

Mediapro: reconversión de un carrier en grupo global de comunicación

Mediapro: the conversion of a carrier into a global communication group

José-Vicente García-Santamaría; Gema Alcolea-Díaz

Cómo citar este artículo:

García-Santamaría, José-Vicente; Alcolea-Díaz, Gema (2021). "Mediapro: reconversión de un carrier en grupo global de comunicación". *Profesional de la información*, v. 30, n. 5, e300512.

<https://doi.org/10.3145/epi.2021.sep.12>

Artículo recibido el 11-06-2021
Aceptación definitiva: 23-07-2021



José-Vicente García-Santamaría

<https://orcid.org/0000-0003-4659-3975>

Universidad Carlos III de Madrid
Departamento de Periodismo y
Comunicación Audiovisual
Madrid, 133
28903 Getafe (Madrid), España
jvgsanta@hum.uc3m.es



Gema Alcolea-Díaz ✉

<https://orcid.org/0000-0003-2731-9014>

Universidad Rey Juan Carlos
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Camino del Molino, 5
28943 Fuenlabrada (Madrid), España
gema.alcolea@urjc.es

Resumen

Se estudia la transformación que ha experimentado la empresa española *Mediapro* desde sus inicios como *carrier* (transportador de señal) hasta convertirse en un grupo global de comunicación –el primero de España por ingresos netos y ebitda–, además de una de las mayores productoras europeas y uno de los mayores difusores de derechos de retransmisiones deportivas mundiales, y que opera en numerosos países. Partiendo de un análisis de las fortalezas y debilidades de *Mediapro* y de un estudio profundo de sus políticas de diversificación industrial y de sus resultados empresariales, así como de su reputación corporativa, íntimamente unida al comportamiento corporativo, el texto indaga también en algunas de las claves de su futuro como gran conglomerado mediático, sujeto a un sector extraordinariamente competitivo y en plena transformación digital. La conclusión es que en un contexto de negocio en el que debe competir con las mayores productoras de contenidos mundiales, así como con los grandes poseedores de los derechos de retransmisiones deportivas, este futuro debe pasar necesariamente por una menor dependencia de los derechos deportivos –sujetos a una férrea negociación con grandes conglomerados mundiales– y, al mismo tiempo, por un claro reforzamiento de su reputación corporativa.

Palabras clave

Creación de contenidos; Gestión de derechos deportivos; Servicios de producción audiovisual; Industria audiovisual; Empresas cinematográficas; Grupos de comunicación; *Carriers*; Diversificación industrial; *e-Sports*; *Media-cloud*; OTT; Reputación corporativa; *Mediapro*.

Abstract

The transformation that the Spanish company *Mediapro* has undergone from its beginning as carrier to become a global communication group –the first in Spain by net income– is studied. *Mediapro* is one of the largest European producers and one of the largest broadcasters of world sports broadcasting rights. Starting from an analysis of its strengths and weaknesses and an in-depth study of its industrial diversification policies and its business results, as well as its corporate reputation, closely linked to corporate behavior, the text also investigates some of the keys to its future as a large media conglomerate, subject to an extraordinarily competitive sector and in full digital transformation. The conclusion is that in a business context in which it must compete with the world's largest content producers, as well as with the large holders of sports broadcasting rights, this future must necessarily go through less dependence on sports rights –subject to a fierce negotiation with large global conglomerates– and, at the same time, for a clear reinforcement of its corporate reputation.

Keywords

Content creation; Sports broadcasting rights; Audiovisual production services; Audiovisual industry; Film companies; Communication groups; Carriers; Industrial diversification; e-Sports; Media-cloud; OTT; Corporate reputation; *Mediapro*.

1. Introducción

Mediapro es la principal empresa de contenidos audiovisuales de España, la segunda productora europea por ingresos de explotación (*European Audiovisual Observatory*, 2020) y detenta a nivel mundial una posición relevante en el ámbito de los eventos deportivos: adjudicación de derechos audiovisuales, agente comercial, producción y distribución técnica de eventos y canales, entre otras áreas. Sus orígenes se remontan a 1994, cuando bajo la denominación mercantil *Mediaproducción S.L.*, fue fundado por Jaume Roures, a quien se unieron Josep Maria (“Tatxo”) Benet y Gerard Romy. En sus inicios su actividad se circunscribía fundamentalmente al alquiler de platós y la producción de contenidos para televisiones, como retransmisiones y programas deportivos para *Canal+* e informativos para *Canal Sur* (López-Galiacho, 2010). Ya en 2008 su diversificada línea de negocio abarcaba, principalmente, la gestión de derechos deportivos (más del 50% de su negocio total), actividades de producción y postproducción (más del 10%), retransmisiones en directo, mayoritariamente deportes (5%) y servicios asociados, como publicidad, marketing o consultoría (5%), entre otras actividades (Cubeles, 2010).

En la actualidad, las principales áreas de negocio del grupo son: 1) servicios audiovisuales, que incluye centros y servicios de producción, transmisiones (a través de la marca *Overon*), unidades móviles e ingeniería (diseño, construcción, operación y mantenimiento de instalaciones *broadcast* y multimedia); 2) contenidos, de cine y televisión, así como espacios expositivos, publicidad, eventos, distribución de derechos y producción y gestión de canales y OTT; 3) gestión de derechos de competiciones deportivas, como titular y como agente comercial; 4) innovación, que incluye áreas como *eSports*, *sports intelligence* y *mediacloud*, entre otras (*Mediapro*, 2020a).

La compañía opera a través de filiales que abarcan todos los servicios de producción audiovisual, con centros repartidos por cuatro continentes, y en ciudades como Nueva York, Miami, Buenos Aires, Dubái, Toronto, Bogotá o Lisboa. Es asimismo el primer *carrier* independiente de España (García-Santamaría, 2016) y la tercera plataforma de distribución mundial. Cabe destacar que desde 2019 ha vuelto a potenciar la creación de contenidos, con series y *films* para terceros o para la propia compañía, con la puesta en marcha de *The Mediapro Studio*.

Fruto de su intensa actividad se ha convertido –sin tener en cuenta a *Telefónica* por su alejado *core business*– en el grupo de comunicación español con mayores ingresos (ejercicio 2019), superando a *Prisa*, *Mediaset* y *Atresmedia*. Una característica que la diferencia del resto de grupos que operan en España es que esta compañía nunca pretendió realizar una integración vertical en toda la cadena de valor comunicativa. Prueba de ello es su política de inversiones y desinversiones en medios. Así, en 2007 puso en marcha un periódico de alcance nacional, *Público*, cuya edición en papel cerró en 2012, pasando a digital con *Display Connectors*, propiedad de Roures y al que no se sumaron las diferentes corrientes del periódico impreso, y se hizo igualmente con *La voz de Asturias* en 2010, cerrándola en 2012. De hecho, sus incursiones en medios se encuentran muy ligadas a la política mediática de los gobiernos del presidente Rodríguez Zapatero (2004-2011). Y en el período de los cambios regulatorios que transformaron el mercado televisivo (Bustamante, 2008; Marzal-Felici; Casero-Ripollés, 2009) se convirtió en uno de sus principales actores, gracias a la adjudicación de una televisión generalista (*La sexta*) y un canal en la TDT de pago (*Go/TV*), beneficiándose asimismo de la liberalización del sector, que facilitó los posteriores procesos de fusión, como el de *Antena 3* con *La sexta*. Por contra, nunca tuvo nada que ver con proyectos radiofónicos (salvo, al parecer, una negociación para la compra de emisoras de *Flaix*), especializándose fundamentalmente en la prestación de servicios audiovisuales.

En 2018 dio entrada en su capital al grupo chino *Orient Hontai*, con el que estableció sinergias en derechos deportivos y aumentado su internacionalización, pero que, por el contrario, no le dotó de una mayor capitalización financiera al tener que solicitar *Mediapro* un préstamo para que este grupo pudiera hacerse con cerca del 54% de su capital.

2. Objetivos y metodología

Conforme a lo expuesto anteriormente, el objetivo de esta investigación es doble:

(O1) Analizar la transformación de una empresa de prestación de servicios audiovisuales en uno de los principales grupos europeos de comunicación, con especial incidencia en la creación de contenidos; además de su actividad como *carrier*.

(O2) Conocer si este anclaje y especialización en el mundo audiovisual le servirá para consolidarse como un gran grupo mediático, una vez analizadas sus fortalezas y debilidades y su dependencia del manejo de derechos deportivos.

En cuanto a la metodología, parte de dos fundamentos. Por un lado, la raíz conceptual que aportan la economía política de la comunicación y la economía industrial. La primera de ellas, como afirmaba Mosco (1996), proporciona un marco teórico integrado, focalizado especialmente en la propiedad y la concentración de los medios de comunicación. O se-

gún **Garnham** (2011), se siente concernida igualmente por la estructura mediática, y la regulación que se aplica en este entorno. Y la segunda, analiza la estructura y el comportamiento de los mercados y de las empresas, y sirve para estudiar las decisiones estratégicas que, a lo largo de un dilatado periodo de tiempo, han llevado a cabo los grupos de comunicación: sus inversiones y desinversiones, al mismo tiempo que sus fuentes de financiación y su endeudamiento a lo largo del tiempo.

