con Christian Checa y Hugo Welzel, y luego estará disponible para los clientes de Prime Video de todo el mundo, siguiendo el modelo que exploramos con *La virgen roja* y que también aplicaremos a *Sigue mi voz*, basada en la novela de Ariana Godoy. La oferta cinematográfica se completa con *Dímelo bajito*, basada en otra trilogía de éxito de Mercedes Ron, y *Viaje de fin de curso*, una comedia sobre un grupo de adolescentes que organizan una fiesta prohibida en el hotel en el que están confinados cuando un virus les estropea el viaje fin de curso. Son historias pensadas para un público YA, pero no solo para él. En cuanto al entretenimiento, *Operación Triunfo* vuelve para los clientes de España y Latinoamérica, mientras que en el ámbito no guionizado tenemos varias docuseries, entre ellas *Infiltrada en el búnker*, un documental de suspense sobre la investigación más larga jamás realizada en un laboratorio farmacéutico. Sin duda, 2025 será un año apasionante para las producciones originales españolas. ¡Vamos!



# POWER MAP 2025

LOS LÍDERES  
DE LA TELEVISIÓN ESPAÑOLA

EL NEGOCIO DE LA TELEVISIÓN NUNCA HA SIDO TAN PLURAL Y DIVERSO EN OPERADORES Y MODELOS DE NEGOCIO. ESTO NOS DA UNA GRAN VARIEDAD DE PROTAGONISTAS DE LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL. DESDE CADENAS DE TELEVISIÓN A PRODUCTORAS PASANDO POR CONSULTORAS, TODOS LOS ACTORES QUE RETRATAN NUESTRA INDUSTRIA EN ESTE NÚMERO DAN BUENA CUENTA DEL PANORAMA TELEVISIVO. MUCHO MERCADO Y MUCHA COMPETENCIA QUE REFLEJAMOS EN ESTE PRIMER POWER MAP DE NUESTRA REVISTA TIVÚ.



## SIMÓN AMSELEM

Consejero Delegado de The Walt Disney Company Iberia.

Es el máximo responsable de The Walt Disney Company en España y Portugal, una posición que ocupa desde hace más de dos décadas y en la que ha sido testigo y protagonista de los grandes hitos de la compañía en la región. Bajo su liderazgo, Disney ha consolidado su presencia como una de las marcas de entretenimiento más influyentes en el mercado ibérico. También gracias al lanzamiento internacional de Disney+ en 2020.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Fue fundamental la creación de sinergias entre las divisiones de la empresa, garantizando una expansión coherente y unificada de la marca Disney.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Dependencia de las franquicias globales: la apuesta recurrente por franquicias como Marvel y Star Wars limita la diversidad de la oferta local.

## JOSÉ ANTONIO ANTÓN

Director General de Atresmedia Televisión.

Lidera la estrategia de programación y contenidos de todas las cadenas del grupo, incluyendo Antena 3, La Sexta, Neox, Nova, Mega y Atreseries. Con una amplia trayectoria en el sector audiovisual, ha sido una figura clave en la renovación y diversificación de la oferta televisiva del grupo. Antón ha desempeñado un papel fundamental en la implementación de formatos innovadores y en la consolidación de contenidos de calidad que han permitido a Atresmedia competir con éxito. Bajo su dirección, Antena 3 ha logrado mantener una posición de liderazgo en las audiencias gracias a éxitos como las series *Hermanos*, *Amar es para siempre* o *Sueños de libertad*, y formatos de entretenimiento consolidados como *La Voz*.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Capacidad para equilibrar la oferta de ficción, entretenimiento y formatos innovadores, adaptándose a las demandas de una audiencia cambiante.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Liderazgo en la apuesta digital del grupo, especialmente a través de Atresplayer Premium.

## ALESSANDRO ARAIMO

Vicepresidente Ejecutivo y Director General de Warner Bros. Discovery España.

Desde la histórica fusión entre WarnerMedia y Discovery, Araimo ha sido una figura clave en la integración de ambas empresas, dirigiendo una estrategia centrada en la optimización de contenidos y en la expansión de la plataforma de *streaming* Max. Antes de asumir este puesto, Araimo ya contaba con una sólida trayectoria en el sector audiovisual. Desde su nuevo puesto en España, ha reorganizado las dos estructuras existentes para optimizar su eficacia y funcionalidad..

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ La plataforma tiene un posicionamiento diferencial gracias a la próxima inclusión de canales de TV lineal de HBO si bien ya se puede disfrutar de deporte en directo a través de Eurosport 1 y 2 o su pack DAZN Max.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Los grandes estrenos de 2024 se centraron en la realidad (*Pekin Express*, *Naked Attraction*) y el true crime (*El caso Sancho*). Esperamos una estrategia serial articulada en la ficción



## BOSCO ARANGUREN

Director General de DAZN España.

Veterano ejecutivo de marketing, se creó el puesto de Director General para él, coincidiendo con la compra de los derechos de La Liga de fútbol, lo que indicaba que había grandes esperanzas de crecimiento. La compra de los derechos de la Fórmula 1 desde 2024, vigentes hasta 2026, es una muestra de esa aspiración, en la que todavía es importante su asociación con Movistar Plus+. Con la plataforma comparte las emisiones de los grandes premios de automovilismo. Además ha firmado un acuerdo para integrarse en MAX, que ya cuenta con Eurosport.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ *Ha conseguido reunir una oferta muy completa para los aficionados al fútbol que incluye también la liga femenina, además del gran atractivo de la Premier League.*

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ *Buen aterrizaje en MAX, pero aún demasiado dependiente del partnership con Telefónica.*

## DIEGO ÁVALOS

Vicepresidente de Contenidos de Netflix España.

Uno de los arquitectos clave de la estrategia de Netflix en España, ocupando el cargo desde 2016. Ha liderado una apuesta decidida por la producción local, consolidando a España como uno de los centros creativos más importantes para la plataforma en Europa y a nivel global. Bajo su liderazgo, Netflix ha impulsado grandes éxitos como *La casa de papel*, y después *Élite*, *Las chicas del cable* y *Sky Rojo*, además de propuestas más recientes como *Berlín*, *El silencio* y *El cuerpo en llamas*. Estos proyectos han puesto de manifiesto el compromiso de la compañía con historias locales que poseen un atractivo universal.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ *A través de su visión, ha fomentado la creación de contenido diferencial, respaldando tanto formatos de ficción como documentales (¿Dónde está Marta? o Criminal España) y realities (Insiders).*

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ *Aunque Netflix ha tenido grandes hits, existe el reto de crear nuevos fenómenos globales que igualen el impacto de títulos como La casa de papel.*

## JAVIER BARDAJÍ

Consejero Delegado de Atresmedia.

Ocupa el cargo desde julio de 2022, después de una extensa trayectoria en la compañía donde previamente lideró la dirección general de Atresmedia Televisión. Bajo su mando, la compañía ha reforzado su posicionamiento como uno de los principales grupos de comunicación en España, combinando una apuesta por la televisión en abierto con una decidida expansión hacia el entorno digital. Bardají ha sido una figura clave en esta transformación y ha sabido equilibrar la oferta de contenidos generalistas con formatos innovadores y producciones originales.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ *Antena 3 ha encadenado 3 años como cadena líder, habiendo logrado la mayor distancia histórica con su competidor. Su punta de lanza, los informativos de Antena 3, son los más vistos desde hace 5 años consecutivos.*

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ *Mantener la posición de líder de audiencia será, cuando menos, difícil. Mientras tanto, la rentabilidad de las iniciativas digitales aún debe consolidarse para compensar la ralentización de los ingresos de la publicidad tradicional, en la que actualmente no es líder.*



## PILAR BENITO

**Directora General de Morena Films.**

En este 2024, Morena ha celebrado 25 años de funcionamiento y también sus primeros seis meses dentro del sistema de Anonymous Content, con la que formó una *joint venture* que espera que le haga más sencillo cerrar la financiación de algunos de sus proyectos. Benito ha afirmado en diversas entrevistas que, aunque están produciendo cada vez más para las plataformas de *streaming*. Este pasado año estrenó la miniserie *Invisible*, basada en la aclamada novela homónima de Eloy Moreno, en Disney+, y la *docuserie LaLiga. Más allá del gol*, en Netflix. Entre sus próximos proyectos figura una docuserie sobre el fulgurante ascenso a la cima del tenista Carlos Alcaraz.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Están siguiendo una estrategia de diversificación en televisión (acuerdo con *LaLiga* y coproducciones con otras compañías españolas) que les permitirá llagar acompañados donde solos no llegan.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ La internacionalización de sus producciones gracias al acuerdo con Anonymous todavía es una incógnita.

## GUILLERMO BELENCHÓN

**Managing Director Kantar Media.**

Para las consultoras que se dedican al análisis de medios y de audiencias, auditar las de las plataformas de *streaming* es el gran objetivo, ya que son muy celosas de sus datos. Kantar se apuntó un tanto este año al ser contratada por Prime Video para la medición de sus audiencias, algo importante para la inclusión de publicidad en sus contenidos. Es una continuación de su estrategia de trabajo directo con operadores como DAZN, a la que ofrecen datos para que pueda maximizar sus anuncios en diferentes eventos deportivos.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Conserva su posición de liderazgo en el análisis de las audiencias diarias en televisión, incluido su reciente acuerdo con Netflix.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ El análisis OTT aún tiene camino que recorrer para tener la difusión pública que tiene el análisis de la televisión lineal.

## RAÚL BERDONÉS

**CEO de Secuoya Content.**

Después de afianzar su posición en el grupo al hacerse con el 55% del accionariado, junto con Pablo Jimeno, Berdonés puede presumir del crecimiento de Secuoya Studios gracias a estrenos como *Zorro*, para Prime Video, y a proyectos en rodaje que van desde las series *Los 39* y *Terra Alta* a películas como *La bandera* o la ya estrenada *Invasión*. Además, la compañía ha expandido su estrategia de crear hubs de producción a Sevilla, donde ha creado uno con un funcionamiento muy similar al que en Madrid ocupa Netflix. Su objetivo es atraer producciones nacionales e internacionales y cuenta para ello con el apoyo de la Junta de Andalucía.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ La apuesta por los hubs de producción diversifica los negocios de la compañía más allá de la producción.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ La ficción internacional aún no ha cumplido las expectativas y la incorporación a principios del año pasado de Brendan Fitzgerald, ejecutivo de producción internacional con amplia carrera en Sony, como CEO del estudio aún tiene que dar sus frutos.



## MARIO BRIONGOS

**CEO de Fremantle España.**

La salida de Jaime Ondarza de Fremantle la pasada primavera llevó a que Briongos fuera ascendido de director general de entretenimiento a CEO, con la responsabilidad de supervisar todas las áreas de una compañía que a primeros de año fichó también a José Skaf desde HBO Max como jefe de ficción. El reto de Briongos es supervisar todos los nuevos proyectos que Fremantle tiene en marcha, desde *La noche del gran show* en Telecinco a los regresos de éxitos ya afianzados como *Mask Singer* o *Factor X*.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Tiene gran experiencia en poner en marcha formatos de todo tipo, desde *Granjero busca esposa* a *Mask Singer*.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Los formatos actuales de éxito están sobreexplotados. Urge enriquecer el panel de formatos en España con nuevas ideas, tanto scripted como unscripted.

## ALBERTO Y LAURA CABALLERO

**CEO y Directora y Guionista de Contubernio.**

Este es el año en el que Alberto y su hermana Laura Caballero han conseguido salir definitivamente de la larga sombra proyectada por *La que se avecina*, su mayor éxito y una de las series más longevas de la televisión española, con quince temporadas y contando. El estreno en Movistar Plus+ de *Muertos SL* y la segunda temporada de *Machos Alfa* en Netflix han confirmado que pueden lograr triunfos más allá del ecosistema de Mediaset y los sitúa en un camino que ellos llevaban bastante tiempo queriendo emprender.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Todas sus obras suelen lograr el favor del público. *La que se avecina* sigue siendo una de las series más vistas en plataformas.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Muy centrados en las creaciones de los hermanos Caballero, con poca diversificación en el catálogo, supone un riesgo competitivo, sobre todo porque no tienen la crítica a su favor.

## ALBERTO CARULLO

**Director General de Contenidos de Mediaset España.**

Uno de los ejecutivos más experimentados en el panorama audiovisual europeo, con una sólida trayectoria vinculada a la creación, gestión y desarrollo de contenidos televisivos. Su reciente nombramiento representa una apuesta clara por reforzar la oferta audiovisual del grupo en un momento de transformación y creciente competencia. Carullo cuenta con un amplio historial dentro del grupo Mediaset, donde desempeñó cargos relevantes en Italia, como director de Marketing y de Contenidos. Su visión estratégica se centra en equilibrar la producción de formatos tradicionales con la necesidad de innovar y adaptarse a las nuevas formas de consumo de contenidos.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Combina la sólida experiencia de la televisión lineal con la exploración de nuevas oportunidades en el entorno digital y multiplataforma.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Los formatos tradicionales de Mediaset, ligados a la inmediatez y la actualidad, parecen resistirse a la tendencia a la innovación que se está produciendo en la oferta seriada.



## LAURA CARAFOLI

VP Content Network & Streaming  
Local Productions Iberia & Italia,  
WBD.

Después de haber trabajado en el indudable éxito de WBD en Italia, donde el grupo subió al podio de los principales editores nacionales, Carafoli se centró en construir la oferta de MAX en la Península Ibérica. En 2024 lanzó *El Caso Sancho*, una serie policial real sobre uno de los casos más mediáticos de los últimos años en España. En cuanto al entretenimiento, los títulos más vistos fueron *Pekín Express* y *Naked Attraction*. Mientras que entre los documentales, los títulos fueron *La mano en el fuego* y *¿Yo fui mujer florero?* 2025 comenzó con el entretenimiento con *Aventura en Pelotas*, y le siguió *El Minuto Heroico: Yo también dejé el Opus Dei*. También hay expectativa por la serie documental *Súper Sara*, sobre la legendaria actriz Sara Montiel.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ WBD cuenta con un catálogo de IP y formatos globales realmente envidiables, que Carafoli ha demostrado que sabe explotar al máximo.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ WBD en Italia nunca ha intentado producir series de ficción. Por tanto, los tres importantes lanzamientos previstos en España en 2025, *Cuando nadie nos ve*, *Furia* y *Pubertat*, serán una auténtica prueba para el grupo.

## ENRIQUE CEREZO

Presidente de EGEDA.

Cerezo es uno de los productores más veteranos del cine español, y también uno de los que controla la mayor parte del catálogo histórico de la filmografía nacional. En ese sentido, desde hace tiempo está dedicado a su conservación y restauración, y algunas de esas copias se ven después en festivales como el Lumière de Lyon, donde se vio *Viridiana* en otoño, o el de San Sebastián, que acogió la *premiere* de la restauración de *Surcos*. Como presidente de EGEDA, su mayor interés ahora mismo es la futura Ley del Audiovisual, aún en tramitación, mientras continúa a operar también en la plataforma FlixOle.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ EGEDA es, hoy, uno de los mayores apoyos de los productores audiovisuales españoles. Y no sólo en lo referido a formación, asesoría y apoyo financiero, y realización de eventos en los que se valora el trabajo realizado, como los Premios José María Forqué, sino en la defensa de la figura del productor en sí misma.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Sensación de poca conexión con las nuevas generaciones de espectadores y cineastas.

## IGNACIO CORRALES

Director General de Buendía Estudios.

El reto para Corrales en 2024 fue mantener la línea ascendente que la empresa tuvo en 2023, con bastantes más producciones estrenadas y el anuncio de unos cuantos nuevos proyectos y lo consiguió. Se está especializando en adaptaciones de novelas para Antena 3, con los estrenos de *La pasión turca* y *¿A qué estás esperando?* como mejores ejemplos, y sigue potenciando los factuales y las docuseries en sus trabajos para Movistar Plus+.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Presenta un nutrido catálogo muy variado, que va desde *Drag Race España* a *La Unidad*.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Que solo produzca para Atresmedia y Movistar Plus coarta sus posibilidades de crecimiento.



### MARTA EZPELETA

Directora de Internacional en The Mediapro Studio

La exitosa expansión internacional de The Mediapro Studio, sobre todo por Latinoamérica, le ha ganado a Ezpeleta el ascenso a Directora General de la compañía desde el 1 de enero de 2025. Ha supervisado el funcionamiento de las diferentes oficinas que el estudio tiene en Argentina, Brasil o Colombia y las ventas internacionales de sus ficciones, que se sacan adelante siguiendo un modelo de coproducción al que se está recurriendo cada vez más. El enfoque en el mercado latinoamericano ha permitido al estudio encontrar un importante comprador en la plataforma Vix, mientras en España se ha apuntado el tanto de fichar como directora de Globomedia a María José Rodríguez después de cuatro años al frente de los originales de Prime Video.

#### ↑ PUNTOS FUERTES:

Las oficinas latinoamericanas están muy afianzadas y son una parte importante del portafolio de la compañía.

#### ↓ PUNTOS DÉBILES:

El entretenimiento en televisión, que era uno de sus puntos fuertes, ha perdido algo de relevancia en los últimos años.

### SOFÍA FÁBREGAS

Vicepresidenta de Producción Original de The Walt Disney Company Iberia.

Desde su nombramiento, Fábregas ha impulsado un catálogo de producciones originales que buscan reflejar la diversidad cultural y las historias únicas del país, apostando por talentos emergentes y proyectos innovadores. Su labor ha contribuido no solo a ampliar la oferta de contenido en español, sino también a posicionar a Disney+ como un actor relevante en el panorama del streaming español, en un entorno de alta competitividad. Bajo su dirección, Disney+ ha lanzado una serie de ficción diaria: *Regreso a Las Sabinas*.

#### ↑ PUNTOS FUERTES:

Sus producciones parecen contar con el favor del público, pero sobre todo, de la crítica profesional.

#### ↓ PUNTOS DÉBILES:

Debe afrontar el reto de ofrecer una producción local diferenciada y distintiva frente a sus competidores.

### VERÓNICA FERNÁNDEZ

Directora de Contenidos de Netflix España.

Una de las figuras clave detrás del éxito de Netflix en España. Desde su rol como directora de contenidos originales, ha liderado la supervisión y desarrollo de series y películas que han consolidado a la plataforma como un referente en el mercado español e internacional. Antes de incorporarse a Netflix en 2019, Verónica Fernández dejó huella en el audiovisual español con su trabajo como guionista en producciones icónicas. Desde entonces, Fernández ha estado al frente de la producción de títulos exitosos como *Intimidación*, *Bienvenidos a Edén* y *El Inocente*, así como proyectos más recientes que han generado gran expectación como *Sagrada Familia* y *Las niñas de cristal*.

#### ↑ PUNTOS FUERTES:

Su enfoque está marcado por la búsqueda de historias auténticas y de gran impacto, con una especial atención a la representación de la diversidad y a la exploración de nuevos géneros y narrativas.

#### ↓ PUNTOS DÉBILES:

El número de producciones puede diluir la visibilidad de algunos proyectos menos mediáticos aunque más innovadores.



## NATHALIE GARCÍA

Directora General de ITV Studios Iberia.

La productora británica desembarcó en España el año pasado para ser ella misma quien se encargará de formatos suyos que ya estaban en emisión en nuestro país, como *La voz* y *El cazador*, a través de acuerdos con otras productoras. García, proveniente de Fremantle Media, se ha dedicado en estos meses a afianzar la rama española de la empresa con los fichajes de Hugo Tomás, como presidente de programas no guionizados, y de Miguel Vila, como director creativo. El objetivo es desarrollar nuevos formatos, o adaptar los que ya funcionan en Reino Unido, y explotarlos directamente, sin vender los derechos como se había hecho anteriormente.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Están empezando a recuperar el control de aquellos programas de éxito de los que habían vendido licencia en España para explotarlos ellos, lo cual les garantiza una presencia en el mercado español.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ La producción de ficción en España es algo que necesita mucho trabajo.



## JOSÉ MIGUEL GARCÍA-GASCO

Director General de Publicidad de Atresmedia.

Con una amplia experiencia en el sector publicitario, ha sido capaz de poner en marcha soluciones innovadoras para atraer a los anunciantes y maximizar el impacto de sus campañas, como el cambio del modelo de facturación publicitaria de GRP (Gross Rating Point) a CPM (Coste por Mil Contactos), un cambio que pretende unificar las métricas utilizadas en televisión con las de los medios digitales.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Su gestión se ha enfocado en la creación de estrategias multicanal que integran la televisión lineal con las nuevas plataformas digitales y el modelo addressable TV, facilitando la segmentación y personalización de las campañas.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ La implementación de nuevas tecnologías publicitarias requiere un equilibrio entre la inversión en innovación y la rentabilidad a corto plazo.



## JOSÉ LUIS G. MUÑOZ

CEO de Fluzo.

La implantación de los planes con publicidad por parte de las plataformas de *streaming* ha hecho que compañías como Fluzo, que cuenta con tecnología propia de reconocimiento automático de contenido a través del sonido, ganen más importancia. Lo que empezó en 2020 como una start-up va haciéndose un hueco en la publicidad *crossmedia*, o en medios cruzados, que permite aumentar la efectividad de las campañas a través de distintos soportes y canales, personalizándolas y ajustándose a los distintos códigos y públicos de cada uno de ellos.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ El *crossmedia* es la tendencia que más está moviéndose en publicidad y que requiere de empresas nativas digitales.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Aún es una compañía joven y le falta conseguir mediciones de datos de las OTT por métodos directos (audímetros) y no sólo inferidos.



## CRISTINA GARMENDIA

Presidenta de Mediaset España.

Reconocida empresaria y figura clave en la innovación tecnológica, asumió la presidencia de Mediaset España en abril de 2024. Garmendia fue ministra de Ciencia e Innovación entre 2008 y 2011, periodo en el que impulsó políticas clave en I+D+i y fortaleció la colaboración público-privada en el desarrollo tecnológico. Su llegada a Mediaset España responde a la necesidad de transformar la compañía en un entorno mediático cada vez más competitivo y digitalizado. Con un perfil ajeno al tradicional ejecutivo televisivo, su nombramiento supone un cambio de paradigma en la dirección de Mediaset, que busca consolidar su transformación digital y adaptarse a las nuevas formas de consumo audiovisual.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Amplia experiencia en liderazgo empresarial y en el impulso de la innovación tecnológica, con una visión estratégica y orientada al futuro. Su perfil, entre la empresa y la gestión pública, aporta una perspectiva renovada y global.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Falta de experiencia directa en el sector audiovisual, lo que podría suponer un desafío en la toma de decisiones específicas del mercado televisivo.

