



Nuevos mercados y oportunidades de negocio para la industria cultural y creativa

| ESTUDIO DE MERCADO

Noviembre 2022



Esta actividad ha sido cofinanciada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional FEDER a través del Programa Interreg V-A España-Portugal (POCTEP) 2014-2020



AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES

Edificio Estadio La Cartuja, Puerta M

Isla de la Cartuja

41092 Sevilla

Estudio de Mercado

NUEVOS MERCADOS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA
LA INDUSTRIA CULTURAL Y CREATIVA

Fecha

Noviembre 2022

Ilustraciones

Unsplash | Note Thanun | Pág. 4, 7
| Dolo Iglesias | Pág. 10
| Hulki Okan Tabak | Pág. 11
| James Yarema | Pág. 19
| L.am_nah | Pág. 23
| Rachel Coyne | Pág. 28
| Onur Binay | Pág. 39
| Breathingwine | Pág. 46
| Victoriano Izquierdo | Pág. 84
| Sei | Pág. 88
| Henry Be | Pág. 89

Asistencia Técnica

IDOM

IDOM Consulting, Engineering, Architecture





| | |
|--|----|
| 1. ¿POR QUÉ ESTE ESTUDIO?..... | 5 |
| 2. ¿ESTÁ MI ORGANIZACIÓN PREPARADA? | 8 |
| 2.1 Descubrir tu propuesta de valor creativa | 8 |
| 2.2 Conocer bien tu negocio para aprovechar las oportunidades | 9 |
| 3. ¿HACIA DÓNDE SE DIRIGEN LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS?..... | 12 |
| 3.1 Cinco grandes tendencias sociales: el consumo cultural | 12 |
| 3.2 Cinco grandes tendencias económicas: la industria cultural..... | 13 |
| 3.3 Cinco grandes tendencias normativas: la cultura en el centro de la recuperación..... | 15 |
| 3.4 Cinco grandes tendencias tecnológicas: transformación digital en la cultura | 17 |
| 4. ¿QUÉ OPORTUNIDADES EXISTEN? ¿CÓMO APROVECHARLAS? | 20 |
| 4.1 Artes escénicas | 20 |
| 4.1.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado..... | 20 |
| 4.1.2 Oportunidades en canales de promoción y comercialización | 22 |
| 4.1.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial | 23 |
| 4.2 Música..... | 25 |
| 4.2.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado..... | 25 |
| 4.2.2 Oportunidades en canales de promoción y comercialización | 26 |
| 4.2.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial | 28 |
| 4.3 Artes visuales..... | 30 |
| 4.3.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado..... | 30 |
| 4.3.2 Oportunidades en canales de comercialización y promoción | 32 |
| 4.3.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial | 33 |
| 4.4 Audiovisual..... | 35 |
| 4.4.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado..... | 35 |
| 4.4.2 Oportunidades en canales de comercialización y promoción | 37 |
| 4.4.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial | 39 |
| 4.5 Libro..... | 41 |
| 4.5.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado..... | 41 |
| 4.5.2 Oportunidades en canales de comercialización y promoción | 44 |
| 4.5.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial | 45 |
| 4.6 Patrimonio | 48 |
| 4.6.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado..... | 48 |
| 4.6.2 Oportunidades en canales de comercialización y promoción | 50 |
| 4.6.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial | 50 |
| 4.7 Videjuegos | 53 |
| 4.7.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado..... | 53 |
| 4.7.2 Oportunidades en canales de comercialización y promoción | 55 |
| 4.7.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial | 55 |
| 4.8 Cómo aprovechar las oportunidades..... | 57 |





| | |
|--|----|
| 5. ¿CUÁL ES NUESTRO POTENCIAL? | 59 |
| 5.1 Artes escénicas | 59 |
| 5.1.1 Datos básicos..... | 59 |
| 5.1.2 Análisis de la cadena de valor | 59 |
| 5.1.3 Valor diferencial de la oferta | 61 |
| 5.2 Música..... | 63 |
| 5.2.1 Datos básicos..... | 63 |
| 5.2.2 Análisis de la cadena de valor | 63 |
| 5.2.3 Valor diferencial..... | 65 |
| 5.3 Artes visuales..... | 66 |
| 5.3.1 Datos básicos..... | 66 |
| 5.3.2 Análisis de la cadena de valor | 67 |
| 5.3.3 Valor diferencial..... | 68 |
| 5.4 Audiovisual..... | 69 |
| 5.4.1 Datos básicos..... | 69 |
| 5.4.2 Análisis de la cadena de valor | 69 |
| 5.4.3 Valor diferencial..... | 71 |
| 5.5 Libro..... | 72 |
| 5.5.1 Datos básicos..... | 72 |
| 5.5.2 Análisis de la cadena de valor | 73 |
| 5.5.3 Valor diferencial..... | 74 |
| 5.6 Patrimonio | 75 |
| 5.6.1 Datos básicos..... | 75 |
| 5.6.2 Análisis de la cadena de valor | 76 |
| 5.6.3 Valor diferencial..... | 77 |
| 5.7 Videjuegos..... | 78 |
| 5.7.1 Datos básicos..... | 78 |
| 5.7.2 Análisis de la cadena de valor | 79 |
| 5.7.3 Valor diferencial..... | 80 |
| 5.8 Síntesis de capacidades..... | 81 |
| 6. PRINCIPALES CONCLUSIONES | 85 |
| 6.1 Cinco impulsores clave..... | 85 |
| 6.2 Cinco necesidades clave..... | 86 |
| 6.3 Cinco oportunidades clave..... | 87 |
| ANEXOS..... | 90 |
| A. SÍNTESIS METODOLÓGICA..... | 90 |
| B. PRINCIPALES REFERENCIAS..... | 92 |





1. ¿Por qué este estudio?





1.

¿POR QUÉ ESTE ESTUDIO?

La economía creativa o economía naranja está constituida por actividades que permiten transformar el conocimiento, la cultura y las ideas creativas en bienes y servicios que contribuyen al desarrollo económico y social de los territorios. Conscientes de su rápido crecimiento e importancia, la UNESCO declaró el año 2021 como Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible, reconociendo así su poder de transformación económica y social de países, regiones y ciudades.

En Andalucía, la Estrategia de Especialización Inteligente S4 Andalucía, recoge como prioridad estratégica la “potenciación de Andalucía como destino turístico, cultural y de ocio”, con el reto de “movilizar el espíritu creativo de la sociedad andaluza y el importante capital cultural para impulsar procesos de generación de valor mediante la I+i en torno a la cadena de valor de las industrias culturales y creativas” y con una línea de acción específica de innovación en industrias culturales y creativas.

La Estrategia de Especialización Inteligente S4 Andalucía incluye una línea de acción específica de innovación en industrias culturales y creativas

En este contexto, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, junto con otros 12 socios españoles y portugueses, acomete el Proyecto Magallanes_ICC cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, a través del Programa Interreg V-A España-Portugal (POCTEP) 2014-2020.

El objetivo general del proyecto es dar respuesta al reducido nivel de competitividad empresarial de la Euroregión AAA, a través del impulso de la actividad emprendedora, y el surgimiento de nuevas ideas empresariales en el ámbito de las industrias culturales y creativas, contribuyendo al estímulo de una economía fundada en el conocimiento.

El Proyecto Magallanes_ICC contribuye al impulso de la economía creativa basada en el conocimiento y persigue aumentar la competitividad de los agentes culturales y creativos a través del emprendimiento y del surgimiento de nuevas ideas empresariales.

Bajo esta perspectiva y con el fin de aumentar la competitividad en este sector a través del emprendimiento y la explotación de nuevas ideas, se pone en marcha este estudio de mercado, para detectar oportunidades de negocio tras la transformación de los mercados y los hábitos de consumo vividos en los últimos años, especialmente ligados a la digitalización y a la pandemia provocada por el COVID-19 y en los siguientes sectores: artes escénicas, música, artes visuales, audiovisual, libro, patrimonio, y videojuegos/contenidos interactivos.

Este estudio se concibe por lo tanto como una herramienta de trabajo que sirva para mejorar las competencias empresariales del