“*Mediapro* ha hecho un enorme esfuerzo financiero para convertirse en una década en el principal grupo de comunicación español, desbancando en esta posición al grupo *Prisa*”

Por otro lado valoramos el establecimiento de alianzas estratégicas con otras compañías del sector audiovisual, empresas propietarias de derechos deportivos o pertenecientes a sectores conexos. Estas alianzas en el nuevo entorno digital representan una vía original y práctica para la creación de valor. Son, hoy en día, una modalidad a la que recurren cada vez más empresas para compartir recursos; tanto en el aspecto financiero y de personal, como en las áreas comercial, técnica, tecnológica o en los sistemas de distribución a nivel nacional e internacional. Y, muchas veces, no se trata únicamente de una mera relación contractual entre las partes, sino que aspira a la creación de valor compartido para ser más fuertes en el mercado (**Lunnan; Haugland**, 2008). En otras palabras, de la buena gestión de estas alianzas dependerán en el mundo digital las *joint-venture* que pueda trazar *The Mediapro Studio* con las mayores plataformas de VoD que operan en España, así como con otras empresas audiovisuales. De esta manera, tenemos en cuenta, las características en las que se desenvuelve el modelo de negocio de las televisiones de pago a través de sus distintas modalidades de distribución, tanto en su exclusividad como en los mercados que comprende su cadena de valor: mercado de adquisición de derechos, mercado de intermediarios y mercado de comercialización directa a los abonados (**Gabszewicz; Sonnac**, 2010).

Conceptualmente, nos apoyamos en un análisis de la historia de los derechos de retransmisiones del fútbol en España, desde la década de los ochenta hasta hoy. Y al mismo tiempo estudiamos el mercado mundial de derechos bajo una doble vertiente: la de poseedores y la de difusores de los mismos. Para entender el complejo mundo de las sociedades mercantiles, tributación, análisis contables y normas internacionales de contabilidad hemos recurrido a *Memento práctico Francis Lefebvre. Plan general contable 2021* (**Ortega-Carballo; Pérez-Iglesias**, 2021).

Una dificultad estribaba en el complejo entramado accionario de *Imagina y Mediapro*. Al no ser empresa cotizada en bolsa, su información financiera no se encuentra fácilmente al alcance de los analistas. Se ha recurrido así a la consulta de la base de datos de información financiera de empresas *SABI* (2012-2020), de *Bureau van Dijk*, y, en algunos casos, no apoyamos en fuentes secundarias (diarios y revistas españolas e internacionales); declaraciones efectuadas por los directivos de la propia compañía; organismos europeos como el *European Audiovisual Observatory* o la antigua *Comisión Nacional de la Competencia (CNC)*. Del mismo modo, nos apoyamos en la escasa bibliografía académica disponible sobre esta firma pero también sobre derechos de retransmisiones deportivas: **Alcolea-Díaz** (2003; 2006), **Bonaut-Iriarte** (2010); **Cubeles** (2010); **López-Galiacho** (2009); **García-Santamaría** (2011; 2016); **García-Santamaría; Pérez-Serrano; Alcolea-Díaz** (2014); **García-Santamaría; Pérez-Serrano** (2020); y **Ginesta** (2009).

Por último, y teniendo en cuenta la importancia de la reputación corporativa para aquellas empresas que trabajan en entornos multinacionales, aplicamos un análisis reputacional a los principales casos en los que se ha visto involucrada *Mediapro*, para conocer de esta manera las repercusiones que pudiera tener sobre la imagen que ha proyectado a la opinión pública y a los reguladores de diferentes gobiernos, dentro y fuera de la Unión Europea. Conviene recordar que el análisis de la reputación corporativa permite calibrar el impacto que, tanto las opiniones como las percepciones de los públicos, tienen sobre los ejes reputacionales de una organización (**Carreras; Alloza; Carreras**, 2013), y está íntimamente unido al comportamiento corporativo (**Fombrun**, 1996).

3. Gestión de derechos deportivos y dominio de *Mediapro* tras las sucesivas “guerras del fútbol” en España

Existe un puñado de compañías mundiales como *BSkyB* (Gran Bretaña), *Canal Plus* (Francia), *Foxtel* (Australia) y *DirectTV* (Norteamérica y Latinoamérica) que han experimentado un crecimiento considerable gracias a las retransmisiones televisivas de grandes acontecimientos deportivos. Otra razón importante de este crecimiento ha sido la tendencia de los canales a priorizar tales productos (**Hammervold; Solberg**, 2006). El fútbol ha sido así el más efectivo generador de ingresos en Europa y es el contenido que difunden más televisiones comerciales. Su desarrollo en el territorio de la Unión Europea se inició en el año 1992 cuando *BSkyB* adquirió por vez primera los derechos de la *Premier League* por 304 millones de libras. El acuerdo —que incluía los *highlights* para la *BBC*— supuso cinco veces más que el valor por el que la *ITV* los había comprado en 1988 (**Horsman**, 1998). Varias compañías en Europa adoptaron la misma estrategia de *BSkyB*, pero no con el mismo éxito. Algunas de ellas han quebrado, caso de la alemana *Kirch*; otras como el grupo español *Prisa* incurrieron en una abultada deuda por sostener su apuesta por los derechos de emisión del fútbol para su canal de pago (*Canal+*).

En este contexto tuvo que moverse *Mediapro* que, tempranamente, se especializó en el mercado de compra de derechos de retransmisiones deportivas y que, junto a su actividad como *carrier*, ha sido una de sus principales señas de identidad empresarial.

En sus inicios la compañía comenzó con la producción de retransmisiones y programas deportivos, como hizo para *Canal+*, e incluso con la realización de un canal temático para la *Real Federación Española de Fútbol (RFEF)* (López-Galiacho, 2010). La razón era muy sencilla: dos de sus socios fundadores, Josep Maria Benet y Jaume Roures, estuvieron ligados al equipo fundacional de *TV3* (nacida en 1983), con responsabilidad en la dirección de los departamentos encargados de la información y producción de deportes y, por tal condición, con presencia en el área de deportes y de operaciones especiales en la *Forta*, nacida en 1989. Posteriormente, Roures fue jefe del departamento de televisión de *Dorna*; Benet asumió la dirección general de *Audiovisual Sport* (1997), tras lo que creó su propia productora y distribuidora de deportes que fusionó con la primigenia *Mediapro*.

« *Mediapro* es la principal empresa de contenidos audiovisuales de España, la segunda productora en Europa por ingresos de explotación y detenta a nivel mundial una posición relevante en el ámbito de los eventos deportivos »

Esta breve mirada retroactiva encierra una relación muy estrecha con algunas claves que transformaron el mercado español de retransmisiones y derechos audiovisuales del fútbol. Pero no fue hasta el año 2006 cuando *Mediapro* irrumpió con fuerza en la compra de derechos audiovisuales del fútbol español.

TVE, en un principio en monopolio, acabó compartiendo plenamente las emisiones de encuentros futbolísticos con las televisiones autonómicas, poco después de la irrupción de éstas en el mercado (Bonaut-Iriarte, 2010). Unos años más tarde la *Forta*, con el beneplácito de la *Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP)*, se alió con *Canal+*, y prolongaron sin concurso hasta 1998 los derechos televisivos con los que contaban las televisiones autonómicas. En ese momento, los dos grandes canales privados, *Telecinco* y *Antena 3*, que habían surgido en 1989, denunciaron el acuerdo ante el *Servicio de Defensa de la Competencia*. Fue el primer hito visible que anticipaba la tónica beligerante que iba a producirse en la compra de derechos en el fútbol español durante más de dos décadas.

Poco después, en 1995, *Antena3* comenzó a comprar a varios clubs de fútbol sus derechos audiovisuales de forma individualizada, y rápidamente se unieron *Canal+* y *TV3* (esta última contaba con los derechos del *FC Barcelona*), lo que propició la constitución en 1997 de *Audiovisual Sport (AVS)* para unir así a los grandes adjudicatarios: *Sogecable (Prisa)*, *Telefónica* y *TV3*. Se había configurado de nuevo, como durante el monopolio de *RTVE*, un modelo de venta individualizada prácticamente único en Europa (García-Santamaría, 2011), que se mantuvo hasta 2015 y deparó la denominada primera guerra del fútbol (Alcolea-Díaz, 2003).

Como ya comentamos, Benet y Roures, a través de *TV3*, la *Forta* y *AVS*, se encontraban en medio de estos movimientos, pero fue en 2006 cuando *Mediapro* entró directamente en este terreno. Se hizo entonces con los derechos audiovisuales de gran parte de los clubs, iniciando una segunda guerra del fútbol con *Sogecable (Prisa)*, que se forjó a base de incumplimientos de contratos (Alcolea-Díaz; García-Santamaría, 2019), en la que se llegaron a producir negociaciones casi partido a partido (Ginesta, 2009; De-Moragas; Kennett; Ginesta, 2011), y cuya resolución se dirimió en los tribunales en 2015, cerrándose definitivamente los litigios en 2019. Posteriormente, tras la intervención del Gobierno, España se unió a la comercialización centralizada de los derechos audiovisuales de los clubs por parte de la *LNFP* y la *RFEF*, con la presencia de *Mediapro* (en *joint venture* con *Al Jazeera* para la compra y comercialización de los derechos) y *Telefónica* en la primera de estas subastas (temporadas 2016-2019). Aunque, finalmente, el protagonismo lo detentó *Telefónica* como principal agente en la siguiente (periodo 2019-2022), ante la fortaleza financiera de la compañía de telecomunicaciones y su apuesta decidida por este contenido premium.

Por tanto, *Mediapro* ha cambiado su posición en la compra de derechos audiovisuales de las competiciones nacionales de fútbol españolas tras haber luchado intensamente en una primera etapa contra *Prisa* y después frente a *Telefónica*. También varía esta estrategia respecto a los derechos de competiciones internacionales para el territorio español, como la *UEFA Champions League* y *UEFA Europa League*, cuyos derechos para 2018-2021 *Mediapro* revendió a *Telefónica* (desapareciendo la marca *beIN Sports*, al ceder también el diseño de los contenidos). Más adelante, la empresa española de telecomunicaciones se hizo directamente también con estos derechos para las temporadas 2021-2024.