## JOSÉ PABLO LÓPEZ TORNERO

Presidente de RTVE.

Desde noviembre ejerce su puesto en la corporación pública, avalado por mayoría absoluta en el Congreso de los Diputados para los próximos seis años. Vuelve así a RTVE, el lugar donde fue cesado como director de Contenidos durante el controvertido fichaje de David Broncano, en un momento de fuertes tensiones internas y mediáticas. López Tornero afronta una etapa marcada por la necesidad de estabilizar la corporación pública y de recuperar su peso en la oferta audiovisual nacional, enfrentándose a la fragmentación de audiencias y al desafío digital.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Experiencia contrastada en la gestión de cadenas públicas como Telemadrid, donde fue reconocido por su apuesta por nuevos formatos y talento joven, lo que podría suponer a futuro una renovación de RTVE.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Su retorno a RTVE está marcado por cierta controversia debido a su salida previa, lo que podría dificultar su liderazgo interno. El peso de los intereses políticos sigue siendo un obstáculo constante en la corporación pública.

## ENRIQUE LOZANO

Director General de GECA.

Lozano dio la campanada el año pasado al anunciar que GECA iba a introducir una herramienta de predicción de audiencias mediante *Machine Learning*, con la que quería ofrecer a sus clientes información sólida no solo para programadores sino también de cara a las inversiones publicitarias. Es su gran arma para competir en un mercado muy cambiante y, por ahora, muy centrado en las tendencias marcadas por las plataformas de *streaming*, que son el gran reto para consultoras de este tipo. En ese sentido se enfocaba también el acuerdo que la empresa firmó hace ya algún tiempo con Parrot Analytics.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Es la única consultora con predicción de audiencias por IA, algo muy diferencial y que les otorga una ventaja competitiva.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Los análisis de tendencias en ficción a nivel internacional necesitan un nivel más profundo.



## DAVIDE MONDO

Consejero Delegado de Publiespaña.

Bajo su liderazgo, la compañía ha logrado consolidarse como una referencia en el mercado publicitario español, implementando estrategias innovadoras que buscan optimizar la rentabilidad y adaptarse a las dinámicas cambiantes del sector audiovisual. Con una trayectoria consolidada en la industria publicitaria, Mondo ha sabido aprovechar su profundo conocimiento del mercado para diversificar las fuentes de ingresos, explorando nuevas oportunidades en el ámbito digital y el *branded content*, al tiempo que mantiene el liderazgo en la televisión lineal. Su gestión ha puesto un foco especial en el desarrollo de soluciones publicitarias que integran formatos tradicionales con nuevos modelos de comercialización en entornos multiplataforma.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Capacidad de adaptación a un mercado publicitario en transformación, apostando por el *branded content* y modelos *crossmedia*.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ La fuerte dependencia del modelo publicitario lineal requiere una transición más ágil al entorno digital para garantizar el crecimiento a largo plazo.

## AMAYA MURUZABAL

Directora Global de Contenido de M Content.

Prime Video conseguía a principios de 2024 uno de sus grandes éxitos en España con *Reina Roja*, adaptación de los libros de Juan Gómez Jurado que estaba supervisada por ella. Lideró el gran salto a España de la productora mexicana Dopamine, donde Muruzabal había creado, por ejemplo, *Hernán*. El éxito de la ficción basada en las novelas de Gómez Jurado, que Amazon ha renovado hasta la tercera temporada, ha permitido a la guionista y *showrunner* hacerse un hueco en el panorama español. Entre ellas figura otra adaptación del escritor español que transcurre en el mismo universo que *Reina Roja*, pero esta vez para TVE, *Cicatriz*. Ahora lidera desde la nueva compañía M Content (junto a Mandarin Contenidos).

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Sabe dar con la tecla de la audiencia y se ha especializado en proyectos de envergadura.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Aunque la *showrunner* tiene mucha experiencia en producción, corre el riesgo de verse muy asociada al universo de Juan Gómez Jurado.

## JOSÉ PASTOR

Director de Cine y Ficción de RTVE.

Asumió en octubre de 2021 la dirección del área de Cine y Ficción de RTVE, bajo la Dirección de Contenidos Generales. Con una amplia trayectoria en el sector audiovisual, Pastor ha desempeñado roles como gerente de la Academia de Cine y coordinador de relaciones internacionales de la Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales de España (FAPAE). Es el responsable de éxitos como *La Promesa* (con un Emmy Internacional a Mejor telenovela), *Las abogadas* y *Detective Touré*. Su objetivo es impulsar la industria de ficción española y hacerlo con buena calidad, rigiéndose por el principio de pluralidad y de descentralización.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ EL objetivo de ganar audiencia con series trascendentes que atiendan el principio de diversidad y pluralidad de una cadena pública le está dando buenos resultados.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ La presión por mantener altos niveles de audiencia en TV lineal puede limitar la innovación en los proyectos más arriesgados. Como ejemplo, *Cicatriz*, serie que fracasó en RTVE, y se convirtió en su estreno en la serie española más vista en Amazon Prime Video.



## JORGE PEZZI

**Director General de Boomerang TV.**

Desde su llegada en abril de 2023, Pezzi se ha dedicado a potenciar su división de ficción con el estreno de *Entre tierras* en Antena 3, la consolidación de *Salón de Té La Moderna* en La 1 y la producción de *La Suerte* para Disney+ y de una nueva temporada del regreso de *Física o química*. Además, la compañía ha potenciado su lado de productora de servicios, un aspecto muy demandado con la apuesta generalizada en España por atraer producciones internacionales.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Ha reorganizado la empresa para que pueda reaccionar mejor a las necesidades del mercado.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ La llegada de ITV Studios España les ha hecho perder *La voz* y *Pasapalabra*, algo de lo que les costará reponerse.

## FRANCISCO POU

**CEO de Mediacrest.**

La ficción era la gran asignatura pendiente de Mediacrest, que hasta ahora se había centrado mucho más en buscar formatos de entretenimiento innovadores. Su estreno de *Asuntos Internos* con TVE, una serie policiaca que sigue a tres mujeres en una comisaría del Madrid de finales de los 70, es el punto de inflexión para demostrar que también pueden competir en el mercado de ficción. Pou supervisa el crecimiento de la productora desde su fundación en 2019, un crecimiento que se ha hecho mucho más notable en los últimos tres años y que se ha construido en gran parte gracias al éxito del concurso *El cazador*.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Aún es una productora relativamente nueva, pero Mediacrest ya figura entre las más activas del sector.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Entrar en la ficción implica riesgos elevados que la empresa tendrá que estructurar para gestionarlos.

## ANA ROSA QUINTANA Y XELO MONTESINOS

**Presidenta y CEO de Unicorn Content.**

El gran reto de que Ana Rosa Quintana abandonara las mañanas, donde era una de las reinas de las audiencias, y se pasara a las tardes continúa centrando los esfuerzos de la compañía porque *TardeAR* sigue siendo su piedra angular. Montesinos ha marcado como objetivo para Unicorn aumentar el número de producciones que se hacen para otros clientes que no sean Mediaset, y sobre todo, empezar a trabajar para TVE, y en 2024 se ha apuntado un éxito con la serie *El Marqués*.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ El reconocimiento de la marca personal de su presidenta es muy grande y aún sigue representando algo importante para el público.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Ampliar el enfoque de la producción en un género como la ficción sin comprometer el rendimiento actual en entretenimiento será un reto importante.



## MACARENA REY

**CEO de Shine Iberia.**

Apoyada en la buena acogida entre el público temporada a temporada de *MasterChefy Maestros de la costura*, la productora busca afianzar su posición en el terreno de los *talent shows* de cocina con nuevos programas como *Next Level Chef*, que consolida el regreso de Rey a una Telecinco de la que salió hace trece años, y que ella misma asegura que es la evolución definitiva de este tipo de programas y una de sus apuestas más ambiciosas.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ *Contar con un catálogo repleto de formatos internacionales.*

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ *Su programa de éxito puede también jugar en su contra al tener una gran dependencia de MasterChef y sus spin offs.*



## MARÍA JOSÉ RODRÍGUEZ

**Directora general de Globomedia.**

Tras la salida de Javier Pons, fichado por Telemundo Studios como nuevo jefe de ficción, la llegada de Rodríguez a Globomedia fue la bomba informativa del sector al final del verano porque solo unos días antes había participado en la presentación de nuevos contenidos de PrimeVideo, donde se había ocupado de sus producciones originales. Bajo su mandato, por ejemplo, la plataforma dio luz verde a la nueva etapa de *Operación Triunfo*. Su nombramiento en la veterana productora viene con la necesidad de reflotarla de algún modo, de recuperar los laureles que disfrutó en los 90.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ *Su etapa tanto en #0 como en Prime Video demuestra que puede poner en marcha proyectos ambiciosos.*

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ *Necesita un poco de constancia en sus éxitos, ya que algunas de sus series han pasado desapercibidas en el pasado.*



## ROSA ROMÀ I MONFÀ

**Presidenta de Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals.**

A Rosa Romà le ha tocado presidir la entidad que engloba a TV3, y al resto de medios públicos de lengua catalana, en un periodo de incertidumbre política y de apuesta por la innovación digital, que es el campo donde la ejecutiva es experta. En otoño de 2023 lanzaba 3Cat, plataforma que aúna los contenidos de TV3 y Catalunya Radio y que representa un salto adelante muy notable para la institución. Abrió un canal llamado EVA orientado a los más jóvenes, para fomentar la lengua entre ellos, y también se anunció la creación de becas para creadores de contenido.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ *A la vanguardia de la innovación en las televisiones autonómicas, se entiende la apuesta por ficción de formato corto y la colaboración continuada con Carles Porta, el periodista detrás de la docuserie de true crime Crims, que ya ha dado el salto a la televisión de ámbito nacional.*

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ *La ficción perdió fuerza después de series como Polseres vermelles. Necesitan volver a ese nivel de calidad de producción de ficción.*



## ALESSANDRO SALEM

Consejero Delegado de Mediaset España.

Ejecutivo con una extensa carrera en el ámbito de los medios de comunicación, consolidada tras décadas dentro del grupo Mediaset. Antes de su nombramiento como consejero delegado de Mediaset España en enero de 2023, Salem desempeñó roles de gran responsabilidad en Mediaset Italia, donde llegó a liderar la dirección general de contenidos. Su experiencia le ha permitido tener una visión global del mercado audiovisual. Salem ha apostado por reforzar potenciar las producciones originales y explorar nuevas oportunidades en la distribución multiplataforma. Entre sus desafíos destaca la gestión de la transformación digital de la compañía, al tiempo que se preserva la rentabilidad de la televisión lineal, núcleo histórico de Mediaset.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Experiencia en la creación y optimización de formatos de éxito que han consolidado la posición del grupo en el mercado televisivo.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ Además de recuperar el terreno perdido en el frente de la audiencia, tendrá que adaptarse a los cambios en los hábitos de la televisión en abierto.

## JAVIER TEBAS

Presidente de LaLiga.

Este año, la Liga de Fútbol Profesional ha decidido potenciar LaLiga Studios, la división para la creación de formatos que han de dar conocer la competición, y está desarrollando una ficción junto con la productora Little Spain. El estreno en Netflix de la docuserie sobre la temporada pasada, *LaLiga, más allá del gol*, es el primer paso en los ambiciosos planes de conseguir que el torneo español alcance la misma popularidad internacional que, por ejemplo, la Premier League.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ LaLiga está en pleno ascenso de visibilidad internacional, sobre todo gracias a los fichajes de estrellas mundiales como Kylian Mbappé.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ La competición tiene un problema con los precios a consumidor y la piratería, con continuas noticias en redes sociales. La lucha contra el consumo audiovisual no autorizado le ha otorgado importantes victorias judiciales pero erosiona la imagen de la competición y las suscripciones.

## RICARDO VACA

Presidente de Barlovento Comunicación.

Acaba de cumplir 25 años al frente de Barlovento Comunicación, toda una veterana en el análisis de audiencias en España. La consultora está adaptándose a los nuevos tiempos a través de su Barómetro OTT, que analiza las principales tendencias en las plataformas de streaming a través de miles de entrevistas, y sigue siendo un referente en la información de las audiencias diarias.

### ↑ PUNTOS FUERTES:

↑ Sus 25 años de experiencia lo convierten en una referencia en España a la hora de hablar de análisis de audiencias.

### ↓ PUNTOS DÉBILES:

↓ En los últimos tiempos ha surgido más competencia contra la que Barlovento está peleando.

# EVOLUCIÓN CONTINUA

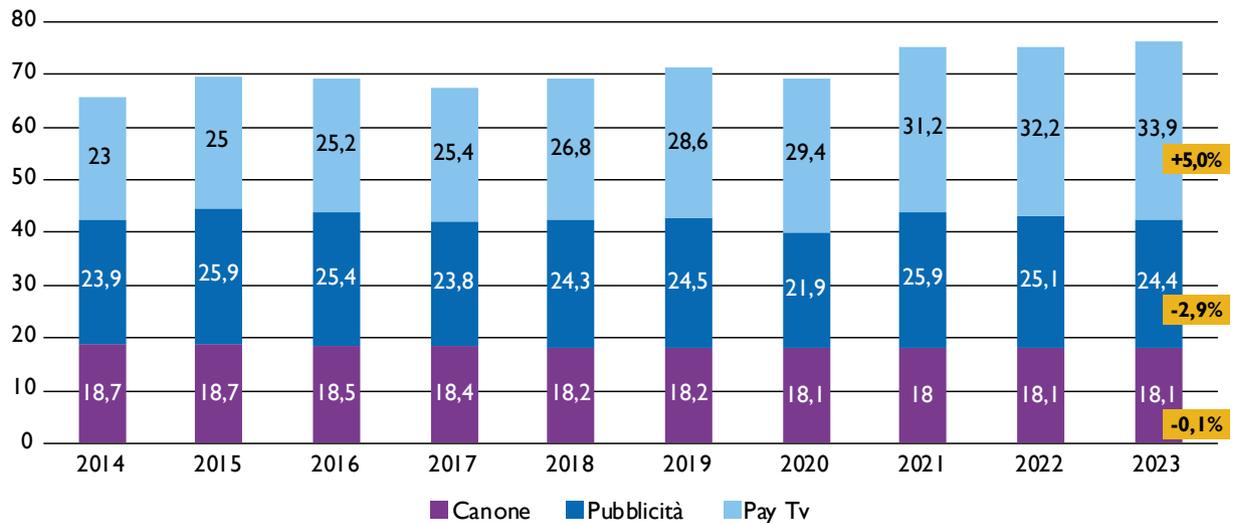
*Un título provocador: “¿Estamos ante el final de la televisión convencional?”, para dejar claro que el mercado ha cambiado profundamente en solo cinco años. La televisión de pago, la publicidad y el mundo del streaming son relaciones de poder que implican nuevas estrategias, la búsqueda de ingresos adicionales y dinámicas que se están transformando rápidamente. Esto es lo que nos dice el 22.º Informe de ITMEDIA CONSULTING*

por Eliana Corti



¿Estamos realmente ante el final de la televisión tal y como la conocemos? Esta es la pregunta provocadora que se plantea el 22.º Informe Anual de ITMedia Consulting titulado *Turning Digital/ Punto de inflexión digital*, que ofrece un análisis de las principales tendencias de la televisión europea. Son años en los que el mercado ha sufrido una transformación muy compleja y ha experimentado en primera persona la rápida evolución del *streaming* y de ciertos acontecimientos político-económicos. La televisión en Europa occidental ha funcionado en un contexto de ralentización general del PIB, que “creció” un 0,5%, hasta 14,76 billones de dólares (la cifra se refiere a la UE-15, incluyendo al Reino Unido). Ahora bien, según los investigadores, si se tiene en cuenta una tasa de inflación superior al 4% en 2024 es posible que la economía I→

### INGRESOS DEL MERCADO DE LA TELEVISIÓN € (MILES DE MILLONES)



Fonte: IT MEDIA – Turning Digital 2024

continúe en recesión en términos reales. El mercado europeo de la televisión (la UE-15, Suiza y Noruega) experimentó un crecimiento del 1,2 %, hasta alcanzar los 76.400 millones de dólares, frente a los 75 500 millones de 2022. No obstante, estas cifras no tienen en cuenta que la inflación en 2023 fue del 6,4 %. Y, aunque suponga una mejora respecto al 9,2 % de 2022, sigue suponiendo una pérdida de mercado del 5,4% en términos reales. Dicho esto, la televisión de pago es la principal protagonista de este universo con una cuota del 44%, seguida del 24% procedente del canon y del 32 % de la publicidad. La televisión de pago, con una cuota de mercado del 44%, está en cabeza, frente al 24% del canon (18.100 millones en 2023) y el 32 % de los ingresos procedentes de la

## CINCO AÑOS DECISIVOS

DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA TELEVISIÓN DE PAGO, AÚN POR DEFINIR, A LA PUBLICIDAD EN STREAMING. NO PODEMOS HACER PREDICCIONES SIN ANALIZAR LA DINÁMICA Y LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO JUSTO ANTES DEL FATÍDICO 2019. ENTREVISTA CON **AUGUSTO PRETA**, FUNDADOR Y ADMINISTRADOR ÚNICO DE **ITMEDIA CONSULTING**



El Informe Turning Digital lleva 22 años ofreciendo un amplio panorama de la situación de la televisión en Europa. En pocas palabras, ¿qué nos dice esta edición?

Empezaré por los números. El mercado de 2023 crece poco en valores nominales, un 1%, muy por debajo de la inflación (6,4%), mientras que la televisión de pago firma un aumento del 5%, y la publicidad cae más de un 2%. Visto así la diferencia es de 6 a 4.

El título del Informe es algo provocativo: “¿Estamos frente al final de la televisión convencional?”. ¿Podríamos añadirle a este subtítulo “el renacimiento de la televisión de pago?”

publicidad. Detrás de estas cifras hay movimientos y cambios de estrategia, algunos en marcha y otros pendientes.

La televisión de pago, por ejemplo, parece estar experimentando un renacimiento gracias al crecimiento del SVoD, que ha compensado la bajada de la televisión de pago lineal. Según el análisis de ITMedia Consulting, experimentó un crecimiento anual del 5%, lo que se tradujo en unos ingresos de 33.900 millones de euros frente a los 32.200 de 2022, con el *streaming* superando a la televisión lineal en la mayoría de los países europeos.

La cuota de los componentes de VOD siguió creciendo, pasando del 29% de los ingresos totales en 2019 al 51% en 2023, alcanzando una cifra de 17.100 millones de euros (8.200 millones cinco años antes). La televisión de pago tradicional, por su parte, perdió 3.600 millones en comparación con cinco años atrás. Las SVOD son, por tanto, responsables del crecimiento del sector, aunque, según ITMedia Consulting, también muestran signos de estancamiento, de ahí la respuesta con el lanzamiento de nuevas fórmulas de suscripción con publicidad. En este sentido,

los ingresos publicitarios del mercado televisivo de Europa occidental ascendieron a 24.400 millones de euros, lo que supone un descenso del 1,6% respecto a 2022, la misma cantidad que antes de la pandemia. Estamos, pues, ante una desaceleración, teniendo en cuenta que en 2022 los ingresos fueron de 25.100 millones y de 25.900 millones en 2021.

#### **EN ESTE CONTEXTO, EL RENDIMIENTO DE LOS DISTINTOS COMPONENTES ES DISTINTO**

En los últimos 10 años, los ingresos por publicidad I→

Antes de llegar a las conclusiones (el último apartado del Informe), debemos analizar el contexto. En este sentido, otro título igualmente eficaz podría haber sido: "los cinco años que han conmocionado la televisión". Esto se debe a que la verdad suele estar oculta en los detalles. La evolución global del sector se aprecia con mucha más claridad si, como hace el estudio, partimos del año anterior a la COVID (2019) y retrocedemos hasta 2023. En realidad, la televisión de pago solo creció en la parte del *streaming*, primero con el SVOD puro y últimamente con el modelo híbrido con publicidad. El resultado es que los ingresos se han duplicado en cuatro años, pasando de 9.000 millones. En cambio, la televisión de pago clásica (como Sky) ha bajado considerablemen- I→



en televisión han sido más o menos los mismos gracias a una mayor presencia publicitaria en la televisión en línea: “Los ingresos son ligeramente inferiores a los de antes de la COVID, lo que atestigua la crisis del sector, con un estancamiento o descenso de los ingresos en comparación con los valores de los últimos 10 años”. “En este contexto (televisión en línea), los servicios de *streaming* se limitan a compensar la pérdida de publicidad en la televisión lineal convencional, pero

te: Han perdido 6.000 millones respecto 2019, mientras que en 2023 se produjo por primera vez el adelantamiento del VOD de pago sobre la televisión lineal de pago. De hecho, la sustitución es ya una realidad.

