



## AA Aplicación 10.4

### LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO EN EL GRUPO ATRESMEDIA

Eva Pelechano Barahona  
Fernando E. García Muña  
*Universidad Rey Juan Carlos*

Atresmedia, uno de los principales grupos de comunicación español, desarrolla una amplia variedad de actividades empresariales en distintas áreas de negocio, compartiendo los valores de calidad, innovación, compromiso, pluralidad y apuesta por la industria. En los últimos años ha ampliado notablemente su diversificación de negocios. Ello ha provocado el diseño de diversas unidades estratégicas de negocio (UEN), que no siempre se definen a través del mismo criterio. En algunos casos, las unidades integran negocios muy diferentes que comparten aspectos tecnológicos fundamentalmente (Televisión y Radio). En otros casos, la definición de las UEN toma en consideración la misión y objetivos, el entorno competitivo, así como los recursos y capacidades clave en cada caso, tal es el caso de las unidades de Cine y Publicidad. Finalmente, el objetivo común de todos los negocios de la unidad de Diversificación es la inversión en nuevos sectores con gran potencial de crecimiento en los que la empresa está apostando para complementar su principal fuente de ingresos (la publicidad). Las UEN del grupo son:

#### 1. Unidad de negocio de televisión y radio:

**Atresmedia Televisión.** Atresmedia cuenta con cuatro cadenas de televisión en abierto -Antena 3, La Sexta, Neox y Nova- con una oferta específica y complementaria. Antena 3 destaca por el entretenimiento familiar (series y concursos líderes en sus principales franjas horarias como, por ejemplo: *La Voz, Tu cara me suena, El Hormiguero, Pasapalabra, Tierra Amarga, Infiel, Inocentes, Amar es para siempre, o Mentiras*; La Sexta, especializada en programas de actualidad social y política (*La Sexta Noche, Más Vale Tarde, La Roca o El Intermedio*), series de ficción (*Navi: Investigación criminal, el Mentalista o Buenagente*) y deportes. Por su parte, Neox y Nova, son un referente entre los canales temáticos juveniles y femeninos, respectivamente.

Como complemento a la televisión en abierto, Atresmedia cuenta con la plataforma de video *online* Atresplayer (OTT del grupo), donde se puede acceder desde internet a todo el contenido de las cadenas de televisión del Grupo (Antena 3, laSexta, Neox, Nova, Mega, AtreSeries y canales *online* como Flooxer), ya sea en directo o bajo demanda con publicidad. Para los contenidos sin publicidad, preestrenos y contenidos exclusivos el Grupo ha creado Atresplayer Premium (TV de pago).

**Atresmedia Radio.** Atresmedia cuenta con tres emisoras de radio con profesionales de reconocido prestigio: Onda Cero (emisora de radio generalista), Europa FM (emisora de radio musical juvenil) y Radio Melodía (emisora de radio musical pop-rock años 80 y 90). Según el estudio General de Medios, Onda Cero fue la radio generalista que más creció en 2021, con un crecimiento interanual del 94% e intermensual del 11%.

#### 2. Unidad de negocio de generación ingresos por la venta de contenido y espacios:

**Atresmedia Studios.** Atresmedia siempre ha apostado por la creación de contenidos como punto fuerte de su negocio; por ello, en el año 2000 se crea la división Atresmedia Cine que ha cosechado numerosos premios y reconocimientos nacionales e internacionales como *El Reino* (con 7 premios Goya,





entre otros). En 2017, buscando una mayor diversificación de la compañía del negocio publicitario, se crea Atresmedia Studios para potenciar los contenidos como eje principal del negocio y revolucionar el mercado audiovisual español.

El objetivo de Atresmedia Studios es la generación y el diseño de contenido de ficción y entretenimiento exclusivo ampliando su catálogo de contenidos. Estos contenidos se ponen a disposición de los principales operadores del mercado y plataformas de distribución y exhibición, tanto a nivel nacional como internacional. Así, vendió *El embarcadero*, a Movistar+, *Pequeñas coincidencias* a Amazon Prime Video, *Veneno* a Atresplayer Premium o *Mentiras* para Antena 3, entre otros. Atresmedia a día de hoy se ha convertido en la compañía que más series españolas ha exportado.

La creación de Buendía Estudios, en 2020, como productora independiente junto a Telefónica Studios, tiene como objetivo la creación y producción de contenidos audiovisuales en español en todo el mundo para terceros operadores, nacionales e internacionales. Y convierte a Atresmedia en una de las principales factorías de producción de contenidos.

**Atresmedia Publicidad.** Atresmedia Publicidad pretende que los anunciantes tengan acceso tanto al mercado tradicional como al digital. Es la principal fuente de ingresos en la actualidad (81%) y se encarga de la comercialización de todos los soportes de Atresmedia (televisión, radio y digital). Además, presenta servicios complementarios de consultoría a los anunciantes para optimizar el impacto de sus campañas, crear experiencias de marca (*Branded Content*), así como, orientar la mejora del diseño y distribución de los productos. En 2021, los ingresos en publicidad de televisión, los que mayor peso tienen en su cuenta de resultados, crecen un 9,0% respecto al ejercicio anterior; y los de publicidad digital crecen el 30,9%. El desempeño de esta actividad por parte de Atresmedia es satisfactorio, puesto que sus cifras están por encima de la media; el mercado de la publicidad según Infoadex, crece en un 8,3% mientras que el de la publicidad digital un 14,2%.

### 3. Unidad de negocio de generación ingresos procedentes de otros negocios:

**Atresmedia Diversificación.** Ante el nuevo escenario tecnológico y competitivo, el grupo busca desde 2014 nuevas fuentes de ingresos apostando por negocios innovadores y con potencial para generar ingresos adicionales a la publicidad, pero relacionados con los puntos fuertes del grupo, como la gestión de acuerdos comerciales, marcas blancas y licencias basadas en contenido o la creación de un catálogo musical para los programas y series del Grupo, y de terceros. Con este objetivo, esta división se centra en:

- El área de Internacional, con cuatro canales internacionales (Antena 3 Internacional, Atreseries, Atrescine, ¡HOLA! TV).
- *Media for Equity*, para apoyar a *startups*, como Glovo, Wallapop, Badi, Marmota o Fever. Atresmedia ayuda a jóvenes empresas tecnológicas en su fase inicial, asesorando y gestionando sus campañas de publicidad, a cambio de una participación accionarial.
- *Publishing Musical*, donde encontramos la apuesta del Grupo por la gestión de derechos editoriales, destacando la editorial Irradia, y musicales con Atresmúsica, sello discográfico del Grupo.

Nuevos negocios, para ampliar el alcance y notoriedad de las marcas y los contenidos más allá de la pantalla. Dentro de estos nuevos negocios podemos encontrar *merchandising* y licencias como DVDs, perfumes, revistas, juegos de mesa de concursos, juguetes, Escape Room de *La Casa de Papel*, acuerdos asociados a *La Voz*, libros de programas o el impulso de formatos de *branded content* como *Crea Lectura*, de laSexta. Además, el grupo cuenta con una larga tradición en la organización de eventos propios para generar ingresos adicionales (actividades infantiles, conciertos de música, estrenos de cine y televisión, moda, congresos y conferencias sobre *management*, etc.) y eventos estrechamente





vinculados con su Responsabilidad Social Corporativa (campañas El Estirón, Ponle Freno, Objetivo Bienestar, entre otras).

Fecha aplicación: Agosto de 2022