Por otro lado, la estrategia seguida en España por *Mediapro* como adjudicataria para la explotación del contenido generado con los derechos audiovisuales de la principales competiciones del fútbol y de otras especialidades deportivas ha adoptado dos vías:

- como minorista, con la edición de canales temáticos, comercializados directamente y en exclusiva a través de la *TDT* de pago (*Go!TV*), o en abierto (*La sexta* y *Go!*), y de canales a través de su propia OTT, ya extinguida, *beIN Connect* (como *beIN Sports* o *beIN LaLiga*);
- como mayorista, con la venta e integración en la oferta de terceros operadores de sus contenidos empaquetados.

A todo ello hay que sumar que *Mediapro* realiza la producción de canales deportivos para terceros (caso de *Telefónica*) y durante años produjo los canales de televisión de los clubs *FC Barcelona* y *Real Madrid*.

Además de la adjudicación de derechos deportivos y el empaquetamiento de este contenido en canales, y más allá del marketing deportivo, otra actividad fundamental de *Mediapro* es la producción móvil y transmisión de señales de televisión. En España es un negocio relevante la producción técnica de los encuentros de primera y segunda división de *La*

Liga, adjudicada por contrato desde 2015: un modelo en el que la señal es encargada a un único operador que pueda garantizar que sea neutra y objetiva (CNMC, 2017).

Igualmente es importante la presencia de *Mediapro* en la distribución internacional de derechos audiovisuales de competiciones deportivas. En el caso de España, y desde 2015, es el agente comercial internacional de *La Liga* para distribuir sus derechos televisivos hasta el año 2024. De esta manera, *Mediapro* comercializa los derechos de los equipos de fútbol en 180 países. Un negocio que puede suponerle 50 millones de euros de beneficio neto anual si alcanza la cifra de 450 millones, y a la que puede sumarle el 25% de los ingresos que superen esa cifra.

Visto todo lo anterior, se pueden señalar tres *partners* que han resultado claves para *Mediapro* en España:

- En primer lugar, la propia *LNFP*, con quien ha mantenido una estrecha relación a lo largo del tiempo.
- Por otro lado, destaca su relación con *Al Jazeera*, que se remonta a la puesta en marcha a finales de 2003 en Qatar de *Al Jazeera Sport* (renombrada en 2014 como *beIN Sports* e incorporada a *beIN Media Group*). En 2015 *Al Jazeera* lanzó en España el canal *beIN Sports*, operado por *Mediapro*. Desde los orígenes de *Al Jazeera Sport* en 2003, la red de canales deportivos del grupo se ha ido ampliando en numerosas áreas geográficas y *Mediapro* ha estado presente en muchos de estos lanzamientos, como *beIN Sports* en Francia. *Mediapro*, a través de *Imagina US*, produce el canal de *beIN Sports* en Miami, sede central de *beIN Sports Americas*. Al mismo tiempo que *beIN Sports* tiene desde 2012 diversos contratos con *La Liga* para la explotación de los derechos internacionales en EUA y Canadá, entre otras áreas geográficas.
- Igualmente puede considerarse crucial la entrada de la china *Orient Hontai* en el accionariado de *Mediapro*, porque facilita una mejor penetración en el país asiático. Puede ser un indicativo por ejemplo la creación en 2020 de *Spanish Football Commercial & Marketing Company (SFCM)*, una *joint venture* entre *La Liga*, *Mediapro* y *Super Sports Media* (*broadcaster* de todos los derechos de *La Liga* en China desde 2017 y hasta 2025).

Como se ha visto, *Mediapro* ha tratado de dominar todos los eslabones de la cadena de valor de las retransmisiones deportivas, desde la adjudicación de derechos, con un elevado riesgo en las operaciones, hasta la distribución, la realización de eventos o su comercialización. Por otra parte, también ha querido trasladar el modelo español a otros mercados europeos, aunque con desiguales resultados, como veremos. El último, en el mercado francés, donde en 2018 se adjudicó el 80% de los derechos nacionales de transmisión de la liga francesa para el período 2020-2024, aumentando hasta un 60% el precio de la subasta anterior, y arrebatándole los derechos a *Canal+* (*Vivendi*), quien históricamente los venía detentando desde 1984. Para su comercialización, *Mediapro* unió fuerzas con la cadena *TF1* (*Grupo Bouygues*) lanzando en agosto de 2020 el canal *Téléfoot* para distribuir los derechos adquiridos del fútbol francés, con un precio de suscripción de 25 euros mensuales. Pero no llegó a superar la cifra de 600.000 abonados, muy lejos de la masa crítica esperada de 3,5 millones y necesaria para alcanzar su umbral de rentabilidad, haciéndolo inviable incluso a pesar de los acuerdos para su inclusión en la oferta de *Orange*, *SFR*, *Bouygues* y *Free* (Val, 2020).

“ *Mediapro* ha tratado de dominar todos los eslabones de la cadena de valor de las retransmisiones deportivas, desde la adjudicación de derechos, con un elevado riesgo en las operaciones, hasta la distribución, la realización de eventos o su comercialización ”

Tras el impago de dos plazos (octubre y diciembre de 2020) por estos derechos y una solicitud de renegociación a la baja por parte de *Mediapro*, se acudió a un proceso de conciliación en tribunales que desembocó en diciembre de 2020 en la ruptura del acuerdo y un pago de 100 millones de euros. Este incumplimiento llevó al fútbol francés a una delicada situación financiera. La *Ligue de Football Professionnel* francesa tuvo que solicitar un crédito en octubre de 2020 de más de 100 millones de euros para pagar a los clubs y litigó en los tribunales con *Canal+* (enero 2021), que no estaba conforme con el proceso abierto por la *LFP* francesa para buscar nuevos socios para los derechos vacantes (Abboud; Ahmed, 2020).

En cuanto al mercado italiano, a principios de 2018 *Mediapro* obtuvo los derechos televisivos de la *Serie A* para el período 2018-2021, desbancando a los tradicionales *Mediaset* y *Sky*. Además de la obtención de los derechos, *Mediapro* tenía la intención de abrir un canal corporativo de la competición, lo que generaba problemas regulatorios. Pocos meses después, la *Lega Calcio* rescindió el contrato ante la falta de avales, iniciando un nuevo concurso del que fueron adjudicatarios *Sky* y *Perform* (*DAZN*), con un precio devaluado, y generando un importante malestar (Colombo, 2018). De momento, toda esta incursión se ha visto traducida ante los tribunales en una reclamación (octubre, 2020) a *Mediapro* de 460 millones de euros por daños y retrasos, quien también previamente había denunciado a la *Serie A* solicitando una devolución e indemnización por la rescisión del contrato de 2018.

Con una visión más amplia e internacional, y más allá del dato coyuntural, se pueden delinear las principales áreas de actuación de *Mediapro* en el sector audiovisual del deporte, sintetizadas en la tabla 1.

Tabla 1. Principales áreas de actuación de *Mediapro* en el ámbito del deporte

Áreas de actuación	Ejemplos
Adjudicación de derechos audiovisuales, tanto de competiciones deportivas nacionales para su comercialización a nivel nacional y/o internacional como internacionales.	<i>Canadian Premier League</i> hasta 2029 (nacional, para comercialización nacional e internacional). <i>UEFA Europa League</i> en Francia en 2021-2024 (internacional).
Actuación como agente comercial de derechos audiovisuales de competiciones deportivas.	En 2019, contrato para la distribución en exclusiva de los derechos de la <i>Copa China</i> en Asia-Pacífico. Comercialización internacional de <i>La Liga Española</i> .
Producción y distribución técnica de competiciones o eventos deportivos.	Producción de cuatro finales de la <i>UEFA Champions League</i> .
Producción y/o gestión de canales de contenido deportivo.	<i>Manchester City</i> , en Reino Unido. <i>Golf Channel</i> , en EUA.
Comercialización como <i>player</i> de contenidos deportivos.	Plataforma OTT en Canadá <i>One Soccer</i> .
Aportación de soluciones tecnológicas y marketing deportivo.	Sistema de videoarbitraje, VAR, en ligas nacionales (como en México o Emiratos Árabes) y competiciones, como las de la <i>Conmebol</i> .

4. Diversificación de *Mediapro* como *player* mediático y productor de contenidos

En el año 2006 se constituyó el holding *Imagina Media Audiovisual* por la fusión del *Grupo Mediapro* y el *Grupo Árbol*, que en 2008 pasó a denominarse *Grupo Globomedia* y fue absorbido en 2016 por *Mediapro*. El informe elaborado por el *Servicio de Defensa de la Competencia*, identificaba como cabecera del *grupo Mediapro* (*Mediaproducción, S.L.*) a *Mediaproduction Properties B.V.* (75%), sociedad holandesa, cuyos principales accionistas eran *Mediacapital B.V.* y *Cavendish Square Holding B.V.* (sociedad vehículo controlada por la multinacional británica de publicidad *WPP*) (*CNC*, 2006). El capital de *Imagina* quedó repartido entre los accionistas del *Grupo Árbol*, *Mediacapital B.V.*, y, en menor medida, *WPP*, a través de *Cavendish Square Holding*. En abril de 2007 entró *Torreal* (Juan Abelló), con un 20%.

Imagina comenzó a operar en junio de 2006 y cerró el ejercicio con unos ingresos de 551 millones de euros, un resultado de explotación negativo de 19 millones y unas pérdidas de 77,7 millones, originados por la puesta en marcha de *La sexta* (*Cinco días*, 2007). Tras su constitución, *Imagina* pasó a controlar más del 70% de *Grupo Audiovisual de Medios de Producción (GAMP)* –consorcio constituido un año antes por el *Grupo Árbol* (40%), *Mediapro* (38%), *Drive* (10%), *El Terrat* (7%) y *Bainet* (5%)–, partícipe (con un 60%) junto a *Televisa* (40%) en *Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta (GIA La Sexta)*, adjudicataria de una nueva licencia de televisión en la TDT.

