

# La innovación como respuesta de Mediaset ante la crisis

The innovation of Mediaset in response of the crisis

Ana I. Rodríguez Vázquez<sup>1</sup>, Diana Lago Vázquez<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Santiago de Compostela (USC), España

[anaisabel.rodriguez.vazquez@usc.es](mailto:anaisabel.rodriguez.vazquez@usc.es)

**RESUMEN.** La caída de la inversión publicitaria de los últimos años ha puesto en alerta a los grandes grupos de comunicación de toda Europa. Su hasta ahora principal fuente de ingresos empieza a flaquear evidenciando un cambio necesario en las estrategias comunicativas. Es el caso de Mediaset Italia quién apuesta por la innovación y el desarrollo tecnológico como nueva hoja de ruta. Esta investigación analiza el ejercicio del grupo de comunicación italiano en materia de inversión en innovación desde el estallido de la recesión económica en 2008 y cómo ha afectado a su resultado económico como empresa. Se trata de comprobar si los esfuerzos realizados por aprovechar los avances tecnológicos en las comunicaciones son rentables y pueden solventar la contracción publicitaria a la vez que abren un nuevo escenario comunicativo.

**ABSTRACT.** The fall of advertising investment in recent years has alerted the major media groups of communication in Europe. Its until now main source of revenue began to weaken, showing a necessary change in communication strategies. This is the case of Mediaset Italy who is committed to innovation and the technological development as a new roadmap. This research analyzes the practice of the italian communication group in terms of investment in innovation since the outbreak of the economic downturn in 2008 and how it has affected its economic result as a company. This is to check whether the efforts made by taking advantage of technological advances in communications are profitable and can afford the advertising downturn and open a new communicative scenario.

**PALABRAS CLAVE:** Innovación, Tecnología, Inversión publicitaria, Balance de cuentas, Grupos de comunicación, Estrategias de programación, Televisión a la carta y oferta multicanal.

**KEYWORDS:** Innovation, Technology, Advertising spending, Balance of accounts, Media groups, Programming strategies, TV on demand and offer multichannel.

## 1. Introducción

El rápido avance tecnológico, la nueva economía del conocimiento y la globalización de los mercados abren un panorama lleno de desafíos y oportunidades para las empresas. Trabajan ahora en territorio desconocido y en un contexto económico en apariencia poco propicio para llevar a cabo grandes riesgos. Sin embargo, nunca hubo mejor escenario para la innovación. Con un futuro incierto por delante, innovar y apostar por ideas emprendedoras y originales será uno de los pilares de la supervivencia de las empresas en este siglo. Un paradigma que parece acentuarse en el entorno de la comunicación.

El estallido de Internet ha desbaratado un sistema que había funcionado hasta entonces pero que ahora, por sí sólo, es insuficiente. “Los rápidos y profundos cambios acontecidos en los últimos años han generado cierta incertidumbre y desconcierto sobre el futuro del sector de la comunicación: los publicitarios encuentran grandes dificultades no ya en la elaboración de los mensajes sino en saber adónde enviarlos” (Baraybar Fernández, 2007). Ante tal cantidad de cambios en la forma de difundir y consumir información, los medios de comunicación han tenido que ser de los primeros en reinventarse y buscar las mejores formas de adaptarse al nuevo escenario. Sin embargo, aún vivimos una época de transición, de experimentar, de innovar para encontrar la fórmula perfecta que nos lleve a la consolidación. Y en esta etapa, la televisión como principal medio de comunicación de masas ha vivido, vive y vivirá uno de los cambios más significativos.

La democratización digital, el incremento de la oferta, la diversificación de plataformas, el efecto de la piratería o de las redes sociales y sobre todo la crisis provocada por la contracción del mercado publicitario constituyen desafíos que han puesto en tela de juicio la rentabilidad del modelo tradicional televisivo. Y es que el medio afronta el paso de la Neotelevisión (término apodado por Umberto Eco en 1984) a la que algunos denominan Post-televisión. Es decir, una televisión basada en la triple A (Anywhere, en cualquier lugar, Anytime, en cualquier momento, Anyway, de cualquier modo o en cualquier plataforma). Ignacio Ramonet, uno de los autores del término Post-televisión, ya predecía a inicios de siglo la transformación que se avecinaba: “la televisión experimentará en esta década un cambio tan drástico que, como explica la teoría de Darwin, desaparecerán todos aquellos que no sean capaces de evolucionar y adaptarse al nuevo medio” (Ramonet, 2002). ¿Pero cómo adaptarse? ¿Cómo sobreviven las televisiones al nuevo paradigma tecnológico y económico? La innovación emerge como posible respuesta a estos interrogantes. El innovador que logre satisfacer las necesidades de un consumidor cada vez más exigente y lo haga bajo un modelo de negocio rentable, tendrá todas las papeletas para consolidarse en el futuro digital.