**¿La introducción de las nuevas políticas de usuario de operadores de la talla de Netflix o Disney+ (y también de operadores más locales, como el alemán Videoland) podría provocar un mayor desplazamiento de los usuarios hacia fórmulas publicitarias (más baratas) y, en consecuencia, una mayor “agresión” de los recursos publicitarios que ahora sigue reteniendo la televisión lineal?**

No es fácil dar una respuesta inequívoca a una pregunta aparentemente sencilla. Está claro que la publicidad vuelve a entrar con fuerza en juego,

### RU, EL MÁS DINÁMICO

**El Reino Unido sigue siendo el mayor mercado de los llamados Big Five (Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y España), con 5.800 millones de euros de ingresos publicitarios en 2023. No obstante, esta cifra es inferior a los 6.330 millones de 2022. La razón es la pérdida del componente de televisión (-14%) frente al crecimiento del AVOD (+20%). El Reino Unido también se revela como el mercado más dinámico, gracias a la implementación de servicios para inversores como la medición *cross-media* (Cflight) y tecnologías de publicidad programática y direccionable. Estos elementos también son importantes para los servicios públicos que desempeñan actividades comerciales. En este sentido, ITMedia calcula que en 2024 el 25 % de sus ingresos procederá de los televisores conectados a internet.**

### Y ESTE ES SOLO EL PRINCIPIO DE UNA NUEVA TRANSFORMACIÓN

pero la cuestión es si como una función complementaria o una nueva oportunidad de crecimiento global del mercado. A diferencia de la televisión de pago, la publicidad en *streaming* (AVOD) no consigue hacer crecer el mercado, porque empezó más tarde, pero también porque la competencia en tiempo es más amplia y las plataformas de intercambio de vídeos (YouTube, sobre todo) y las redes sociales restan considerables recursos y reducen los márgenes del pastel. En la actualidad, la publicidad, incluida la lineal y la de *streaming*, está a niveles inferiores a los anteriores a la COVID-19. Dicho esto, la coyuntura favorable (Olimpiadas y Eurocopa de fútbol en Europa en 2024) augura cierta recuperación, pero, en nuestra opinión, esta sería algo más coyuntural. 

no la aumentan”, afirman los investigadores. Sin embargo, dado que el consumidor mira cada vez más por su bolsillo, los servicios de *streaming* con publicidad están llamados a crecer. Las fórmulas con publicidad permiten compensar el consumo a la carta con suscripciones más baratas: “La televisión AVOD aprovechó su doble naturaleza, es decir, su mayor interactividad respecto la televisión generalista en abierto y el hecho de ser más ‘gratuita’ que otras VOD. De esta forma, el AVOD se hizo con el 21% del total de la publicidad televisiva en Europa occidental, frente al 9% de 2019”. Unos resultados que habrá que poner en perspectiva con los de 2024, cuando la televisión lineal pueda haberse recuperado gracias a los acontecimientos deportivos, lo cual no quita que los ingresos por *streaming* serán cada vez más importantes. “De cara al futuro, mientras la publicidad *tradicional* en televisión se estanca o se reduce, en general el AVOD debería seguir creciendo a un fuerte ritmo”. 

# DEL FOGÓN AL REALITY: UNA HISTORIA TELEVISIVA

HACE YA CASI SESENTA AÑOS DE LA EMISIÓN DEL PRIMER ESPACIO CULINARIO EN LA TELEVISIÓN DE NUESTRO PAÍS. EN TODO ESTE TIEMPO, LOS PROGRAMAS DE COCINA HAN EVOLUCIONADO GRACIAS A UN PÚBLICO FIEL PERO CAMBIANTE CON LOS TIEMPOS, PASANDO DE LOS MEROS CONSEJOS GASTRONÓMICOS A CONCURSOS DE TELERREALIDAD QUE EXPLORAN OPCIONES PARA TODOS LOS PALADARES

por Pol Sánchez

La oferta de programas gastronómicos hoy en día es muy amplia, tanto en televisión lineal como en plataformas, pero hubo un tiempo en que no existía ni un sólo espacio dedicado a la cocina. El estreno en 1967 de *Vamos a la mesa* supone la llegada del primer programa dedicado a la cocina en la historia de la televisión en España. Creado por Maruja Callaved, fue concebido como un espacio para las mujeres que estaban haciendo la comida en el horario previo a los informativos. Duraba tan solo quince minutos y todavía no contaba con una cocina, ya que se trataba de un espacio más informativo en el que hablar de recetas, trucos y dietas. Este programa fue precursor del más famoso *Con las manos en la masa*, dirigido



por Elena Santonja entre 1984 y 1991. Este espacio tenía una duración de treinta minutos, duró siete temporadas e introdujo dos elementos clave: una cocina real y un punto de espectáculo para enganchar a los espectadores, dejando atrás

el tono informativo del programa de Callaved. La fórmula consistía en llevar a un invitado diferente a cada programa al que entrevistar durante la elaboración de las recetas. Su influencia en la televisión es tal que, aún hoy, exis- I→



Con las manos en la masa fue uno de los primeros programas de cocina en la televisión española. Presentado y dirigido por Elena Santonja, estuvo en antena de 1984 a 1991

ten programas que siguen esta fórmula, como es el caso de *Por mis fogones*, del Canal 8 de Castilla y León Televisión. Este espacio, que se emite todos los jueves desde su nacimiento en diciembre de 2019, ha celebrado la emisión de su programa número doscientos este mes de enero.

En cada programa participa un personaje invitado relacionado con la ciudad de Salamanca, localidad donde se graba y para cuya provincia se emite el espacio. Siguiendo la estela de *Con las manos en la masa*, por el programa han pasado todo tipo de invitados: bailarines, políticos, deportistas, escritores y músicos entre otros muchos perfiles. El formato, según Lidia Marcos, presentadora del programa, es atractivo para el público porque ofrece una cara “cercana, amable y personal” de los entrevistados. Al mismo tiempo, enseña recetas y trucos de cocina gracias al chef Luis Fernandes “El Portu”.

En sus inicios, el programa tenía una sección de curio-

sidades y vocabulario culinario pero se dieron cuenta de que “quitaba tiempo a las entrevistas” y decidieron suprimirlo. Ahora, con la máxima de no repetir invitados ni recetas para garantizar la frescura del programa, consideran arriesgado introducir novedades.

#### DE ARGUIÑANO A MASTERCHEF

Si la influencia de *Con Las Manos en la masa* es palpable todavía hoy, podría decirse que aún mayor fue el impacto de *El menú de cada día*, el programa con el que Karlos Arguiñano iba a revolucionar el formato en 1991.

Sin embargo, no era la primera vez de Arguiñano delante de las cámaras. De 1989 a 1991 pasó por dos programas de la televisión vasca: primero *Hamalau Euskal Sukaldari* y, después, *El menú del día*. Fue con este último con el que llamó la atención de los ejecutivos de TVE, que le ofrecieron saltar a la cadena nacional con el programa que le iba a convertir en estrella.

Sus dotes didácticas para hacer fáciles las recetas y su natural carácter de *showman*, convirtieron al cocinero en uno de los rostros más famosos de la televisión. Desde entonces, Arguiñano siempre ha tenido su propio espacio en la televisión, pasando por diferentes canales pero siempre con un formato muy similar. La creciente popularidad de este y de otros formatos similares llevó a la creación de Canal Cocina, íntegramente dedicado a la gastronomía en Español y que empezó a emitir en abril de 1998, hace ya más de 26 años: “Podemos decir con muchísimo orgullo que es una larga historia de éxito”, asegura Mandi Ciriza, Vicepresidenta Senior de los canales de estilo de vida en AMC Networks para el Sur de Europa y Latinoamérica, entre los que se encuentra Canal Cocina.

A lo largo de todo este tiempo, el canal ha ido evolucionando en su propuesta. “Empezó siendo una especie de recetario televisivo”, asegura Ciriza, “dirigido fundamentalmente a las amas de casa españolas para ayudarlas e inspirarlas en su inestimable tarea diaria de cocinar para todos los miembros de la familia”.

En aquellos inicios, la parrilla estaba formada por una sucesión de programas de re-



Mandi Ciriza



cetas grabados en estudio y presentados por diferentes cocineros españoles. Hoy no se mantiene ningún programa de la parrilla original pero sí uno que arrancó poco después: *Fogones tradicionales*. Ciriza considera este espacio “una fórmula redonda” que basa su éxito en la sencillez y autenticidad del programa. “En cada episodio vemos a mujeres españolas haciendo esas recetas más tradicionales de la cocina española tal como las hacían sus madres, sus abuelas o sus bisabuelas”, defiende Ciriza. “Creo que, a medida que vamos dejando de hacer en nuestras cocinas esas recetas, vamos valorándolas más y más”. Canal Cocina es el único canal de gastronomía 100% de este país y cuenta con decenas de chefs como Sergio Fernández, uno de los cocineros estrella del canal gracias a *Escuela Canal Cocina*, entre otros espacios. El canal cuenta con un 90% de producción de contenidos hechos en España. Cada año, el equipo crea y produce más de quince nue- I→

Sobre estas líneas, Sergio Fernández, uno de los cocineros estrella de Canal Cocina gracias, entre otros espacios a *Escuela Canal Cocina*



## LA IMPORTANCIA DEL PRODUCT PLACEMENT

Los programas de cocina se han convertido en perfectos escaparates para las marcas. Jaume Vilalta, director Comercial de Banijay Iberia, que lleva *MasterChef*, asegura que pocos formatos les ofrecen “un abanico tan amplio de posibilidades” para integrar marcas de forma coherente. Desde armarios, encimeras o griferías hasta los utensilios de cocina, electrodomésticos o las herramientas especializadas.

“Por no hablar de los productos de alimentación, en especial las asociaciones con productores locales”.

Al ser parte del contenido, las presencias son continuas, incluyen o no a las marcas. Vilalta confiesa que esta circunstancia ha propiciado situaciones curiosas: “Durante muchos años tuvimos al Supermercado de El Corte Inglés como proveedor de *MasterChef*”, asegura. “La presencia era tan coherente que no nombrarlo era lo que la hacía extraña y el propio regulador permitió que se hiciera”. Otro ejemplo es lo que ocurrió en Portugal, donde la audiencia del programa empezó a preguntar qué pasaba con los platos sucios y Fairy patrocinó un programa digital, mostrando el backstage. “Encontramos la fórmula de vincular un producto que, a pesar de estar plenamente vinculado, no tenía presencia en el programa”.





vos formatos de recetas, de viajes gastronómicos o de nutrición. “Todo lo que un espectador exigente pueda desear ver relacionado con la cocina”.

La siguiente revolución en programas de cocina llegó en 2005 con *MasterChef*. Ya se habían realizado programas culinarios de telerrealidad como *Todos contra el chef*, de Cuatro, donde un cocinero *amateur* intentaba cocinar mejor que el chef Darío Barrio. Sin embargo, fue *MasterChef* el que llevó la telerrealidad en programas de cocina al éxito, añadiendo además el aspecto turístico de *Un país para*

*comérselo*, programa de TVE que se emitió entre 2010 y 2014.

*MasterChef*, formato basado en el programa francés del mismo nombre, arrancó sus emisiones en 2013 y sigue en antena hoy en día. Gracias a sus tres versiones (concursantes adultos, niños y famosos), *MasterChef* está en antena prácticamente todo el año, por lo que Macarena Rey, Productora Ejecutiva de *MasterChef* y CEO de Shine Iberia, considera “fundamental” variar los contenidos sin perder de vista las que considera bases y claves del éxito: “el casting, los jueces, la comedia y los contenidos gastronómicos”.

#### PRESENTE Y FUTURO

Al igual que *MasterChef*, otros programas han adaptado formatos de éxito internacional. Es el caso de *Pesadilla en la cocina*, basado en el exitoso *Ramsey’s Kitchen Nightmares*. Si en el programa británico la estrella era Gordon Ramsey, en la versión española es el chef Alberto Chicote quien acude a un restaurante nuevo en cada programa. El objetivo es llegar a un restaurante con problemas e intentar revivirlo bajo las directrices de Chicote, que también participó en *Top Chef* entre 2013 y 2017. *Pesadilla en la cocina* finalizó en noviembre de 2024 su novena temporada y se espera que vuelva para una décima aunque, desde enero de 2025, Chicote presenta *Batalla de restaurantes* en

Alberto Chicote es un habitual de la programación de televisión y estrenará programa próximamente en LaSexta

La Sexta.

Otro programa adaptado de la televisión británica es *Bake Off*, tanto en su versión original en busca del mejor pastelero *amateur* (2019) como en la más popular *Famosos al horno*, (2021) en la que se invita a famosos a concursar y de la que se espera que regrese con una nueva temporada este 2025.

Otros que vuelven son los hermanos Torres. Tras sus programas *Torres en la cocina* (2015-2019) y *Menudos Torres* (2022), los hermanos recibieron tres estrellas Michelin en 2023 con su restaurante en Barcelona y han regresado a la televisión con un nuevo espacio de cocina: *Hermanos Torres en casa*, un programa de producción propia de TEN TV, que tiene a Mediapro como proveedora de contenidos.

Está claro que los espacios gastronómicos funcionan entre el público pero muchos jóvenes ya no ven la televisión, lo que podría plantear retos en el futuro, ya que hay quien prefiere seguir canales de YouTube como el de Diego Doal o Pablo Cabezali. También son populares perfiles de *influencers* en Instagram y TikTok. Es el caso de *La vida con Sabrina* o el chef Rafa. Este último, por



Macarena Rey



ejemplo, acumula más de 700 mil seguidores sólo en Instagram.

Pero, a pesar de su creciente éxito, las televisiones no parecen considerarlos una amenaza. “Creo que nuestras propuestas son radicalmente diferentes”, asegura Mandi Ciriza, de Canal Cocina. “Entre el canal y nuestros espectadores se ha establecido una conexión emocional”. Considera, además, que ofrecen “una manera de consumir televisión más relajada, más pausada, completamente diferente” a lo que se encuentra en redes. Y, aunque suele tratarse de un público bastante fiel, sobre todo en la televisión regional, Lidia Marcos cree que las televisiones no deberían olvidarse de las redes sociales “para llegar al público más joven”.

*MasterChef es un formato basado en el programa francés del mismo nombre. Arrancó sus emisiones en 2013 y sigue en emisión hoy gracias a sus tres versiones, con las que tienen presencia casi todo el año*

La estrategia de *MasterChef* para llegar a los jóvenes arranca con el público infantil, gracias a *MasterChef Junior*: “Llevamos 13 años”, asegura Macarena Rey. “Hay una generación entera que empezó con el Junior y son seguidores de las otras dos versiones”. El tirón de ese público infantil arrastra la audiencia hacia las otras versiones, convirtiendo la marca *MasterChef* en un espacio familiar: “Tenemos a los abuelos, padres y niños”, asegura Rey.

Por otro lado, en Canal Cocina tienen claro que no sólo piensan en un público al que le interese cocinar, sino que se dirigen también a todo aquel al que le interese comer: “Yo no cocino ni estoy interesado en hacerlo”, comentaba un espectador a Ciriza: “A mí lo que me gusta es ver cómo cocinan otros, ver a qué restaurantes tengo que ir, ver cómo se come en otros países... cualquier cosa relacionada con disfrutar con la gastronomía”.

Aunque en Enero Canal Cocina desapareció de Movistar Plus+, el canal va a seguir trabajando con “el mismo alto nivel de exigencia” que les caracteriza: “Es una fórmula de éxito que vamos a mantener inalterable para nuestros clientes y por supuesto para nuestros espectadores”, asegura Ciriza. Todos los que quieran seguir viendo Canal Cocina pueden hacerlo en múltiples plataformas nacionales y operadores de cable local tradicional, así como en Amazon Prime Video a través de AMC SELEKT.

La continua renovación de espacios culinarios como los de Karlos Arguiñano, *MasterChef* o los programas de Canal Cocina a nivel nacional, así como todos los formatos que se mantienen en los canales regionales, aseguran un futuro esperanzador para la gastronomía en la televisión, donde parece que siempre habrá espacio para la cocina. 

© shutterstock(); © RTVE; © AMCN; © TEN; © Cecilia Bayonas; © banjay Iberia; © A tresmedia;

## **LAS CLAVES DEL ÉXITO DE MASTERCHEF SON EL CASTING, LOS JUECES Y LA COMEDIA**

# TIVÙ ANCHE



# PARLA ITALIANO

## TAMBIÉN PODEMOS TRADUCIR SU NEGOCIO IN ITALIA

Presente en España desde hace un año, nuestra revista mensual nació en Italia, donde - desde hace unos veinte años - se ha convertido en un punto de referencia para directivos y empresarios. De hecho, nuestra revista constituye un puente entre dos mercados estratégicos. Una extraordinaria oportunidad de promoción y visibilidad para las empresas españolas que desean expandir sus negocios al otro lado de la frontera.

### Contacto



DUESSE MEDIA NETWORK  
WE ARE PUBLISHERS



PUBLICIDAD

# DE LA ESTABILIDAD A LA DUDA

*La Asociación Española de Anunciantes comparte junto a SCOPEN las tendencias de inversión en marketing y publicidad de 2024 en el 30 barómetro Trend Score, del que se extrae cierta estabilidad en el primer semestre pero con lugar para la duda de cara al 2025*

por Pol Sánchez

La compañía independiente de análisis e investigación SCOPEN y el Foro de Medios de la Asociación Española de Anunciantes presentaron a finales de 2024 la 30ª edición del barómetro de tendencias *Trend Score*, que recoge las tendencias, actitudes e inquietudes de los responsables de *marketing* y publicidad en medios.

El informe, que sigue la evolución de las inversiones del sector de semestre en semestre, tiene en cuenta a 131 profesionales de *marketing*, medios y publicidad de em-

presas anunciantes españolas con una inversión en comunicación superior a los 300.000 euros. Los datos fueron recabados mediante encuestas realizadas a principios de octubre de 2024 y, por tanto, ofrecen un vistazo a lo que fue el inicio del año y las previsiones para el último semestre. Estas últimas podrían indicar la tendencia del recién estrenado año 2025.

## ESTABILIDAD INICIAL

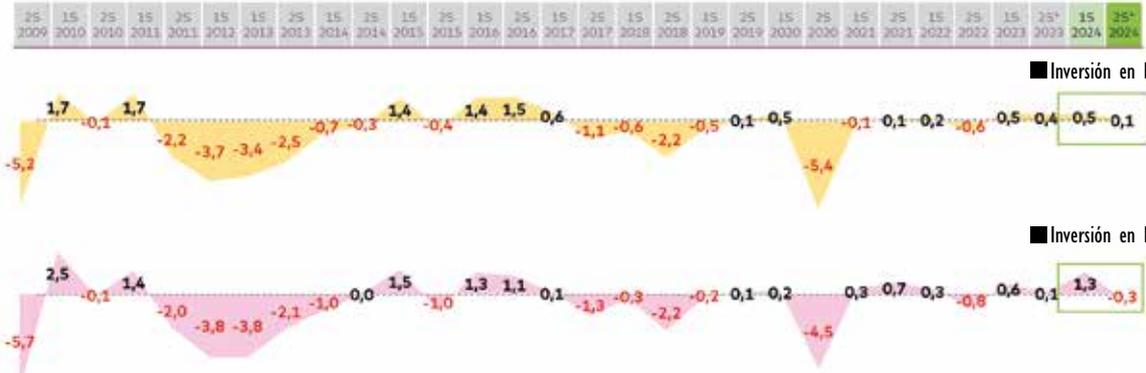
El primer semestre de 2024 ha estado caracterizado por la estabilidad, cerrando con cifras positivas la inversión

tanto en *marketing* como en publicidad. De acuerdo a esta edición del informe, se ha cerrado la tendencia de inversión en *marketing* con un ligero crecimiento, pasando de 0,4 a 0,5 puntos, lo que supone un ligero crecimiento en comparación con el segundo semestre de 2023. En el caso de la publicidad, la inversión ha crecido hasta los 1,3 puntos, desde el 0,1 anterior:

El barómetro destaca también que la mitad de los anunciantes cierran el primer semestre del año con estabilidad en sus presupuestos.

## TRACKIN DE EVOLUCIÓN | EVOLUCIÓN DE LA TENDENCIA DE INVERSIÓN (30 EDICIONES)

DATOS EN %  
(\*) Expectativas



Fuente: Trend Score

Además, el 31% de los encuestados ha informado de un crecimiento en el cierre de su presupuesto global de *marketing*.

Si se comparan estos datos con los del 2023, se observa una evolución muy similar; lo que apoya esa sensación general de estabilidad que se extiende a las expectativas de inversión en *marketing* para el segundo semestre de 2024. Esto es debido a que el 57% de los encuestados considera que la inversión se mantendrá similar a la primera parte del año. Además, desciende el porcentaje de profesionales que consideran que reducirán sus presupuestos, del 23% del segundo semestre

El primer semestre de 2024 ha estado caracterizado por la estabilidad, lo que parece que será norma también para el segundo semestre

de 2023 al 19% del mismo periodo en 2024.

La inversión de estos presupuestos no se distribuirá de la misma manera entre las diferentes áreas. El 74% indica que su presupuesto para investigación permanecerá estable, el 15% realizará reducciones y alrededor del 11% llevará a cabo incrementos importantes. En el terreno de publicidad, el 43% de los encuestados apunta que mantendrá sus presupuestos estables, mientras que el 30% apostará por aumentarlos de forma moderada. En cuanto a promoción, el 54% se decanta por la estabilidad, mientras que el 27% prevé incrementos.

## PRINCIPALES TENDENCIAS EN 2024

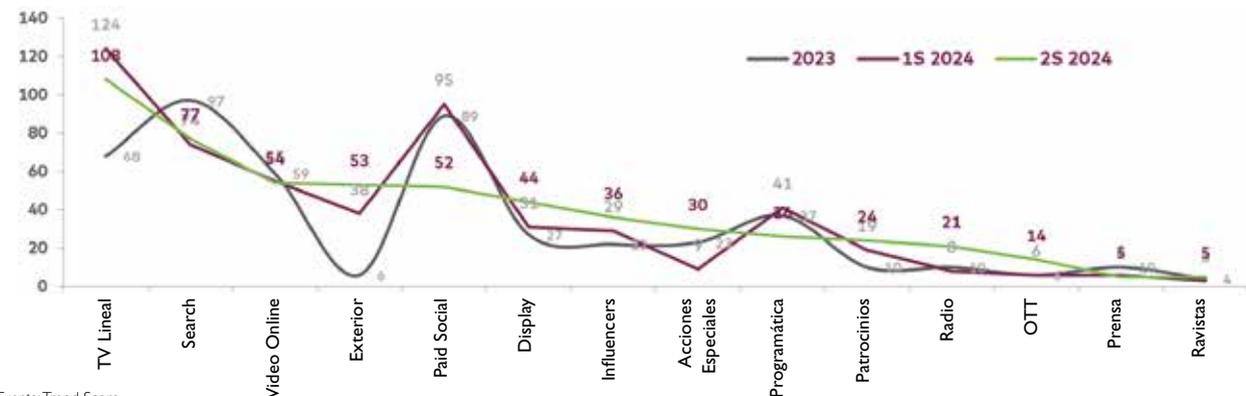
Los datos del barómetro muestran que en la inversión por disciplinas, ATL (*Above The Line*) y BTL (*Below The Line*) se mantienen estables, mientras que las áreas digitales marcan los mayores crecimientos de presupuesto de inversión.