Así, la irrupción de *Mediapro* como operador en el mercado televisivo se circunscribe a las medidas de impulso a la televisión digital terrestre (TDT) (*Alcolea-Díaz*, 2006), bajo gobierno socialista, y que, a su vez, propició el nacimiento –con una fuerte carga política (*Alcolea-Díaz; García-Prieto*, 2017)–, de *Cuatro* (*Sogecable*) y *La sexta* (*Mediapro*). De esta forma, el trasvase de la compañía al entorno mediático se produjo realmente tras la adjudicación de la licencia para operar en la televisión en abierto, lo que le permitió contar con un buen anclaje audiovisual, incrementar sus ingresos brutos y competir con los grandes grupos de comunicación españoles. Al mismo tiempo, profundizaron en su especialización en la gestión de derechos deportivos al llenar la programación de *La sexta* de eventos de primer nivel (fútbol, fórmula 1, basket) para incrementar rápidamente la audiencia de la cadena.

Con la llegada de la crisis económica del año 2008 y la consiguiente contracción del mercado de la televisión en abierto, y favorecido por la liberalización del sector, se produjo, no obstante, la venta de *La sexta* a *Antena3* (*García-Santamaría; Pérez-Serrano; Alcolea-Díaz*, 2014). Por otro lado, en 2008 *Mediapro* lanzó el canal temático *GolTV*, que, al año siguiente se constituyó en el primer canal de pago de la TDT, cesando en sus emisiones en 2015. En 2014 compró el canal *Total channel*, y en 2015 nació *beIN Sports*, ya desaparecido, junto a *beIN Media Group*. Y mantiene aún *Gol*, canal en abierto en la TDT.

En la actualidad, fuera de España sigue presente en la producción y/o gestión de canales de contenido deportivo (como *Manchester City*, en Reino Unido o *Golf channel*, en EUA) y en la comercialización como *player* de contenidos deportivos (como la plataforma OTT en Canadá *One soccer*).

Pese a haber tenido que desprenderse de *La sexta*, a cambio de una participación en *Atresmedia* (de cuyo capital salió en 2019), *Mediapro* logró atravesar los peores años de la crisis económica; seguir con sus actividades como prestador de servicios audiovisuales –derechos deportivos incluidos– y comenzar, poco a poco, a diversificar su actividad entrando en la producción de contenidos digitales o en campos nuevos como los *e-Sports*. El grupo, con su compleja estructura empresarial, dispone igualmente de otros segmentos de negocio relevantes y desarrolla actividades de producción de contenidos para televisión. En 2019 concentró más del 11% de la producción de la televisión en abierto en España, sumando el tiempo de emisión entre *Globomedia* y *Mediapro* (11%), ambas pertenecientes a *Imagina*. Y, por otra parte, en servicios técnicos de postproducción para publicidad en televisión goza de un papel relevante, acaparando entre el 20 y el 30% del mercado (*GECA*, 2020).

Su producción cinematográfica llegó también a ser destacable durante la época en la que el grupo contaba con la propiedad de *La sexta*, puesto que las televisiones tenían la obligación legal de invertir el 5% de sus ingresos brutos en producción cinematográfica. De los films de aquella época, como *Vicky*, *Cristina*, *Barcelona* (2008), de Woody Allen, *Salvador* (2006), de Manuel Hueriga o las películas producidas a Isabel Coixet, cabe destacar su clara decantación por el cine de autor, una vía que careció de continuación tras la desinversión en el canal televisivo.

« Su capacidad de internacionalización es, sin duda, la mayor que nunca ha tenido un grupo de comunicación español, al igual que su profundo *expertise* del sector audiovisual »

Más recientemente, *Mediapro* ha trazado una serie de alianzas estratégicas para producir contenidos a otras plataformas o coproducirlos con ellas. De ahí la creación en el año 2019 de *The Mediapro Studio*, que integra productoras del grupo, como *Globomedia*, *K2000*, *100 Balas* o *El Terrat* de Andreu Buenafuente (adquirida en 2019), cuyo objetivo declarado es crear, producir y distribuir series en español e inglés, y contar como socios estratégicos con las principales compañías de streaming y con una clara visión internacional. La compañía está llevando a cabo alianzas de producción con *Netflix*, *Amazon*, *Hulu* o *HBO*, o con firmas nacionales como *TVE*, *Atresmedia* y *Mediaset*. Si bien en estos momentos, y tras la promulgación de la *Directiva comunitaria de servicios audiovisuales* –que debía haberse insertado en el año 2020 en España–, el contexto competitivo es mucho mayor. Cabe destacar, en este sentido, el gran *hub* audiovisual creado en la localidad madrileña de Tres Cantos, propiedad de *Secuoya* y con *Planeta* como socio de desarrollo, y en el que producirán para algunas de las mayores plataformas de VoD como *Netflix* y *Amazon Prime Video*. Al mismo tiempo, otros grupos empresariales españoles han reforzado su apuesta por la producción, con socios internacionales, como la puesta en marcha en 2020 de *Buendía Producción S.L.* y *Buendía Estudios S.L.*, constituidas conjuntamente entre *Atresmedia* y *Telefónica* con el mismo objetivo. En todo caso, *Mediapro* se erigió en 2019 como segunda empresa de producción en Europa por ingresos de explotación (tabla 2), teniendo en cuenta que sus cifras incluyen, además, la distribución de derechos y servicios técnicos (*European Audiovisual Observatory*, 2020). Como puede apreciarse en la tabla 2, entre los años 2015 y 2019 logró forjar junto con *ITV Studios* y *Endemol* una de las tres grandes empresas de producción del continente, situándose por delante de *Fremantlemedia*, perteneciente al grupo alemán *Bertelsmann* y a *BBC Studios*.

Tabla 2. Cinco primeras empresas de producción en Europa por ingresos de explotación (2014-2019) (en millones de euros)

Ranking de compañías	País	Propietario final	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>ITV Studios</i>	GB	<i>ITV plc</i>	1.157	1.703	1.708	1.806	1.888	2.076
<i>Mediaproducción SLU</i> ¹	ES	<i>Dong Fang Hong Tai Zhi He</i>	748	1.073	1.537	1.649	1.967	1.817
<i>Endemol Shine (EST)</i> ²	NL	<i>Banijay</i>	n.a.	1.800	1.890	1.840	1.780	1.800
<i>Fremantlemedia</i>	GB	<i>Bertelsmann</i>	1.486	1.524	1.500	1.472	1.592	1.793
<i>BBC Studios</i> ³	GB	<i>Government of United-Kingdom</i>	n.a.	n.a.	n.a.	1.600	1.557	1.566

1. Incluye distribución de derechos y servicios técnicos.

2. *Endemol Shine* se fusionó con *Banijay* en 2020.

3. Fusionada con *BBC Worldwide* en 2018.

Fuente: *European Audiovisual Observatory* (2020)

5. Transformación de los grupos españoles de comunicación: lugar de *Mediapro*

Los procesos de privatización de medios de comunicación y las consiguientes estrategias de integración vertical y horizontal, comenzadas a finales de la década de los ochenta, y continuadas con profundas modificaciones en los noventa, llevaron a que las principales empresas mediáticas mundiales sufriesen intensas transformaciones estructurales, inéditas hasta entonces (**McChesney**, 2002). Y estos cambios fueron propiciados, en opinión de **Albarran** (2010), por una conjunción de factores decisivos, como las reformas regulatorias, la puesta en marcha de los procesos de digitalización y de las políticas globalizadoras. Como indicaba **Jin** (2011), muchos grupos se unieron a la estrategia de la convergencia mediática con las promesas de las economías de escala, la consecución de sinergias y los potenciales beneficios derivados de una producción y distribución coordinadas de productos culturales. De esta manera hemos podido asistir en los últimos veinte años a quiebras, reorganización de conglomerados y fusiones y adquisiciones varias, operaciones todas ellas a las que tampoco han sido ajenas las empresas españolas.

No obstante, lo más singular en el caso español es que, tras el fracaso audiovisual del grupo *Prisa*, nos habíamos quedado sin un gran representante nacional que formase parte del selecto grupo de los mayores conglomerados mediáticos europeos. En segundo lugar, nunca han existido grupos de comunicación que hayan tenido éxito en su internacionalización (fuera del grupo *Prisa* en radio), como así ha sucedido con numerosas empresas del índice bursátil *Ibex35*, que han logrado un reconocimiento internacional en sectores como las *utilities*, las obras públicas o la moda. Y, en tercer lugar, uno de los factores que más ha contribuido al declive de buena parte de los grandes grupos de comunicación españoles han sido los malhadados efectos de los procesos de integración vertical –y, en menor medida, horizontal– llevados a cabo para conseguir un tamaño óptimo que les permitiese competir en el mercado nacional e internacional, así como su

voluntad de constituirse en grupos multimedia, y obtener mayores ventajas estratégicas (Stephan, 2005). O dicho en otros términos, para soportar estos procesos tan complejos se requieren poderosos recursos de capital; recursos que, como sucedió en el grupo *Prisa*, solamente condujeron al grave endeudamiento de la compañía, pero no a mejorar su cuenta de resultados (García-Santamaría; Pérez-Serrano; Alcolea-Díaz, 2019).

En España puede afirmarse también que todos aquellos grupos que en su día perdieron el control de alguna televisión generalista y en abierto (*Grupo Zeta* y *Godó*), o no fueron capaces de poner en marcha un gran canal televisivo (*Vocento*, *Unidad Editorial* y *Prensa Española*); o bien, fracasaron en el desarrollo de una televisión de pago (*Prisa*) han gozado de un incierto destino, puesto que quedaron completamente fuera de la competición mediática y permanecen, ahora, aferrados a un sector en crisis como el de la prensa –caso evidente de *Unidad Editorial* y *Vocento*–, sin que puedan formar parte de los grupos con posibilidades de encarar un futuro más prometedor. Por el contrario, los que, como *Atresmedia* o *Mediaset España*, llevaron a cabo exitosos procesos de integración horizontal en el sector televisivo, han sido capaces de capear los largos años de crisis y obtener unos beneficios de 3.174 millones de euros entre los años 2007 y 2020 (García-Santamaría; Pérez-Serrano, 2020), si bien se encuentran en pleno proceso de una azarosa transformación digital y compitiendo con las plataformas de VoD.