“El nuevo ecosistema digital propicia la consolidación de nuevos modelos de negocio en el entorno multi-pantalla, al tiempo que demanda la necesidad de dotar a estos modelos de las fórmulas de financiación adecuadas a este singular escenario en el que coexistirán las fórmulas de consumo de contenidos gratuitas y de pago” (Roel, 2010). Los grandes grupos mediáticos deberán, pues, revisar sus modelos y estrategias corporativas adentrándose en lo intempestivo de la tecnología y en lo incierto del universo del emprendedor para averiguar cómo sacar provecho del ecosistema digital. Muchos, como en el caso de Mediaset Italia, ya lo intentan y están empezando a descubrir qué tan rentable puede o no llegar a ser la apuesta por la innovación.

## 2. Objetivos

El objetivo de este estudio es averiguar qué efecto han tenido las actuaciones en materia de innovación llevadas a cabo por Mediaset Italia en sus balances de cuentas desde el 2008. En un contexto de transformación tecnológica y recesión económica, el magnate de la comunicación ha decidido apostar por la vía de la innovación, llegando incluso a implementarla como parte de su “marca de la casa” (“L’innovazione continua” es el lema institucional del grupo en 2013). Mediaset pretende que sus inversiones en innovación y desarrollo tecnológico generen los frutos suficientes como para ayudar a compensar la caída de ingresos publicitarios. Se parte, pues, de esta premisa para intentar confirmarla o echarla bajo.

Para ello, el estudio hace un recorrido por el ejercicio económico del grupo de comunicación desde el



2008, año en el que el ecosistema empresarial comienza a denotar los efectos de la crisis, hasta el 2013, año del último balance publicado por Mediaset. Y se analizan paralelamente los proyectos y las acciones realizadas en materia de innovación, centrándose, sobre todo, en la reciente creación de su plataforma online de televisión on demand (Infinity), que abre, junto con otras plataformas similares, el camino hacia una forma transformadora y más personalizada de consumir televisión en Internet. ¿Qué proyectos innovadores ha lanzado o implementado Mediaset? ¿Es rentable el formato televisión on demand para Mediaset? ¿Han conseguido frutos sus esfuerzos en innovar? ¿Le había afectado gravemente la caída del mercado publicitario? ¿La inversión en innovación y desarrollo tecnológico ha mejorado su ejercicio económico? ¿Y ha mejorado su imagen y su valor de cara al usuario y consumidor? ¿Ha dado Mediaset Italia con la fórmula mágica de supervivencia que imitarán otros grupos mediáticos en el futuro? Responder a estas preguntas en la medida de lo posible es el reto de esta investigación que trata de plantear el futuro de las televisiones desde la perspectiva más positiva, situándolas en un escenario tecnológico de miles de oportunidades. Si las empresas de comunicación consiguen reestructurar sus estrategias corporativas, reorientándolas y adaptándolas a las exigencias del consumidor 3.0, encontrarán la forma de obtener rentabilidad del ecosistema digital, revolucionando así el campo de la comunicación. Esta investigación pretende averiguar si en el caso del grupo de comunicación Mediaset Italia se ha conseguido emprender este camino eficazmente.

Pero además, la proliferación de las nuevas tecnologías y la carrera empresarial por ser el más rápido y llegar el primero abre también un interrogante en cuánto al valor de uso que las cadenas de televisión le dan al escenario digital. No solo se trata de construir nuevas plataformas adaptadas a las nuevas tecnologías, si no de aprovecharlas para incrementar el valor del contenido que llega al consumidor. “Vemos el futuro de la televisión como una experiencia ‘omniscreen’ cuidadosamente elaborada vque combina un gran contenido con convincentes técnicas sociales y de gamificación adecuadas a la medida de las preferencias establecidas e implícitas de cada espectador. Esta es la clave para ganar el futuro de la televisión en un mundo donde los consumidores tienen el control” (Ernst & Young Media Entertainment, 2013). En este estudio también se pretende investigar si los esfuerzos hechos en innovación por Mediaset Italia no solo triunfan económicamente si no que incrementan el valor de sus contenidos y ofrecen algo más al consumidor o si, por el contrario, son experimentos engañosos que ofrecen el mismo contenido pero con otras formas.