Dentro de este apartado digital, redes sociales, video *online* y *display* vuelven a estar posicionadas a la cabeza de los canales digitales más incluidos en la mezcla de medios de la mayoría de los anunciantes. Por otro lado, las cifras del volumen de inversión, muestran que el video *online* y *search* son las dos I→

## ROI-RESULTADOS | MEDIOS CON MAYOR ROI-RESULTADOS

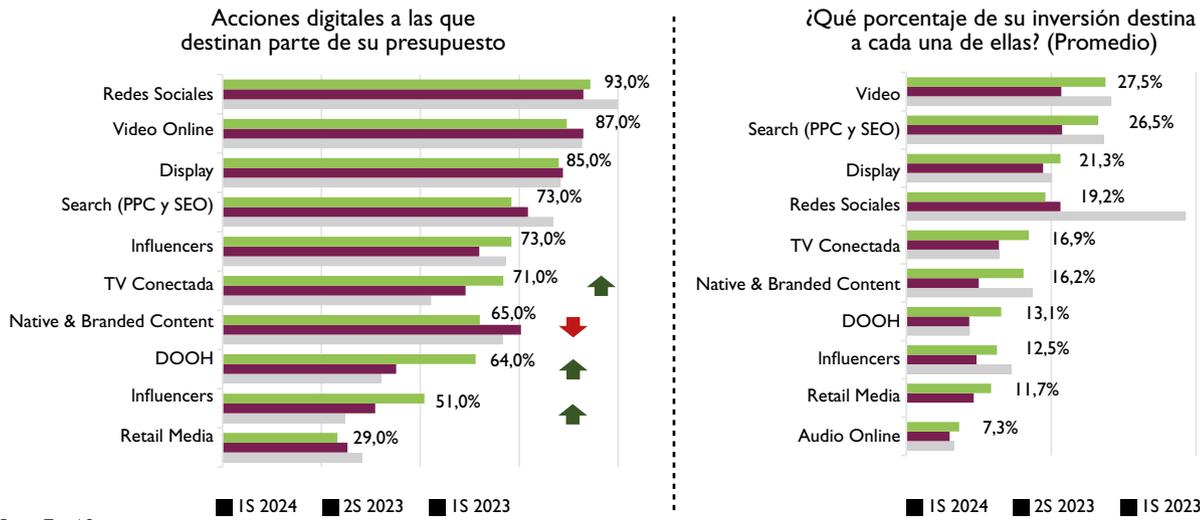
DATOS PONDERADOS

En aquellos medios donde invierten, por favor senale el TOP 3 (por orden) de los medios que mayor ROI-Resultados le están aportando.



Fuente: Trend Score

**CIERRE IS 2024: FOCO EN DIGITAL**



Fuente: Trend Score

disciplinas principales, agrupando más del 50% de las inversiones entre ambas.

Además, los anunciantes siguen invirtiendo en experiencia de usuario, inteligencia artificial y automatización de procesos, tres de las claves en el sector de los últimos años. El barómetro destaca también la inversión en creatividad *in-house*, que muestra un ligero crecimiento respecto al semestre previo.

Uno de los datos clave en el sector es el ROI, una métrica que permite a los anunciantes conocer la cantidad de ingresos generados en relación con los costos incurridos en una campaña. Los datos del barómetro en cuanto al ROI por canal muestran que la TV Lineal es el medio líder en ROI, por encima de *Search* o *Vídeo Online*. Estos resultados de comienzos de 2024 siguen la misma tendencia que los de previas ediciones, donde la TV Lineal lleva varias ediciones liderando el ranking de forma consistente. *Search* se alza con el segundo puesto y *Vídeo Online* sube hasta la tercera posición.

Esta 30ª edición del barómetro *Trend Score* también ofrece un análisis sobre la relación de los anunciantes con las agencias ante los cambios en el modelo de *marketing*. A este respecto, el estudio indica que la relación será cada vez menos dependiente a consecuencia de la automatización de los procesos y los nuevos desarrollos basados en la IA. Esto hará que las agencias deban aportar más *insights* estratégicos.

Por otro lado, el barómetro analiza también el volumen de compra de medios que los anunciantes realizan de forma directa frente al de compra programática. Un 95% de los profesionales indica que compra en ambos modelos. Los datos muestran que un 39% de los profesionales compra principalmente de forma directa (más del 90% de su actividad), especialmente en TV y DOOH. Mientras que en el caso de compra programática, el 54% de los profesionales realiza entre el 10% y el 20% de sus compras bajo este modelo.

El foco en digital queda patente en los datos obtenidos para el primer semestre de 2024

**DATOS QUE LLAMAN A LA PRUDENCIA**

Aunque, en líneas generales el barómetro muestra signos de estabilidad en el sector durante el primer semestre de 2024, también aporta algunos datos que llaman a la prudencia. A pesar de que el porcentaje de anunciantes que piensan reducir sus inversiones ha descendido, también lo hace el de aquellos que creen que las incrementarán, del 39% al 25%.

Por otro lado, los datos del barómetro ofrecen una previsión de reducción en publicidad de cara al cierre de 2024, pasando de 1,3 en el primer semestre a -0,3 puntos en el último, una cifra no vista desde 2016. Mientras que al hablar de *marketing*, la expectativa de inversión se sitúa en 0,1 puntos. Estos datos supondrían el fin de tres oleadas consecutivas de cifras positivas para ambos indicadores y dejan en el aire una cierta sensación de duda y prudencia de cara al 2025.



# EL ARMA SECRETA DE LAS PLATAFORMAS DE STREAMING

*El true crime ha emergido como uno de los pilares fundamentales en la programación de las plataformas. Más allá de ser un fenómeno de moda, estas historias reales de crímenes han demostrado su capacidad para captar audiencias globales, fomentar debates sociales y, sobre todo, consolidar la posición de los servicios de streaming en mercados altamente competitivos*

por Jordi Casanova

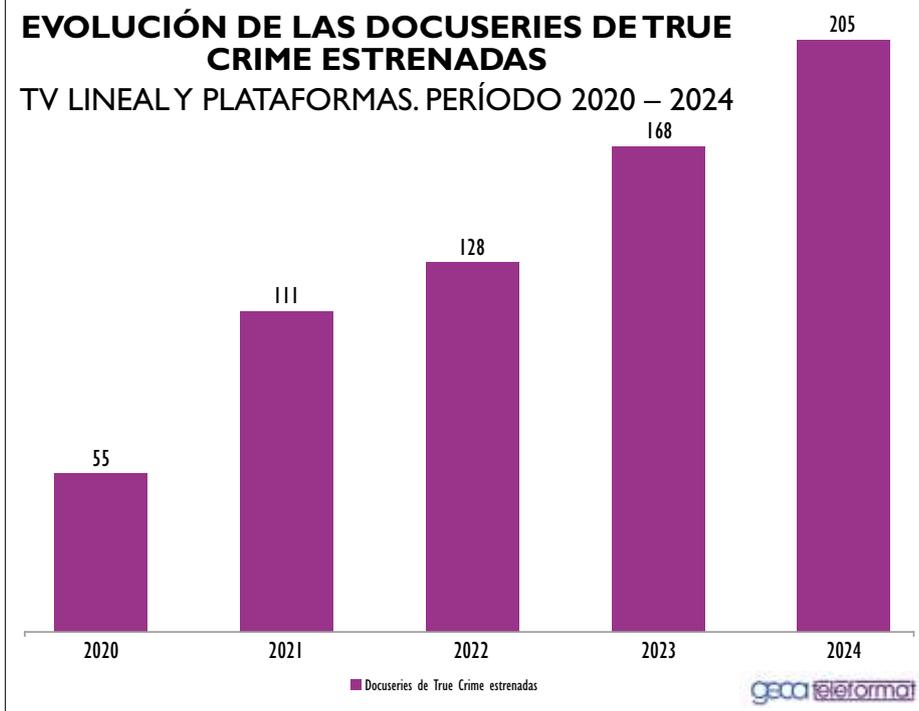
«El true crime ocupa un papel crucial en las estrategias de las plataformas gracias a su capacidad para atraer y retener audiencias, ser un formato económico y diversificar la oferta de contenido. Además, genera un alto nivel de *engagement* y conversación social, forta-

Las producciones españolas de true crime tienden a tratar los casos con un tono más sobrio y realista

leciendo la conexión con la audiencia y aumentando la visibilidad de las plataformas», comenta Carmen Yeguas Momó, responsable de comunicación digital y marketing de GECA.

Documentales y docuseries de este género, aunque muy bien presentadas, suelen requerir menos recursos

que producciones de ficción, pero su potencial de audiencia es comparable al de las grandes producciones. Además, los catálogos se benefician de la inclusión de estas historias, ya que aportan diversidad y mantienen el interés del público en períodos entre grandes estrenos de ficción. «El»



*true crime* más demandado actualmente es aquel que explora sucesos concretos y aislados, como asesinatos, secuestros, desapariciones, atentados, accidentes y casos de estafas. También destacan las producciones que abordan casos genéricos, con cada emisión centrada

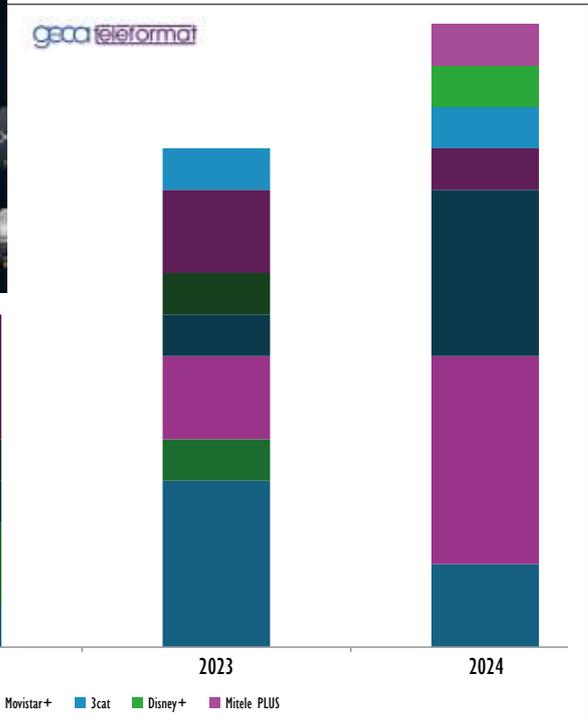
en un caso diferente, y las que profundizan en la vida de un criminal particular», comenta Yeguas Momó. El auge del *true crime* no es casualidad, sino el resultado de una estrategia cuidadosamente diseñada para captar y retener audiencias globales. En los últimos años,

Un crecimiento constante en el número de docuseries de true crime en televisión lineal y plataforma

se ha configurado como uno de los pilares más rentables y relevantes del entretenimiento digital. Pero ¿qué hace que el *true crime* sea tan efectivo dentro del ecosistema de plataformas como Netflix, HBO o Movistar Plus+? Su importancia trasciende lo puramente comercial, configurándose como un reflejo del interés colectivo por explorar los límites entre la moralidad, la justicia y la psicología humana.

El éxito del *true crime* radica en su capacidad para despertar una curiosidad universal: el deseo de entender el comportamiento humano más extremo. A nivel global, las plataformas han reconocido que estos contenidos no solo entretienen, sino que generan una conexión emocional e intelectual con los espectadores. Y además funcionan muy bien tanto en formato docuserie como en miniserie o serie de ficción. Ejemplos como *Making a Murderer* (Netflix) y *The Jinx* (MAX) se han convertido en fenómenos culturales, impulsando el crecimiento de sus plataformas gracias al impacto mediático y al *boca a boca*.

En el caso de Netflix, títulos recientes como *Dahmer* o *El caso Menéndez* han elevado la conversación pública sobre la representación mediática de los criminales y las víctimas. Estas series no solo atraen a audiencias masivas, sino que también consiguen que el espectador se comprometa emocionalmente,

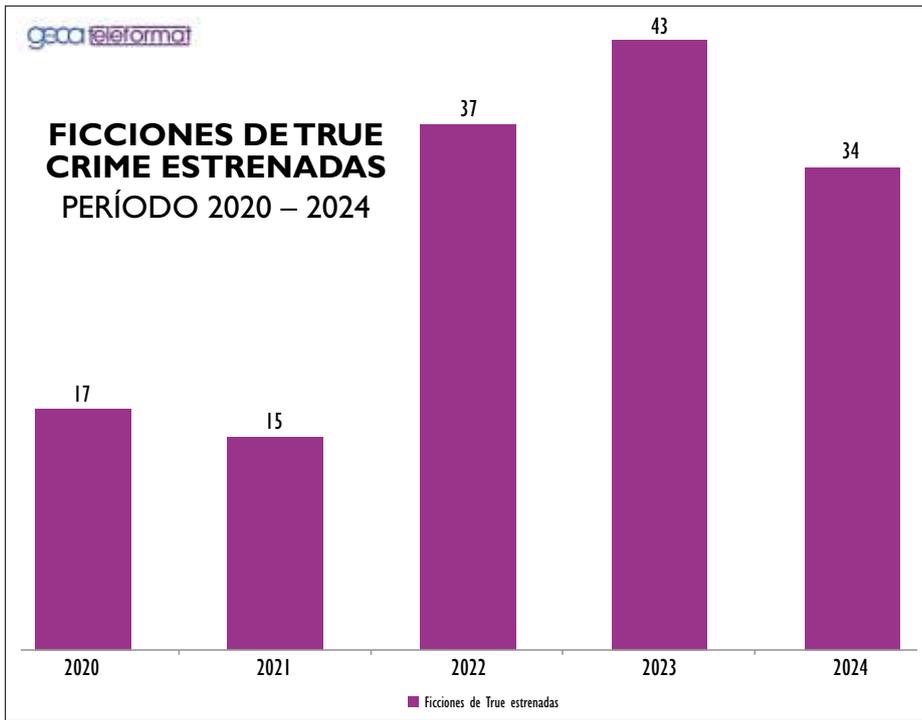


lo que incrementa las tasas de fidelización y refuerza la percepción de que estas plataformas ofrecen contenido único y de alta calidad. El *true crime* también ha demostrado ser un género maleable, capaz de adaptarse a las sensibilidades y preferencias de distintos mercados. En Estados Unidos, el público muestra un interés sostenido por historias locales, aunque pensadas para mercados globales, como *The Staircase* (Max) o *Escena del crimen: Desaparición en el Hotel Cecil* (Netflix), que no solo documentan los casos, sino que exploran las fallas del sistema judicial. Este enfoque ha resonado en una sociedad marcada por un debate constante sobre la justicia y el racismo sistémico. En Europa, por otro lado, las producciones de *true cri-*

**El auge del género ha motivado la creación de servicios especializados, como Real Crime de AMC Networks International Southern Europe en Prime Video**

me suelen adoptar un tono más introspectivo y crítico. En España, títulos como *El caso Alcàsser* (Netflix) han destacado no solo por su análisis del crimen, sino también por su reflexión sobre el impacto del sensacionalismo mediático. Asimismo, en países nórdicos como Suecia y Noruega, las series combinan una narrativa sobria con una estética minimalista, en línea con el tradicional interés de la región por los dramas psicológicos. Aunque el éxito de un título depende de muchos factores, ciertos patrones destacan. Los casos de crímenes no resueltos o con elementos controvertidos tienden a generar más interés. Por otro lado, producciones de ficción que combinan el *true crime* con un enfoque histórico, como *Mindhunter* (Netflix) han conseguido

captar la atención de audiencias más especializadas. Aquí, el atractivo radica en comprender no solo el crimen en sí, sino el contexto social y cultural en el que se desarrolla. Durante una mesa redonda celebrada en la pasada edición del Festival de San Sebastián, figuras clave de la industria reflexionaron sobre el impacto de este género en las plataformas de *streaming*. Para Susana Herreras, gerente de series de producción original en Movistar Plus+, su éxito radica en su capacidad para conectar con el público de manera inmediata. «Las historias reales tienen una fuerza que la ficción pura no siempre alcanza. Los espectadores sienten que están explorando algo auténtico, algo que realmente sucedió. Eso genera una conexión I→



emocional muy potente y es un gran diferencial en la oferta de las plataformas», explicó. Herreras señaló que las plataformas han aprendido a utilizar el *true crime* no solo como contenido atractivo, sino como una herramienta para consolidar su imagen de marca. «Netflix, por ejemplo, ha convertido este género en un sello distintivo».

Elías León Siminiani, que ha escrito, coproducido y dirigido docuseries de tanto

éxito como *El caso Asunta* (2017), *El caso Alcázar* (2019) u *800 metros* (2022), destacó cómo el *true crime* encaja perfectamente con el modelo de consumo de las plataformas. «Estos productos son altamente adictivos. Cada episodio deja al espectador con preguntas, con ganas de saber más, y eso encaja a la perfección con el formato de *binge-watching*. Una vez que empiezas, no puedes parar». Según Siminiani, el éxito de

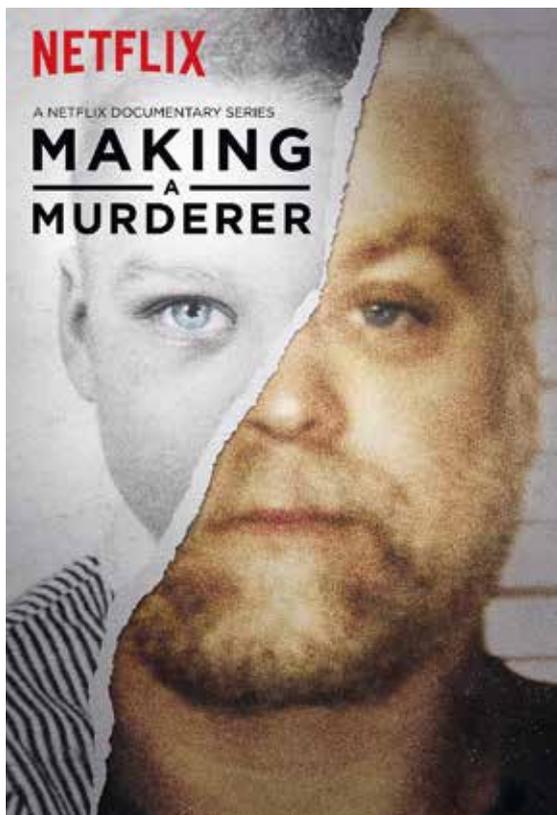
Inspirada en hechos reales, la serie *Creedme* versa sobre la investigación de unos ataques similares a una violación ocurrida unos años antes y tomada por falsa

estas series no solo está en la narrativa, sino en la forma en que están estructuradas para mantener la atención del público durante horas. Un público diverso que, según Yeguas Momó, «es mayoritariamente femenino, con un 80% de seguidoras, debido a su enfoque en víctimas, especialmente mujeres, lo que genera empatía y conexión emocional. Este género es percibido como una forma de empoderamiento al ofrecer herramientas para comprender crímenes y sistemas de justicia, mientras aborda temas de injusticia y lucha por la verdad».

Otro factor clave es la relevancia social que las plataformas logran al abordar temas controvertidos a través del *true crime*. Laura Sarmiento, guionista de *El cuerpo en llamas*, destacó cómo este género les permite entrar en el debate público. «Cuando una plataforma lanza una serie basada en un caso real, no solo está contando una historia, está abriendo una conversación sobre temas como la justicia, la desigualdad o el papel de los medios. Y eso no solo genera visualizaciones, también genera relevancia».

El auge de este tipo de contenidos también plantea preguntas sobre los límites del entretenimiento. Familias de víctimas han expresado su preocupación por la manera en que estas producciones pueden revictimizar a sus seres queridos. En el caso de *Monstruo: La his-*





toría de Jeffrey Dahmer (Netflix) por ejemplo, algunos familiares criticaron a la plataforma por no haberles informado previamente sobre el contenido, señalando que las dramatizaciones pueden abrir heridas emocionales y perpetuar un ciclo de explotación mediática.

La capacidad del *true crime* para resonar a nivel internacional también lo convierte en una apuesta estratégica para las plataformas de *streaming*, que buscan contenido universal que cruce fronteras. Herreras lo explicó de esta manera: «Las plataformas necesitan historias que funcionen igual de bien en España, Estados Unidos o Japón. Los crímenes reales tienen ese componente universal: todos queremos entender qué llevó a alguien a cometer un acto terrible y cómo respondió la sociedad. Es una curiosidad humana que trasciende culturas».

**Sobre estas líneas, dos de las series de Netflix que revolucionaron el género. La primera por combinar profundidad narrativa con crítica social y la segunda, *El cuerpo en llamas*, por ser un caso local muy sonado**



Sin embargo, este impacto global plantea desafíos, especialmente en lo que respecta a la ética y la representación. Sarmiento señaló que, aunque estas producciones son herramientas poderosas para atraer público, las plataformas deben manejar con cuidado la línea entre informar y explotar: «El *true crime* no puede ser solo espectáculo. Hay víctimas reales detrás de estas historias, y es importante respetarlas. Las plataformas tienen una responsabilidad al decidir cómo contar estos casos».

Estos desafíos éticos no han pasado desapercibidos para las plataformas. Algunas han empezado a incluir elementos educativos en sus producciones, como entrevistas con expertos en justicia criminal, para aportar una dimensión más reflexiva y menos sensacionalista.