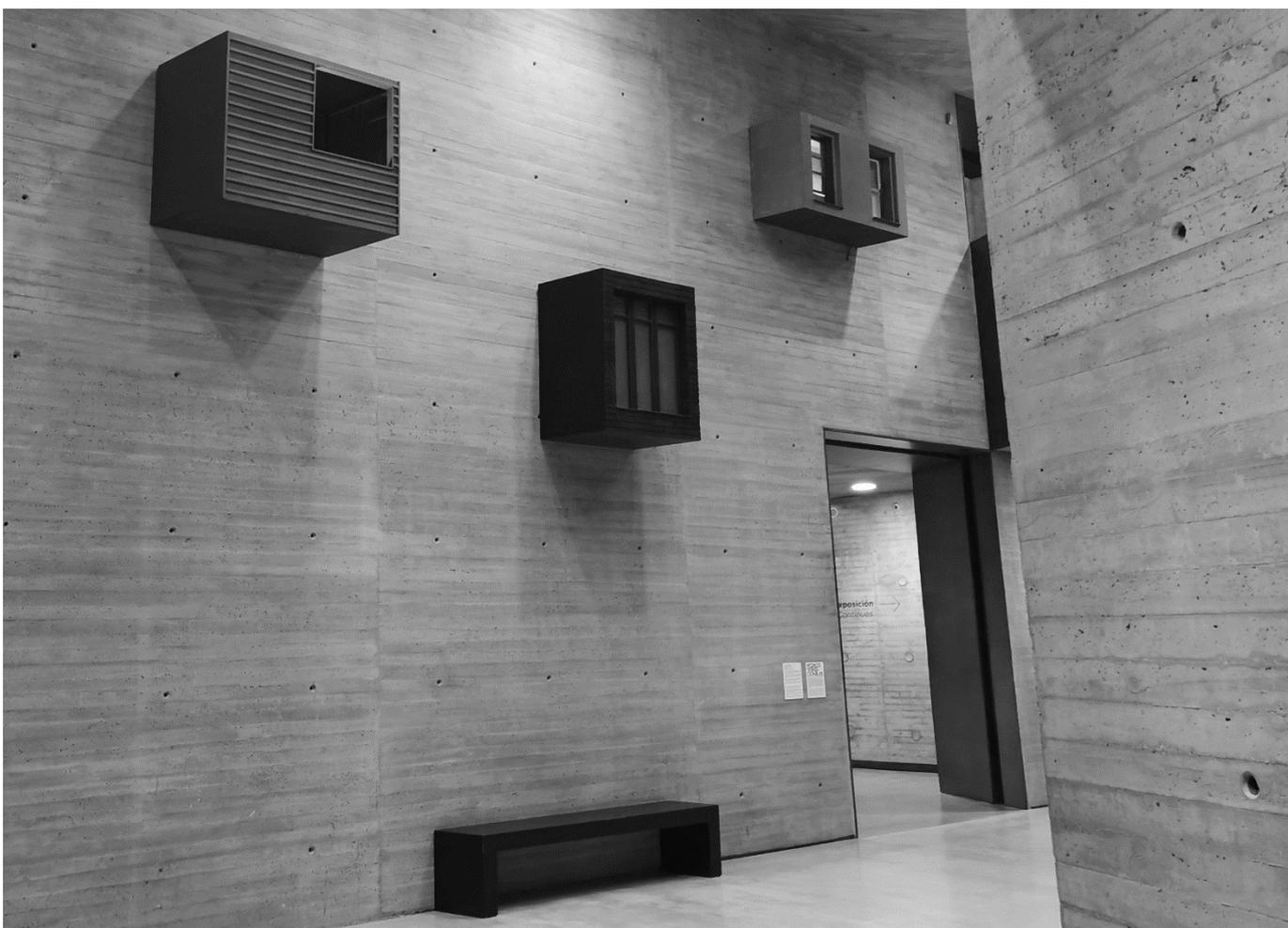


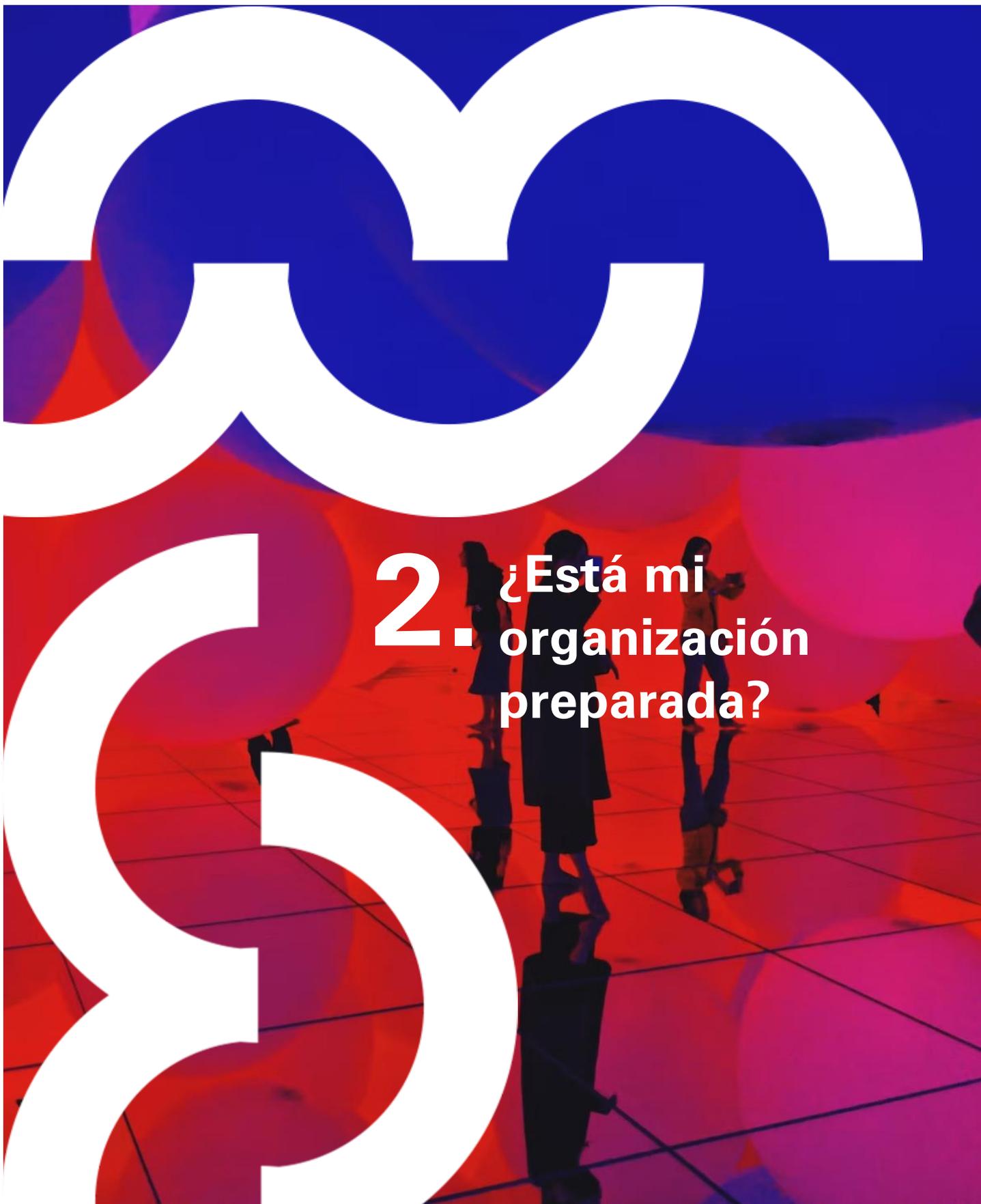
sector, la adaptación de las propuestas de valor hacia las nuevas demandas y la incorporación y uso de herramientas y tecnologías.

Este estudio se concibe como herramienta de trabajo para los agentes del sector, a través de la exploración e identificación de oportunidades y nuevos mercados.

Todo ello en definitiva para hacer del sector cultural y creativo de la Euroregión un sector competitivo, digitalizado, internacionalizado y en línea con las últimas tendencias del mercado. Se persiguen por lo tanto los siguientes objetivos específicos:

- ⇒ Identificar las principales tendencias que afectan a los sectores culturales y creativos.
- ⇒ Identificar oportunidades de negocio que inciden en la propuesta de valor y/o en nuevos segmentos de clientela, por cada uno de los sectores objetivo del análisis.
- ⇒ Sintetizar las capacidades que posee la industria en la región en cuanto a su especialización y ventajas competitivas.
- ⇒ Ofrecer pautas básicas para un aprovechamiento eficaz de estas capacidades y oportunidades





2. ¿Está mi organización preparada?



2.

¿ESTÁ MI ORGANIZACIÓN PREPARADA?

¿Te has parado a pensar qué te diferencia de otras organizaciones similares a la tuya? ¿Has reflexionado sobre las necesidades de tu clientela actual? ¿Conoces otros creadores u organizaciones/instituciones con las que te puedes aliar para tener un mejor posicionamiento en el mercado? ¿Tienes identificadas claramente tus fuentes de ingresos y cuánto representan cada una?

Dar respuesta a estas preguntas no resulta sencillo, pero son esenciales para saber en qué punto se encuentra nuestra organización y poder mejorar aspectos clave que permitan aprovechar las oportunidades de negocio que se presentan en tu sector.

Conocer tu propuesta de valor, las necesidades de tu clientela o las características de tu actividad creativa profesional resulta clave para aprovechar las oportunidades de negocio del sector

Para ayudarte en este camino, se presentan a continuación dos herramientas básicas que te permitirán sacar el máximo partido a las oportunidades que se reflejan en este estudio.

2.1 Descubrir tu propuesta de valor creativa

La propuesta de valor es una breve descripción que encierra el por qué nuestra clientela elegiría nuestros servicios y no los de la competencia. Es decir, resume tus atributos diferenciadores, tu promesa al usuario o usuaria final de tus servicios o productos, y les persuade sobre el beneficio que obtendría al adquirirlos.

Ilustración 1. Propuesta de valor creativa o propósito creativo



Fuente: IDOM para la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, a partir de los diagramas de propósito e ikigai conceptualizados por Zuzunaga, A. (2011), Vilaseca, B. (2012), Winn, M. (2014).





Resulta importante conocer y conceptualizar nuestra propuesta de valor, pues representa la base sobre la que se pueden realizar cambios y adaptaciones de lo que se ofrece, que permitan aprovechar al máximo las oportunidades de mercado que se presentan.

En el ámbito cultural y creativo la propuesta de valor suele tomar la forma del propósito del propio artista o creador, pues pueden entrar en juego dinámicas que van más allá de los criterios de negocio, como el impulso artístico o creativo, factores sociales o el aspecto técnico de los servicios que se ofrecen. Para identificar tu propuesta de valor, puedes hacerte las siguientes preguntas y plasmar las respuestas, de forma breve, en un lienzo:

- ⇒ Como artista o creador/a, ¿qué me gusta hacer? ¿qué nace de mi impulso artístico?
- ⇒ ¿Qué puedo aportar a la sociedad? ¿Cuál es el valor social de lo que hago?
- ⇒ ¿Qué nuevas demandas hay en el mercado? ¿Qué está pidiendo mi clientela? ¿Por qué estarían dispuestos a pagarme?
- ⇒ ¿Qué hago técnicamente bien? ¿Dónde me diferencio de otros creadores/as?

Esto te ayudará a reflexionar sobre qué podrías cambiar o modificar para aprovechar las oportunidades de negocio de una forma más eficiente.

2.2 Conocer bien tu negocio para aprovechar las oportunidades

El propósito o la propuesta de valor es la parte esencial y clave del negocio creativo. Bajo un enfoque empresarial, es necesario ahondar en los factores que pueden condicionar esta propuesta de valor, ya que las oportunidades de negocio pueden incidir en uno o varios de ellos: necesidades de la clientela, canales o plataformas de acceso a ésta, nuevas fórmulas para la obtención de ingresos, etc.

Conocer cómo funciona tu negocio permitirá por lo tanto introducir innovaciones en estos aspectos, de cara a aprovechar las oportunidades que surjan. Para ello, puedes utilizar el Lienzo de Modelo de Negocio Creativo. Esta herramienta te ayudará a identificar y reflexionar sobre aspectos clave en tu actividad profesional:

- ⇒ Propuesta de valor: ¿qué ofrezco? ¿en qué me diferencio a nivel artístico y técnico de otros

Ilustración 2. Lienzo de Modelo de Negocio Creativo



Fuente: IDOM para la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales a partir del modelo Business Model Canvas desarrollado por Osterwalder, A. (2005)





- creadores/as? ¿por qué está dispuesta mi clientela a pagarme? ¿qué apporto a la sociedad?
- ⇒ Clientela: ¿quién me paga? ¿qué necesidades tiene? ¿qué es importante para ella? ¿cuántos tipos de clientela tengo, la puedo segmentar?
 - ⇒ Audiencia: ¿quién es el usuario o usuaria final de mis servicios o productos? ¿quién es tu público? ¿es la persona que me paga? ¿qué gustos/necesidades tiene?
 - ⇒ Relaciones con la clientela: ¿cómo interactúo con mi clientela? ¿la involucro en el proceso de creación? ¿utilizo canales online para relacionarme? ¿existe una comunidad establecida?
 - ⇒ Canales / Plataformas: ¿cuántos intermediarios me separan de mi clientela? ¿y de mi audiencia? ¿qué canales para acceder a ella existen (online, offline)? ¿qué canales funcionan mejor? ¿cuáles son más accesibles?
 - ⇒ Actividades creativas: ¿qué actividades no puedo subcontratar?
- ¿qué actividades me proporcionan ingresos?
- ⇒ Recursos clave: ¿qué necesito a nivel humano, financiero o material para hacer llegar mi propuesta de valor a mi clientela y audiencia?
 - ⇒ Red de aliados/as: ¿con quién puedo colaborar para aprovechar las oportunidades de negocio (otras empresas, otros creadores, instituciones, universidades y centros de investigación, prescriptores, *influencers*, etc.)?
 - ⇒ Costes, gastos e inversiones: ¿cuáles son los costes fijos que tengo que soportar? ¿y los variables? ¿puedo hacer alguna acción para ser más eficiente en los costes?
 - ⇒ Fuentes de ingresos: ¿de dónde me vienen los ingresos? ¿puedo diversificar las fuentes o la forma en la que los consigo?
- Una vez tengas identificados los aspectos anteriores, tendrás una visión general sobre tu negocio creativo, lo cual te permitirá modificarlo y hacer cambios en función de las tendencias y las oportunidades de negocio que sean de tu interés.





3. ¿Hacia dónde se dirigen las industrias culturales y creativas?



3.

¿HACIA DÓNDE SE DIRIGEN LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS?

La economía creativa es uno de los sectores que ha experimentado mayor crecimiento a nivel mundial en la última década. Según datos de UNCTAD¹, las exportaciones mundiales de bienes creativos aumentaron de 419 millones de dólares en 2010 a 524 millones en 2020, mientras que las exportaciones mundiales de servicios creativos aumentaron de 487.000 millones de dólares estadounidenses a casi 1,1 billones de dólares durante el mismo periodo. Ya en 2018 y según la UNESCO, las industrias culturales generaban un valor de 2,25 miles de millones de dólares y daban empleo a más de 30 millones de personas en todo el mundo². En Europa, las industrias culturales y creativas emplean a 8,7 millones de personas (equivalente al 3,8% de la fuerza laboral de la Unión), con 1,2 millones de empresas³.

Las industrias creativas son fuente de crecimiento económico y empleo, pero aliadas a otros sectores, contribuyen a la innovación, al bienestar y a la cohesión social, desde un punto de vista sostenible. Además, desde los distintos niveles

institucionales existe una toma de conciencia creciente sobre el poder de la creatividad y la cultura como fuente de renovación ante algunos de los retos más acuciantes de los últimos tiempos: la pandemia de la COVID-19, la adaptación al cambio climático o las tensiones geopolíticas.

A continuación se sintetizan algunas de las tendencias sociales, económicas, normativas y tecnológicas que inciden en el desarrollo de la economía creativa, marco para la aparición de oportunidades y nuevos mercados para los agentes que conforman el ecosistema cultural y creativo.

3.1 Cinco grandes tendencias sociales: el consumo cultural

A raíz de la globalización y las transformaciones tecnológicas, la sociedad ha ido cambiando su manera de consumir la cultura. La COVID-19 también ha influido en la relación de los usuarios y usuarias con la cultura y la creación. Se destacan las siguientes tendencias:

- ⇒ **Digitalización y nuevas formas de consumo cultural: facilidad de acceso vs. brecha digital.** Son cada vez más las personas que cuentan con servicios de internet con conexiones de alta capacidad, lo que facilita el acceso multicanal a servicios y bienes culturales, destacando el surgimiento de plataformas que acortan las cadenas de valor y acercan la creación al consumo y las redes sociales como forma de relación entre los creadores y creadoras y su público.

¹ UNCTAD (2022). *Creative Economy Outlook 2022*. Fuente:

<https://unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook-2022>

² UNESCO (2018). *Re/Pensar las políticas culturales*. Disponible en:

<https://es.unesco.org/creativity/publications/re-pensar-las-politicas-culturales>

³ Comisión Europea (2022). *Data on the cultural sector*. Fuente:

<https://culture.ec.europa.eu/policies/selected-themes/data-on-the-cultural-sector>





No obstante, este aspecto puede provocar que la brecha digital existente en algunos territorios se traduzca en una mayor brecha de acceso a la cultura.

- ⇒ **Surgimiento de la figura del creador/a-consumidor/a.** El auge de las plataformas digitales y de potentes herramientas de autoedición y autoproducción está permitiendo, por un lado, la involucración de los y las consumidoras en los procesos de creación (co-creación), así como la explotación de las capacidades creativas de la audiencia.
- ⇒ **Agrupamiento cultural.** Las redes sociales y las conexiones en un mundo globalizado están facilitando la agrupación de personas en función de intereses comunes, también en cuanto al consumo cultural en ámbitos como museos, ópera, orquestas sinfónicas, etc. Este tipo de agrupamientos permite sentirse como parte del grupo. Mediante estos grupos se consiguen diferentes beneficios como pueden ser descuentos, promociones, sinergias e intercambio de experiencias.
- ⇒ **Break generacional.** Se aprecia una diferencia en el consumo de cultura entre las diferentes generaciones de la sociedad provocada por las tasas de digitalización, que está provocando la existencia de estrategias de negocio diferenciadas y dirigidas a diferentes segmentos de la sociedad. Así pues, el consumo de cultura por medios digitales suele ser menor en el segmento senior que en el joven, donde existe ya una masa de nativos digitales que

consumen cultura sobre todo por este medio.