### 3. Metodología

Para la realización del estudio se han analizado los balances de cuentas de Mediaset Italia en seis años, desde el 2008 al 2013. La muestra del estudio se inicia en el 2008 por dar comienzo en este año la crisis económica en Europa de la que deriva la crisis del mercado publicitario que afecta a los grupos de comunicación. Del mismo modo, el último año analizado es el 2013 por no contar aún con los datos oficiales del ejercicio económico del 2014.

Para analizar cada balance de cuentas, se atendió a un conjunto de indicadores económicos básicos que nos permiten saber e interpretar el estado de las cuentas económicas en cada año. Se tienen en cuenta, pues, los ingresos netos, los costes netos o de explotación, el resultado bruto de explotación o EBITDA y el resultado neto de explotación o EBIT. A través de estos datos se puede analizar la evolución de los ingresos, costes y resultado económico final en este período que se representan a través de gráficos evolutivos. Pero además se analizan las actividades innovadoras emprendidas por Mediaset en el mismo período, evaluando los ingresos percibidos de estas actuaciones, así como sus costes y su rentabilidad ante la empresa. De esta forma se puede analizar la influencia del esfuerzo innovador del grupo en su resultado económico final.

Cabe destacar que los datos reflejados en este artículo hacen referencia al ejercicio de la filial italiana. Mediaset como conglomerado empresarial presenta también una filial potente en España, pero este estudio analiza el grupo de comunicación en el ámbito italiano. Aunque los dos grupos pertenecen a una misma marca, tienen su propio funcionamiento independiente y Mediaset Italia ha sido la filial que ha decidido apostar por la innovación y por lo tanto, es el sujeto de interés de nuestro análisis.

## 4. Resultados

### A. El resultado económico

De los datos extraídos y analizados, destacan los referentes al año 2012, un año negro en las cuentas económicas de Mediaset Italia, pues registra su peor dato en el período estudiado. En la figura 1 se representa la evolución del resultado de explotación entre el 2008 y el 2013. Es decir, el resultado de descontar de los ingresos los costes producidos pero sin tener en cuenta el ejercicio financiero ni la deducción de impuestos. Este dato nos permite conocer el resultado de la actividad comercial independientemente de variables que afectan al ejercicio final pero que no son del interés del estudio como los tipos de intereses o los impuestos sobre sociedades que pueden variar de un año para otro.

En la “Figura 1” se observa un gran desplome del resultado económico de Mediaset Italia a partir del 2010 que toca fondo en el 2012 con un resultado negativo de -284 millones de euros. Esto significa que en este año, el volumen de costes del grupo de comunicación italiano superó al de ingresos. Se evidencian así los efectos de la crisis económica que contrajo el mercado publicitario, hiriendo de gravedad a los grupos de comunicación, entre ellos Mediaset Italia. Sin embargo, el 2013 vislumbra una recuperación volviendo a situar a la empresa en datos positivos. No se alcanzan los datos de 2008 con un resultado de explotación de 597.7 millones de euros, pero puede suponer una nueva tendencia al alza.



Figura 1. Resultado de Explotación o EBIT 2008-2013.

Si analizamos la evolución de los resultados económicos por sectores de actividad, la publicidad sigue siendo la principal fuente de ingresos aunque con una clara tendencia a la baja. En 2008, el grupo italiano registraba unos 666,1 millones de euros de beneficios por publicidad pero en 2011 la cifra ya descendía a 400,2 millones y en 2012 toda la actividad televisiva integrada anotaba un resultado negativo, perdiendo la empresa 117 millones de euros.