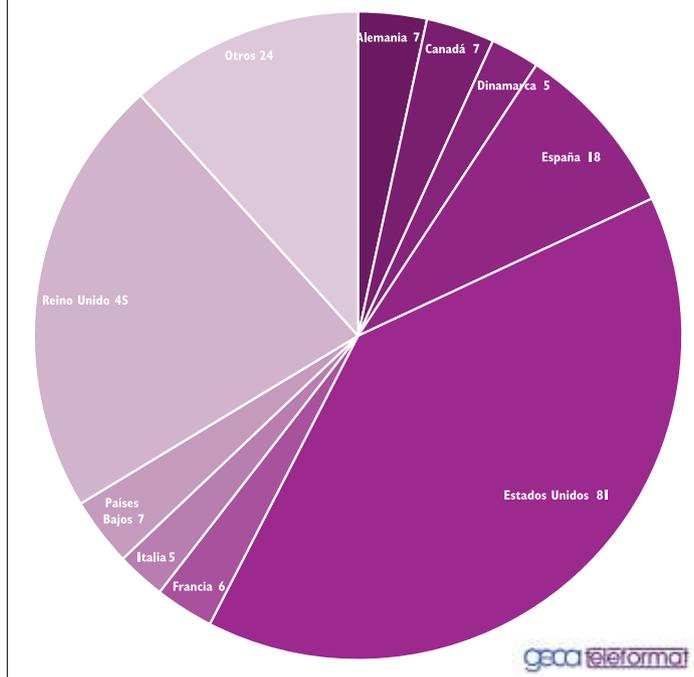
Además del impacto emocional y social, el *true crime* también es una inversión inteligente desde una perspectiva económica. Siminianni explicó cómo estas series suelen ser más económicas de producir que la ficción tradicional, pero generan un impacto igual o incluso mayor: «Una docuserie no necesita grandes efectos especiales ni elencos estelares. Lo que necesita es una historia fuerte y un enfoque

narrativo sólido. Eso es suficiente para atrapar al espectador y, en muchos casos, para convertir la serie en un fenómeno viral».

«En los últimos años, el *true crime* ha diversificado su presentación, equilibrando el formato de docuseries, que ofrece autenticidad y un análisis detallado, con producciones de ficción que permiten mayor libertad creativa y enriquecen la narrativa. Este equilibrio atrae a una audiencia más amplia y responde a expectativas diversas», comenta Yeguas Momó.

El *true crime* en formato ficción es una tendencia creciente en el panorama del *streaming*. Suelen ser ficciones con un gran presupuesto que tienen detrás un potente equipo. *El caso Menéndez* es un ejemplo perfecto de cómo el *true crime* se ha integrado en la estrategia de las plataformas. Netflix no solo contó la historia de los hermanos acusados de asesinar a sus padres, sino que lo hizo desde una perspectiva que generó controversia y discusión en redes sociales, amplificando su alcance. Herreras comentó al respecto: «Las plataformas entienden que el éxito no termina cuando alguien termina de ver la serie. El éxito es cuando esa persona sigue hablando de la I»

## PRODUCCIÓN DE DOCUSERIES POR PAÍS (2024)



serie, compartiendo teorías y recomendándola. Y eso es algo que el *true crime* hace de manera excepcional».

En un mercado saturado de contenido, el *true crime* se ha convertido en una apuesta segura para las plataformas. Ofrece historias impactantes, resuena con una audiencia global y, lo más importante, crea conversación. Según Siminiani, «estas series no solo entretienen; posicionan a las plataformas como espacios relevantes donde se discuten temas que importan. Y en una era donde la atención del público es el recurso más valioso, eso lo es todo».

El auge del género ha motivado también la creación de servicios especializados como Real Crime en Prime Video. Además, lanzado ori-

ginalmente en 2011 bajo el nombre Crimen + Investigación y rebautizado como AMC Crime en 2022, AMC opera en televisión de pago esta oferta temática, especializada en docuseries que exploran casos criminales reales, investigaciones policiales y perfiles de criminales notorios. Para Sergio Ramos, vicepresidente de programación de los canales de documentales y factual de AMCNISE, «Real Crime se consolida como el primer servicio SVOD en España dedicado 100% al *true crime*, diseñado estratégicamente para satisfacer las necesidades de un público específico sin canibalizar nuestras otras plataformas. Esto demuestra nuestra capacidad de adaptarnos a los hábitos de consumo actuales».



Los datos de Teleformat muestran una notable disparidad en la producción de docuseries de *true crime* en 2024, destacando la posición dominante de EE.UU.

Su futuro dentro de las plataformas parece prometedo: «El género ha pasado de prácticamente inexistente hace 20 años a uno de los más consumidos en la actualidad, lo que refleja el gran apetito del público por este tipo de contenidos», continúa Ramos. Sin embargo, como comenta Yeguas Momó, «pese a que aún conserva una base fiel de seguidores, su crecimiento ha sido moderado en el último año. Seguirá siendo relevante, pero las plataformas serán más selectivas y creativas en sus nuevas propuestas».

Prueba del interés que han despertado este contenido entre los espectadores, muchas plataformas FAST (señales de televisión gratuitas) han lanzado sus propios canales, como Sangre Fría (Runtime), Todo Crimen (Rakuten TV) o Crimen & Historia (Love TV Channels).

# LA OTRA GUERRA: EL STREAMING VS. LA TELEVISIÓN LINEAL

EL PASADO 7 DE ENERO, DISNEY CHANNEL, UN CANAL ICÓNICO PARA VARIAS GENERACIONES, CESÓ SUS EMISIONES EN ESPAÑA. SU DESAPARICIÓN EN ABIERTO A TRAVÉS DE LA TDT REFLEJA UNA TENDENCIA QUE COMENZÓ EN ESTADOS UNIDOS: EL STREAMING HA DESPLAZADO A LA TELEVISIÓN LINEAL COMO PRIORIDAD DE LOS GRANDES GRUPOS DE COMUNICACIÓN

por Jordi Casanova



Esto se suma a la eliminación reciente de los 14 canales de AMC Networks International Southern Europe en Movistar Plus+, una señal inequívoca de que el modelo tradicional está en crisis. “¿Es este el futuro de los canales de pago en nuestro país? ¿Tienen todavía sentido?”, se pregunta Manuel Balseira, experto en el ámbito audiovisual y asesor en el sector TMT.

La televisión lineal en Estados Unidos, en especial la de pago, atraviesa un punto de inflexión histórico. La que durante décadas fue la piedra angular del entretenimiento audiovisual se enfrenta ahora a una crisis estructural que amenaza con redefinir su lugar en el mercado. La pérdida constante de espectadores, I→



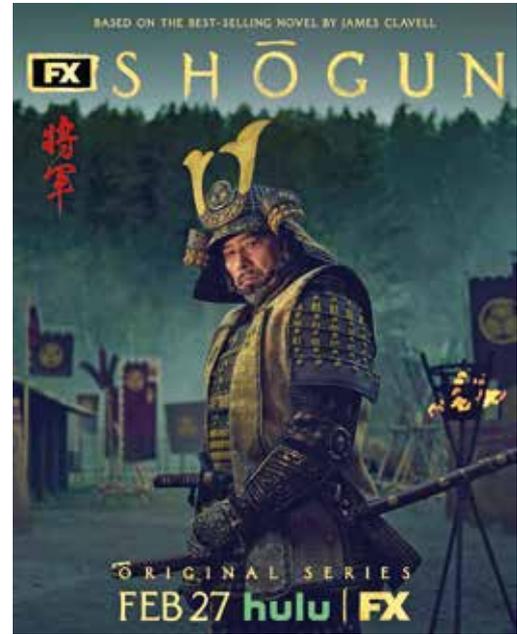
**Disney Channel desapareció de la TDT por su elevado coste. Sin embargo, la empresa mantiene su apuesta por el pago con Disney Junior**

el ascenso imparable de las plataformas de *streaming* y un cambio generacional en los hábitos de consumo han puesto a los canales por cable en una posición delicada, con un modelo de negocio que parece agotado. “El canal ha sido el eje en la construcción de la industria, pero debe cambiar hacia un concepto más holístico donde el canal sea solo una parte de algo más amplio y complejo”, explica Balsera.

Esta situación, que ya afecta al mercado estadounidense con una constante pérdida de abonados, podría ser un preludio de lo que ocurrirá en Europa en los próximos años si las cadenas no encuentran la fórmula para reinventarse. El pasado mes de noviembre, el informe The Gauge de Nielsen destacó un leve repunte en las audiencias televisivas, impulsado principalmente por retransmi-

siones deportivas y la cobertura de las elecciones presidenciales. La televisión en abierto registró un aumento del 3% y representó el 23,7% del tiempo total dedicado a la televisión. A pesar de estos datos positivos, este informe desvela que la situación no deja de ser alarmante. El público más joven, que es clave para garantizar el futuro de la industria, apenas consume televisión lineal, mientras que los espectadores más fieles tienen una edad media superior a los 60 años. Para conseguir atraer a los espectadores más jóvenes al lineal, “apostar por el directo es crítico, y también por la integración con el mundo de las redes sociales y la creación o transformación de temáticas y formatos nuevos adaptados al segmento y no cubiertos en la actualidad en el ámbito lineal”, comenta Balsera. En el

**LAS PLATAFORMAS INTENTAN DIVERSIFICAR EL CATÁLOGO MIENTRAS SE REVALORIZA LA TELEVISIÓN LINEAL**

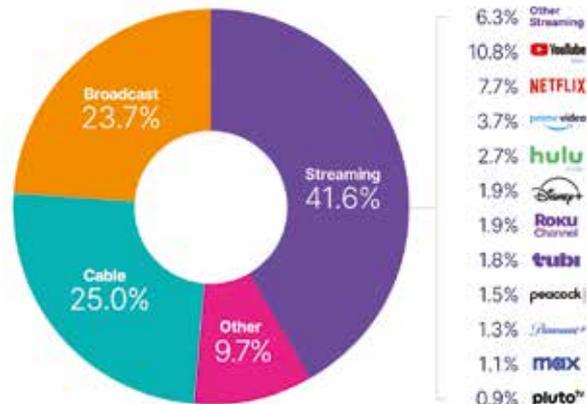


otro extremo, el *streaming* continúa ganando terreno y en noviembre alcanzó una cuota récord del 41,6%, con plataformas como Netflix, Prime Video y YouTube liderando el mercado.

Este fenómeno es una consecuencia directa de los nuevos hábitos de consumo. El espectador actual busca inmediatez, personalización y flexibilidad, características que la televisión lineal, con su rigidez de horarios y parrillas fijas, no puede ofrecer. La inercia del cambio es evidente. Warner Bros. Discovery, uno de los gigantes del entretenimiento, ha anunciado recientemente la separación de sus negocios lineales del resto de sus operaciones de *streaming* y cine, en un intento por salvaguardar sus activos y adaptarse al panorama actual. David Zaslav, CEO de la compañía, destacó que esta nueva estructura permitirá “maximizar la rentabilidad de las redes tradicionales mientras se impulsa el crecimiento de los negocios

**BBC Drama está disponible en Movistar Plus+. A la derecha, *Shogun*, serie que se estrenó de forma simultánea en televisión de pago y en streaming**

### PORCENTAJE DE TIEMPO DESTINADO AL VISIONADO DE CONTENIDOS SEGÚN TIPO DE SOPORTE EN EE.UU.



Fuente: The Gauge Nielsen

digitales”. Sin embargo, este movimiento no resuelve el problema de fondo: la televisión lineal, tal y como la conocemos, está perdiendo su relevancia cultural y económica.

La miopía de la industria es parte del problema. Durante años, las cadenas de cable y los grandes operadores asumieron que su modelo era inquebrantable y que las señales de cambio eran temporales. Sin embargo,

los síntomas estaban ahí. La llegada de plataformas como Netflix o Prime Video, que permitieron a los usuarios acceder a contenidos a la carta, marcó el inicio de una transformación imparables. La televisión de pago, que en su día supuso una revolución, ahora sufre las consecuencias de no haber sabido anticiparse a las disrupciones tecnológicas. Se produce nueva ficción para el abierto y también I→



**La rentabilidad de los canales FAST aún está en duda en países como el nuestro, donde hay una gran oferta de televisión en abierto**

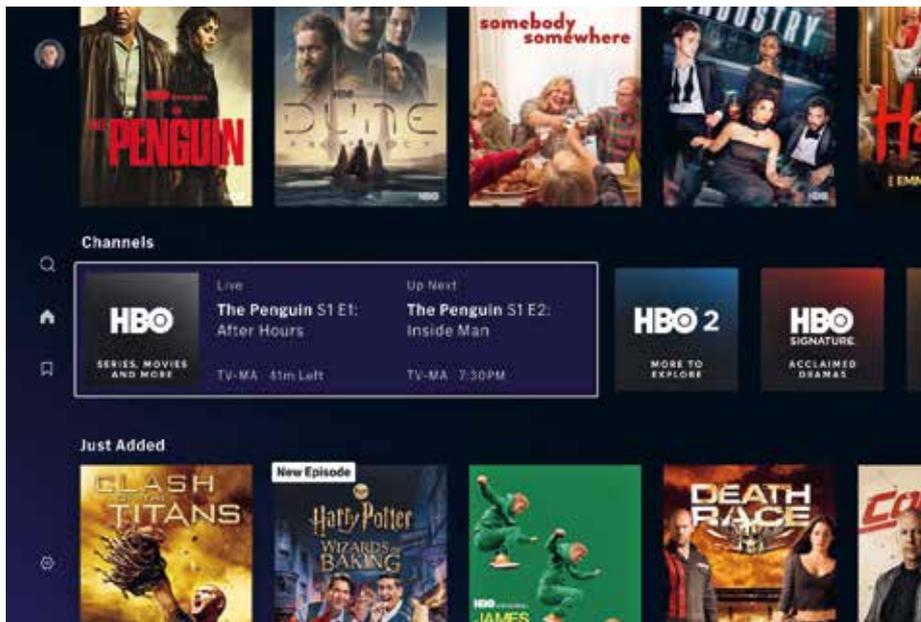
para el *streaming*, pero muy poca destinada a la televisión de pago. A pesar de todo, aún hay casos de éxito que muestran que la televisión lineal puede tener futuro si se adapta. FX, bajo la dirección de John Landgraf, es un claro ejemplo de cómo reinventar un modelo tradicional. Series como *Shōgun*, una producción global lanzada con el apoyo de Disney, han demostrado que la clave está en combinar calidad, riesgo y distribución inteligente. La cadena, que ha mantenido

su filosofía de “hacer menos, pero mejor”, ha logrado posicionarse como un referente en un mercado saturado de contenidos. La serie, que requirió una inversión de 200 millones de dólares, no solo fue un éxito en EE.UU., sino que también tuvo un impacto significativo en mercados internacionales gracias a su distribución a través de Disney+ y Hulu. “No se puede hacer una serie como *Shōgun* sin una audiencia global que amortice los costes”, reconocía

Landgraf en declaraciones a Variety, quien ve en esta apuesta un modelo viable para el futuro. El caso de FX también pone en evidencia que las grandes historias siguen siendo el motor del entretenimiento.

Mientras tanto, el modelo FAST (Free Ad-Supported Streaming Television), que ofrece canales gratuitos financiados por publicidad, ha surgido como una alternativa para las marcas lineales en apuros. “El modelo FAST es, en esencia, lineal de siempre, pero con contenidos que no aportan tanto como el abierto o el pago. No creo que sea una solución definitiva”, opina Balsera, que además duda de su rentabilidad en mercados más reducidos, como el español. Pero lo cierto es que servicios como The Roku Channel o Pluto TV sí han demostrado su potencial en mercados con alta densidad demográfica, pero difícilmente pueden igualar los ingresos que generaban los antiguos canales de pago.

El desafío es evidente: la televisión lineal necesita transformarse para sobrevivir. Balsera confirma que no hay una fórmula mágica, pero Balsera apunta alto: “la reducción del volumen de producción, volver a explotar los inventarios, reinención del modelo de relación con los distintos segmentos de consumidores, apuesta por la tecnología y en concreto por las capacidades existentes en los sistemas de inteligencia artificial, rein-



“vención del concepto de parrilla serían algunos elementos por los que empezar”.

Las cadenas deben abandonar modelos obsoletos y explorar nuevas formas de distribución, monetización y contenido. La clave podría estar en una integración más eficiente entre la televisión tradicional y las plataformas digitales, combinando la fuerza del streaming con una programación lineal que siga aportando valor a segmentos específicos del público. En ese sentido, los canales de pago más especializados, como los dedicados a la gastronomía o a al hogar; por ejemplo, tendrás más posibilidades de sobrevivir que aquellos denominados “de primera

**En EE.UU. MAX ha decidido incorporar las señales lineales de pago que ofrece en las redes de cable. En España cuentan con CNN y las dos señales deportivas de Eurosport**

generación”, que se dedican a ofrecer cine o series de reestreno.

Lo que está ocurriendo en Estados Unidos no es un fenómeno aislado. Las tendencias globales apuntan a un declive similar en otros mercados, incluida Europa. La ventaja de plataformas como Movistar Plus+ ha residido precisamente en esa combinación: la inmediatez y curación de contenidos que ofrecen los canales temáticos, junto con la libertad del *streaming*, que permite al usuario elegir qué ver y cuándo verlo. En este contexto, la salida de AMC de la oferta no solo priva a los abonados de un catálogo amplio y variado de contenidos, sino que también erosiona la propuesta de valor integral de la plataforma.

Otras plataformas como MAX, por el contrario, ha visto claramente el valor de la televisión lineal. De

hecho, Warner Bros. Discovery está probando un conjunto de canales en directo (los que tiene en las redes de cable americanas), disponibles para un grupo pequeño de suscriptores sin publicidad en Estados Unidos. La empresa planea experimentar con canales curados o temáticos en el futuro, y hasta considera crear algunos personalizados según las preferencias de los usuarios.

Siempre existirán canales en abierto y se producirá contenido para los mismos, pero la televisión de pago, tanto en España como en Estados Unidos tiene que espabilarse: la apuesta por contenidos exclusivos o con una primera ventana (ya no es suficiente con estrenar algunos contenidos tras su paso por el *streaming*), apostar por poner en valor del directo o por contenidos que, hasta ahora, eran exclusivos del abierto como los informativos, los deportes y los programas de entretenimiento y por último apostar por la máxima especialización son estrategias a tener muy en cuenta. Todos estos factores, más su incorporación a plataformas de *streaming* si es posible, puede jugar en su favor.

Lo que está en juego no es solo el futuro de una industria, sino también la forma en que consumimos historias y construimos nuestra cultura audiovisual. La televisión lineal aún puede ser relevante, pero el tiempo para actuar se agota. |

©Disney, ©BBC, ©Movistar Plus+, ©Pluto TV, ©WBD, ©MAX, ©Orange, ©Nielsen

**LA TELEVISIÓN DE PAGO TIENE QUE PONER EN VALOR SUS CONTENIDOS Y APOSTAR POR LA ESPECIALIZACIÓN**

# SIGUE (SIENDO) HORA DE LA TELEVISIÓN PÚBLICA

*Con una media diaria de más de 3 horas y 15 minutos dedicados a ver la televisión, a los ciudadanos europeos les sigue gustando la televisión pública, especialmente la lineal. Y, aunque no se pueda invertir la tendencia a perder audiencia juvenil, al menos puede frenarse, siempre que se capturen nuevos públicos en todas las plataformas. Así lo explica el informe de tendencias de la audiencia de la UER de 2024*

por Sandra Onali



No hay tiempo para desanimarse, pero sí para ponerse a cubierto. Este sería el resumen de lo que refleja el informe *Audience Trends Television 2024* de la UER (Unión Europea de Radiodifusión), una investigación de Media Intelligence Service que ofrece una panorámica del consumo televisivo entre 2018 y 2023. Una instantánea que, si bien destaca la caída del consumo en Europa y, especialmente, de los medios

de comunicación públicos y entre las audiencias más jóvenes, al mismo tiempo nos recuerda que los agentes del mercado tienen a su alcance los medios (y el término no se utiliza al azar) para volver a conectar con las audiencias. Veamos cómo.

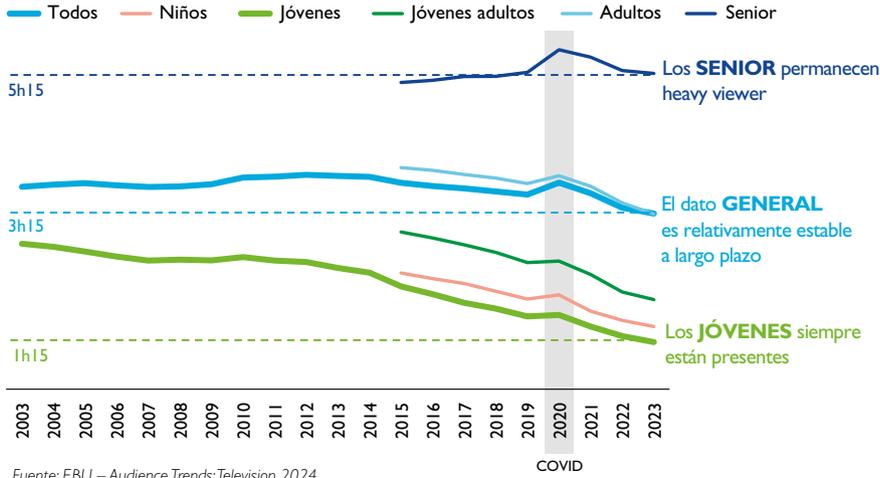
(Nota del editor: los datos del informe de la UER se basan en datos de encuestas de audiencia de la televisión nacional y, cuando es posible, en análisis de índices de audiencia *time-shifted* [poner en pausa o rebobinar las transmisiones] de hasta 7 días. Esto no incluye otras fuentes de datos, como los índices de audiencia de radio, las audiencias de internet o datos de terceros).