Es en este contexto donde *Mediapro* se ha movido cómodamente, junto con *Telefónica*; empresas ambas con una muy diferente cultura y tamaño empresarial, pero que cuentan con intereses comunes en la creación de contenidos y en la gestión de derechos deportivos. Lo más destacable es que en menos de tres décadas de existencia *Mediapro* haya sido capaz de erigirse en una empresa audiovisual altamente especializada, experta en competir en muy diversos mercados mundiales y en una de las principales productoras europeas de contenidos. Este rápido desarrollo, sin cotizar además en bolsa, ha carecido no obstante de una mayor diversificación en otros sectores de actividad y en una focalización tal vez excesiva en los derechos de retransmisión deportiva. Ahora bien, la gran transformación operada por la compañía en la última década generó también algunos déficits que deben tenerse en cuenta y que analizamos a continuación.

5.1. Situación financiera de la compañía

El último cambio en la propiedad, que ha afectado, sin duda, a la estructura de la compañía, fue la entrada en su capital –como ya hemos indicado– del primer grupo chino de propiedad privada, y perteneciente al grupo *Orient Securities*, *Orient Hontai Capital*, a comienzos de 2018. Este grupo adquirió las participaciones de *Torreal* (22,5%), *Televisa* (19%) y *Mediavideo* (12%), tomando así el control de *Mediapro*, con el 53,5% de la compañía, por un total de 1.016 millones de euros. La operación se formalizó mediante un contrato de compraventa del total del capital social de *Imagina* a *Invictus Media, S.L.*, propiedad de la empresa *Joye Media S.L.* (100%) (CNMC, 2018). Se valoraba así la compañía en 1.900 millones de euros, incluyendo 200 millones de deuda. El resto de los socios son la multinacional de publicidad *WPP* (22,5%) y dos de los socios fundadores del grupo: *Roures*, a través de *March 2012 Investments B.V.* (NL) (12%) y *Benet*, mediante *Spring 2012 Investments B.V.* (NL) (12%). Este acuerdo preservaba el que ya existía entre los accionistas, por el que la dirección del grupo sigue bajo el control de *Jaume Roures* y *Josep Maria Benet*. La estructura de propiedad, a mayo de 2021, arroja un cambio en la matriz global del grupo, si bien se mantienen los socios de *Joye Media* (figura 1). Esta última, desde diciembre de 2018 y a fecha de abril de 2021, está presidida por *Benet* y tiene entre sus consejeros a *October Management B.V.* (NL) –100% participada por *March 2012 Investments*–, representada por *Roures*. Por su parte, *Mediaproducción SLU* cuenta con *Benet* y *Roures* como administradores solidarios.

En cuanto a la situación financiera de la compañía, los resultados del año 2012 fueron los primeros tras levantarse el concurso de acreedores en el que se encontraba *Mediapro* después de la venta de *La sexta*, y no resultaban aún significativos. La facturación de *Mediapro* conoció un punto de inflexión en 2016, cuando sus ingresos de explotación lograron despegar cerrando el mejor ejercicio de su historia hasta entonces, con 1.537 millones de euros y un resultado bruto de explotación (*earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*, ebitda) de 162 millones, un 25% más que el año anterior. Al mismo tiempo redujo su deuda de 213 millones a 143 millones de euros. El 2017 firmó también un ejercicio extraordinario, con 1.649 millones de euros y un ebitda de 206 millones. Y en 2018 siguió aumentando sus ingresos hasta 1.967 millones, gracias al impulso de su actividad internacional, y con un ebitda de 222 millones; si bien la deuda neta subía un 232%, alcanzando 442 millones. Pero lo más importante es que consiguió que cerca de un 80% de su facturación procediese de fuera de España, convirtiéndose en el único grupo de comunicación español, junto con *Telefónica*, con menor dependencia de los ingresos de su filial española.

Ahora bien, en el ejercicio de 2019 se rompió esta racha y la compañía alcanzó unos ingresos netos de 1.817 millones (-8% respecto a 2018), tras haber perdido los derechos de la liga española de fútbol; mientras que su ebitda fue de 224 millones y su deuda aumentó a 727 millones por las inversiones que tuvo que llevar a cabo en ese período. Este endeudamiento podría ser preocupante, si como afirma *Vogel* (2011), medimos el rendimiento de las industrias culturales por su ebitda; puesto que la ratio deuda-ebitda permite saber si una empresa es rentable o no. En el caso de *Mediapro*, esta

El futuro de *Mediapro* está sujeto a su capacidad de competir en los mercados internacionales; lo acertado de su diversificación sectorial; el redimensionamiento de la compañía; a un rearme en su reputación corporativa, así como en la adopción de mayores procesos de transparencia con sus *stakeholders*

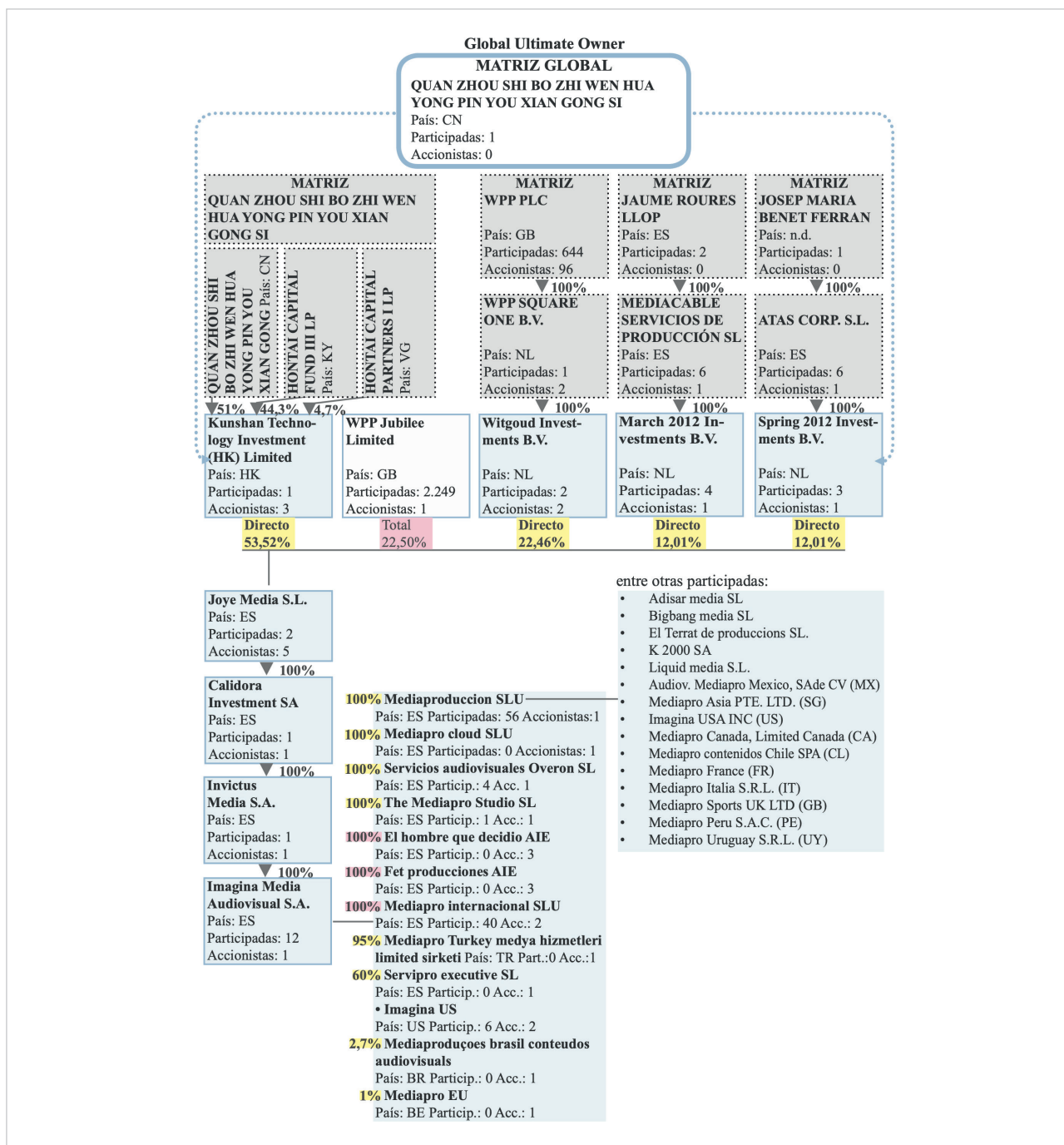


Figura 1. Estructura de propiedad (fecha de la información: 05/2021)
 Códigos de países: BE Bélgica; BR Brasil; CN China; GB Reino Unido; ES España; NL Holanda; TR Turquía; KY Islas Caimán; US Estados Unidos de América; VG Islas Vírgenes Británicas.
 Fuente: Elaborado con información de SABI.

relación, correspondiente al ejercicio de 2019, es de casi 3,2 veces, encontrándose en la frontera de lo que, financieramente hablando, se entiende como “asumible” o “razonable”.