- ⇒ **Retos de la sostenibilidad y la privacidad.** Como efecto colateral del consumo cultural, existe una creciente preocupación por la huella de carbono que éste puede generar (tanto físico -donde se priman opciones km 0- como digital). La otra gran preocupación de los y las consumidoras a la hora de consumir cultura en el ámbito online es el uso de los datos y la privacidad de éstos. Para ofrecer servicios customizados, las plataformas digitales que distribuyen y exhiben cultura (música, videos, videojuegos, etc.) manejan datos de unos usuarios y usuarias (edad, hábitos personales, gustos, etc.) que cada vez demandan más transparencia sobre cómo y en qué medida y alcance se utilizan sus datos.

3.2 Cinco grandes tendencias económicas: la industria cultural

La economía suele vivir altibajos, que dependen de muchos factores, como el ciclo económico, el entorno, las situaciones de crisis o prosperidad, etcétera. La industria creativa y cultural no se libra de esos vaivenes, por lo que resulta pertinente analizar la situación actual, así como el futuro cercano relacionado al sector en una síntesis de tendencias económicas:

- ⇒ **Aumento del impacto económico de las industrias culturales y creativas.** La industria creativa y cultural ha generado en España un 2,4% del total del PIB. Los resultados ponen de manifiesto la importancia de las actividades culturales en la





economía española dado que cabe destacar además que año tras año la aportación del sector cultural al conjunto de la economía, mediante el PIB y el VAB (Valor Añadido Bruto) ha ido aumentando. Cabe recalcar también la importancia que tiene el sector para la generación de empleo. El perfil de las personas empleadas en el sector cultural, según el Ministerio de Cultura y Deporte, es un perfil joven con educación superior. Se observa que las personas jóvenes con empleo cultural se sitúan por encima del conjunto, ocupando el 27,7% la franja de edad de 16 a 34 años, frente al 24,6% del total. Asimismo, se caracteriza por una formación superior a la media, con cotas más elevadas de educación superior⁴.

- ⇒ **Aún se perciben los efectos de la pandemia COVID-19 en el sector.** El incremento de la precariedad en algunos subsectores, la fuga de profesionales a otros sectores o las dificultades para obtener financiación por el descenso de la facturación en un sector formado por organizaciones frágiles y de reducido tamaño sigue estando patente, a pesar de la progresiva recuperación de la normalidad en la mayoría de mercados⁵. La reconstrucción del sector, por su parte, está siendo aprovechada para configurar una industria más resiliente y sostenible, mediante la

identificación de nuevos públicos y el desarrollo de políticas de corte transformador e inclusivo⁶, aprovechando además las dinámicas de colaboración surgidas durante la pandemia, además de la concepción de la cultura como una vía de escape de la sociedad ante situaciones de incertidumbre o crisis.

- ⇒ **Pérdida de poder adquisitivo por parte de la población.** Debido a la subida de la inflación vivida estos últimos tiempos (debido a la COVID-19, la guerra de Ucrania, la subida de precios del petróleo, gas y energía, etcétera), los hogares poseen una menor posibilidad de ahorro que se traduce en la reducción de gasto en bienes y servicios culturales.
- ⇒ **Globalización e internacionalización del sector.** La globalización, como en todas las industrias, también ha afectado a las industrias creativas y culturales. Como efecto positivo, la globalización y la digitalización permiten llegar a un público más amplio y vender/ofrecer sus productos y servicios en el mercado internacional, desdibujando las fronteras. No obstante, también genera una mayor competencia en el mercado local. En España, la exportación de bienes culturales ha crecido en los últimos ejercicios, hasta alcanzar los 2.116,4 millones de

⁴ Ministerio de Cultura y Deporte (2020). Disponible en:

<https://www.culturaydeporte.gob.es/>

⁵ Parlamento Europeo (2021). *Cultural and Creative Sectors in Post COVID-19 Europe: Crisis effects and policy recommendations*.

Fuente:

[https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU\(2021\)652242](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU(2021)652242)

⁶ Red Española para el Desarrollo Sostenible (2021). *Hacia una cultura sostenible: Guía práctica para integrar la Agenda 2030 en el sector cultural*. Fuente: <https://reds-sdsn.es/publicacion-hacia-una-cultura-sostenible-guia-practica-para-integrar-la-agenda-2030-en-el-sector-cultural/>





euros en 2021⁷. De hecho, España es uno de los pocos países de la Unión Europea donde la exportación de bienes culturales ha crecido en la comparativa 2015-2020, según datos de Eurostat⁸.

⇒ **La cultura entendida como inversión económica y social y no como un gasto o coste por parte del sector público.** Gobiernos de todo el mundo están reconsiderando los modelos de crecimiento económico tras la crisis de la COVID-19, considerando a los sectores culturales y creativos como impulsores de una recuperación económica resiliente y sostenible. Para ello, se debe avanzar en el acceso del sector al empleo, a la competitividad y la innovación, la inclusión de la cultura como parte de otras agendas políticas (innovación, salud, medioambiente, desarrollo urbano y rural, etc.), mejora de las estadísticas económicas del impacto de la cultura para posibilitar la comparativa internacional o la formación a la esfera política para integrar la cultura en las estrategias de desarrollo económico⁹.

3.3 Cinco grandes tendencias normativas: la cultura en el centro de la recuperación

Desde las Naciones Unidas hasta los gobiernos locales, pasando por la Comisión Europea, los Estados y los gobiernos regionales se está prestando una mayor atención a la cultura y la creatividad como uno de los ejes vertebradores de la recuperación económica y el desarrollo social, lo cual se refleja principalmente en las siguientes políticas:

⇒ **La cultura en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.** Incorporar al sector cultural y creativo dentro de las iniciativas desplegadas para alcanzar los ODS es necesario, dada la relevancia que tiene en el desarrollo de las economías, desde una perspectiva local, regional, nacional e internacional. Para analizar la contribución del sector creativo al alcance de los ODS¹⁰, la UNESCO plantea 4 objetivos principales:

- *Objetivo 1: Apoyar sistemas sostenibles de gobernanza de la cultura.*

⁷ Ministerio de Cultura y Deporte (2022). *Anuario de Estadísticas Culturales 2021*. Fuente: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:f595ecde-9965-4204-a134-7c569931eb1e/anuario-de-estadisticas-culturales-2021.pdf>

⁸ Eurostat (2021). *Culture Statistics: international trade in cultural goods*. Fuente: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_international_trade_in_cultural_goods&oldid=4

[28457#Cultural%20trade%20in%202015%20and%202020%20at%20EU%20and%20national%20level](https://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-G20-Culture-July-2021.pdf)

⁹ OCDE (2021). *Economic and social impact of cultural and creative sectors*. Fuente: <https://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-G20-Culture-July-2021.pdf>

¹⁰ Organización de las Naciones Unidas. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>



- *Objetivo 2:* Lograr un flujo equilibrado de bienes y servicios culturales e incrementar la movilidad de los artistas y profesionales de la cultura.
 - *Objetivo 3:* Integrar la cultura en los marcos de desarrollo sostenible.
 - *Objetivo 4:* Promover los derechos humanos y las libertades fundamentales.
- ⇒ **Una nueva Agenda Europea para la Cultura.** Tras la Agenda Europea para la Cultura 2007, la Comisión Europea adoptó en 2018 la Nueva Agenda Europea para la Cultura¹¹, que, junto al documento de trabajo de los servicios de la Comisión, proporcionan el marco para la cooperación cultural a escala de la Unión Europea. Estos documentos se centran en la aportación positiva que la cultura brinda a la sociedad, la economía y las relaciones internacionales de Europa. La Nueva Agenda consta de tres ámbitos estratégicos, que comprenden una serie de objetivos específicos correspondientes a las dimensiones social, económica y externa.
- ⇒ **Consideración de las industrias culturales en la Estrategia Industrial Europea.** La cultura y las industrias culturales y creativas se han incluido

entre los 14 ecosistemas industriales de la UE aprobados en 2021, con el objetivo de impulsar la transformación hacia una economía más sostenible, digital, resiliente y competitiva a escala mundial.

- ⇒ **Auge de nuevas iniciativas europeas que impulsan la cultura y la creación.** Junto a iniciativas de cooperación cultural, la política cultural europea igualmente impulsa iniciativas estratégicas como la *New European Bauhaus*¹², la innovación aplicada al sector cultural y creativo a través el EIT Culture & Creativity (Instituto Europeo de Innovación y Tecnología)¹³, la co-creación y la innovación social en la cultura, entre otros. También apoya la especialización y el desarrollo de competencias en el marco del Pacto Europeo para las Capacidades, que es una palanca para el desarrollo local y regional. Por su parte, Europa Creativa 2021-2027 es el programa de la Unión Europea que da continuidad a su periodo a las actuaciones realizadas durante el periodo 2014-2020, poniendo el foco en acciones que refuerzan la diversidad cultural y responden a las necesidades y los retos de los sectores cultural y creativo¹⁴.
- ⇒ **Los sectores culturales y creativos dentro del Plan de Recuperación para Europa – Next Generation – Invest EU.** Plan de recuperación

¹¹ Comisión Europea (2018). Una *Nueva Agenda Europea para la cultura*. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0267&from=ES>

¹² Unión Europea (2021). *New European Bauhaus: beautiful, sustainable, together*. Fuente: https://new-european-bauhaus.europa.eu/index_en

¹³ Unión Europea (2022). *EIT Culture & Creativity: transforming Europe's Culture & Creative Sectors and Industries*. Fuente: <https://eit.europa.eu/eit-community/eit-culture-creativity>

¹⁴ Unión Europea (2022). *Creative Europe*. Disponible en: <https://culture.ec.europa.eu/es/creative-europe/about-the-creative-europe-programme>



propuesto por la Comisión Europea para hacer frente de forma inmediata a los daños socioeconómicos ocasionados por la pandemia de COVID-19 y construir una sociedad más resiliente, sostenible y saludable, capaz de afrontar mejor las futuras amenazas sanitarias y económicas mundiales. EU Next Generation se canalizará a través de los programas actuales de la UE y de una serie de nuevos instrumentos como *Recovery and Resilience Facility* y *REACT-EU*. El programa *InvestEU* movilizará inversiones en el periodo 2021-2027 e incluye el Mecanismo de Garantía de la UE para los Sectores Cultural y Creativo (CCS GF), que facilitará la financiación de empresas y proyectos en las industrias creativas. En el Estado Español, el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia – España Puede**¹⁵ plantea 10 palancas, donde la Palanca IX indica el “Impulso de la Industria y el Deporte”, con 2 componentes directamente relacionados con la cultura: el Componente 24 “Revalorización de la industria cultura” y el Componente 25 “Establecer España como hub audiovisual de Europa (Spain AVS Hub)”.

¹⁵ Gobierno de España (2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*.

Fuente: <https://planderecuperacion.gob.es/>

¹⁶ Gobierno de Japón (2019). *What is society 5.0?* Fuente:

3.4 Cinco grandes tendencias tecnológicas: transformación digital en la cultura

Es evidente que el futuro parece que está relacionado con la “fusión tecnológica”; es decir, la sociedad avanza hacia una situación en la que diferentes sectores colaboran con el sector de la tecnología, hacia un universo híbrido en el que el espacio físico se integra con el ciberespacio (concepto japonés de “Sociedad 5.0”¹⁶). Las industrias culturales y creativas no son ajenas a esta realidad, destacándose las siguientes tendencias en el plano tecnológico:

⇒ **Auge de las tecnologías de frontera.**

La inteligencia artificial (IA), Internet de las cosas (IoT), big data, blockchain, 5G, impresión 3D, robótica, realidad virtual, realidad aumentada, drones, etc. impulsarán la productividad y las relaciones intrasectoriales, intersectoriales y de los y las creadoras con sus audiencias. Si en el año 2021 representan ya un mercado de 350.000 millones de dólares, se estima que en 2025 podría llegar a 3,2 billones de dólares estadounidenses¹⁷.

⇒ **Metaverso.** Las experiencias multidimensionales en mundos virtuales ofrecen amplias e interesantes posibilidades para un mayor y mejor acceso a las industrias creativas. Esto puede

https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html

¹⁷ UNCTAD (2021) *Technology and innovation Report 2021*. Fuente:

https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020_en.pdf





provocar un renacimiento creativo y cultural impulsado por nuevas y diferentes relaciones entre las y los creadores y sus audiencias.