**LA TELEVISIÓN EN EUROPA**  
¿Cuánta televisión vieron los ciudadanos europeos en 2023? Se habla de una



La sede de la alemana ZDF

### EVOLUCIÓN DEL TIEMPO MEDIO DIARIO DE VISUALIZACIÓN DE TV POR GRUPOS OBJETIVO (ÁREA UER)



media de 3 horas y 16 minutos al día, de los cuales un 88 % son en directo, una cifra nada desdeñable que no quiere decir que ver la televisión con *time shifting* no ocupe espacios destacables. De hecho, en nueve mercados esta modalidad supera el 20 % del tiempo total, frente a solo uno en 2020. El alcance semanal es del 80 %, un 5,8 % menos que hace cinco años y está por debajo del 80 % en 15 mercados (la cifra era de seis hace cinco años). En general, en 2023 siguió bajando la audiencia, una tendencia que se corresponde al pos-COVID. Ahora bien, es innegable que la curva es especialmente significativa, ya que en los cinco años que abarca el informe, 2023 registra el mayor descenso, concretamente de 18 minutos y 28 segundos cuando hablamos de los más jóvenes. Y, entre los europeos, las cifras son “naturalmente” más bajas, con un consumo medio diario de 1 hora y 12 minutos, y un 84 % que ve la televisión en directo. Además, como indicábamos, sigue creciendo el consumo *time-shifted*, que ya supera el 20 % en 13 mercados (nueve en 2022 y seis hace cinco años). Si tenemos en cuenta que, hace cinco años, en ningún mercado europeo el consumo medio diario de televisión entre los jóvenes era inferior a los 30 minutos, en 2023 ya lo era en nueve. El alcance semanal es del 54 %, lo que significa una caída mucho más pronunciada

### TELEVISIÓN EUROPEA



### LOS NÚMEROS DEL SERVICIO PÚBLICO



Fuente: EBU

en la comparación quinquenal respecto a la media europea (-14,4 %). Y en catorce mercados el alcance semanal entre los jóvenes no llega al 50 % (cuando hace cinco años era en tan solo dos mercados).

**LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

En un contexto general de menor consumo televisivo, el alcance semanal de los medios de comunicación entre los ciudadanos europeos es del 55,1 % (-1,9 % respecto a 2022 y -7,5 % en los últimos cinco años) y del 25,7 % entre los jóvenes (-3,2 % y -10,6 %, respec-

tivamente). En 18 mercados, el alcance de los más jóvenes no supera el 25 %, lo que supone un claro aumento con respecto a los siete mercados de hace cinco años. En resumen, las cifras hablan por sí mismas, especialmente entre la población más joven, pero los investigadores de la UER señalan que este cambio no ha sido tan fuerte en el caso de la televisión pública en comparación con el contexto general. Según los datos, la cuota de mercado de la televisión pública se mantuvo estable en un 23,2 % en 2023 (-0,7 % en 2022

y -0,6 % sobre cinco años). Esta tendencia también se mantiene entre el público más joven, con una cuota del 17,2 %, lo que supone una disminución del 0,6 % en 2022 y del 0,7 % en los últimos cinco años. En Italia se habla de un 29,3 %, una cifra elevada, superada por Finlandia, con un 29,7 %, Bélgica, con un 31,3 %, Noruega, con un 31,3 %, el Reino Unido, con un 38 %, y Marruecos, con un 42 % (para Marruecos y el Reino Unido, la cifra incluye las cuotas de los servicios públicos no pertenecientes a la UER).

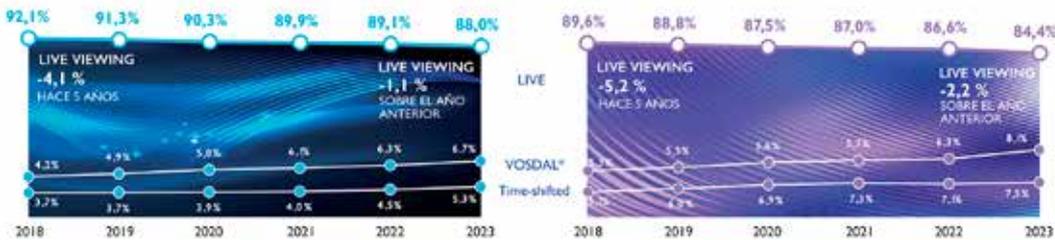
Abajo, la sede de la UER en Ginebra. En la página opuesta, el servicio público británico BBC y el francés France Télévisions

**EL TIEMPO DE VISIONADO ES EL MENOR DE 5 AÑOS**



Fuente: EBU – Audience Trends: Television 2024

**EL PAPEL DEL LIVE VIEWING**

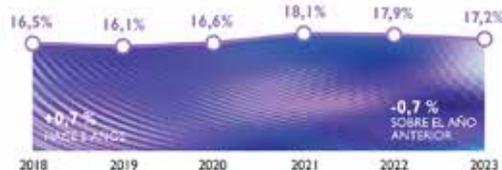
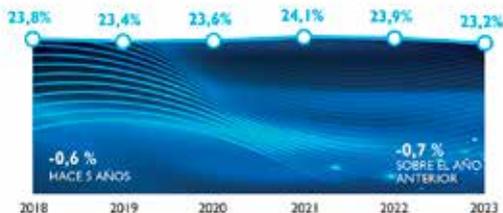


Fuente: EBU – Audience Trends: Television 2024





## LA CUOTA DE MERCADO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS SE MANTIENE



Fuente: EBU – Audience Trends: Television 2024

En cualquier caso, cabría decir que, en un mercado a la baja, los servicios públicos siguen aguantando. Lo dicen las cifras, ya que las principales cadenas públicas son las más vistas en el 48 % de los mercados, mientras que en el 84 % de los mercados los canales privados ocupan el primer puesto del ranking. “Sin embargo, los medios de comunicación de servicio público deben tener en cuenta el contexto y el equilibrio entre su cuota de audiencia y su capacidad para llegar a la gente durante menos tiempo. Tienen que analizar el consumo de todos sus servicios en todo tipo de medios para saber hasta qué punto están llegando a

los ciudadanos”. La visión lineal y la *time-shifted* están bien, pero solo si se piensa de manera integral y se trabajan los diversos y complejos momentos de interacción disponibles. Solo así se puede entender la eficacia del contenido y del alcance de la oferta. Un elemento que, como veremos a continuación, se vuelve aún más complejo en relación con los distintos grupos de edad.

### LAS EDADES DE LAS AUDIENCIAS

“El ligero descenso del tiempo dedicado a ver la televisión a largo plazo oculta tendencias opuestas entre los grupos de edad sénior y júnior”, explican los investigadores. Esta diferencia es especialmente evidente entre los menores de 35 años y los mayores de esa edad. Mientras que los grupos de edad más maduros se confirman como fieles consumidores de televisión, los más jóvenes parecen cada vez más distantes. Sin embargo, señala la UER, “que los jóvenes vean menos televisión que los mayores no es algo nuevo. Si nos remontamos 20 años atrás, los menores de 35 años siempre han

visto menos televisión. Los jóvenes (de 14 a 25 años) nunca se han destacado por ser grandes espectadores, mientras que los mayores de 60 años siempre han consumido mucha televisión”.

Es cierto que la brecha generacional se refleja también en el consumo televisivo, pero no podemos pasar por alto que los medios de los propios servicios de comunicación son lo suficientemente grandes en número y eficacia como para poder, si no invertir esta tendencia, al menos garantizar que la brecha no siga ampliándose. “Poner los contenidos a disposición en todas las plataformas significa que los ciudadanos están adoptando nuevas formas de conectar con los contenidos”. De ahí la conclusión del informe, que insta a los servicios de comunicación a reforzar los momentos de interacción: “No debemos sorprendernos por la disminución del tiempo dedicado a ver la televisión en los últimos años, y los organismos de radiodifusión quizá puedan aceptarla mientras trabajan para llegar a los ciudadanos por otros medios”.



© Shutterstock (4); © Ebu (1)

# LAS AUDIENCIAS DEL MES

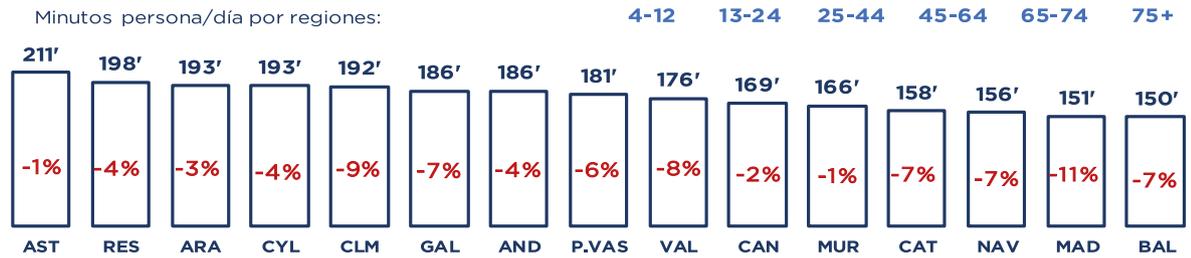
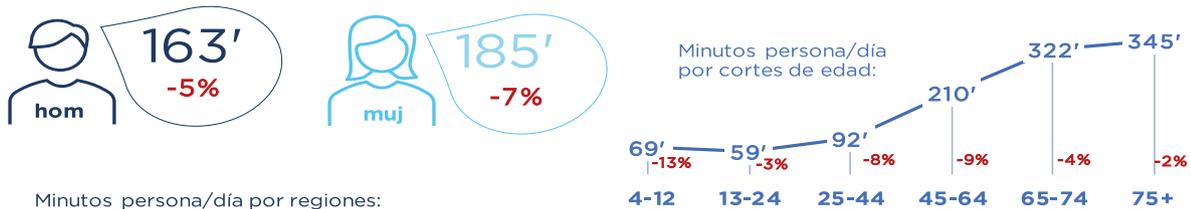
## RÁNKING CADENAS ABIERTO - 01/12/2024 – 31/12/2024

ANTENA3, 12,3%, CADENA LÍDER EN EL MES. LOS ESPECTADORES ÚNICOS DEL TOTAL DE LAS CADENAS EN ABIERTO SON 43,5 MILLONES, EL 93% DE COBERTURA. EN SEGUNDA POSICIÓN SE COLOCA LA1 (10,4%). EN TERCERA POSICIÓN SE SITÚA T5 (8,9%). EN CUARTO LUGAR, AUTONÓMICAS (8,4%). EN QUINTA POSICIÓN, LA SEXTA (6,4%). LES SIGUEN CUATRO (5,9%), LA2 (3%), FDF (2,4%), ENERGY (2,2%) Y NOVA (2%), PARA COMPLETAR LA TABLA DE LAS DIEZ PRIMERAS. EL CONJUNTO DE LAS MÁS DE 80 CADENAS QUE CONFORMAN LAS TEMÁTICAS DE PAGO (11,6%), SE ANALIZAN EN UN EPÍGRAFE INDEPENDIENTE.

RNK		Cuota	*Dif. dic-24 vs. dic-23	Espectadores Únicos	Cob%
1	A3	12,3%	-0,4	34,6 mill.	74,2%
2	La1	10,4%	+0,4	★ 35,9 mill.	77,0%
3	T5	8,9%	-1,1	31,3 mill.	67,1%
4	AUT	8,4%	+0,2	29,1 mill.	62,3%
5	LA SEXTA	6,4%	+0,4	31,0 mill.	66,4%
6	CUATRO	5,9%	+0,5	31,7 mill.	68,0%
7	La2	3,0%	+0,1	28,3 mill.	60,8%
8	FDF	2,4%	-0,4	19,0 mill.	40,7%
9	ENERGY	2,2%	-0,7	14,0 mill.	30,0%
10	NOVA	2,0%	+0,1	13,0 mill.	27,9%
11	TRECE	2,0%	-0,1	15,0 mill.	32,2%
12	ATRESERIES	2,0%	+0,1	13,2 mill.	28,4%
13	BEMADtv	1,9%	+0,2	17,7 mill.	37,9%
14	NEOX	1,8%	-0,3	19,9 mill.	42,6%
15	DIVINITY	1,8%	-0,2	13,9 mill.	29,8%
16	DMAX	1,7%	+0,1	17,7 mill.	37,9%
17	PARAMOUNT NETWORK	1,5%	0,0	17,1 mill.	36,7%
18	TEN	1,4%	+0,3	11,2 mill.	24,1%
19	MEGA	1,3%	-0,3	16,3 mill.	35,0%
20	24H	1,1%	0,0	15,7 mill.	33,6%
21	DKISS	1,1%	-0,2	12,2 mill.	26,2%
22	BOING	1,0%	0,0	13,4 mill.	28,7%
23	DISNEY CHANNEL	0,9%	0,0	12,3 mill.	26,4%
24	GOL PLAY	0,8%	-0,1	13,6 mill.	29,2%
25	CLAN	0,7%	-0,2	12,7 mill.	27,2%
26	REAL MADRID HD	0,6%	0,0	11,1 mill.	23,9%
27	BOM Cine	0,4%	0,0	5,9 mill.	12,6%
28	TELEDEPORTE	0,4%	0,0	11,9 mill.	25,5%
29	AUT PRIV	0,3%	0,0	5,3 mill.	11,4%

## CONSUMO TELEVISIÓN

EL TIEMPO DE CONSUMO DIARIO POR ESPECTADOR ES DE 294 MINUTOS (-11' QUE EL MISMO MES DEL AÑO PASADO).



\*Diferencias dic-24 vs. dic-23

## OTROS CONSUMOS AUDIOVISUALES

EL PROMEDIO DE LOS "OTROS CONSUMOS AUDIOVISUALES" ES DE 56 MINUTOS POR PERSONA AL DÍA, +2' (4%) QUE EN DICIEMBRE 2023



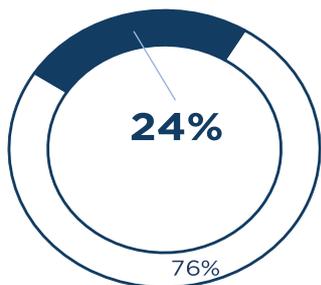
\*Diferencias dic-24 vs. dic-23



Fuente: Barlovento Comunicación según datos de Kantar

Tiempo total uso televisor

- Ver la televisión tradicional
- Otros consumos audiovisuales

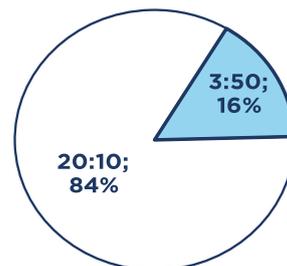


El tiempo total de uso del televisor (tradicional + otros usos) es de 230' por persona al día y de 350' por espectador al día.

En este mes el tiempo total de uso del televisor por persona al día es de 3:50, que sobre las 24 horas del día, supone el 16% del total

Tiempo total uso televisor sobre el total del día

- Usando el televisor
- Resto del día



ESPECTADORES ÚNICOS

43,8 MILLONES DE ESPAÑOLES VEN CADA DÍA LA TELEVISIÓN AL MENOS UN MINUTO, ES DECIR, EL 94% DE LA POBLACIÓN

ESPECTADORES ÚNICOS (millones)

DIARIOS

IND. 4+ 27,5 mill.

HOM 13,2 mill.  
MUJ 14,3 mill.

4-12 1,7 mill.  
13-24 2,2 mill.  
25-44 5,5 mill.  
45-64 10,2 mill.  
65-74 4,0 mill.  
75+ 4,0 mill.

ESPECTADORES ÚNICOS (millones)

EN EL MES

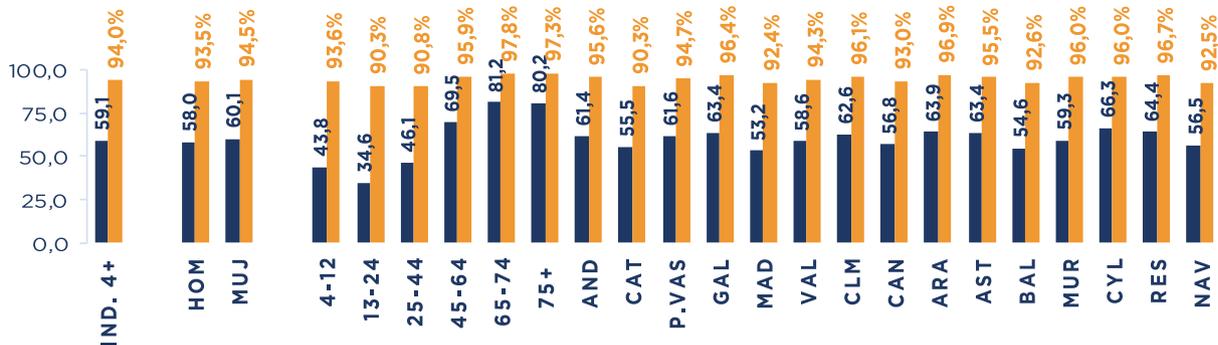
IND. 4+ 43,8 mill.

HOM 21,3 mill.  
MUJ 22,5 mill.

4-12 3,7 mill.  
13-24 5,6 mill.  
25-44 10,7 mill.  
45-64 14,0 mill.  
65-74 4,9 mill.  
75+ 4,8 mill.

COBERTURA POR GRUPOS POBLACIÓN

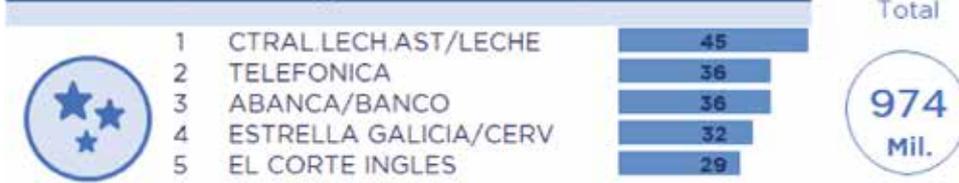
DIARIOS / EN EL MES



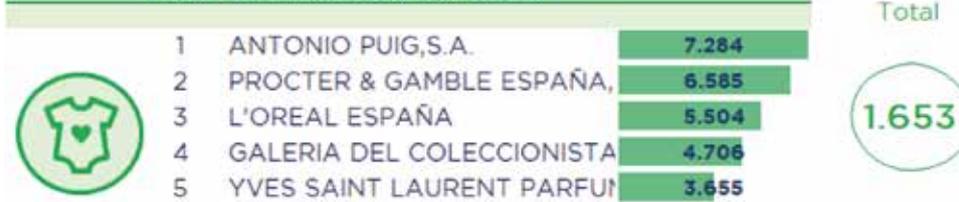
## ACTIVIDAD PUBLICITARIA

Ind. 4+ | España | Lineal | TTV | TSD

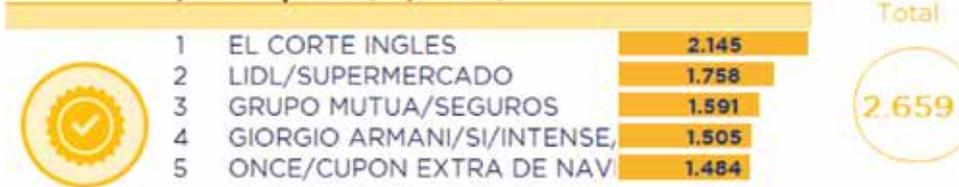
### Top 5 de los Spots más vistos (Grp's 20")



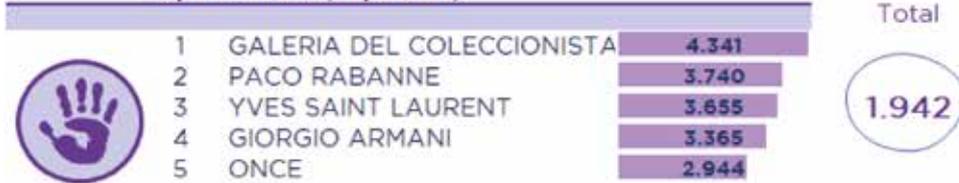
### Top 5 Anunciantes (Grp's 20")



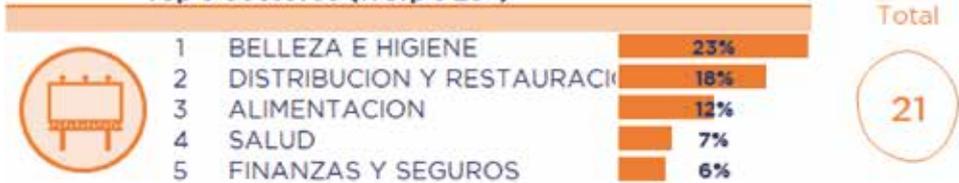
### Top 5 Campañas (Grp's 20")



### Top 5 Marcas (Grp's 20")



### Top 5 Sectores (%Grp's 20")



### FICHA TÉCNICA

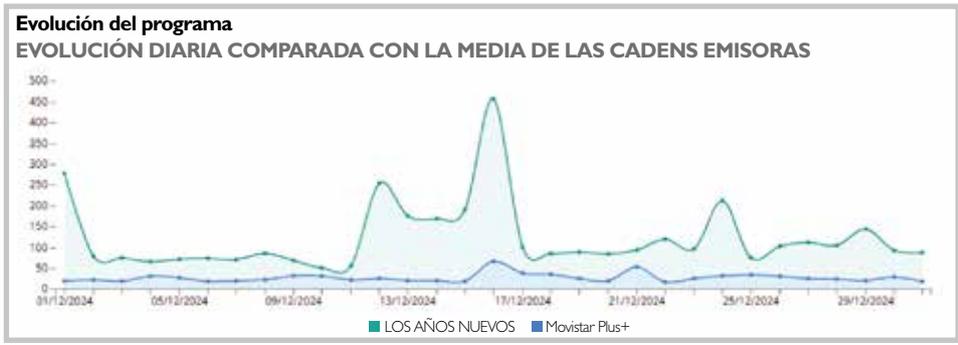
- Fuente de los datos: Kantar.
- El informe recoge todos los datos de audiencia incluyendo la variable "invitados" que comenzó a medir Kantar en marzo de 2017.
- En los resultados de consumo televisivo se tiene en cuenta tanto el visionado en lineal como el diferido (audiencia durante los siete días siguientes a la emisión en lineal, que comenzó a medirse en 2015).
- Se incluye la audiencia de las 2ª residencias desde enero 2020. Desde el informe de enero 2023 también se incluyen las segundas residencias totales para el dato de cadenas Autonómicas, que hasta entonces era en ámbito propio.
- Parámetros extracción de datos: Ind.4+ (inv) | Lineal | TSD | España (+2r Total).
- Fecha: diciembre 2024

# ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL DE LAS FICCIONES ESPAÑOLAS MÁS IMPORTANTES

LA FICCIÓN CREADA POR ALEX DE LA IGLESIA '1992', ESTRENADA EL 13 DE DICIEMBRE EN NETFLIX, SE POSICIONA COMO EL CONTENIDO NACIONAL CON MAYOR IMPACTO SOCIAL DEL MES



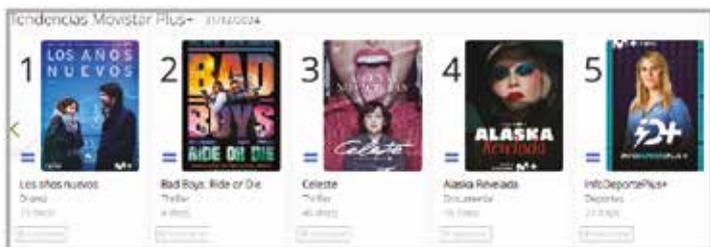
## ANÁLISIS DE 'LOS AÑOS NUEVOS' EN MOVISTAR PLUS +



- 3,7** ACEPTACIÓN
- 5,6** LONGEVIDAD
- 6,2** PROSPERIDAD



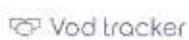
La producción de *Caballo Films*, 'Los años nuevos' destacó en *Movistar Plus +* desde su estreno el pasado 28 de noviembre. La intensa y efectiva campaña de visibilidad y promoción le permitió destacar entre el resto de ofertas de la plataforma durante todo el mes de diciembre.