En la “Figura 2” podemos observar como el volumen de los beneficios ha disminuido notablemente en todos los sectores, llegando incluso a ocasionar pérdidas algunos de ellos. Es el caso de Mediaset Premium, el canal de pago del grupo de comunicación que obtuvo resultados negativos en 2009 y 2011 (se perdieron 68.5 millones de euros). Sin embargo, al despedazar las cuentas de Mediaset Premium, se puede observar que el volumen de ingresos ha aumentado desde el 2008 con una esperanzadora tendencia al alza. De hecho, en el 2013 Mediset Premium ingresaba 552 millones de euros, un 6.6% más que en 2012. Este incremento se debe a los ingresos por publicidad del canal y al aumento de suscripciones. El valor negativo proviene, entonces, del también notable incremento de los costes de producción del canal.

La “Figura 2” muestra la evolución del resultado económico por sectores de actividad desde el 2008 al 2011, puesto que Mediaset Italia decide a partir de 2012 integrar estos datos en uno solo que denomina actividad televisiva integrada. Bajo esta etiqueta engloba los datos sobre publicidad, producción y distribución web, televenta, etc. Sin embargo, sí hace una mención aparte con Le Towers, sociedad italiana resultado de la fusión y combinación de servicios dedicados a la gestión de infraestructuras de telecomunicaciones y radiodifusión. La inclusión de Le Towers ha jugado a favor del grupo italiano al aumentar su volumen de ingresos.



Figura 2. Resultados operativos por sector de actividad 2008-2011.

En la “Figura 3” se vuelve a percibir el mal dato del 2012 y el repunte del 2013, año en el que el resultado de la actividad televisiva vuelve a obtener datos positivos sumados al incremento de ingresos de Le Towers.

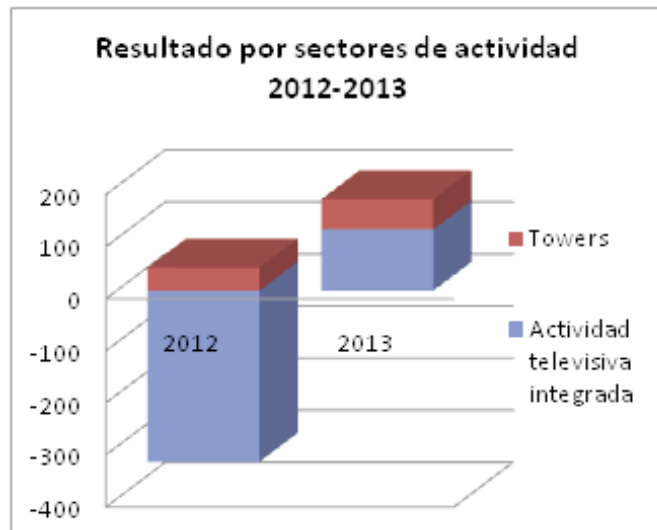


Figura 3. Resultado operativo por sectores de actividad 2012-2013.

Tras analizar los datos de los balances de cuentas de Mediaset Italia durante el período de la muestra se hace evidente el efecto negativo de la crisis del mercado publicitario que provoca un grave hundimiento del ejercicio económico, muy notable en el 2012. Sin embargo, Mediaset parece reaccionar dando señales de vida en 2013. Una fuerte reducción de costes sumada a la obtención de un volumen mayor de ingresos repunta su cuenta de resultados. Y en este repunte destaca el incremento de ingresos de plataformas y proyectos fruto de la apuesta por la innovación que el grupo desarrolla para afrontar la crisis.

## B. Estrategias de innovación

La mayoría de los grupos mediáticos europeos intentaron y siguen intentando lanzar proyectos que aprovechen el nuevo ecosistema tecnológico y digital, pero Mediaset Italia ha decidido hacer de la innovación una de sus piedras angulares. ¿El motivo? Una vía de escape ante el mal resultado económico del 2012. Cuando, por primera vez, sus cuentas dan un resultado negativo, Mediaset se ve obligado a reestructurar sus estrategias corporativas. Busca un nuevo modelo de negocio que le permita ser rentable y lo basa en dos puntos clave: una fuerte política de reducción de costes de producción y una fuerte inversión en innovación.

En 2011 y ante el panorama de crisis económica y publicitaria que se avecinaba, Mediaset decidió aprobar un plan de reducción de costes que tenía como fin llegar a los 250 millones de euros en los ejercicios de los 3 años siguientes. Sin embargo, en julio de 2012 con los nefastos datos de los primeros trimestres del año, aumentaron la meta a 400 millones de euros. Se pretende de esta forma eliminar gastos innecesarios, optimizar recursos y reducir costes para compensar la caída de ingresos publicitarios y beneficios. Los datos del 2013 reflejan esta disminución de costes, contribuyendo a un mejor dato del ejercicio económico final.