- ⇒ **Los datos como insumo de valor económico.** En los últimos años se está poniendo de relieve el uso de los datos para predecir comportamientos. La industria cultural no se queda atrás en este sentido. El uso de algoritmos e inteligencia artificial, así como el *machine learning*, permite a las industrias culturales y creativas conocer las características del usuario mediante la recolección de datos, con el fin de poder predecir su comportamiento, así como para ofrecer al usuario un servicio más completo y satisfactorio. No obstante, se plantean retos en cuanto a la gobernanza y uso de estos datos por parte de los y las usuarias.
- ⇒ **Streaming.** La mejora de las conexiones y la introducción de redes de alta capacidad fomentan

nuevos hábitos de consumo cultural, como el streaming, especialmente a través de dispositivos móviles. Al mismo tiempo, los *podcasts* representan otro elemento en auge.

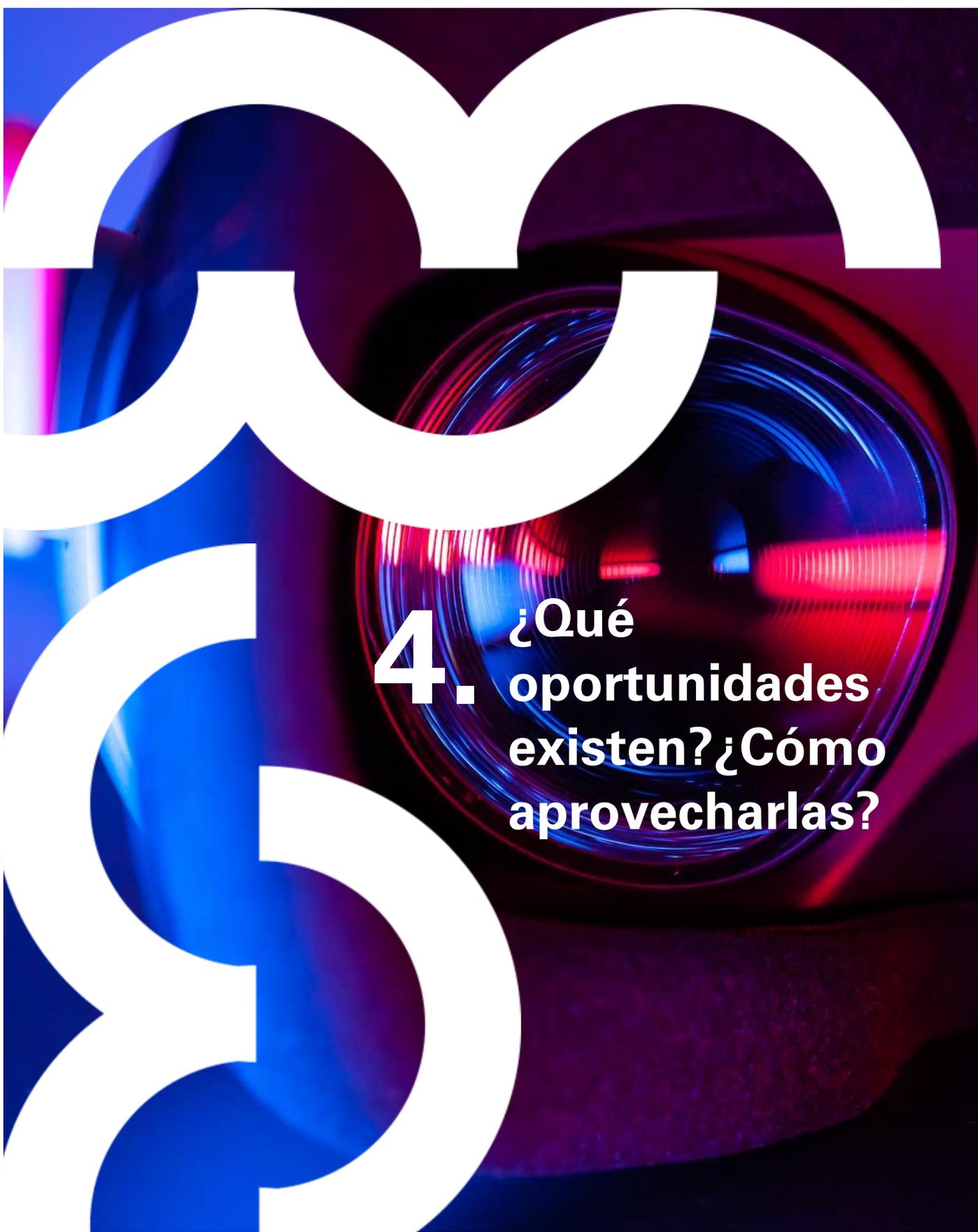
- ⇒ **Ampliación del uso de los códigos QR.** El uso de códigos QR permiten acercar la relación entre el entorno físico y el digital y su uso, especialmente tras la COVID-19, se ha extendido y está en auge. Un claro ejemplo es la utilización de estos códigos en emplazamientos patrimoniales, así como las artes visuales, donde el usuario, utilizando su dispositivo puede obtener más información vía web sobre el entorno. Se prevé que el tamaño del mercado mundial de etiquetas con códigos QR alcance los 1268,1 millones de dólares en 2026, frente a los 916,7 millones de dólares en 2020, con una tasa de crecimiento anual del 5,6% durante 2021-2026¹⁸.



¹⁸ 360 Research Reports (2020). *Global QR Code Labels Market Report*. Fuente:

<https://www.360researchreports.com/global-qr-code-labels-market-16551744>





4. ¿Qué oportunidades existen? ¿Cómo aprovecharlas?



4.

¿QUÉ OPORTUNIDADES EXISTEN? ¿CÓMO APROVECHARLAS?

Se presentan a continuación oportunidades de negocio para la oferta de productos y servicios creativo-culturales en los siguientes sectores: artes escénicas, música, artes visuales, audiovisual, libro, patrimonio y videojuegos.

De forma general, para la identificación de estas oportunidades se ha tenido en cuenta una perspectiva amplia en cuanto a la definición de mercados, que tiene en cuenta:

- ⇒ La ampliación del esquema tradicional de definición de mercados en cuanto a geografías (mercado-país), con conceptos diversificados como las plataformas digitales, la orientación a clientes-nicho / cliente global, las residencias artísticas, los proyectos de co-producción, la existencia de empresas/sectores tructores no creativos, etc.
- ⇒ El énfasis en el valor intangible e inmaterial del sector creativo, con los retos que ello conlleva en cuanto a la protección de la propiedad intelectual, la monetización en entornos digitales, etc.
- ⇒ La aparición de servicios auxiliares en la cadena de valor, y la servitización general del sector creativo.

- ⇒ Las consecuencias de la COVID-19, especialmente en cuanto a la adopción de canales digitales y la aparición de modelos empresariales flexibles, ágiles y que acercan al creador con los/las usuarios/as finales (acortamiento de las cadenas de valor).

El esquema tradicional de definición de oportunidades de negocio por mercados geográficos se amplía con la existencia de otras oportunidades ligadas a la propuesta de valor (cliente nicho-cliente global), a las formas de comercialización (plataformas digitales), etc.

Sobre la base del potencial existente en la Eurorregión AAA, se incluyen por lo tanto nuevos modelos de negocio (propuestas de valor, segmentos de cliente, fuentes de financiación, etc.) con potencial económico y de empleo, nuevas formas de comercialización y de promoción (incluyendo plataformas digitales y nuevas formas de llegada a la clientela y a los/las usuarias del servicio) y casos de éxito a nivel internacional que pueden inspirar el surgimiento de nuevas propuestas competitivas a nivel estatal e internacional.

4.1 Artes escénicas

4.1.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito de las artes escénicas, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:





- ⇒ **Espectáculos inmersivos, también a través del metaverso.** Si bien las experiencias inmersivas han estado presentes en el sector de las artes escénicas durante décadas, a lo largo de los últimos años, estas han experimentado un auge, y son percibidas como alternativas de gran interés para muchos espectadores. En el caso del flamenco, espectáculos inmersivos se han puesto en marcha en Sevilla y Madrid, y en el campo del teatro, existe una tendencia al alza de los teatros inmersivos, que permiten a los espectadores formar y sentirse parte del propio espectáculo, potenciando todos los sentidos, y ofreciendo una experiencia completa, combinando la inmersión con la parte más visual y técnica de las obras teatrales. Con frecuencia, los espectáculos inmersivos cuentan con un aforo más limitado que el resto de espectáculos, facilitando la conexión de los artistas con los espectadores. Por su parte, el desarrollo de las nuevas tecnologías comienza a habilitar la creación de experiencias inmersivas en las artes escénicas a través del metaverso, y se observa un creciente número de actuaciones en todo el planeta que apuestan por esta disrupción tecnológica. Esta nueva concepción de la expresión artística aporta una perspectiva al sector de las artes escénicas, al permitir combinar el espectáculo con un enfoque más social y personal, permitiendo la interacción y la compartición de experiencias entre los usuarios y consumidores del contenido artístico.
- ⇒ **Colaboración asíncrona entre artistas -y geografías-**. Como resultado del desarrollo de las

nuevas tecnologías y en respuesta a la creciente apertura de las artes escénicas a los mercados internacionales, surgen nuevas formas de colaboración entre artistas de diferentes partes del mundo en el desarrollo de espectáculos de forma asíncrona. Estos espectáculos se realizan en vivo, integrando a artistas de otras geografías de manera virtual, y ofrecen una híbrida a los espectáculos convencionales. Además, ofrece la posibilidad de integrar diferentes disciplinas (teatro, música, danza, etc.) en un mismo espacio.

Tecnologías como el metaverso, la realidad virtual o la realidad aumentada son claves en el desarrollo de nuevos modelos de negocio relacionados con espectáculos inmersivos o colaboraciones asíncronas.

- ⇒ **Realidad Virtual (VR) y la Realidad Aumentada (AR) en artes vivas.** Están surgiendo iniciativas y proyectos empresariales con modelos de negocio innovadores que acercan las artes escénicas a los usuarios a través de tecnologías disruptivas como la realidad virtual. La realidad virtual, además de ofrecer nuevas oportunidades para crear experiencias inmersivas a los usuarios, permite, por su flexibilidad, combinar la experiencia en el mundo real con el virtual, dando pie a actuaciones más dinámicas y entretenidas para los usuarios, principalmente para los no consumidores de arte tradicional.





- ⇒ **El microteatro como alternativa flexible y dinámica a espectáculos convencionales.** Se trata de una alternativa a los teatros convencionales, caracterizada por tener un formato flexible y dinámico. En este concepto teatral, las obras tienen una duración aproximada de 15 minutos, y se celebran en espacios pequeños para menos de quince espectadores, permitiendo realizar varias sesiones al día, logrando captar a un público que prefiere el dinamismo y la agilidad en las obras teatrales.

4.1.2 Oportunidades en canales de promoción y comercialización

En cuanto a oportunidades ligadas a nuevos canales de promoción y comercialización, destacan:

- ⇒ **Exhibición a través de medios digitales.** La pandemia de la COVID-19 ha acelerado la apertura del sector de las artes escénicas a nuevos canales de comercialización digitales. En este sentido, son varias las empresas del sector que han apostado por las plataformas digitales para llegar a públicos de diferentes geografías. Las empresas generan y suben sus obras a plataformas digitales, y los usuarios pagan por una suscripción que les da acceso a los contenidos de manera digital.
- ⇒ **Creación artística online en tiempo real.** También a raíz de la pandemia, comienza a hacerse uso de plataformas online para ofrecer experiencias en tiempo real a los usuarios a través de sus dispositivos.

De esta manera, no solo se hace uso de canales digitales para comercializar la producción artística, sino que estos canales se sitúan en el centro de la experiencia, y los usuarios visualizan e interactúan con los artistas en tiempo real. Las plataformas online permiten complementar, en muchas ocasiones, una interpretación que se está produciendo en un recinto físico, con público de manera presencial. Sin embargo, las plataformas digitales ofrecen también la posibilidad de crear experiencias específica y exclusivamente para ser vividas a través de las plataformas online, lo que supone un cambio de paradigma en el sector, estableciendo un nuevo modelo de relación entre artistas y consumidores. Claro ejemplo de ello es el fenómeno denominado teatro virtual que ha adquirido gran popularidad tras la pandemia, y que, además, ha supuesto la apertura de las actuaciones a nuevos mercados.

- ⇒ **Inversión en tecnología 5G como palanca para mejorar las experiencias en streaming.** La tecnología 5G representa una apuesta que se está evidenciando con mayor fuerza en el sector en el ámbito internacional. El desarrollo y la aplicación de esta tecnología en el ámbito de las artes escénicas surge para dotar a las empresas del sector de mejores capacidades técnicas para ofrecer experiencias de calidad a los usuarios online, en vistas de que su capacidad de generación de ingresos está en gran medida supeditada a su capacidad de atraer al público a un espacio físico. A través de la tecnología 5G, se está





logrando mejorar la experiencia a través del streaming, ofreciendo, además, la posibilidad de brindar experiencias más inmersivas y personalizadas, todo ello, en un contexto en el que los usuarios consumen cada vez más arte digital, previéndose que esta tendencia continúe de cara a futuro.