### TOP 10 DRAMA EN 'TENDENCIAS MOVISTAR PLUS +'

#	Título	Días
1	Querer	80
2	Los años nuevos	43
3	Galgos	40
4	Blue Lights	38
5	El tatuador de Auschwitz	37

Más información en [si@geca.es](mailto:si@geca.es) y en [www.geca.es](http://www.geca.es)



**MERCADOS Y FESTIVALES**



MARZO

**MARZO**

**3-6 DE MARZO**

MOBILE WORLD CONGRESS. BARCELONA, ESPAÑA.

**4-6 DE MARZO**

CARTOON MOVIE. BURDEOS, FRANCIA.

**7-15 DE MARZO**

SOUTH BY SOUTHWEST, SXSW. AUSTIN, TEXAS. EE.UU.

**14-23 DE MARZO**

FESTIVAL DE MÁLAGA. CINE EN ESPAÑOL. MÁLAGA, ESPAÑA.

**17-21 DE MARZO**

MAFIZ. MÁLAGA, ESPAÑA.

**21-28 DE MARZO**

SERIES MANIA. LILLE, FRANCIA.

**26-28 DE MARZO**

SEMINARIO AEDEMO TV. A CORUÑA, ESPAÑA.



**EVENTOS**

**3 DE MARZO**

PREMIOS OSCAR DE LA ACADEMIA DE CINE DE HOLLYWOOD. LOS ÁNGELES, CALIFORNIA (EE.UU.)

**10 DE MARZO**

XXXIII PREMIOS DE LA UNIÓN DE ACTORES Y ACTRICES. MADRID, ESPAÑA.

**15 DE MARZO**

XXIII PREMIOS MESTRE MATEO. A CORUÑA, ESPAÑA.



NICOLE MORGANTI

# ALL THE TALENT OF PRIME VIDEO

From the promotion of unscripted productions to the major scripted project successes. The Head of Local Originals Southern Europe from the platform and from Amazon MGM Studios gives Tivù an overview of the group's editorial strategy, which can increasingly respond to the different needs of the public also thanks to the extensive collaboration between the international teams

by Eliana Corti. Photos by Valerio Pardi



The Southern Europe region (Italy, Spain and France) has major potential for audiovisual production both nationally and internationally. A hub that responds to Amazon's mission, namely, to meet the needs and tastes of the most diverse audiences and that, for Prime Video, is expressed "in a comprehensive range of original international and local productions, channels, live sports, live shows, on-demand titles and much more". Nicole Morganti joined Amazon Italy as Head of Unscripted Originals in 2019 after holding the role of VP & Talent Production of Discovery Italy, later becoming Head of Amazon Originals (scripted, unscripted and movie productions) for Italy in 2020. She was then promoted to Head of Local Originals Southern Europe in August 2023, overseeing Prime Video and Amazon MGM Studios original content productions in Italy, Spain and France. This year, Prime Video is celebrating its first decade of international production ("Happy tenth anniversary to us, thanks for the reminder!" she remarked with a grin), with some of the platform's biggest local and global successes originating from Southern Europe, starting with *Culpa mia*, followed by a sequel (*Culpa tuya*) and an adaptation (*My Fault: London*). 2025 has more great titles

in store, such as the Italian production *Costiera*, shot in English and with an international cast. Balancing the focus between scripted production (which includes series and cinema) and unscripted projects (from entertainment formats to documentaries), Morganti walked Tivù through the journey that led her and Amazon to becoming a prestigious interlocutor for Southern Europe and the new releases for the year.

**Let's start off with your professional background, where you joined Prime Video in 2019 as Head of Unscripted Originals for Italy and your subsequent responsibility for original entertainment shows, before moving on to be Head of Local Originals Southern Europe of Prime Video & Amazon MGM Studios in 2023. What was involved in moving from managing a single market like Italy to such a vast and complex region?**

This was a huge evolution in just under five years. One of the first professional challenges involved building brand awareness to make viewers aware that Prime Video was starting to produce content designed specifically for an Italian audience. Another fundamental focus was positioning Amazon MGM Studios in Italy as a "Home for talent", in line with the vision of the Head of Studio, Jennifer

Salke, where we introduced ourselves to artists, creatives and talents, explaining the vision behind our editorial strategy. The goal was to create original, disruptive and innovative unscripted programmes, with cinematic quality, restoring confidence in the unscripted genre. *Celebrity Hunted* comes to mind, with the appearance of names as prestigious as Francesco Totti in his first experience in a reality show shot as an action series among other things. Another one is *Dinner Club*, a food travelogue invented right here in Italy that has since been exported to Germany. And *LOL* is a great source of pride, the most successful production ever on Prime Video in Italy and among the formats with the most versions on the platform. I slowly built up the local team (with particular mention to the Head of unscripted Dante Sollazzo) before the scripted team was added to entertainment (with the Head of scripted Davide Nardini) for the creation of films and TV series. Together we began an editorial journey aimed at offering something unique, original, alternative. Some that come to mind are the action crime series *The Bad Guy*, the romantic comedy *Pensati sexy*, the action spy series *Citadel: Diana* and the Christmas movie *Elf Me*. These projects reflect Prime Video's mission, which is to place viewers 1→



**TIVÙ**  
is available  
to download  
for free on  
App Store  
and  
Google Play



at the centre of our choices, combining production quality and accessibility. This is also reflected in my current role, leading the Amazon MGM Studios teams from original productions in Southern Europe (Italy, Spain and France), for the development of TV programmes, series and films commissioned and creative-

ly managed by me and the local teams, which are then launched exclusively on Prime Video globally. Titles created primarily for local audiences, but often with strong global ambitions.

**Let's focus on Spain, whose domestic production, in particular its scripted production, is currently doing**

**very well. What mission have you given yourself to highlight the Prime Video & Amazon MGM Studios "brands"?**

The national television industry is indeed booming, and we like to believe that Prime Video has contributed to this success. Amazon's choices always start with the customer and we

at Prime Video are aware of their desire for unique, authentic and local stories that they can't find elsewhere, stories that they can identify with, but that also contain universal concepts.

One example was the crime series *Reina roja*, based on the trilogy by Juan Gómez Jurado and translated into a huge local success, but with strong appeal abroad. Or our first launch in cinemas, *La virgen roja*, a raw and realistic production, based on a true story, masterfully told by director Paula Ortiz and that led to its nomination for the Goya awards (the film has 9 nominations in total).

**One of the most successful titles is *Culpa mía*, followed by *Culpa tuya*, which will soon be adapted in the UK (My Fault: London). What do you put its success down to? Perhaps in its ability to attract GenZ?**

*Culpa mía* is one of the gems of our offering, and its success reflects something we mentioned earlier, a perfect combination of compelling storytelling, relatable characters and a dynamic rhythm that resonates deeply with younger audiences, especially Gen Z. It was my Spanish team, Maria Contreras in particular, who found this IP, written by Mercedes Ron, on Wattpad and then worked with the author, the director Domingo González, and the production com-

pany Pokeepsie, for this extraordinary adaptation. A great deal of sensitivity is required to work in harmony with an audience that identifies so strongly with the stories they read, and I cannot continue without giving credit to the Spanish work group, together with colleagues from Pokeepsie Carolina Bang and Alex de la Iglesia, and to all the talents involved who did not fail to impress, instead winning over the fans. And the results speak for themselves with 89% viewership of *Culpa mía* outside of Spain. These figures paved the way for the sequel *Culpa tuya* (launched last December and ranked number one title worldwide during its launch weekend) and the British adaptation, *My Fault: London* (available from 13 February). This success has strengthened our idea of what can work globally, and we continue to exploit these lessons, working with the aim of creating content for a YA audience (young adult, ed.) in Spain.

**Are there any other Spanish titles that have had been particularly successful outside the country?**

Absolutely, something we are extremely proud of. The series we mentioned earlier, *Reina roja* (internationally released as *Red Queen*), has entered the Top 10 of the most viewed series on Prime Video in over 120 territories, including the USA, the

UK, Germany, India and Australia. Its second season is now in production. *Los Farad* has become the most viewed Spanish-language original series on Prime Video globally following its launch in 2023, while the science fiction film *Awareness* has ranked second, after *Culpa mía*, in the Top 10 of the most viewed Spanish-language original films and series in 2023. An average of 80% of the global streaming of these three titles (*Culpa mía*, *Awareness* and *Los Farad*) is generated outside Spain. Most recently, we launched the post-apocalyptic *Apocalypse Z: The Beginning of the End*, based on the books by Manuel Loureiro, which became the most viewed international original film ever globally, ranking #1 in the Top 10 and among the top three most viewed titles of all genres in countries such as the United States, United Kingdom, Germany, France, Brazil, Mexico and Australia, and among the top four in Canada and India. We have already given the green light to the sequel, coming out in 2026.

**What are your goals for entertainment? Is there any format as adaptable as LOL?**

As we mentioned earlier, I feel we have dispelled the perception that unscripted is the "baby brother" of scripted content. We are constantly experiment- →



ing, exporting and adapting formats to achieve their best version in each market. *Dinner Club* was adapted in Germany, *Celebrity Hunted* had editions in France and Germany after the success of the Italian series, *LOL* also took a similar direction, while the spin-off *LOL Talent Show*, conceived in Italy, was produced in Mexico following the success of our first edition. However, no perfect formula exists: what works spectacularly in one country might resonate less in another. This variability is why we constantly evaluate and adapt, shifting our focus wherever necessary. In Spain, docu-follows such as *G.E.O. Mas allá del límite*, or crime shows *Cómo Cazarse a un monstruo* (about the El Masnou case) have worked well, as well as the live talent show *Operación Triunfo*. This latter title has been a huge hit in Spain and South America, proving how the platform can work incredibly well not only for live sports, but also for live talent shows, winning over viewers as well as investors. This is thanks to the 360° approach taken by Oscar Prol's unscripted team, which combines production value with the retail, fashion, music and streaming productions. There is a continual commitment to formats, with the launch of *Red Carpet – Vip al Tappeto* on 9 January in Italy for example, while *The Traitors* will make its debut in autumn.

**Going back to the theme of series, and in particular to your global productions. *Citadel* was a wide-ranging project that is so much more than a co-production. Do you think it is possible to create another one on the same basis and that involves the countries within your remit?**

Absolutely, the first thing I did when taking on this role was to consider synergic projects for Southern Europe: we have two co-productions in development between Italy and France, together with Thomas Dubois, Head of Local Original France, and an unscripted show that we believe could work both in Italy and Spain. *Costiera*, our Original available from this year, also perfectly represents this concept. This is an English-language series conceived and produced in Italy together with Lux Vide (Fremantle group) with an international cast: something that we backed despite being passed over by many, seeing a real opportunity and bringing together the best talents and creatives from all over the world to tell a story that is decidedly of Italian origins. Collaborations between countries will also continue to grow thanks to how much easier it is to work together globally.

**Apart from the new season of *Reina Roja*, the satirical comedy *Su Majestad* and the series *Liberación* by Alejandra Márquez Abella are among the new releas-**

**es announced. All the productions feature a female lead. Is this a coincidence or a particular focus?**

Globally, Prime Video's diverse lineup (ranging from *Reina Roja* and *Su Majestad* to titles like *Reacher* or *Alex Cross*) generally aims to offer something for everyone. By fostering diversity, we ensure that the platform is a home for compelling narratives for all audiences. We are also deeply committed to giving women a voice and celebrating their points of view in storytelling. One prime example is *La virgen roja* by Paula Ortiz, which boasts an entirely female creative team with María Zamora as producer and Clara Roquet as screenwriter. This commitment is a pillar of our mission to support diverse voices and talent. We have been fortunate to collaborate with extraordinary female talent in Spain, whose creativity, vision and ability to connect with the audience are unique, and we are extremely proud to support their work and let their stories be told.

**I would like to return to a concept you mentioned at the beginning, that of Amazon MGM Studios as Home for Talent. How do you convince your talents to continue working with you?**

On-camera and off-camera talents are essential for Prime Video. We give them the opportunity to try their hand at genres or titles they have →

never tackled before, allowing them to range in terms of both genre and international collaboration, who return to work with us thanks to how valued they feel. Being able to interface with the various countries where we operate, we always aim to allow local talents to be famous well beyond their country of origin. We are also constantly on the look-out for new talents. One example of this is Nicole Wallace, an extraordinary actress whose success we are proud to have contributed to with *Culpa mía* and *Culpa tuya*. She will now be part of the cast of the LATAM series *La casa de los espíritus*, based on the book of the same name by Isabel Allende.

**Has the implementation of advertising changed the way you approach the product?**

Definitely, while we work very well with the Amazon Advertising team, my teams' commitment and priorities remain the same. With the introduction of certain advertising content, we can continue to invest in quality content and increase that investment for a long time of time. The goal is still to broadcast significantly less than traditional TV and other streaming services.

**We are in a new phase of the market, with a general reduction in content investment. How are you regulating yourself?**

We understand the challeng-

es the industry is facing, but we continue to prioritise the production of valuable content that can be recognised as such by the public. Italy and Spain are very important markets, as is France, and we approach them with the same level of dedication and attention. Our goal is to make Southern Europe a hotbed of talent and a place to create projects that engage local and international audiences, promoting and showcasing the extraordinary artists and producers we work with.

**What about the use of data in building editorial projects? What "power" does the algorithm have?**

Data is a guide rather than a rule. It helps us identify opportunities, but it is the creativity of the teams - writers, directors and producers - that transforms them into reality, the foundation of any successful editorial project. Data and algorithms are valuable tools that help us better understand the audience and refine what we produce, but they cannot replace the vision and talent that give life to truly unique stories.

**Let's finish off by talking about stories. What will be the productions that will characterise the new season of Prime Video España?**

In terms of series, I wanted to mention the satirical comedy series *Su Majestad*, available from 27 February and created by the iconic duo com-

posed of Diego San José and Borja Cobeaga. In spring, the moving *Enemigos*, starring Christian Checa and Hugo Welzel, will hit theatres, which will then be available on Prime Video around the world, following the model we explored with *La virgen roja* and that we will also apply to *Sigue mi voz*, based on the book by Ariana Godoy. The film productions also include *Dímelo bajito*, based on another successful trilogy by Mercedes Ron, and *Viaje de fin de curso*, a comedy about a group of teenagers who organise a clandestine party while they are confined in a hotel during their end-of-year school trip. These are stories designed for a YA audience, but with a broader appeal. On the entertainment side, *Operación Triunfo* is returning to viewers in Spain and LATAM, while the unscripted world has several docuseries, including *Infiltrada en el bunker*, a thriller documentary that tells the story of the longest undercover operation in the world in a pharmaceutical laboratory. It will definitely be an exciting 2025 for original Spanish productions. Vamos!!! (edited by Eliana Corti) |

# POWER MAP 2025

## THE LEADING FIGURES FROM THE SPANISH TELEVISION SECTOR

The television industry has never been as diverse in terms of operators and business models as now, giving us a great variety of key figures in the audiovisual industry, from television channels to production companies and consulting firms, all the industry players featured in this issue give us a detailed overview of the current television sector, a very broad market with ample competition that we are going to reflect on in this first power map for our tivù magazine.

### SIMÓN AMSELEM

**CEO at The Walt Disney Company Iberia.**

Simón is the head of The Walt Disney Company in Spain and Portugal, a position he has held for more than two decades, during which he has witnessed and been the key figure in the company's major milestones in the region. Disney has consolidated its presence as one of the most influential entertainment brands in the Iberian market while he has



held this role, also thanks to the international launch of Disney+ in 2020.

**Strengths:** The creation of synergies between the company's divisions was key, ensuring a coherent and unified expansion of the Disney brand.

**Weaknesses:** A dependence on global franchises, where the recurrent focus on fran-

chises such as Marvel and Star Wars has limited the diversity of local productions.

### JOSÉ ANTONIO ANTÓN

**Managing Director at Atresmedia Televisión.**

José is head of programming and content strategy for all of the group's channels, including Antena 3, La Sexta, Neox, Nova, Mega and Atreseries. With extensive experience in the audiovisual sector, he has been a key figure in the renewal and diversification of the group's television production. Antón has played a fundamental role in the implementation of innovative formats and in the consolidation of quality content that has allowed Atresmedia to compete successfully. Antena 3 has managed to continue topping audience ratings under his management, thanks to hits such as the series *Hermandades*, *Amar es para siempre* or *Sueños de libertad*, and consolidated entertainment formats such as *La Voz*.

**Strengths:** An ability to balance fiction, entertainment and innovative format productions, adapting to the demands of a changing audience.

**Weaknesses:** Leadership in the group's digital commitment, especially through Atresplayer Premium

### ALESSANDRO ARAIMO

**Executive Vice President and General Manager** |→

**at Warner Bros. Discovery España.**

Since the historic merger between WarnerMedia and Discovery, Araimo has been a key figure in the integration of both companies, leading a strategy focused on content optimisation and the expansion of the Max streaming platform. Araimo already had a solid track record in the audiovisual sector before taking up this position. Since starting this new position in Spain, he has reorganised the two existing structures to optimise their efficiency and functionality.

**Strengths:** The platform has a unique positioning thanks to the upcoming inclusion of HBO linear TV channels, while already allowing audiences to enjoy live sport through Eurosport 1 and 2 or its DAZN Max package.

**Weaknesses:** The key releases of 2024 focused on reality content (Pekin Express, Naked Attraction) and true crime (El caso Sancho). We are anticipating a fiction-based serial strategy

**BOSCO ARAN-  
GUREN****Managing director at  
DAZN España.**

A marketing executive veteran, the position of General Manager was created for him, coinciding with the purchase of the rights to La Liga football, which indicated strong projections for growth. The purchase of the rights to Formula 1 from 2024 and valid until 2026, is one example

of this aspiration of how important his association with Movistar Plus+ still is with the platform broadcasting the Grand Prix motor racing events. He has also signed an agreement to join MAX, which already hosts Eurosport.

**Strengths:** He has managed to put together a very comprehensive range of programming for football fans that also includes the women's league, in addition to the major attraction of the Premier League.

**Weaknesses:** Despite landing MAX, he is still too dependent on the partnership with Telefónica.

**DIEGO ÁVALOS****Vice-President of Content  
at Netflix España.**

One of the key architects of Netflix's strategy in Spain, he has held this role since 2016. He has led a decisive commitment to local production, consolidating Spain as one of the most important creative centres for the platform in Europe and globally. Netflix has promoted major hits with him at the helm such as *La casa de papel*, followed later by *Élite*, *Las chicas del cable* and *Sky Rojo*, as well as more recent productions such as *Berlin*, *El silencio* and *El cuerpo en llamas*. These projects have demonstrated the company's commitment to local stories that have universal appeal.

**Strengths:** His vision has led to the promotion of the creation of unique content,

supporting both fiction and documentary formats (*¿Dónde está Marta?* and *Criminal España*) and reality shows (*Insiders*).

**Weaknesses:** Although Netflix has had some big hits, creating new global phenomena that can match the impact of titles such as *La casa de papel* is no easy task.

**JAVIER BARDAJÍ****CEO at Atresmedia.**

He has held the position since July 2022, after an extensive career in the company where he previously oversaw the general management of Atresmedia Televisión. The company has strengthened its position as one of the main communication groups in Spain under his leadership, combining a commitment to free-to-air television with a determined expansion into the digital environment. Bardají has been a key figure in this transformation and has been able to balance general content production with innovative formats and original productions.

**Strengths:** Antena 3 has been the leading channel for three years in a row, achieving the greatest historical gap from its competitor. Its spearhead, Antena 3's news programmes, have been the most viewed for five consecutive years.

**Weaknesses:** Maintaining its top ranking in viewership will be challenging to say the least. Meanwhile, the profitabil-

ity of digital initiatives still needs to be consolidated to offset the slowdown in revenue from traditional advertising, where it is currently lagging behind.

**PILAR BENITO**  
**Managing Director at**  
**Morena Films.**

2024 marked Morena's 25th anniversary as well as its first six months within the Anonymous Content system, with which it formed a joint venture that it hopes will make it easier to close the financing of some of its projects. Benito has stated in various interviews that they are still producing more and more content for streaming platforms. The miniseries *Invisible*, based on the acclaimed novel of the same name by Eloy Moreno, was launched on Disney+ last year as well as the docuseries *LaLiga. Más allá del gol*, on Netflix. One of her upcoming projects is a docuseries about the tennis player Carlos Alcaraz's meteoric rise to the top.

**Strengths:** They are following a television diversification strategy (agreement with *LaLiga* and co-productions with other Spanish companies) that will allow them to get where they wish to reach in partnership that they would not otherwise be able to do.

**Weaknesses:** The international expansion of its productions thanks to the agreement with Anonymous has fallen under the radar.

**GUILLERMO BELENCHÓN**  
**Managing Director at**  
**Kantar Media.**

Auditing streaming platforms is a major goal of consultancy firms dedicated to media and audience analysis, due to coveting their data. Kantar scored a point this year by being contracted by Prime Video to measure its audiences, something that is key for the inclusion of advertising in its content. This is a continuation of its strategy of working directly with operators such as DAZN, to which it offers data so that it can maximise its advertising at different sporting events.