Aunque Mediaset siempre ha apostado por innovar y adaptarse a los nuevos tiempos, en los últimos años del periodo analizado ha intensificado todos sus esfuerzos y lo ha hecho sobre todo en el campo de Internet. Una de sus iniciativas la protagoniza su canal de pago Mediaset Premium. En 2011, Mediaset se alía con Accenture para ofrecer servicios over-the-top para televisión, PC y otros dispositivos móviles dentro de la oferta de Mediaset Premium. Deja atrás su pasado como canal que ofrece TDT de pago para convertirse en algo más, ofrecer algo más. Es este un nuevo paso en el esfuerzo del grupo por existir y lograr reconocimiento en todas las plataformas y dispositivos, creando para el consumidor una eficaz experiencia de TV online. Si bien es cierto que esta inversión ha incrementado los costes del canal. Desde el 2008, año de la muestra con mayor índice de beneficios, Mediaset Premium ha registrado pérdidas hasta en dos años. Pero si nos fijamos en su valor de ingresos, se observa una tendencia al alza en todos los ejercicios. ¿Y esto que implica? Que pese a los gastos de invertir en el canal, los ingresos suben y tenderán a seguir subiendo hasta reportar beneficios al grupo. En 2008, los ingresos brutos de Mediaset Premium se cifraban en 403.7 millones de euros pero en 2011 la cifra ascendía a los 700.4 millones.

El 2011 también fue el año del intento del 3D en la televisión digital terrestre. De la mano de la compañía catalana Bestv, Mediaset Italia fue la pionera en la introducción del 3D en la televisión a través del servicio 3VOD con el que los usuarios tienen acceso a un catálogo de 50 películas que se descargan por TDT en un disco duro. Eugenio Pettazzi, jefe de Mediaset Premium, declaraba entonces que “el lanzamiento de este servicio confirma que la televisión de valor añadido es posible en una plataforma terrestre” y confirmaba la “permanente búsqueda de la innovación a la hora de ver la televisión de Mediaset” (Panoramaaudiovisual.com, 2015).

En el campo de la formación el grupo también demuestra sus ansias innovadoras, de las que surge el proyecto Ad4ventures en 2013. Mediaset Italia y Mediaset España se alían y crean esta iniciativa para invertir en jóvenes empresas nacionales e internacionales con potencial en el sector tecnológico y digital. A estas empresas se las promocionará a través de todos los canales de televisión e Internet a cambio de una participación accionarial. Giuseppe Tringali, el consejero delegado de Publicidad de Mediaset España declaraba por aquel entonces: “esperamos con esta iniciativa apoyar muy concretamente el espíritu positivo y emprendedor, hoy más que nunca necesario para la recuperación de nuestro país” (El Economista, 2013).

Pero la apuesta más innovadora de los últimos años de Mediaset ha sido sin duda Infinity TV. Lanzada en diciembre de 2014 constituye una fuerte apuesta por el cambio del consumo televisivo. Se trata de una plataforma online de TV on demand o televisión a la carta con una oferta de 5.000 productos disponibles a través de una suscripción de 9.90 euros o pagando por producto consumido. A través de esta plataforma, el consumidor tiene acceso al contenido en cinco dispositivos (entre los que se incluyen las Smart TV, ordenadores por-

tátiles, tablets y videoconsolas) y a poder consumirlo dónde, cuándo y cómo quiera. Al lanzarse esta iniciativa en el 2014, aún no hay datos sobre su éxito o fracaso pero lo que sí se evidencia es la fuerte apuesta del grupo italiano por crear el producto que se adecúe a todos los cambios de la nueva era digital y aprovechando los avances tecnológicos en materia de video online o disponibilidad de banda ancha.

También en 2014, Mediaset ha lanzado la nueva aplicación de TG5 (Telegiornale) para tablets y Smartphones. Otro paso más hacia la multiplataforma y el consumo televisivo online centrado en este caso en la distribución de noticias informativas. Con esta aplicación disponible en Apple, Android y WindowsPhone el usuario puede ver en directo todas las ediciones del telediario TG5, además de revisar a cualquier hora la última edición y disfrutar de servicios como interactuar enviando sus propias noticias o videos en un canal específico que luego pueden utilizarse en el telediario. Aquí se muestra una clave más del nuevo modelo: buscar la interactividad.