4.1.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial

Se identifican las siguientes ferias (tanto a nivel estatal como a nivel internacional) que constituyen oportunidades interesantes de cara a la difusión y promoción de las artes escénicas:

⇒ A **nivel estatal**, existe un gran número de ferias que juegan un rol articulador y dinamizador del sector, siendo destacables: Feria de Artes Escénicas y Musicales de Castilla La Mancha (Albacete), MAE - Muestra Ibérica de Artes Escénicas (Cáceres), dFERIA (San Sebastián), Dansa València

(Valencia), Mostra de Teatre d'Alcoi (Alcoy), MADferia (Madrid), Feria de Palma (Palma del Río), Feria de Teatro de Castilla y León (Salamanca), FiraTàrrega (Tàrrega), Feria Internacional de Teatro y Danza (Huesca), Fira B! (Palma de Mallorca), Fira Mediterrània (Manresa), Fira de Teatre (Manacor), Galicia Escena Pro (Santiago de Compostela, IDEM – Festival Internacional de Artes Escénicas (Madrid).

⇒ A **nivel internacional**, destacan varios puntos de encuentro para agentes del sector de las artes escénicas de las diferentes geografías del planeta, como: IMPACT – International Meeting in Performing Arts and Creative Technologies (Lieja, Bélgica), ChinaSPAF – China Shanghai International Performing Arts Festival (Shanghái, China), SerformanceP – Mostra Internacional de Performance Arte (Sao Paulo, Brasil), ISPA – Internatinal Society for the Performing Arts Congress (Nueva York, EEUU).





ARTES ESCÉNICAS

|| ALGUNOS CASOS DE NEGOCIO ILUSTRATIVOS



LA CUARTA PARED VR – Teatro interactivo en realidad virtual (Madrid)

La Cuarta Pared VR (The Fourth Wall VR) es un proyecto artístico desarrollado en Madrid que tiene como principal objetivo la creación de eventos teatrales y actuaciones innovadoras en vivo y de manera interactiva, a través del metaverso. El proyecto, que rompe la brecha entre el público y la historia a través de la improvisación en un entorno inmersivo, busca explotar el potencial de la narrativa de historias y las dinámicas de improvisación en el metaverso, donde se emplean avatares para representar a las personas. Además, en el marco del proyecto, se desarrollan talleres prácticos y sesiones formativas a personas interesadas en el teatro y otras actuaciones artísticas y las nuevas tecnologías, donde se explora y profundiza en las oportunidades de creación artística en realidad virtual.

Página web: <https://cuartaparedvr.com/>

KÒNIC THTR – Colaboración asíncrona online entre artistas (Barcelona)

Kònic Thtr – Kòniclab es una plataforma artística de Barcelona dedicada a la creación contemporánea a través de la combinación del arte y las nuevas tecnologías, cuya actividad está fuertemente ligada al uso de tecnología interactiva aplicada a proyectos artísticos. Han realizado varios espectáculos innovadores que han contado con la participación de artistas de diferente tipología y geografías del planeta, a través de herramientas digitales incorporadas a los espectáculos en vivo, integrando propuestas artísticas complementarias en un mismo espectáculo.

Ejemplo de ello, es la actuación *Near in the Distance 2*, que contó con la participación de artistas de Barcelona, Judenburg, Nueva York, Praga y Viena. A través de espectáculos como estos, la compañía ha logrado abrir las propuestas de artistas internacionales a nuevos mercados geográficos, impulsando su presencia internacional, y permitiendo construir un puente entre culturas y públicos diferentes.

Página web: <https://koniclab.info/es/>

NATIONAL THEATER & CONCERT HALL – Tecnología 5G (República de China - Taiwan)

La adopción de canales digitales para consumir contenido artístico plantea retos relacionados con la capacidad técnica y tecnológica que permita brindar un espectáculo de calidad a grandes números de personas. En respuesta a esto, el National Theater and Concert Hall (NTCH) ha instalado una red 5G de ondas milimétricas (mmWave) en su campus de Taipéi. Así, mediante una red 5G privada, ha desarrollado la capacidad de retransmitir imágenes de vídeo de alta calidad en directo.

De esta manera, a través de la tecnología 5G, el NTCH ha logrado abrirse al mercado digital, habiendo logrado alcanzar los 2,5 millones de espectadores en el espectáculo “Lunatic Town”, un evento pionero empleando esta tecnología. Se estima que el 80% de los espectadores online no habían asistido al teatro, mostrando el potencial que el desarrollo y la implementación de nuevas tecnologías tiene en la comercialización de la producción artística.

Página web: <https://npac-ntch.org/en>





4.2 Música

4.2.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito de la música, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:

- ⇒ **Servicios auxiliares impulsados por la autogestión, autoedición y direct-to-fan.** El modelo "*direct-to-fan*" y de autoedición / autoproducción acorta el canal y deja fuera de la cadena de valor a las grandes discográficas y otros eslabones que dominaban tradicionalmente el mercado, y permite al artista crear interés en su música directamente con sus fans, identificar a esos seguidores, comercializar directamente y desarrollar relaciones más cercanas. Los sellos discográficos y otras empresas tienen la oportunidad de reinventarse y de ocupar las necesidades que genera la autoedición: asistencia técnica, asesoramiento, etc. Así, tienen cabida servicios orientados a apoyar y acompañar carreras musicales a través de la asistencia técnica, promoción, merchandising, etc.
- ⇒ **Nuevos modelos de negocio que posibilitan la creación o co-creación por parte del usuario final (UGC – *user generation content*).**

Plataformas como Tiktok permiten a los usuarios crear sus propios videos y son la evolución de plataformas como Youtube o Youku (en China), orientadas a la subida de videos. En el ámbito de la música, existe un nicho de negocio en el desarrollo de aplicaciones y herramientas para que los usuarios puedan crear sus propias versiones de la música de sus artistas, así como música original. La inteligencia artificial ayuda en este proceso, ayudando y sugiriendo a los usuarios a elegir las armonías o el ritmo deseado.

- ⇒ ***In-game concerts* como forma de hibridación entre música y videojuegos.** Gracias a la virtualidad, los videojuegos se convierten para la música en escenarios en los que proporcionar nuevas propuestas de valor para el usuario. En este contexto, destacan los conciertos de Travis Scott y Ariana Grande en Fortnite, con 27,7¹⁹ y 78 millones²⁰ de espectadores respectivamente, o el de Lil Nas X en Roblox, que reprodujeron 33 millones de personas²¹.
- ⇒ **Propuestas musicales basadas en inteligencia artificial que se adaptan en el momento al usuario final.** El desarrollo de aplicaciones basadas en inteligencia artificial permite adaptar, de forma inmediata y continua, la música que se ofrece a un usuario en función de sus

¹⁹ Reuters (2020). *Travis Scott's Fortnite concert series draws 27.7M unique views*. Fuente:

<https://www.reuters.com/article/esports-fortnite-travis-scott-astronomic-idUSFLM2PGVN5>

²⁰ Forbes (2022). *Into The Metaverse: Use Cases For Directors*. Fuente:

<https://www.forbes.com/sites/betsyatkings/2022/06/>

[16/into-the-metaverse-use-cases-for-directors/?sh=13f249f73dc8](https://www.theverge.com/2020/11/16/21570454/lil-nas-x-roblox-concert-33-million-views)

²¹ The Verge (2020). *Lil Nas X's Roblox concert was attended 33 million times*. Fuente:

<https://www.theverge.com/2020/11/16/21570454/lil-nas-x-roblox-concert-33-million-views>





preferencias, indicaciones, estado de ánimo, etc.

- ⇒ **Propuestas de valor multisensoriales posibilitadas por el desarrollo de hardware.** La mejora tecnológica de los hogares inteligentes, así como de los vehículos a través de dispositivos cada vez más sofisticados abre nuevos nichos de mercado orientados a ofrecer experiencias multisensoriales (que combinan experiencias sonoras con visuales, táctiles, etc.).

La colaboración con otros sectores (como el videojuego o el audiovisual) y tecnologías como la inteligencia artificial dominan la aparición de nuevos modelos de negocio y propuestas de valor por parte del sector musical.

- ⇒ **Incorporación de tendencias urbanas a la música flamenca y a otros géneros *world music*.** La mezcla de recursos de la música urbana, como *vocoders* o sintetizadores electrónicos con instrumentos musicales y ritmos tradicionales del flamenco (cajón flamenco, guitarras flamencas, etc.) es una realidad en auge, que también se está produciendo de forma paralela con otros estilos del género *world music*.
- ⇒ **Recuperación y conservación de instrumentos y patrimonio musical.** Existe un nicho de mercado en auge dominado por tecnologías de inteligencia artificial que permiten la reinterpretación y reconstrucción de

instrumentos musicales tradicionales e históricos y patrimonio artístico inacabado o perdido.

4.2.2 Oportunidades en canales de promoción y comercialización

En cuanto a oportunidades ligadas a nuevos canales de promoción y comercialización, destacan:

- ⇒ **Nuevas fuentes de financiación ligadas a plataformas de comercialización basadas en el micromecenazgo musical.** Las suscripciones a plataformas generalistas tipo Spotify comienzan a tener competidores en línea con el canal de comercialización “direct-to-fans”, con plataformas como Banccamp o Patreon, en la que la cantidad abonada por el fan por su suscripción va al artista. El surgimiento de plataformas creadas por los propios artistas para relacionarse directamente con sus fans puede ser el siguiente paso en esta cadena.
- ⇒ **En el marco de la “web 3”, las NFT también acercan al creador con el consumidor de música.** La rápida adopción de las NFT por los músicos está cambiando poco a poco la industria. Gracias a las NFT musicales, los creadores pueden tener pleno control y propiedad sobre sus creaciones, sin intermediarios, acercándose a sus fans. En 2021, Kings of Leon se convertía en la primera banda en lanzar su disco como una NFT²².

²² Rolling Stone (2021). *Kings of Leon Will Be the First Band to Release an Album as an NFT*.

Fuente:

<https://www.rollingstone.com/pro/news/kings-of->





Entre las plataformas de NFT más usadas por la industria musical estarían OpenSea, SuperRare o Nifty Gateway.

- ⇒ **El metaverso (y también el formato de microverso) permiten la existencia de nuevos canales de comercialización y exhibición.** Al no tener limitaciones físicas, el metaverso ofrece nuevas oportunidades de exhibición (tamaños y escenarios imposibles según las leyes de la física, nuevas formas de interacción con las audiencias, etc.).
- ⇒ **El *streaming* como formato en auge.** A lo largo de 2021, el streaming creció un 24,3% sobre todo por el aumento del streaming de pago. En total, el streaming en este año supuso un 65% de los ingresos globales por música grabada, en detrimento de las descargas y otros formatos digitales que cayeron en un 10,7%²³.
- ⇒ ***Live Streaming* como forma de comercialización y exhibición impulsado por la banda ancha móvil de muy alta velocidad y capacidad (5G y sucesivas).** El desarrollo de unas conexiones de cada vez más capacidad posibilita el desarrollo de nuevos escenarios además de una mayor interacción directa con el público. En este sentido, plataformas ya existentes, como Joox en Corea del Sur, han creado funcionalidades para que los artistas interactúen con su público, como Joox Idol Station. Por ejemplo, el proyecto “5G Festival” de Reino Unido es un evento

inmersivo híbrido impulsado por el 5G que incluye artistas y público en directo y en colaboración remota.

- ⇒ **El “audio social”, plataformas de social media para las que la interacción sonora entre los usuarios es el foco central de comunicación y que acortan el canal de comercialización e interacción entre creador y el público.** Existen plataformas que han surgido en los próximos años como Clubhouse, o redes sociales y plataformas existentes han añadido esta funcionalidad (Spotify Greenroom, Twitter Spaces, etc.).
- ⇒ **Oriente Medio y el Magreb y Latinoamérica crecen más como mercados que otros ya consolidados como Norteamérica, Europa o Asia.** Para la música grabada, se detecta un gran crecimiento global tras la COVID-19 (en sus diferentes formatos, desde físico hasta digital y streaming), siendo particularmente fuerte en mercados en crecimiento como África, Latinoamérica u Oriente Medio²⁴.
- ⇒ **El análisis de macrodatos en redes sociales permite adaptar la propuesta a la demanda.** Datos sobre el número de entradas vendidas en espectáculos, a tiempo real, inciden en una mayor y mejor adaptación de la oferta musical a las exigencias del consumidor.
- ⇒ **El uso de hologramas en conciertos posibilita una mayor llegada a audiencias.** Si bien el uso de hologramas en la música no es

[leon-when-you-see-yourself-album-nft-crypto-1135192/](https://www.leon-when-you-see-yourself-album-nft-crypto-1135192/)

²³ IFPI (2022). *Global Music Report*. Fuente: <https://www.ifpi.org/wp->

content/uploads/2022/04/IFPI_Global_Music_Report_2022-State_of_the_Industry.pdf

²⁴ Ibidem





novedoso (Hatsune Miko es una estrella del pop japonés desde 2014, creada por Crypton Future Media), se están realizando conciertos que mezclan hologramas y realidad para poder conectar con audiencias en directo sin necesidad de presencia física, como los desarrollados por la banda coreana BTS y Coldplay en 2022²⁵.