El ejercicio de 2020, atípico por la menor actividad desarrollada en el entorno empresarial, arroja unos ingresos de 1.115 millones de euros, un ebitda negativo de 215 millones y una deuda de 904 millones, con lo que su situación financiera sí podría comenzar a ser preocupante. Como consecuencia de ello, Mediapro solicitó en el verano de 2020 un préstamo de 125 millones de euros al ICO, que solo le concedió 55 millones, teniendo que aportar el resto los socios de la compañía. Además, Mediapro podría haber oficializado la situación de rescate al Gobierno a través de la SEPI, solicitando 230 millones para evitar que sus acreedores puedan quedarse con la compañía. Según Marco (2021), sus finanzas atraviesan una situación tan delicada que le impiden hacer frente a los pagos del préstamo firmado en 2018 y por el que se endeudó en 920 millones. Y, por otra parte, el problema estriba ahora, no tanto en ponerse al día con la banca acreedora como en una reestructuración del capital del préstamo concedido, al haber variado los ingresos de la compañía. El rescate al que podría verse abocada está condicionado porque el grupo cuenta con accionistas privados, con recursos suficientes, para inyectar capital.

En resumen, y aunque el apalancamiento financiero de *Mediapro* nunca ha sido tan grave como el de otros grupos españoles, como el del grupo *Prisa* que llegó a deber más de 5.000 millones a la banca, sí ha padecido de manera recurrente problemas de liquidez desde que en el año 2006 creó el holding *Imagina* y comenzó a gestionar los derechos de retransmisiones deportivas. Así, en ese mismo año 2006 la compañía reconocía unos compromisos de pago de 2.499 millones por la compra de eventos deportivos hasta la temporada 2014/2015. En 2019 cerraba con unos compromisos por derechos deportivos de 4.131 millones de euros. La duda que siempre ha generado *Mediapro* es si estos “compromisos” deberían o no contabilizarse como deuda. De acuerdo con las

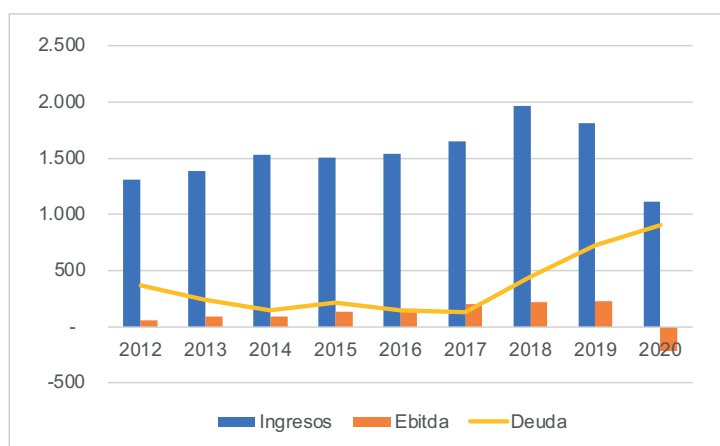


Figura 2. Ingresos de explotación, ebitda y deuda de *Mediapro* (2012-2020) (en millones de euros).

Fuente: Elaborado con las cuentas anuales consolidadas.

Normas internacionales de contabilidad (NIC), las *Normas internacionales de información financiera (NIF)* o las *International accounting standards (IAS)*, la deuda es una obligación de pago que se contrae con terceros o proveedores y que no deja de ser una obligación comercial. Son, en suma, obligaciones, cuyo vencimiento suele ser superior a 180 días. Por su parte, el compromiso de pago es una obligación contractualmente acordada, pero en la que no se ha determinado cómo se va a proceder a su reembolso. Y en caso de ruptura existe siempre una penalización por este incumplimiento.

Este *modus operandi* se manifestó de forma clara cuando *Mediapro* tuvo que satisfacer sus compromisos de pago con un calendario pactado con la francesa *Ligue de Football Professionnel*. El grupo de Roures esperaba que con la caja que iría generando podría hacer frente a estos pagos y obtener además un beneficio si los resultados le acompañaban. Como se sabe, no sucedió así, aunque estos compromisos carecían de fuerza ejecutiva. Pero en un escenario marcado por la Covid-19 –cuyo efecto sobre el fútbol se ha estimado en unos 2.000 millones de euros de pérdidas entre las temporadas 2019-2020 y 2020-2021 en los veinte mayores clubs mundiales (Deloitte, 2021)–, la situación no era la más halagüeña.

El pasado 2020, la agencia *Moody's* (2020a; 2020b) definió como “débil” la liquidez de *Mediapro* para hacer frente a los compromisos de pago en el corto plazo. *Moody's* puso en duda la capacidad de la compañía y detectaba riesgo de incumplimiento por sus *covenants* (cláusulas acordadas donde se estipulan las condiciones que se deben cumplir para el repago de una deuda); es decir, si se infringe el pago, el emisor de la deuda tiene el derecho a rescindir el contrato, aludiendo así al conflicto con la liga francesa de fútbol profesional al no haber pagado la cuota del mes de octubre de 2020 de unos derechos televisivos valorados en unos 1.000 millones de euros por temporada. La primera cuota impagada ascendía a 170 millones y *Moody's* evaluó cuatro préstamos de la empresa por importe total de 925 millones, y con vencimientos entre 2023 y 2025 (*Palco 23*, 2020).

5.2. Riesgo reputacional

El valor reputacional es un activo valioso para las empresas audiovisuales: permite la puesta en marcha de alianzas estratégicas entre compañías; es capaz de ganar nuevos espectadores o abonados y generar al mismo tiempo imagen de marca, algo vital para las empresas del sector audiovisual y grupos de comunicación. Por el contrario, un deterioro de este valor es el mayor riesgo que puede sufrir una compañía, de acuerdo al estudio de *AON* (2020), realizado entre dos mil directivos de organizaciones públicas y privadas de 60 países.

Por otra parte, las empresas que cotizan en mercados bursátiles deben pasar una serie de filtros antes de su inclusión en las respectivas bolsas de valores y cumplir tras su aceptación unas normas básicas de transparencia impuestas por los mercados y por los organismos reguladores (envío de información de cuentas trimestral, transmisión de “hechos relevantes” que puedan afectar a su cotización, presentación de resultados en convocatorias abiertas de ruedas de prensa, inclusión en la web de información a los accionistas o del cumplimiento de las normas de buen gobierno corporativo, etcétera).

Como hechos más relevantes para esta reputación, y que han podido afectar a la imagen de marca y valor de *Mediapro*, hemos seleccionado los que se han producido en el ámbito internacional, y que han tenido un amplio eco en algunas de las publicaciones más relevantes de la Unión Europea, así como en algunos medios norteamericanos, y que pasamos ahora a enumerar:

- **Tributación en Holanda.** El diario económico *Cinco días* (2007), en un análisis posterior a la constitución de *Imagina*, indicaba que *Mediapro* era una empresa registrada en Barcelona, pero radicada, a efectos fiscales, en Holanda. Los accionistas del grupo eran sociedades con sede en este país. Las ventajas de esta tributación, a la que se acogen algunas grandes empresas españolas, permiten pagar un impuesto de sociedades más reducido, disponer de la *participation exemption* y un convenio de doble imposición muy flexible entre España y Holanda. Y, al mismo tiempo, solo se debe comunicar al registro de sociedades cuando un accionista alcanza el 100% del capital. Resulta así complicado, cuando

tampoco se cotiza en mercados bursátiles, conocer qué personas físicas se encuentran detrás de una compañía. La figura 1 recoge asimismo dónde radican en la actualidad las empresas propietarias del holding.

- Apoyo al proceso independentista catalán. Como se ha indicado, Roures y Benet estuvieron presentes en la etapa fundacional del canal público catalán TV3. Es en aquella época cuando hay quienes indican que Roures, dirigente de la *Liga Comunista Revolucionaria*, había sido detenido por presunta colaboración con una banda terrorista, aunque la acusación era falsa (Amat, 2020). Desde entonces algunas fuentes han considerado la existencia de estrechas conexiones de los dos principales socios fundadores de *Mediapro* con el independentismo catalán, produciendo documentales o poniendo a disposición de los partidos independentistas un centro de prensa para cubrir el referéndum ilegal del año 2017 (*The economist*, 2018).
- Acusaciones de la fiscalía norteamericana. En 2020 *Mediapro* aceptó en un comunicado su “responsabilidad por los hechos detallados en el *Acuerdo de no-enjuiciamiento (NPA)* alcanzado por *Imagina Media Audiovisual* –holding de *Mediapro*– y por el *Department of Justice (DoJ)* de los Estados Unidos hace más de dos años, en julio 2018” (*Mediapro*, 2020b). Reafirmaban así su admisión del “pago de sobornos a altos cargos de la *FIFA* para la compra de los derechos audiovisuales de la fase de clasificación en las regiones de Centroamérica y Caribe en los Mundiales de fútbol de los años 2014, 2018 y 2022” (*eldiario.es*, 2020).
Si bien *Imagina* aclaraba que ninguna de las actividades de sus otras líneas de negocio “estuvieron implicadas en la investigación del *DoJ*, así como que *Mediaproducción S.L.* –no resultó acusada de, condenada por, ni utilizada para ejecutar las conductas descritas en las investigaciones mencionadas” (*Mediapro*, 2020b).
- Ruptura del contrato con la *Ligue de Football Professionnel (LFP)* de Francia. Como ya se ha comentado, a finales de 2020 *Mediapro* rompió su contrato con la *LFP*, con vigencia entre 2020 y 2024 y sin garantía frente a un eventual *default*. Los responsables del fútbol francés se decantaron por la oferta de *Mediapro*, que era un 60% superior respecto de la anterior convocatoria (Sallé, 2020). Tras esta situación se han indicado múltiples motivos y desencadenantes de la misma, que apuntan al propio contrato, a los responsables de la liga e incluso a otros competidores, como *Canal+* (*AFP*, 2020).
- Rescisión del contrato con la *Serie A* de Italia. Un acontecimiento anterior, pero muy relacionado con Francia, fue la ruptura que tuvo lugar con la *Serie A* italiana de fútbol. Tras una denuncia de la británica *Sky* que alegó ante los tribunales que *Mediapro* había acudido a una subasta para intermediarios siendo un operador de medios, el contrato se adjudicó para el período 2018-2021, a razón de 1.050 millones de euros por temporada, y terminó rompiéndose por la falta de garantías para la *Serie A* ante un eventual *default*. Una ruptura que sigue su curso en los tribunales con sendas denuncias por las partes implicadas. Esta ruptura y la producida en el mercado francés han acarreado numerosas informaciones contrarias al grupo en países como Francia, Inglaterra e Italia, además de España, y que pueden influir en próximas pujas de derechos de retransmisiones deportivas.