Estos solo son algunos ejemplos de las iniciativas emprendidas por Mediaset en el campo de la innovación en Internet. Muchas de ellas son recientes o acaban de lanzarse pero el resultado económico del 2013 evidencia un aumento de los ingresos potenciado por estos proyectos innovadores que comienzan a encontrar su camino hacia la rentabilidad. El caso más ejemplar es el de Mediaset Premium, puesto que su caso evidencia la etapa que vive la innovación en los grupos de comunicación. Es decir, está en ese punto en el que es necesario seguir invirtiendo porque la tendencia marca que acabará siendo rentable y produciendo importantes beneficios en un futuro próximo. Ante un contexto de continuo cambio y proliferación tecnológica, las nuevas iniciativas necesitan un último impulso para dejar de ser experimentos arriesgados y convertirse en apuestas firmes y piedras angulares en los ejercicios de las empresas de comunicación. Mediaset Italia parece haber escogido este camino.

#### 4. Conclusiones

Sobrevivir a la crisis económica y al actual contexto cambiante de nuevas tecnologías, proliferación de dispositivos y transformaciones en las pautas de consumo está siendo el gran reto de los grupos de comunicación, pero Mediaset Italia parece empezar a recoger los frutos de su apuesta por la innovación como respuesta a esta crisis. “Uno de los principales objetivos estratégicos del grupo Mediaset es su capacidad para mantener y mejorar la innovación de contenidos y el valor percibido de su marca en consonancia con la evolución del modelo de negocios” (Mediaset, 2013).

Su estrategia se basa en una doble actuación, la de reducir costes por un lado y potenciar su inversión en innovación tecnológica y digital por el otro. Es una combinación destinada a obtener resultados a corto plazo (la reducción en costes le permite incrementar beneficios en cada ejercicio) pero sobre todo a largo plazo. Es decir, de momento los pilares de la empresa siguen siendo los canales generalistas y temáticos y los ingresos provenientes de estos y otros negocios asociados (Le Towers), pero la inversión en innovación permite que proyectos como Mediaset Premium o Infinity se vayan consolidando y ganando peso en el contexto online para en un futuro coger el relevo del modelo tradicional. O al menos compartir el peso entre ambos modelos. De ahí el gran esfuerzo por reforzar sus apuestas en Internet y por buscar otras fórmulas a través de la iniciativa Ad4venture que le permite estar al corriente de las empresas más emprendedoras en tecnología y desarrollo digital.

El grupo de comunicación italiano siempre ha intentado dedicar parte de su hacer a innovar en el nuevo escenario pero este esfuerzo viene del golpe de efecto que tuvo el año 2012 en sus cuentas. Cuando el grupo mediático líder de un país cierra un año con pérdidas, se hacen obligatorios cambios en la gestión de la empresa. Mediaset Italia reaccionó y su doble estrategia le permitió alcanzar números positivos otra vez en el 2013. Se evidencia, entonces, que la innovación es y puede ser una buena apuesta ante la crisis del modelo de negocio tradicional. Aunque es necesario aclarar que nos movemos en un territorio cambiante e intempestivo en el que ninguna fórmula es perfecta o 100% eficaz, parece que el camino a seguir comienza a configurarse. Y los

próximos años serán cruciales para saber si plataformas como la de Infinity constituyen la revolución definitiva de la televisión del futuro.

Pero no solo se trata de crear dispositivos, aplicaciones o canales de televisión online y esperar a que generen beneficios. Los resultados demuestran que los consumidores pueden estar dispuestos a pagar por consumir televisión en Internet pero siempre y cuando el valor de lo que consuman merezca la cuota que desembolsan. El nuevo consumidor exige una televisión más adaptada a sus preferencias y particularidades. Exige una oferta de contenidos variada, facilidades en su acceso, adaptabilidad a cualquier dispositivo y disponibilidad de servicios que hagan de la nueva televisión una experiencia más personalizada y adaptada. Es el consumo de televisión basado en el “cuándo sea, dónde sea y en el dispositivo que sea”, un reto que va más allá de implantar avances tecnológicos, sino que hay que darles un valor que haga que los consumidores quieran pagar por él.