4.2.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial

Se identifican las siguientes ferias (tanto a nivel estatal como a nivel internacional) que constituyen oportunidades interesantes de cara a la difusión y promoción de la música:

⇒ **A nivel estatal**, destacan eventos como la Feria BIME (Bilbao), la Feria Hispano Lusa de la Industria Musical (Zamora), el encuentro anual de ARTE (representantes de espectáculos), Mulafest (música alternativa, Madrid), la Fira Trovam (Castellón), el Mercat de Música Viva de Vic o el Future Music Forum (Barcelona).

⇒ **A nivel internacional**, destacan WOMEX (Portugal), SXSW South by Southwest Austin (Estados Unidos), Musicora (París), Musikmesse (Frankfort) o PULSAR Feria Internacional de Música (Chile).



²⁵ MTV (2022). *BTS And Coldplay Throw An Intergalactic Hologram Concert In 'My Universe' Video*. Fuente:

<https://www.mtv.com/news/dvx4r2/bts-coldplay-my-universe-video>





MÚSICA

|| ALGUNOS CASOS DE NEGOCIO ILUSTRATIVOS



PIXELYNX – Música, metaverso y blockchain (Estados Unidos)

Pixelynx es una empresa que se centra en difuminar las líneas entre la música, la blockchain y los juegos. Construyen tecnología adquiriendo participaciones en startups que formarán la base de cómo se experimenta la música en el metaverso.

En este sentido, están construyendo una red global de músicos y artistas interesados en ver cómo evoluciona la industria musical a través de la Web 3.0 y el metaverso a través de la construcción de entornos interactivos que se pueden monetizar a través de NFT.

Página web: <https://pixelynx.io/>

MYPART – Inteligencia artificial para la búsqueda de música (Israel)

MyPart es una herramienta que posibilita mediante inteligencia artificial la búsqueda de música a través del análisis de las letras, las armonías, la melodía o la estructura de una canción.

Facilita el trabajo a creativos y a profesionales del sector audiovisual para encontrar la música más adecuada a sus requerimientos o a su proyecto. También brinda oportunidades a compositores, que pueden pasar a engrosar su base de datos de melodías.

Página web: <https://www.mypart.net/>

TRAC – Plataforma de distribución y marketing online para músicos (Estados Unidos)

Trac es una plataforma de tecnología musical alternativa a los sellos discográficos que ofrece a los artistas independientes servicios gratuitos de distribución de música y comercialización online. La plataforma abarca la distribución, el merchandising, la publicación, los NFT y otras funciones. También permite a los artistas introducir su música de forma fácil y rápida en los principales servicios de streaming, como YouTube, Spotify, Apple Music, TikTok y SoundCloud. Ofrece funciones premium como el pago más rápido de los ingresos por streaming mediante suscripciones y recauda una tasa de transacción sobre los ingresos pagados a los artistas.

Página web: <https://trac.co/>

PLAYFORM – Proyecto multidisciplinar entre musicólogos e inteligencia artificial (Estados Unidos)

Playform es una empresa especializada en inteligencia artificial aplicada al sector creativo, con amplia experiencia en el ámbito de las artes visuales y la música. En este sentido, en colaboración con Deutsche Telekom y un equipo de musicólogos, desarrollaron un proyecto de inteligencia artificial para completar la 10ª sinfonía de Beethoven por el 250 aniversario de nacimiento.

Página web: <https://trac.co/>





4.3 Artes visuales

4.3.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito de las artes visuales, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:

⇒ **Experiencias de arte digital.**

Expresiones de arte emergentes virtuales basadas en la experimentación ilustran los formatos y las tecnologías que influirán en la adaptación del mundo del arte al metaverso. Existe un creciente interés cultural, sobre todo por parte de los más jóvenes, en las experiencias que trascienden la esfera física y virtual del metaverso, demanda creaciones innovadoras. La realidad aumentada, puede llegar a ampliar y mejorar la experiencia física cuando este tipo de tecnología empiece a estar disponible para el público general, reforzando las experiencias físicas tradicionales. Las piezas de arte virtual han comenzado a venderse por cientos de miles de dólares estadounidenses, gracias a la incorporación de tecnologías como blockchain y NFTs.

⇒ **El 'boom' del criptoarte.** Desde NFTs a obras generadas con apoyo de la inteligencia artificial, la innovación configura la forma de funcionar y consumir el arte virtual, sobre todo en el metaverso. Las artes han sufrido una transformación digital en la que han sabido

adaptarse a la necesidad humana y se monetizan en diversas plataformas electrónicas. Este fenómeno en el mundo digital se conoce como criptoarte. Además, la tecnología blockchain permite a un usuario, en este caso un comprador virtual, demostrar que un archivo es de su propiedad independientemente del número de veces que lo obtenga, aunque esto no implica derechos de propiedad intelectual. Por su parte, a partir de los NFTs se garantiza la autoría del artista y la autenticidad de la obra. Así, el criptoarte se presenta como un nuevo mercado del arte digital.

⇒ **Crowdfunding o micromecenazgo.**

El crowdfunding permite incrementar la presencia y difusión proyectos de menos tamaño de artes visuales, y a inversores particulares apoyar proyectos de su interés, sea en una suma pequeña o en montos mayores. En el mercado, ya existen plataformas dedicadas al sector cultural-creativo, como Artsy, IT Gallery y Singulart.

⇒ **Exposiciones en diferentes formatos digitales y explotación de Big Data.**

Los datos están siendo explotados para su posterior incorporación en instalaciones de arte digital, creando obras de arte singulares, que consiguen representar la actividad del universo en tiempo real. Los datos han dado lugar a un nuevo tipo de artista especializados en hacer visible lo intangible a través de sus obras de arte, utilizando técnicas innovadoras de visualización y explotación de datos. Además, integrar un espacio de arte o la creación de obras que emplean técnicas de arte gemelo y de autoría en 3D, con la ayuda de técnicas





espaciales y metadatos semánticos, proporciona una base para sistemas que amplían las artes la creatividad y el alcance del artista más allá del tiempo y el espacio, a la vez que potencia las estrategias de marketing y venta de un producto y brinda experiencias de inmersión al visitante. Los formatos que posibilita la tecnología han permitido incluir a más artistas y su producción, ayudando a los artistas a exponer su creación y alcanzar un público mayor.

⇒ **Hibridación y cruce sectorial.** El mundo del arte unido a la tecnología digital (realidad virtual, realidad aumentada, etc.) consigue sumergir al espectador en una experiencia única y emocional, y pasa de un rol pasivo a uno más activo en el que puede “sentir” la obra. La incorporación de las tecnologías como IA, bio-art, tecnología 3D, NFTs, etc, permite al artista crear obras interactivas, video arte, arte visual y obras plásticas. Así, los artistas contemporáneos están acercándose a la tecnología de vanguardia para fusionar la práctica artística con la IA, la realidad virtual y aumentada, o ámbitos como la biología, la ciencia o la ecología.

⇒ **Desmaterialización y arte inmersivo.** Tendencia creciente en utilizar instalaciones artísticas multisensoriales que proporcionan una variedad de estímulos sensoriales a los participantes. La sociedad está demandando un “estilo de vida” inmersivo por encima de los “productos”. Con el proceso de la desmaterialización, se hace hincapié en la retroalimentación sensorial y en la creación de experiencias 360°. En el

arte inmersivo, las creaciones se deconstruyen para dotarlas de narrativa y de vida. Además, la experiencia inmersiva trasciende del ámbito artístico y están siendo en otros sectores como el sanitario o el medioambiental.

⇒ **Obras de arte generativo.** El arte generativo se basa en una colaboración entre el artista y la IA, en la que el primero realiza labores de selección de modelos, imágenes y datos, para posteriormente “entrenar” a la máquina. Ésta comienza a generar imágenes para que sea el artista quien finalmente seleccione aquellas que reflejen su intención y expresión artística y genere la obra final. Este tipo de arte ya ha comenzado a introducirse en las subastas de arte de España.

Tecnologías como el blockchain, el análisis de big data o la inteligencia artificial están propiciando el surgimiento de nuevos modelos de negocio tanto en el ámbito de la creación como en el de la distribución y exhibición.

⇒ **Estados Unidos, centro neurálgico de las artes visuales.** Estados Unidos actúa como un centro global clave para el comercio de arte, con las obras de arte más caras del mundo transportadas a Nueva York para la venta a compradores locales e internacionales. En 2021, el valor de las importaciones de arte y antigüedades en el país ha incrementado un 60% interanual, aunque aún por debajo de los ingresos de 2019. Nueva York,





como sede del comercio internacional de obras de arte de precio elevado se consolida con la expansión de otros espacios colaborativos de exhibición y galería como el ART Tower²⁶.

4.3.2 Oportunidades en canales de comercialización y promoción

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito de las artes visuales, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:

- ⇒ **Galerías virtuales, como circuito independiente.** Gracias a las diversas tecnologías y aplicaciones móviles y a la tecnología de realidad virtual, el consumidor no encuentra necesario salir de casa para visitar las galerías de arte alternativas como la de Brooklyn o Reikiavik. Las galerías de arte muestran las obras sin restricciones de tiempo y sin necesidad de buscar un espacio físico. Las exposiciones se están transformando digitalizando para poder exhibirlas a un mayor público. Además, estos circuitos permiten inmersiones audiovisuales con narraciones en voz de los propios artistas.
- ⇒ **Subastas virtuales, como circuito independiente.** Con el avance de las tecnologías y las redes sociales, permiten a los artistas llegar a un público más amplio y diverso. Hoy en día, el consumidor está a unos segundos de acceder a obras de arte

en subastan online que acogen plataformas como Artsy, Saarchi Online o Sediton. Los canales para exhibir y comercializar las obras de arte son cada vez más diversos, las subastas virtuales son una vía para llegar a un gran número de compradores. Además, las subastas virtuales ya cuentan con las herramientas digitales como NFTs y soluciones blockchain que aseguran la autoría de las obras así como la seguridad en las transacciones. Además, los organizadores de las subastas virtuales se encargan de reforzar la presencia online del artista y su obra. Por ejemplo, SINGULART ha lanzado la estrategia subasta con velas; en la que la venta se abre con las obras disponibles a sus precios más altos. Día tras día, los precios se derriten como lo hace la cera de las velas, bajando hasta que alguien las adquiera. Cuanto más tiempo transcurra, más bajo es el precio, pero mayor el riesgo de que otra adquiera la obra.

- ⇒ **Creación de perfiles en redes sociales y plataformas de internet o marketplaces.** Crear perfiles acordes a la imagen artística y actualizarlos ofrece una vía para interactuar con otros usuarios y potenciales clientes. Además de las galerías y subastas virtuales, existen numerosas plataformas de venta online dirigidas a las modalidades de expresión artística. Las ventas online ha sido uno de los desarrollos más importantes en los últimos dos años. La participación de las ventas en línea en 2021 fue del 20% de las ventas totales en el mercado del arte,

²⁶ Art Basel y UBS (2022). *The Art Market 2022*.
Fuente: [http://trastiendaplus.com/wp-](http://trastiendaplus.com/wp-content/uploads/2022/04/The_Art_Market_2022.pdf)

[content/uploads/2022/04/The_Art_Market_2022.pdf](http://trastiendaplus.com/wp-content/uploads/2022/04/The_Art_Market_2022.pdf)





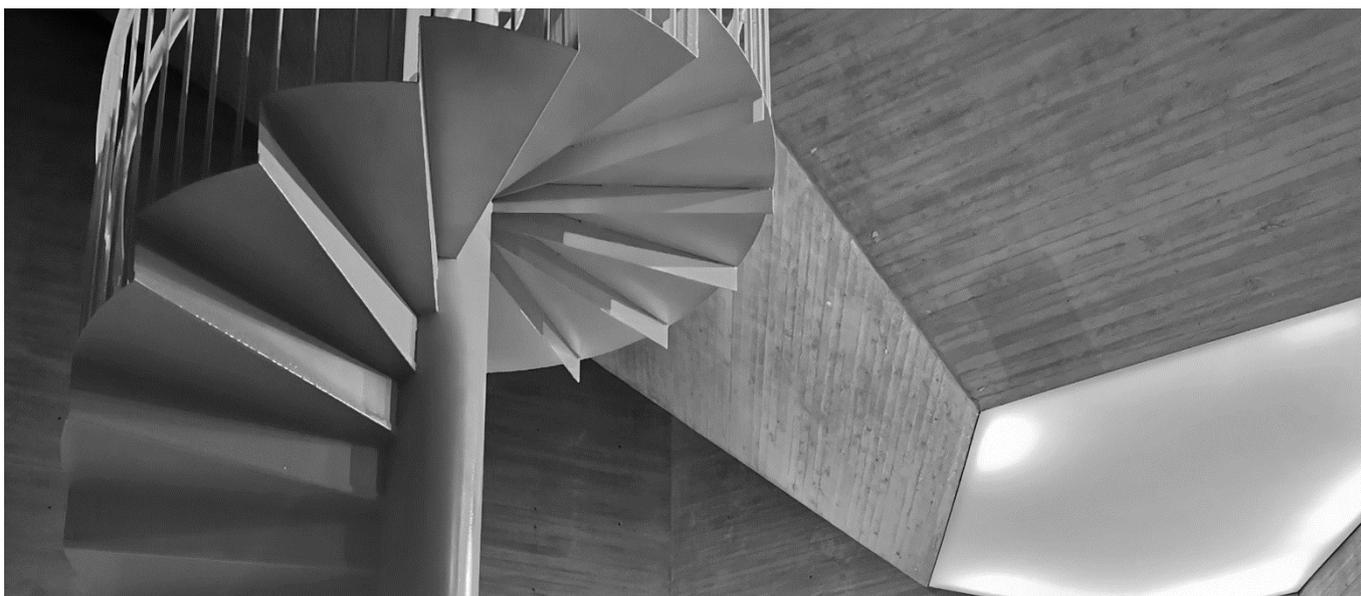
un 5% menos que el año 2020, pero más del doble del nivel de 2019²⁷.