**Strengths:** It maintains its leadership position in daily television audience analysis, including its recent agreement with Netflix.

**Weaknesses:** OTT analysis still has a long way to go to achieve the public distribution of linear television analysis.

**RAÚL BERDONÉS**  
**CEO at Secuoya Content.**

After consolidating his position in the group following his acquisition of a 55% stake in the company, along with Pablo Jimeno, Berdonés can take credit for growth of Secuoya Studios thanks to new releases such as *Zorro*, for Prime Video, and filming projects ranging from the series *Los 39* and *Terra Alta* to films such as *La bandera* and the already released *Invasión*. The company has also expanded its strategy of creating

production hubs to Seville, where it has created one that operates very similarly to the one occupied by Netflix in Madrid. Its goal is to attract national and international productions and is supported by the local Andalusian government for this end.

**Strengths:** The commitment to production hubs diversifies the company's business beyond production.

**Weaknesses:** International fiction has yet to live up to expectations, and the results following the appointment of Brendan Fitzgerald, an international production executive with an extensive career at Sony, as CEO of the studio early last year are still to be seen.

**MARIO BRIONGOS**  
**CEO at Fremantle España.**

Jaime Ondarza's departure from Fremantle last spring led to Briongos' promotion from general manager of entertainment to CEO, with responsibility for overseeing all areas of a company that also signed José Skaf from HBO Max as head of fiction at the beginning of the year. Briongos' challenge is to oversee all the new projects Fremantle has underway, from *La noche del gran show* on Telecinco to the returns of already established hits such as *Mask Singer* and *Factor X*.

**Strengths:** He has extensive experience in launching formats of all kinds, from *Granjero busca esposa* to *Mask Singer*. →

**Weaknesses:** The current successful formats are over-exploited. There is an urgent need to bolster the format range in Spain with new ideas, both scripted and unscripted.

**ALBERTO AND LAURA CABALLERO**  
CEO and Director and Screenwriter at **Contubernio**.

This is the year in which Alberto and his sister Laura Caballero have finally managed to emerge from behind the shadows of *La que se avecina*, their biggest hit and one of the longest-running series on Spanish television, with fifteen seasons and counting. The launch of *Muertos SL* on Movistar Plus+ and the second season of *Machos Alfa* on Netflix have confirmed that they can achieve success beyond the Mediaset ecosystem and put them on a path that they have been wanting to take for quite some time.

**Strengths:** All of their projects tend to go down well with audiences. *La que se avecina* remains one of the most watched series on platforms.

**Weaknesses:** Their intense focus on the creations of the Caballero brothers, with little diversification in their productions, represents a competitive risk, particularly due to reviews not being in their favour.

**ALBERTO CARULLO**  
General Director of Con-

**tent at Mediaset España.**

One of the most experienced executives in the European audiovisual scene, with a solid track record linked to the creation, management and development of television content. His recent appointment represents a clear commitment to strengthening the group's audiovisual releases at a time of transformation and increasing competition. Carullo has an extensive track record within the Mediaset group, where he held important positions in Italy, as Marketing and Content Director. His strategic vision focuses on balancing the production of traditional formats with the need to innovate and adapt to new forms of content consumption.

**Strengths:** The combination of his solid experience in linear television with his exploration of new opportunities in the digital and multiplatform environment.

**Weaknesses:** Mediaset's traditional formats, linked to up-to-the-minute and current events, seem to resist the trend towards innovation unlike what is happening in series productions.

**LAURA CARAFOLI**  
**DE MAX**

VP Content Network & Streaming Local Productions Iberia & Italia, **WBD**.

After having worked on the unequivocal success of WBD in Italy, where the group grew to be one of the

main domestic media companies, Carafoli focused on building MAX's productions in the Iberian Peninsula. In 2024 it launched *El Caso Sancho*, a real-life police series about one of the most publicised cases of recent years in Spain. As for entertainment, the most watched titles were *Pekin Express* and *Naked Attraction*. Documentary releases included *La mano en el fuego* and *¿Yo fui mujer florentino?* 2025 kicked off with entertainment releases such as *Aventura en Pelotas* and was followed by *El Minuto Heroico: Yo también dejé el Opus Dei*. The documentary series *Super Sara*, about the legendary actress Sara Montiel is also eagerly awaited.

**Strengths:** WBD has a truly enviable catalogue of IP and global formats, which Carafoli has left no doubt about her ability to exploit to the fullest.

**Weaknesses:** WBD in Italy has thus far made no attempt to break into the production of fiction series. The three major releases planned in Spain in 2025, *Cuando nadie nos ve*, *Furia* and *Pubertat*, will therefore be a real test for the group.

**ENRIQUE CEREZO**  
President at **EGEDA**.

Cerezo is one of the most senior producers of Spanish cinema, and also controls the majority of the national filmography back catalogue. He has been dedicated to preserving and restoring

this catalogue for some time, some of the copies of which have since been shown at festivals such as the Lumière in Lyon, where *Viridiana* was screened in autumn, and the San Sebastián festival, which hosted the launch of the restored copy of *Surcos*. As president of EGEDA, his greatest interest right now is the Audiovisual legislation, which is still being rolled out, while he continues to operate on the FlixOle platform.

**Strengths:** **NEW:** Today, EGEDA is one of the greatest supporters of Spanish audiovisual producers. And not only in terms of training, support and financial support, and the organisation of events that promote work that is already completed, such as the José María Forqué Awards, but also in defence of the role of producer itself.

**Weaknesses:** The feeling of being very disconnected with the new generations of spectators and filmmakers.

### **IGNACIO CORRALES** **Managing Director at** **Buendía Estudios.**

Corrales faced the challenge in 2024 of maintaining the upward trend that the company had enjoyed in 2023, with the release of many more productions and the announcement of several new projects, something he managed to achieve. He is focusing on the adaptations of novels for Antena 3, with the launch of *La pasión tur-*

*co* and *¿A qué estás esperando?* as some prime examples and continues to promote factual programmes and docuseries in its work for Movistar Plus+.

**Strengths:** His presentation of a very varied and extensive catalogue, ranging from *Drag Race España* to *La Unidad*

**Weaknesses:** The fact that he only produces for Atresmedia and Movistar Plus limits his growth potential.

### **MARTA EZPELETA** **International Content** **Director at The Media-** **pro Studio.**

The successful international expansion of The Mediapro Studio, especially in Latin America, has earned Ezpeleta her promotion to General Manager of the company as of 1 January 2025. She has overseen the operation of the studio's different offices in Argentina, Brazil and Colombia and the international sales of its fiction productions, which are rolling out following an increasingly used co-production model. The focus on the Latin American market allowed the studio to locate an important buyer on the Vix platform, while in Spain it has scored a major goal by signing María José Rodríguez as director of Globomedia following her four years at the helm of Prime Video originals.

**Strengths:** The Latin American offices are well established and are an important

part of the company's portfolio.

**Weaknesses:** Television entertainment, which was one of its strong points, has lost some relevance in recent years.

### **SOFÍA FÁBREGAS** **Original Production** **Vicepresident at The Walt** **Disney Company Iberia.**

Since her appointment, Fábregas has promoted a catalogue of original productions that seek to reflect the cultural diversity and unique stories of the country, focusing on emerging talents and innovative projects. Her work has contributed not only to expanding the release of content in Spanish, but also to positioning Disney+ as a relevant player in the Spanish streaming landscape in a highly competitive environment. Disney+ has launched a daily fiction series: *Regreso a Las Sabinas*.

**Strengths:** Her productions seem to be popular with audiences, but even more so with critics.

**Weaknesses:** She must tackle the challenge of releasing unique and distinctive local productions compared to her competitors.

### **VERÓNICA** **FERNÁNDEZ** **Director of Content at** **Netflix España.**

One of the key figures behind Netflix's success in Spain. In her role as director of original content, she has overseen the supervision →

and development of series and films that have consolidated the platform as a benchmark in the Spanish and international market. Before joining Netflix in 2019, Verónica Fernández made her mark on Spanish audiovisual projects with her work as a screenwriter on iconic productions. Since then, Fernández has been at the forefront of the production of successful titles such as *Intimidación*, *Bienvenidos a Edén* and *El Inocente*, as well as more recent projects that have caught the public eye such as *Sagrada Familia* and *Las niñas de cristal*.

**Strengths:** Their approach is highlighted by the search for authentic and high-impact stories, with special attention to the representation of diversity and the exploration of new genres and narratives.

**Weaknesses:** The number of productions can dilute the visibility of certain projects that attracted less media attention but that are more innovative.

## **NATHALIE GARCÍA**

**Managing Director at  
ITV Studios Iberia.**

The British production company arrived in Spain last year to directly oversee its own formats that were already broadcast on Spanish television, such as *La voz* [The Voice] and *El cazador* [The Chase] through agreements with other producers. García, who previously worked in Fremantle Media, has spent these last

few months consolidating the Spanish branch of the company with the signings of Hugo Tomás, as president of non-scripted programmes, and Miguel Vila, as creative director. The objective is to develop new formats or adapt any that already work in the United Kingdom, and use them directly, without selling the rights as used to be the case.

**Strengths:** They are beginning to regain control of those successful programmes that they had sold licenses for in Spain to use directly, which guarantees them a presence in the Spanish market.

**Weaknesses:** Fiction production in Spain is something that requires a lot of work.

## **JOSÉ MIGUEL GARCÍA-GASCO**

**General Director of Advertising at Atresmedia.**

With extensive experience in the advertising sector, he has been able to implement innovative solutions to attract advertisers and maximise the impact of their campaigns, such as changing the advertising pricing model from GRP (Gross Rating Point) to CPM (Cost per Thousand Contacts), a change that aims to unify the metrics used in television with those of digital media.

**Strengths:** His management has focused on the creation of multi-channel strategies that integrate linear television with new digital platforms and the addressable

TV model, facilitating the segmentation and customisation of campaigns.

**Weaknesses:** Implementing new advertising technologies requires a balance between investment in innovation and short-term profitability.

## **JOSÉ LUIS G. MUÑOZ**

**CEO at Fluzo.**

The implementation of advertising-based plans by streaming platforms has made companies such as Fluzo, which has its own technology for automatic recognition of content through sound, gain greater momentum. What began in 2020 as a start-up is making a name for itself in cross-media advertising, boosting the effectiveness of campaigns through different media and channels, tailoring them and adjusting to the different codes and audiences of each of them.

**Strengths:** Crossmedia is the fastest-moving trend in advertising and requires digitally native companies.

**Weaknesses:** It is still a young company and needs to obtain OTT data measurements using direct methods (audiometers) rather than just inferred ones.

## **CRISTINA GARMENDIA**

**President at Mediaset  
España.**

A renowned businesswoman and key figure in technological innovation, she took

over the presidency of Mediaset España in April 2024. Garmendia was Minister of Science and Innovation between 2008 and 2011, during which she promoted key policies in R&D&I and strengthened public-private collaboration in technological development. Her arrival at Mediaset España was in response to the need to transform the company in an increasingly competitive and digitalised media environment. Garmendia has also been president of the COTEC Foundation for Innovation, from where she has defended the streamlining of the Spanish business structure through technology and sustainability. With a profile outside the traditional television executive, her appointment represents a paradigm shift in the management of Mediaset, which seeks to consolidate its digital transformation and adapt to new forms of audiovisual consumption.

**Strengths:** Extensive experience in business leadership and in driving technological innovation, with a strategic and future-oriented vision. Her multidisciplinary profile, spanning science, business and public management, brings a renewed and global perspective to the company.

**Weaknesses:** A lack of direct experience in the audiovisual sector, which could pose a challenge in making decisions specific to the television market.

## **JOSÉ PABLO LÓPEZ TORNERO**

**President at RTVE.**

He has held his position in the public corporation since November last, endorsed by an absolute majority of the Congress of Deputies for the following six years. He is therefore making his return to RTVE, the place where he was dismissed as Director of Contents during the controversial hiring of David Broncano, during a time of strong internal tensions that were widely publicised. López Tornero is facing a period underscored by the need to stabilise the public corporation and to restore its powerful position in national audiovisual productions, dealing with audience fragmentation and the digital challenge.

**Strengths:** Proven experience in the management of public channels such as Telemadrid, where he was recognised for his commitment to new formats and young talent, which could lead to an overhaul of RTVE in the future.

**Weaknesses:** His return to RTVE is marked by a certain degree of controversy due to his previous departure, which could hamper his internal leadership. The weight of political interests remains a constant obstacle in the public corporation.

## **ENRIQUE LOZANO**

**Managing Director at GECA.**

Lozano caused a stir last year

by announcing that GECA was going to introduce an audience prediction tool using Machine Learning, with which it wanted to offer its clients solid information not only for programmers but also for advertising investments. This is his greatest asset to compete in a very changing market and, for now, very focused on the trends marked by streaming platforms, which are a major challenge for consultancies of this type. The agreement that the company signed some time ago with Parrot Analytics was also focused in this regard.

**Strengths:** It is the only consultancy with AI-powered audience prediction, something that is very unique and gives them a competitive advantage.

**Weaknesses:** Analysis of international fiction trends needs to be more in-depth.

## **DAVIDE MONDO**

**CEO at Publiespaña.**

The company has managed to establish itself as a leader in the Spanish advertising market under his leadership, implementing innovative strategies that seek to optimise profitability and adapt to the changing dynamics of the audiovisual sector. With a consolidated track record in the advertising industry, Mondo has been able to harness his in-depth knowledge of the market to diversify sources of income, exploring new opportunities in the digital and branded →

content fields, while maintaining leadership in linear television. His management has placed a special focus on the development of advertising solutions that integrate traditional formats with new marketing models in multi-platform environments.

**Strengths:** Ability to adapt to a changing advertising market, investing in branded content and cross-media models.

**Weaknesses:** The heavy dependency of the linear advertising model requires a more agile transition to the digital environment to ensure long-term growth.

## AMAYA MURUZABAL

### Global Director of Content at M Content.

Prime Video achieved one of its biggest hits in Spain in early 2024 with *Reina Roja*, an adaptation of Juan Gómez Jurado's books that she oversaw. She led the big break into Spain of the Mexican production company Dopamine, where Muruzabal had created *Hernán*, to give one example. The success of the fiction production based on Gómez Jurado's novels, renewed by Amazon up to the third season, has allowed the screenwriter and showrunner to make a name for herself on the Spanish scene. These include another adaptation by the Spanish writer that takes place in the same universe as *Reina Roja*, but this time for TVE, en-

titled *Cicatriz*. She is now managing the new company M Content (together with *Mandarina Contenidos*).

**Strengths:** She knows how to know what makes an audience tick and has specialised in large-scale projects.

**Weaknesses:** Although the showrunner has a lot of experience in production, she runs the risk of becoming too closely associated with everything Juan Gómez Jurado.

## JOSÉ PASTOR

### Director of Cinema and Fiction at RTVE.

He took over the management of RTVE's Film and Fiction area in October 2021, under the General Contents Department. With extensive experience in the audiovisual sector, Pastor has held roles such as manager of the Film Academy and coordinator of international relations for the Federation of Audiovisual Producers Associations of Spain (FA-PAE). He is responsible for successes such as *La Promesa* (with an International Emmy for Best Telenovela), *Las Abogadas* and *Detective Touré*. His goal is to boost the Spanish fiction industry and with a high degree of quality, governed by the principle of diversity and decentralisation.

**Strengths:** The goal of gaining audience share with transcendental series that address the principle of diversity of a public channel is yielding good results.

**Weaknesses:** The pressure to maintain high ratings on linear TV can limit innovation in the riskiest of projects. *Cicatriz*, for example, a series that failed on RTVE, became the most-watched Spanish series on Amazon Prime Video when it was released.

## JORGE PEZZI

### Managing Director at Boomerang TV.

Since his arrival in April 2023, Pezzi has been dedicated to bolstering its fiction division with the launch of *Entre tierras* on Antena 3, the consolidation of *Salón de Té La Moderna* on La 1 and the production of *La Suerte* for Disney+ and a new season of the return of *Física o química*. The company has also strengthened its service production side, something that is in high demand with the widespread commitment in Spain to attract international productions.

**Strengths:** His reorganisation of the company to allow it to better respond to market needs.

**Weaknesses:** The arrival of ITV Studios España led to their loss of *La Voz* and *Pasapalabra*, something that will be difficult for them to recover from.

## FRANCISCO POU

### CEO at Mediacrest.

Fiction was a major subject on Mediacrest's agenda, which until now had focused much more on find-

ing innovative entertainment formats. Its launch of *Asuntos Internos* with TVE, a crime series that follows three women in a Madrid police station during the late 1970s, has been the turning point in demonstrating that they can also compete in the fiction market. Pou has overseen the growth of the production company since it was founded in 2019, growth that has become much more noticeable in the last three years and has been built largely thanks to the success of the contest *El cazador*.

**Strengths:** While still being a relatively new production company, Mediocre is already among the most active in the sector.

**Weaknesses:** Delving into fiction involves a high degree of risk that the company will have to structure to manage.

### **ANA ROSA QUINTANA AND XELO MONTESINOS** **President and CEO at Unicorn Content.**

The major challenge posed following Ana Rosa Quintana's departure from the mornings, where she was one of the highest rating stars, and moving to the afternoon slot continues to be the focus of the company's efforts because *TardeAR* remains its "Pièce de résistance". Montesinos has set the challenge for Unicorn to increase the number of productions made for clients other than Mediaset, and above all, to

start working for TVE, and she has scored a hit with the series *El Marqués* in 2024.

**Strengths:** The president's personal brand is very widely recognised and still represents something important for the public.

**Weaknesses:** Broadening the production focus in a genre such as fiction without compromising current entertainment performance will be a major challenge.

### **MACARENA REY** **CEO at Shine Iberia.**

Basking in the positive public ratings for season after season of *MasterChef* and *Maestros de la Costura*, the production company seeks to strengthen its position in cooking talent show sector with new programmes such as *Next Level Chef*, which consolidates Rey's return to a Telecinco she left thirteen years ago, and which she herself has stated is the definitive evolution for this type of programme and one of her most ambitious projects.

**Strengths:** Her extensive international format catalogue.

**Weaknesses:** Her hit programme could also work against her by overly depending on *MasterChef* its spin offs.

### **MARÍA JOSÉ RODRÍGUEZ** **Managing Director at Globomedia.**

Following the departure of Javier Pons, who was hired

by Telemundo Studios as the new head of fiction, news of Rodríguez's arrival at Globomedia at the end of the summer rocked the sector due to her participation in the presentation of new content for Prime Video just days earlier, where she had been overseeing its original productions. The platform gave the green light to the new stage of *Operación Triunfo*, for example, under her helm. Her appointment at the veteran production company comes at a time when it needs to be repurposed, to bring it back to its glory days of the 90s.

**Strengths:** Her time at both #0 and Prime Video proves her capacity to launch ambitious projects.

**Weaknesses:** She needs to have more consistent hits, since some of her previous series failed to take off.

### **ROSA ROMÀ I MONFÀ** **President of the Catalan Corporation at Mitjans Audiovisuals.**

Rosa Romà has taken over the organisation that comprises TV3, and the rest of the Catalan-language public media, during a period of political uncertainty and commitment to digital innovation, something that she is an expert in. She launched 3Cat in autumn 2023, a platform that merges the content of TV3 and Catalunya Radio and which represents a very notable leap forward for the institution. She launched 1→

a youth-focused channel called EVA to promote the language among young people, accompanied by the announcement of the creation of scholarships for content creators.

**Strengths:** At the forefront of innovation in regional television, we understand the commitment to short-format fiction and the continued collaboration with Carles Porta, the journalist behind the true crime documentary series *Crims*, which has already crossed over into national television.

**Weaknesses:** Fiction became less popular after series such as *Polseres vermelles*. They need to return to that level of quality fiction production.

## ALESSANDRO SALEM

**CEO at Mediaset España.**

An executive with an extensive career in the media sector, consolidated following decades within the Mediaset group. Before his appointment as CEO of Mediaset Spain in January 2023, Salem held roles involving a high level of responsibility at Mediaset Italia, where he oversaw the general management of content. His experience has enabled him to have an overview of the audiovisual market.

Salem has opted to strengthen original productions and explore new opportunities in multiplatform distribution. His challenges include managing the company's

digital transformation, while preserving the profitability of linear television, Mediaset's historical core.

**Strengths:** Experience in the creation and optimisation of successful formats that have consolidated the group's position in the television market.

**Weaknesses:** Apart from recovering lost ground on the audience front, he will need to adapt to changes in free-to-air television habits.

## JAVIERTEBAS

**President at LaLiga.**

This year, the Professional Football League has decided to boost LaLiga Studios, the division for the creation of formats that have to raise awareness of the competition and is developing a fiction project together with the production company Little Spain. The launch on Netflix of the documentary series about the previous season, *LaLiga, más allá del gol*, is the first step in the ambitious plans towards ensuring that the Spanish tournament achieves the same international popularity as the Premier League, for example.

**Strengths:** LaLiga is experiencing a surge in international visibility, thanks in particular to the signing of global stars such as Kylian Mbappé.

**Weaknesses:** The competition has an issue with consumer prices and piracy, which is constantly talked about on social media. It has won major court victories

in its fight against unauthorised audiovisual consumption, but its competition's image and subscriptions has been undermined.

## RICARDO VACA

**President at Barlovento Comunicación.**

He has just celebrated 25 years at the helm of Barlovento Comunicación, a veteran in audience analysis in Spain. The consultancy is adapting to the times through its OTT Barometer, which analyses the main trends in streaming platforms through thousands of interviews and continues to be a benchmark in daily audience information.

**Strengths:** His 25 years of experience make him a leader in Spain when it comes to audience analysis.

**Weaknesses:** An increase in competition that Barlovento has been fighting against in recent times. | 27

BIENVENIDOS  
AL NUEVO SITIO WEB DE

TIVÙ

[WWW.TIVU.ES](http://WWW.TIVU.ES)



Un espacio de referencia  
donde leer toda la actualidad  
audiovisual, con contenidos  
en profundidad y exclusivos



# CONTROL DE CARRETERAS



**NUEVA TEMPORADA**  
**23 DE FEBRERO 21.30 H**

**DMAX**