Por esta razón, Infinity se presenta como una de las mayores apuestas de la cadena. Su servicio permite tener acceso al mayor catálogo de contenido audiovisual online de Italia disponible en una veintena de dispositivos (incluyendo videoconsolas) y a través de dos tipos de pago: la suscripción con un precio menor que el de su competidora Skyonline y el pago por producto consumido. Esta iniciativa sigue el sendero de otras que ya han demostrado sus posibilidades de generar beneficios como son Netflix o iTunes. Ambas han sabido aprovechar las ventajas que le brindaba la tecnología para ofrecer al usuario un servicio con un gran valor añadido y que rompe las reglas establecidas del consumo tradicional. Si Infinity y Mediaset Premium consiguen el éxito de sus predecesoras, marcarán el devenir del nuevo modelo del grupo Mediaset Italia.

La innovación se postula como hoja de ruta de los grupos de comunicación que están siendo asfixiados por la contracción del mercado publicitario y acosados por los continuos avances tecnológicos. Esta es la era de la innovación, la de generar nuevas iniciativas, productos, servicios y proyectos. “Parece claro que en la situación actual, de mercados globales y cada vez más competitivos, de necesidad de creación de empleo, de una Europa con una Moneda Única, la incorporación de una cultura de la innovación en todos los sectores sociales y económicos, se plantea como una necesidad” (CEIM, 2014).

Los próximos años, las empresas deberán estar dispuestas al cambio, reorganizar sus estrategias corporativas e implementar nuevas tecnologías a su actividad para seguir la senda del crecimiento económico. “Innovar exige en primer lugar una disposición de espíritu por la que se asocia creatividad, voluntad de emprender, gusto por el riesgo y aceptación de la movilidad social, geográfica o profesional” (COMISIÓN EUROPEA), Primer Plan para la Innovación en Europa.

## Agradecimientos

Esta comunicación forma parte de las investigaciones desarrolladas por la Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación (R2014/026 XESCOM), coordinada por el grupo Novos Medios de la Universidad de Santiago de Compostela, conjuntamente con la participación de los grupos IMARKA de A Coruña, NECOM y MILE de Vigo así como investigadores de las Universidades Fernando Pessoa, Departamento de Lenguas e Literaturas Modernas de Açores y Centro de Estudos da Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho en Portugal, del Grupo Medios y Sociedad de la Autónoma de Tamaulipas en México y de las Escuelas de Comunicación de las Universidades Técnica Particular de Loja y Pontificia Católica sede de Ibarra de Ecuador. Con estas dos últimas Universidades (PUCESI y UTPL) de Ecuador la Red XESCOM participa en el Programa Prometeo de SENESCYT.





### Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Rodríguez, A. I. y Lago, D. (2015). La innovación como respuesta de Mediaset ante la crisis. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJSEBC)*, Vol. 2, Num. 2, pp. 32-40. Consultado el [dd/mm/aaaa] en [www.ijsebc.com](http://www.ijsebc.com)

## Referencias

- Baraybar Fernández, A. (2007). La innovación en las empresas de comunicación y relaciones públicas en la cultura 2.0. *Creatividad y Sociedad*, (11), 106.
- CEIM - Confederación Empresarial de Madrid-CEOE (2014). La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas”, 19-26. Madrid.
- COMISIÓN EUROPEA: Primer Plan para la innovación en Europa, Bruselas. Disponible en: <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/2192664ES6.pdf>
- El Economista (2013). Mediaset Italia y Mediaset España crean Ad4ventures para invertir en jóvenes empresas tecnológicas. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/4725693/04/13/Mediaset-Italia-y-Mediaset-Espana-crean-Ad4ventures-para-invertir-en-jovenes-empresas-tecnologicas.html#.Kku892fVbTm4>
- Ernst & Young Media Entertainment (2013). *Future of television*, 18.
- Mediaset (2013). Balance de cuentas 2013 (Balancio Consolidato 2013), 69. Disponible en: [Mediaset.it](http://www.mediaset.it).
- Panoramaaudiovisual.com (2015). Mediaset estrena 3D en TDT. Disponible en: <http://www.panoramaaudiovisual.com/2011/01/18/mediaset-estrena-3d-en-tdt/>
- Ramonet, I. (2002). La post-televisión. *Multimedia, Internet y Globalización económica*. Icaria: Barcelona.
- Roel, M. (2010). Desafíos de la televisión ante la consolidación del ecosistema digital. *Ámbitos*, (19), 31.