4.3.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial

Se identifican las siguientes ferias (tanto a nivel estatal como a nivel internacional) que constituyen oportunidades interesantes de cara a la difusión y promoción de las artes visuales:

⇒ A **nivel estatal**, el Estado español cuenta con ferias de arte relevantes como Arco (Madrid), la feria de Arte Contemporáneo, que desde su creación constituye una de las principales plataformas del mercado del arte contemporáneo. Además del prestigioso Arco, se pueden encontrar el Mira Digital Arts Festival (Barcelona), que exhibe las nuevas creaciones de las artes visuales a escala internacional o el Hay Festival Segovia (Segovia), que propone conversaciones, debates y exposiciones de artes visuales.

⇒ A **nivel internacional**, Art Basel (Basilea, Suiza, Miami Beach y Hong Kong), feria de arte moderno y contemporáneo con mayor prestigio e influencia en el mercado del arte; Frieze Art Fair (Londrés, Nueva York y Los Ángeles), feria internacional de arte contemporáneo en la que combinan las actividades culturales con la comercialización de arte; TEFAF (Maastricht), la Feria Europea de Bellas Artes, dedicada al arte, antigüedades y diseño; FIAC – Feria Internacional de Arte Moderno y Contemporáneo (París), consagrando a París en la capital mundial del arte contemporáneo; la Biennale di Venezia (Venecia), exposición internacional de arte contemporáneo del mundo o; Glasgow International Festival of visual arts (Glasgow), feria que comenzó en 2005 y se considera como la mayor feria de arte contemporáneo del Reino Unido fuera de Londres.



²⁷ Art Basel y UBS (2022). *The Art Market 2022*.
Fuente: [http://trastiendaplus.com/wp-](http://trastiendaplus.com/wp-content/uploads/2022/04/The_Art_Market_2022.pdf)

[content/uploads/2022/04/The_Art_Market_2022.pdf](http://trastiendaplus.com/wp-content/uploads/2022/04/The_Art_Market_2022.pdf)





ARTES VISUALES

|| ALGUNOS CASOS DE NEGOCIO ILUSTRATIVOS



BLOCKCHAIN ART COLLECTIVE - Blockchain e IoT para artistas (Estados Unidos)

Blockchain Art Collective proporciona una procedencia artística segura y autentica a los artistas. Para ello, conectan los tres componentes, necesarios para que una obra o artefacto artístico sea autenticado: 1) un objeto, 2) una identidad física segura y 3) una identidad digital segura. La plataforma adopta la tecnología Blockchain e Internet of Things (IoT) para innovar y mejorar los sistemas obsoletos, al tiempo que se conecta sin problemas a las prácticas de autenticación existentes. Permite agregar, acceder o modificar e forma segura los datos de obras de arte protegidas con la aplicación en un teléfono móvil (u otro dispositivo habilitado para NFC).

Se trata, en definitiva, de un sistema de contabilidad basado en blockchain permite la creación de un registro digital agregado e inalterable de eventos relacionados con la procedencia de una obra de arte a lo largo del tiempo.

Página web: <https://blockchainartcollective.com/>

STUDIO INNERACT – Arte inmersivo y terapéutico a través de realidad virtual (Reino Unido)

Inneract es una empresa de arte digital que, mediante el llamado Immersive Healing Art System (IHAS), ha desarrollado proyectos que contribuyen al bienestar de las personas a través de experiencias artísticas terapéuticas inmersivas e interactivas consistentes en instalaciones físicas basadas en pantallas. Las obras de arte se generan mediante algoritmos de IA creados a medida, capaces de crear una cantidad infinita de obras de arte visuales bajo estilos emocionales específicos,. Así, en el sistema IHAS, cada emoción detectada puede dar lugar a obras de arte diferentes, a menudo sorprendentes y conmovedoras, que permiten a los espectadores observar y experimentar.

Página web: <https://www.studio-inneract.cc/>

SUPERBLUE – Arte inmersivo y experiencial (Estados Unidos)

Superblue es una nueva forma vivencial de arte, a través de photocalls en pantallas retroiluminadas, instalaciones digitales y un laberinto de espejos en una popular galería de arte.

En una superficie superior a 9.150 metros cuadrados se despliegan una multitud de obras de arte experiencial a gran escala que tienen como objetivo sumergir y envolver a los visitantes en una experiencia artística singular, con un factor imperante de dinamismo y sorpresa.

Página web: <https://www.superblue.com/>

ELEKTRART – Arte a partir de big data (Bilbao)

Elektrart es una empresa formada por artistas multidisciplinares que crean en el ámbito de la unión entre arte y tecnología. Instalaciones artísticas y asesoramiento creativo. Entre sus proyectos se encuentra “The beat of Bilbao”, en el que construyen una obra de arte digital a través de datos generados en tiempo real por los propios ciudadanos.

Página web: <https://elektrart.com/>





4.4 Audiovisual

4.4.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito del audiovisual, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:

- ⇒ **Coproducciones internacionales como método de exportación de la producción audiovisual.** Las coproducciones internacionales ofrecen la posibilidad de dar el salto a nuevos mercados geográficos a las empresas del sector audiovisual y son el medio básico para la exportación de producciones. Esta forma de colaboración permite, además, dar a conocer a los artistas y productores en otras geografías, y posibilita garantizar el estreno de la creación artística en al menos dos países. Además, las coproducciones plantean nuevas oportunidades de financiación, al abrir las puertas a nuevas oportunidades de financiación tanto en el ámbito nacional como europeo. La coproducción es una palanca para la expansión internacional a través de las OTTs. En España, la coproducción ya representa el 20% de las producciones (2019), siendo Argentina y Francia los países con los que España realiza más coproducciones. Esta opción implica un menor riesgo financiero, la llegada a nuevos mercados y,

generalmente mayor calidad de la producción²⁸.

- ⇒ **Producción virtual LED.** La utilización de tecnologías como pantallas LED y contenidos 4K se presentan como una alternativa a el uso del Croma. Emplear pantallas LED es una nueva técnica de filmación que supone la utilización de escenarios proyectados en tiempo real, posibilitando efectos visuales de calidad y complejos en cámara. Esta tecnología requiere una inversión considerable pero a largo plazo, implica un ahorro de tiempo y costes de postproducción. Actualmente, no son muchas las empresas especializadas en la producción de esta técnica. En España, la compañía Orca Studios ha apostado por la producción virtual y ha inaugurado el primer plató con pantallas LED. A nivel internacional, Disney ya ha filmado la serie “The Mandalorian” utilizando estas pantallas. Esta tecnología permite desarrollar con anterioridad escenarios que alimenten un banco de imágenes o escenarios digitales.
- ⇒ **Concursos y reality shows transmedia, reconexión con los jóvenes.** La estrategia de transmedia hace referencia a la emisión y/o reproducción de contenidos audiovisuales mediante diversos medios y plataformas de comunicación al mismo tiempo. Esta estrategia ha logrado grandes audiencias en España, a través de la creación de una comunidad de fans, haciéndoles partícipes de los

²⁸ PATE/PwC (2021). *Informe sobre las oportunidades de los contenidos audiovisuales en España*. Fuente: <https://spainaudiovisualhub.mineco.gob.es/contenidos>

[nt/dam/seteleco-hub-audiovisual/resources/pdf/Incentivos%20Fiscales%20para%20el%20sector%20audiovisual.pdf](https://dam/seteleco-hub-audiovisual/resources/pdf/Incentivos%20Fiscales%20para%20el%20sector%20audiovisual.pdf)





programas. Se están multiplicando los concursos a través de nuevos canales.

- ⇒ **Contenido independiente para las OTT.** Es una oportunidad para las productoras españolas posicionarse como principales productos de las plataformas OTT en España. Estas plataformas tecnológicas suelen asociarse con productoras locales para poder producir contenido en diferentes regiones. Para ello, las productoras españolas pueden potenciar sus capacidades técnicas y producir contenidos demandados, así como, acogerse a precios competitivos. Por ejemplo, en 2018, Netflix apostó por la creación de su primera central de producción en Europa, situada en las instalaciones del Grupo Secuoya, Madrid. Además, España, y especialmente Andalucía, es rico en cuanto a las localizaciones, por lo que hay potencial de situar a España como plató de rodaje internacional.
- ⇒ **Producción en platós de realidad virtual y aumentada.** El desarrollo e instalación de estas instalaciones ofrece la oportunidad de brindar nuevas formas de contenido actualmente demandadas, tanto por el consumidor final como por las OTTs. Esta producción virtual puede realizarse igualmente en los platós existentes con colaboraciones de empresas especializadas.
- ⇒ **Nuevos modelos de monetización distintos a los tradicionales por exhibición.** Modelos como SVOD (*video on demand*), TVOD (*transaccional video on demand*), AVOD (*advertising video on demand*) o muros de pago son modelos de monetizaciones para el

acceso al contenido audiovisual que surgen como una alternativa al modelo tradicional de monetización del sector (publicidad principalmente). Las OTTs han sido pioneras en este sentido, estableciendo modelos de suscripción mensual/anual para acceder a la integridad del catálogo ofrecido. Actualmente, la televisión en abierto está desarrollando modelos *freemium* en sus plataformas para monetizar su contenido premium.

- ⇒ **Nuevas vías de ingresos por *merchandising* y licenciamientos.** Si bien estas vías no son novedosas, surgen como nuevas líneas de ingresos en el sector audiovisual, que tradicionalmente se basa en la explotación del contenido audiovisual. Estas vías potencian la imagen de la marca a la vez que diversifican las fuentes de ingreso o favorecer el fenómeno de culto.
- ⇒ **Apuesta por las productoras independientes.** El sector audiovisual se encuentra en un momento de cambio, y se prevé que agentes como OTTs van a ir demandando contenido propio y las plataformas están invirtiendo mayores cantidades en la producción de contenidos de calidad. En este escenario, las productoras independientes son una oportunidad ya que cuentan con experiencia, inversión en infraestructura, profesionales y mayor facilidad de adaptación y respuesta a los potenciales cambios.
- ⇒ **Género True Crime.** La producción de contenidos de no-ficción, de género true-crime, basados en asesinatos y crímenes cometidos





tanto en formato docuserie o cine documental están siendo bien recibidos entre el público. Se encuentran como ejemplo, “El caso Alcàsser”, o los documentales “Conversaciones con asesinos: Las cintas de Ted Bundy” y “Dahmer” de Netflix. El género documental se encuentra en auge. Este género abre la puerta a posibles colaboraciones entre productoras y periodistas para trabajar en la creación y diseño de este nuevo tipo de contenidos o a posibles alianzas con plataformas que trabajen el género.

- ⇒ **Producción de contenido de temática de eSports y nuevas líneas digitales.** Los eSports y otras nuevas líneas de contenidos relacionadas están logrando grandes tasas de audiencia, especialmente entre el público más joven. En España, ya se constata el éxito de algunas producciones como los documentales sobre *streamers* o *youtubers*, por lo que este tipo de contenido abre una oportunidad para la creación de contenidos. Los eSports son una tendencia en el sector del videojuego y existe oportunidad para la creación de contenido audiovisual al respecto debido a que es un mercado poco maduro en España. La adaptación de videojuegos a reproducciones audiovisuales ofrece sinergias colaborativas entre diferentes industrias. Por ejemplo, la novela “The Witcher” de Andrzej Sapkowski fue adaptada al formato de serie y videojuegos.
- ⇒ **Nuevos formatos de contenido informativo.** La población más joven encuentra mayor interés en las redes sociales y similares como canal de información, más que en

los medios informativos tradicionales. En este sentido, la creación de contenidos informativos en nuevos formatos, como video corto/largo o streaming es una oportunidad para los creadores de contenido.

4.4.2 Oportunidades en canales de comercialización y promoción

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito del audiovisual, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:

- ⇒ **Plataformas de streaming.** El concepto “streaming” es un anglicismo que hace referencia a una tecnología que permite la distribución digital de contenido audiovisual que se puede disfrutar en tiempo real a través de dispositivos conectados a internet. A lo largo de los últimos años, las plataformas que ofrecen estos servicios han supuesto una gran disrupción en el sector audiovisual, absorbiendo cuota de mercado a gran velocidad por la inmediatez, flexibilidad y personalización que ofrece a los usuarios. A este hecho se suman unas perspectivas claramente optimistas de cara a futuro, al estimarse que el tamaño del mercado global del *streaming* crecerá a una tasa compuesta anual de crecimiento del 21,3% entre 2022





y 2030²⁹. Una estrategia para crecer que está mostrando resultados positivos es conseguir los derechos de emisión de eventos deportivos en directo. La Super Bowl, con 96,4 millones de espectadores (2021) o la Copa mundial de la FIFA, con 3.600 millones de espectadores siguiendo el último partido en 2019 conservan su potencial y capacidad para atraer audiencias. En abril 2021, la plataforma streaming fútbolTV compró los derechos en exclusiva de emisión en directo de los partidos de clasificación para la Copa mundial de fútbol de Catar 2022 de la Confederación.