6. Conclusiones

De acuerdo con Miège (2011), el futuro, incluso a corto plazo, de las industrias culturales no es fácil de predecir, puesto que estamos asistiendo a la intersección de varias mutaciones, todas ellas decisivas e influyentes entre sí. Y este futuro no es ni aleatorio ni indeterminado; dependerá más bien del equilibrio entre los elementos estructurales forjados durante el largo desarrollo de estas industrias y los vectores potenciales de innovación.

Por tanto, del análisis realizado, así como del contexto tan competitivo y cambiante en el que se mueve *Mediapro*, podemos concluir que ha desarrollado un enorme esfuerzo financiero y de medios humanos y tecnológicos para convertirse en una década en el principal grupo de comunicación español (sin contar a *Telefónica*), desbancando en esta posición al grupo *Prisa*, que quedó fuera de juego al desinvertir en el audiovisual.

Sin embargo, las amenazas a las que tiene que enfrentarse la compañía son en sí conocidas. Por un lado, una excesiva dependencia –que se está tratando de amortiguar con más creación de contenidos– de la comercialización de derechos de retransmisión deportiva. A su vez, esta dependencia ha obligado al grupo a hacer frente a importantes compromisos de pago, que pueden convertirse rápidamente en deuda si falla su comercialización a terceros. Como se ha indicado, su deuda en 2020 ascendió a 904 millones de euros y presentó un ebitda negativo de 215 millones, lo que ha empeorado su situación. De hecho, *Mediapro* pretendía salir a bolsa y había contratado a tal fin a *Deutsche Bank*, *Rotschild* y *Citi*, que habían valorado la compañía en unos 3.000 millones de euros (Marco, 2021).

Del mismo modo, y como apuntaba *The economist* (2018), su modelo de negocio de derechos deportivos se basa a) en la carencia de una masa de suscriptores y la dependencia de plataformas de terceros, y b) en la actividad que lleva como *broker* (comprar y revender derechos), lo que acaba por convertirse en un riesgo sistémico que puede acarrear consecuencias indeseables, como ha sucedido, por ejemplo, con la extinción del contrato de la liga francesa de fútbol. En todo caso, el hecho de calcular mal las expectativas no deja de ser un riesgo que hay que asumir cuando se gestionan derechos deportivos, tal y como le sucedió a *ESPN* al obtener las retransmisiones de la *NBA* y *NFL* y fallar en su pretensión de aumentar el número de suscriptores (*Forbes*, 2020). El caso de la liga francesa fue también un error en el cálculo

de potenciales suscriptores en un contexto absolutamente desfavorable marcado por la Covid-19. Además, este modelo se aúna con algunos de sus riesgos de imagen –su gran dependencia del factótum de su creación y transformación, Jaume Roures; y su actividad pública como activista político, acentuado en el proceso pro independencia de Cataluña (*The Economist*, 2018)–. Y, en este sentido, las rescisiones de los contratos con las ligas francesa e italiana se erigen como los eventos que pueden incidir más en su valor reputacional, lo que unido a la pérdida de los derechos sobre el fútbol español (en favor de *Telefónica*) le impedirá, probablemente, convertirse en un referente de gestión de derechos de fútbol en el área mediterránea.

Sus fortalezas continúan siendo su actividad como creador de contenidos; el *know how* que ha adquirido para cualquier retransmisión en directo y en cualquier lugar del planeta, tras haber conseguido los derechos de retransmisión de 16 ligas de fútbol de diferentes países, así como su presencia mundial a través de sus sedes. Su capacidad de internacionalización es, sin duda, la mayor que nunca ha tenido un grupo de comunicación español, al igual que su profundo *expertise* del sector audiovisual.

En cuanto a la diversificación de su actividad, probablemente, pasará por retomar de nuevo, y con mayor intensidad, su papel como productor de films y series a través de sus centros de producción mundiales. La creación en 2019 de *The Mediapro Studio* apunta en esa dirección. Pero este mercado global es muy competitivo y con márgenes reducidos. En España se van a encontrar también con empresas que pretenden liderar nuevos proyectos de creación de contenidos a nivel global (como *Secuoya Films/Planeta*, *Mediaset España*, *Atresmedia/Telefónica*), además de la producción independiente; y fuera de España con otras grandes productoras mundiales. Así, los pilares fundamentales de esta diversificación guardan una relación muy estrecha con la producción de contenidos digitales y dependerán de la consecución de alianzas estratégicas con plataformas de VoD globales.

Por tanto, la compañía se enfrenta a un escenario incierto dominado por los profundos cambios de hábitos de los consumidores audiovisuales, el *cord-cutting* de la televisión de pago, con el correspondiente descenso de abonados, y la pujanza de algunas plataformas VoD globales que, en muchos países, concentran el mercado de suscripción, como es el caso de España, donde en 2020, el 79% de dicho sector (OTT SVoD) correspondía a *Netflix* (44%), *Amazon* (25%) y *AppleTV+* (10%) (*European Audiovisual Observatory*, 2021). Como indica la consultora *PWC* (2020),

“muchas compañías con independencia de sus capacidades originales, tendrán que competir en distintos campos a la vez”.

Se trata de un nuevo contexto en el que se están diluyendo muchas fronteras, y en el que compañías que, como *Amazon*, no parecían interesadas en las retransmisiones deportivas ya han tomado posiciones en las principales ligas del mundo (*Premier League* inglesa y tal vez en la liga española), o están reforzando su posición en la producción de contenidos, como la adquisición de *Metro Goldwyn Mayer* en 2021.

En muchos casos ya se están dibujando escenarios tremendamente complejos para el futuro, que afectarán incluso a los principales grupos nacionales que no dispongan de la suficiente capacidad financiera. De ahí que, aunque exista un elevado *expertise* por parte de algunas empresas europeas, su supervivencia podría quedar amenazada por las nuevas especializaciones de otros grandes conglomerados mediáticos. Es decir, el futuro de *Mediapro* estará sujeto a su capacidad de competir en los mercados internacionales; lo acertado de su diversificación sectorial; el redimensionamiento de la compañía –como ya había venido haciendo hasta 2019– para situarse en unos ingresos netos anuales superiores a los 2.000 millones de euros; un rearme en su reputación corporativa, así como en la adopción de mejores y mayores procesos de transparencia con sus *stakeholders*.

7. Referencias

Abboud, Leila; Ahmed, Murad (2020). “Row over rights: Mediapro vs the beautiful game”. *Financial times*, 13 November. <https://www.ft.com/content/6494e014-3ae1-4352-a7dd-0e0e5b816729>

AFP (2020). “Francia busca culpables en el Mediaproagate”. *Elperiodico.com*, 19 diciembre. <https://www.elperiodico.com/es/deportes/20201219/mediapro-derechos-liga-francesa-francia-busca-culpables-11411836>

Albarran, Alan B. (2010). *The media economy*. New York: Routledge. ISBN: 978 04 15990462

Alcolea-Díaz, Gema (2003). *La televisión digital en España*. Sevilla: Comunicación social. ISBN: 978 84 96082120

Alcolea-Díaz, Gema (2006). *Plan de impulso a la TDT en España*. Jaén: El olivo. ISBN: 8496307484

Alcolea-Díaz, Gema; García-Prieto, Victoria (2017). “España: duopolio televisivo, cambio de liderazgo y nuevo equilibrio de fuerzas”. En: Reig, Ramón; Labio, Aurora (eds.). *El laberinto mundial de la información. Estructura mediática y poder*. Barcelona: Anthropos, pp. 119-140. ISBN: 978 84 16421671

Alcolea-Díaz, Gema; García-Santamaría, José-Vicente (2019). “Los derechos audiovisuales del fútbol en España en la era digital: entre la televisión de pago y el streaming”. *Revista latina de comunicación social*, n. 74, pp. 418-433. <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1338/21es.html>

Amat, Jordi (2020). *El hijo del chófer*. Barcelona: Tusquets editores. ISBN: 978 84 90668719

Aon (2020). 2019 *Global risk management survey results*.

<https://www.aon.com/2019-top-global-risks-management-economics-geopolitics-brand-damage-insights/index.html>

Bonaut-Iriarte, Joseba (2010). "El eterno problema del fútbol televisado en España: una perspectiva histórica de la lucha por los derechos de retransmisión de la liga de fútbol profesional (LFP)". *Comunicación y sociedad*, v. 23, n. 2, pp. 71-96. <https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/download/36237/30666>

Bustamante, Enrique (2008). *La televisión digital terrestre en España. Por un sistema televisivo de futuro acorde con una democracia de calidad*. Madrid: Fundación alternativas. ISBN: 978 84 92424 07 8
http://www.fundacionalternativas.org/public/storage/laboratorio_documentos_archivos/xmlimport-DFy0gx.pdf

Carreras, Enrique; Alloza, Ángel; Carreras, Ana (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: LID. ISBN: 978 84 83567210

Cinco días (2007). "Mediapro, una productora catalana con acento holandés". *Cinco días*, 3 diciembre.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/10/03/empresas/1191418801_850215.html

CNC (2006). *Informe del servicio de defensa de la competencia N-06022 Mediapro/Árbol producciones 2006*. Comisión Nacional de la Competencia.
https://www.cnmec.es/sites/default/files/62548_7.pdf

CNMC (2017). *Resolución expte. producción liga*. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.
https://www.cnmec.es/sites/default/files/1730814_9.pdf

CNMC (2018). *Informe y propuesta de resolución. Expediente grupo Orient securities/Spring/March/Imagina*. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.
https://www.cnmec.es/sites/default/files/2113491_1.pdf

Colombo, Monica (2018). "Diritti TV Serie A, la lega oscura Mediapro: andranno sul mercato, Sky in pole". *Corriere della sera*, 28 Maggio.
https://www.corriere.it/sport/18_maggio_28/diritti-tv-serie-a-lega-unanime-la-rescissione-mediapro-454f6032-6291-11e8-bb5f-63b58f0e7bef.shtml

Cubeles, Xavier (2010). "Cultura. Creativitat, capacitat d'inserció, aliances empresarials i reconeixement artístic". *Paradigmes: economia productiva i coneixement*, n. 4, pp. 193-202.
<https://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/download/219020/299417>

Deloitte (2021). *Football money league*. Deloitte Sports Business Group.
<https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2021.html>

De-Moragas, Miquel; Kennet, Chris; Ginesta, Xavier (2011). "Football and media in Europe: a new sport paradigm for the global era". In: Tomlinson, Alan; Young, Christopher; Holt, Richard (eds.). *Sport and the transformation of modern Europe. States, media and markets 1950-2010*. London: Routledge, pp. 128-149. ISBN: 978 0 415857949

eldiario.es (2020). "Mediapro admite el pago de sobornos para obtener los derechos televisivos de varios mundiales". *eldiario.es*, 19 noviembre.
https://www.eldiario.es/catalunya/economia/mediapro-admite-pago-sobornos-obtener-derechos-televisivos-mundiales_1_6443837.html

European Audiovisual Observatory (2020). *Yearbook 2019/2020. Television. Cinema. Video on-demand. Audiovisual services. The pan-European picture*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory.

European Audiovisual Observatory (2021). *Trends in the VOD market in EU28*. European Council.
<https://rm.coe.int/trends-in-the-vod-market-in-eu28-final-version/1680a1511a>

Fombrun, Charles J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN: 978 0875846330

Forbes (2020). "Why should non-sports fans have to pay for ESPN?". 27 April.
<https://www.forbes.com/sites/jonathanberr/2020/04/27/why-should-non-sports-fans-have-to-pay-for-espn>

Gabszewicz, Jean; Sonnac, Nathalie (2010). *L'industrie des medias à l'ère du numérique*. Paris: La decouverte. ISBN: 978 2 7071 5998 4

García-Santamaría, José-Vicente (2011). "Derechos de fútbol y retransmisiones deportivas en Europa. Modelo centralizado versus modelo individualizado". *Telos*, n. 86, pp. 126-136.
<https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2011012416270001&idioma=es>

García-Santamaría, José-Vicente (2016). *Los grupos multimedia españoles: análisis y estrategias*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 90644911

- García-Santamaría, José-Vicente; Pérez-Serrano, María-José** (2020). "Grupos de comunicación en España: madurez y profundas transformaciones en un final de ciclo". *Palabra clave*, v. 23, n. 4, e2345.
<https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.4.5>
- García-Santamaría, José-Vicente; Pérez-Serrano, María-José; Alcolea-Díaz, Gema** (2014). "Las nuevas plataformas televisivas en España y su influencia en el mercado". *Revista latina de comunicación social*, n. 69, pp. 390-417.
http://www.revistalatinacs.org/069/paper/1017_UC3/20jes.html
- García-Santamaría, José-Vicente; Pérez-Serrano, María-José; Alcolea-Díaz, Gema** (2019). "Prisa en el sistema mediático español: del liderazgo a la pérdida de centralidad". *El profesional de la información*, v. 28, n. 6, e280614.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.14>
- Garnham, Nicholas** (2011). "The political economy of communication revisited". In: Wasko, Janet; Murdock, Graham; Sousa, Helena (eds.). *The handbook of political economy of communications*. Oxford: Wiley blackwell, pp. 41-61. ISBN: 978 1 444395402
- GECA (2020). *Informe GECA sobre producción televisiva en 2019*.
<https://www.geca.es/geca/informes/20200115--La%20producción%20en%20la%20televisión%20en%20abierto%20-%20Enero%202020.pdf>
- Ginesta, Xavier** (2009). "Mediapro contra Sogecable: la guerra del fútbol i la ineficaz regulació de l'administració a Espanya (2006-2008)". *Observatorio (OBS*)*, n. 9, pp. 113-134.
<https://core.ac.uk/download/pdf/18417593.pdf>
- Hammervold, Randi; Solberg, Harry-Arne** (2006). "TV sport programs - who is willing to pay to watch?". *Journal of media economics*, v. 19, n. 3, pp. 147-162.
https://doi.org/10.1207/s15327736me1903_1
- Horsman, Mathew** (1998). *Sky high: the amazing story of Bskyb - and the egos, deals and ambitions that revolutionized TV broadcasting*. Orion publishing. ISBN: 978 0 752813721
- Jin, Dal-Yong** (2011). "Deconvergence and deconsolidation in the global media industries: the rise and fall of (some) media conglomerates". In: Winseck, Dwayne; Jin, Dal-Yong (eds.). *The political economies of media: The transformation of the global media industries*. London: Bloomsbury, pp. 167-182. ISBN: 978 1 849668934
- López-Galiacho, Juan-Luis** (2010). "El oligopolio catalán en los medios de comunicación españoles". *CIC. cuadernos de información y comunicación*, v. 15, pp. 219-249.
- Lunnan, Randi; Haugland, Sven A.** (2008). "Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis". *Strategic management journal*, v. 29, n. 5, pp. 545-556.
<https://doi.org/10.1002/smj.660>
- Marco, Agustín** (2021). "Mediapro pide 230M a la SEPI con el socio chino desaparecido y sin Iglesias en el gobierno". *elconfidencial.com*, 10 mayo.
https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-05-10/mediapro-pide-230m-sepi-socio-chino-desaparecido_3071636
- Marzal-Felici, Javier; Casero-Ripollés, Andreu** (2009). "Las políticas de comunicación ante la implantación de la TDT en España. Balance crítico y retos pendientes". *Sphera pública*, n. 9, pp. 95-113.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29713017005>
- McChesney, Robert-Waterman** (2002). "The global restructuring of media ownership". In: Raboy, Marc (ed.). *Global media policy in the new millennium*. Luton: Luton University Press, pp. 149-162. ISBN: 978 1 860205897
- Mediapro (2020a). *Estado de información no financiera consolidado 2019*.
<https://www.mediapro.tv/es/informacion-corporativa>
- Mediapro (2020b). *Declaración de repudio a comunicaciones anteriores inconsistentes con los hechos detallados en el Acuerdo de no procesamiento (NPA) celebrado entre Imagina Media Audiovisual SL y el Departamento de Justicia de los Estados Unidos en 2018*. 14 noviembre.
<https://prensa.mediapro.tv/esp/prensa.php#>
- Miège, Bernard** (2011). "Theorizing the cultural industries". In: Wasko, Janet; Murdock, Graham; Sousa, Helena. *The handbook of political economy of communications*. Oxford: Wiley blackwell, pp. 83-108. ISBN: 978 1 118 79944 4
- Moody's (2020a). *Rating action: Moody's downgrades Imagina (Joye Media) to B3 from B1; ratings on review for further downgrade*. Moody's investors service, 27 April.
- Moody's (2020b). *Rating action: Moody's downgrades Imagina (Joye Media) to Caa1 from B3; outlook negative*. Moody's investors service, 22 October.

Mosco, Vincent (1996). *Political economy of communication: rethinking and renewal*. London: Sage. ISBN: 978 0 803985605

Ortega-Carballo, Enrique; Pérez-Iglesias, Juan-Manuel (2021). *Memento práctico Francis Lefebvre. Plan general contable 2021*. Madrid: Francis Lefebvre. ISBN: 978 84 18405 80 8

Palco 23 (2020). "Mediapro: riesgo de liquidez y *covenants* en entredicho, según Moodys". 26 octubre.
<https://www.palco23.com/media/mediapro-riesgo-de-liquidez-y-covenants-en-entredicho-en-2021-segun-moodys.html>

PWC (2020). *Entertainment and media outlook 2020-2024*.
<https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-espana-2020-2024>

SABI (2012-2020). *Base de datos de información financiera de empresas*. Bureau van Dijk.

Sallé, Caroline (2020). "La chute de la maison Mediapro va faire vaciller le football". *Le figaro*, 11 décembre.
<https://www.lefigaro.fr/medias/la-chute-de-la-maison-mediapro-va-faire-vaciller-le-football-20201211>

Stephan, Michael (2005). "Diversification strategy of global media conglomerates: a comment". *Journal of media economics*, v. 18, n. 2, pp. 85-103.
https://doi.org/10.1207/s15327736me1802_1

The economist (2018). "Mediapro offers a combustible mix of sport and politics", 28 March.
<http://www.economist.com.business/2018/mediapro-offers-a-combustible-mix-of-sport-and-politics>

Val, Eusebio (2020). "El fútbol francés, en riesgo de bancarrota por los impagos de Mediapro". *La vanguardia*, 5 diciembre.
<https://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20201205/49901425664/ligue-1-mediapro-derechos-televisivos-impagos-francia-futbol.html>

Vogel, Harold L. (2011). *Entertainment industry economics. A guide for financial analysis*, 8th edition. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 978 1 107003095

Te esperamos en

www.sedic.es

c/Rodríguez San Pedro 2,
oficina 606. 28015 Madrid

Tfno: +34 915 934 059
secretaria@sedic.es

Sociedad Española de Documentación e Información Científica

<https://twitter.com/SEDIC20>

<https://www.facebook.com/AsociacionSEDIC>

<https://www.linkedin.com/groups?home=&gid=5060038>