El desarrollo de redes de mayor capacidad y velocidad está influenciando el tipo de canales de comercialización y consumo audiovisual: *streaming*, nuevos formatos a través de RRSS, etc.

⇒ **Redes sociales y su adaptación a nuevos formatos.** Las redes sociales se han convertido en un canal para la reducción de contenidos audiovisuales, ofreciendo un nuevo formato de video corto. El video es el formato de mayor éxito y, en España la inversión en publicidad en formato vídeo ha superado los 268 millones de euros³⁰, y en concreto el vídeo corto está en auge, provocando cambios en los modelos y formatos de financiación. El auge

más evidente se observa en TikTok, que permite compartir videos cortos elaborados por los propios usuario.

⇒ **Comercialización en el metaverso.**

El metaverso en este sector se presenta como un espacio digital multimarca construido alrededor de los usuarios y con fines de entretenimiento y comunicación. El metaverso permite que una única plataforma online contenga propiedad intelectual de distintas empresas. Por ejemplo, Facebook ha pasado a ser Meta, intentando crear una realidad aumentada que trasciende la red social. La publicidad audiovisual dentro del metaverso implica una evolución en la experiencia del usuario. Actualmente, ya existe un metaverso del mundo audiovisual como MetaWood, que ofrece las herramientas necesarias para la creación de contenidos audiovisuales y los usuarios pueden acceder a un entorno social virtual de unos estudios de cine en el metaverso. En el marco del Plan de Impulso al sector Audiovisual (*Spain Audiovisual Hub*), se ha lanzado la primera convocatoria destinada a proyectos de desarrollo experimental e innovación de procesos a través de tecnologías como la realidad virtual y realidad aumentada y realidad extendida en el ámbito de la producción

²⁹ Grand View Research (2022). *Global Video Streaming Market Share Report, 2030*. Fuente: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/video-streaming-market>

³⁰ PATE/PwC (2021). *Informe sobre las oportunidades de los contenidos audiovisuales en España*. Fuente: <https://spainaudiovisualhub.mineco.gob.es/content/dam/seteleco-hub-audiovisual/resources/pdf/Incentivos%20Fiscales%20para%20el%20sector%20audiovisual.pdf>





audiovisual y el sector del videojuego³¹.

4.4.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial

Se identifican las siguientes ferias (tanto a nivel estatal como a nivel internacional) que constituyen oportunidades interesantes de cara a la difusión y promoción del audiovisual:

⇒ **A nivel estatal**, en España se cuenta con relevantes ferias en esta materia: Feria ISE -Integrated Systems Europe (Barcelona como nueva sede desde 2022); AFIAL, Salón del Sonido, la Iluminación y las Tecnologías Audiovisuales (Madrid); BIT MEDIA, el Salón Profesional de la Tecnología (Madrid); BITAM Show, el Salón Internacional de Broadcast, IT,

Audio y Media (Madrid); 4K HDR Summit, encuentro orientado en la Ultra Alta Definición tanto del sector tecnológico como del sector de contenidos audiovisuales (Málaga), o; la Feria Audiovisual Internacional (Málaga).

⇒ **A nivel internacional**, AWE Europe, la feria audiovisual de la realidad aumentada (sede rotatoria); MIPTV, Feria en televisión y medios de comunicación (Cannes); Berlin International Film Festival – Berlinale, Trieste Film Festival, NAB Show, feria anual organizada por la Asociación Nacional de Radiodifusoras de Las Vegas (Las Vegas) o; IBC, International Broadcasting Convention, una gran feria anual para los profesionales de todo el mundo de la comunicación y del entretenimiento, creadores, gestores y distribuidores de contenidos (Ámsterdam).



³¹ PwC (2021). *Entertainment and Media Outlook 2021-2025. España*. Fuente: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/gemo-espana-2021-2025.pdf>





AUDIOVISUAL

|| ALGUNOS CASOS DE NEGOCIO ILUSTRATIVOS



90 SECONDS – Producción de video en la nube (Singapur)

90 Seconds es una plataforma global de creación de vídeos, que permite a las marcas crear vídeos auténticos y de alta calidad en cualquier parte del mundo. Incluye un conjunto integral de herramientas de colaboración, ayuda a las marcas a conectar y hacer un seguimiento de las grabaciones de vídeo fuera de línea a un flujo de trabajo en línea automatizado, a través del acceso a más de 13800 creadores de 160 países, por categorías.

Página web: <https://90seconds.com/>

FILMBOARD – Plataforma B2B para servicios de producción audiovisual (India)

Marketplace con servicios de producción cinematográfica verificados, que permite a los productores de cualquier parte del mundo reservar todo lo necesario para hacer una película, televisión, serie web, películas publicitarias y otros contenidos audiovisuales en la India con las ventajas de la transparencia, la comodidad y la eficiencia de costes y tiempo.

Página web: <https://www.filmboardmovies.com/>

ORCA STUDIOS – Producción virtual (Las Palmas de Gran Canaria)

Orca Studios ha apostado por un sistema de producción de vanguardia, que elimina por completo el uso del croma, para volcarse con la producción virtual. Esta producción virtual y de efectos especiales cubre todas las etapas de la producción cinematográfica, desde la preproducción virtual hasta la imagen final.

Orca Studios introduce las nuevas tecnologías como paneles LED, los cuales rodean el decorado físico con una amplia gama de valores de luz y color. El contenido vivo de las paredes enriquece los reflejos e ilumina a las personas y el atrezzo, creando una escena totalmente cohesionada.

Página web: <https://orcastudios.es/>

PIXEL DREAMS – Streaming 360º (Barcelona)

Pixeldreams es una agencia de comunicación y empresa de animación especializada en la aplicación de la visualización 3D en los ámbitos de la comunicación y el marketing digital. Entre sus servicios se encuentra el desarrollo de web vr 360º, que permiten presentar contenidos en directo o diferido para audiencias masivas, de una forma inmersiva e interactiva.

Página web: <https://www.pixeldreams.info/>





4.5 Libro

4.5.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito del editorial y el libro, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:

⇒ **Servicios para la autopublicación.**

Existe un auge de empresas que ofrecen servicios relacionados con la autoedición de las obras, mediante herramientas digitales o a través de la impresión bajo demanda. Ésta permite la reducción de costes de producción, almacenaje y distribución, a la vez que reduce el riesgo en el proceso de producción. Además, ofrece un servicio personalizada. Optar por la impresión bajo demanda permite la selección de puntos estratégicos a los que llegar, sin necesidad de realizar una gran inversión económica. Plataformas como Amazon ya ofrecen libros de impresión bajo demanda.

⇒ **Servicios de suscripción y/o micropagos.**

Estos modelos de negocio permiten la monetización de un contenido más fragmentado. La fragmentación de contenido y la oportunidad de ofrecer contenidos breves es una tendencia que sigue

hoy en auge. Los modelos basados en suscripciones ofrecen al consumidor un modelo “paquete” adaptado con contenidos diversos al público objetivo al que se dirija. El modelo de suscripción está ganando fuerza para los ebooks. Esto podría evolucionar hasta convertirse en un mercado para que los autores encuentren servicios editoriales, de marketing, de desarrollo de habilidades y otros, y presenta oportunidades para anunciantes y asociaciones tecnológicas. Las plataformas de suscripción han experimentado éxito a nivel internacional. Los podcast y audiolibros tienen sus propias plataformas de suscripción con miles de suscriptores. En España, el consumo de libros digitales en español a través de estas plataformas ha aumentado de un 5% en 2016 al 20% en 2022, lo que implica que el 20% de los lectores de libros electrónicos están presentes en las plataformas por suscripción³².

⇒ **Podcasts, audiolibros, e-books.**

Aunque aún no alcanzan el volumen de las ventas de libros impresos, las ventas de audiolibros han aumentado de forma constante durante la última década. Se prevé que las ventas de audiolibros pasen de 3.300 millones de US\$ a 15.000 millones US\$ en 2027³³. En España, el número de personas que escucha audiolibros en 2022 un 5,2% de la población lo hace al menos una vez

³² Barcelona Metr polis (2002). *The futures of the book. Where is the publishing market going?*. Fuente:

<https://www.barcelona.cat/metropolis/en/contents/the-futures-the-book-where-the-publishing-market-going>

³³ Variety (2022). *Spotify closes acquisition of Findaway, Mounting Challenge to audible in audiobooks*. Fuente:

<https://variety.com/2022/digital/news/spotify-findaway-acquisition-audiobooks-1235296150/>





al mes, un 79% más que en 2019³⁴. Además, los avances tecnológicos, como la narración con IA, facilitarán y agilizarán la producción de audiolibros. Se estima que gran parte de los contenidos web pasen a un formato podcast. Estos canales de consumo han crecido a gran escala y la consolidación de estos canales con contenidos exclusivos y de pago permite un aumento de su monetización³⁵. Además, los nuevos derechos conexos para los editores de prensa ayudan a los editores a reclamar parte de los ingresos generados por las nuevas plataformas procedentes de la publicidad. El mercado de audiolibros en Europa muestra un potencial de crecimiento, especialmente en algunos países como el Reino Unido (que se beneficia de los contenidos en inglés) y los países nórdicos. Tanto los audiolibros como los podcast son una buena estrategia en la industria editorial a la hora de buscar nuevas formas de atraer al público³⁶.

⇒ **Apuesta por las editoriales independientes.** Las editoriales independientes ofrecen una mayor variedad de literatura, política, historia, creación de arte, etc. y de un grupo de autores más diverso que las editoriales de los conglomerados comerciales. Las editoriales independientes apuestan por libros arriesgados, de géneros menos usuales y autores

desconocidos. A pesar de la pequeña escala, estas editoriales han experimentado un aumento. Las editoriales independientes están solicitando a las editoriales tradicionales que consideren acuerdos de derechos más flexibles para adaptarse a los canales actuales de venta de los consumidores.

Si bien el libro físico no pierde fuerza, se detectan nuevos modelos de negocio relacionados con servicios de autopublicación, métodos de pago por suscripción o creación y traducción a través de inteligencia artificial.

- ⇒ **Producción de narrativa serial.** Plataformas como Kindle Vella de Amazon, han introducido la ficción seriada a sus plataformas. La ficción seriada es una estrategia de monetización, que en muchas ocasiones es más rentable que la publicación tradicional. Además los autores autopublicados se beneficiarán de este desarrollo, ya que son más propensos a experimentar en estas plataformas.
- ⇒ **Inteligencia artificial para la creación y traducción.** Nuevas soluciones basadas en IA ayudan al proceso creativo, desde la propia creación y edición de textos, hasta la traducción de las obras (traductores

³⁴ PWC (2021). *Entertainment and Media Outlook 2021-2025 España*. Fuente:

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/gemo-espana-2021-2025.pdf>

³⁵ Deloitte (2019). *The ears have it: The rise of audiobooks and podcasting*.

Fuente en: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-and->

telecom-predictions/2020/rise-of-audiobooks-podcast-industry.html

³⁶ KEA European Affairs / Deloitte (2021) *Market analysis of the cultural and creative sectors in Europe. A sector to invest in*. Fuente: <https://keanet.eu/wp-content/uploads/ccs-market-analysis-europe-012021 EIF-KEA.pdf>





neuronales o servicios de traducción basada en IA como DeepL). También pueden proporcionar al autor un análisis para determinar si su libro está preparado para el mercado y su idoneidad en el mercado³⁷.

⇒ **Asociaciones con plataformas y empresas tecnológicas.**

Oportunidad en nuevos modelos de asociación con las plataformas que más utilizan los consumidores. Empresas tecnológicas como Facebook o Google están invirtiendo en estrategias de contenido, que pueden beneficiar al sector editorial. Acuerdos con empresas tecnológicas permite escalar en la aportación de valor de las prácticas tradicionales del sector editorial y potenciar la creación de soluciones innovadoras para rentabilizar activos intangibles³⁸.

⇒ **Hibridación de sectores culturales.**

Se detectan oportunidades ligadas a alianzas entre distintas empresas de los sectores creativo y culturales para hacer más sostenibles los modelos de negocio en torno a una misma propiedad intelectual a través de estrategias multicanal. Más editoriales están buscando medios para maximizar su alcance y atraer a un mayor número de lectores y algunas han comenzado a introducir los códigos QR en sus estrategias de marketing para provocar una interacción de los usuarios y potenciales lectores con las

publicaciones. Los códigos QR permiten adelantos de extractos así como la generación de archivos audiovisuales como el código QR MP3/4 para generar mayor atracción entre el público.

⇒ **Inclusividad y diversidad en las narrativas.**

Los autores y consumidores están demandando narrativas más diversas en cuanto a autores, personajes y ejecutivos en las editoriales. En las redes sociales se ha popularizado el hashtag *#weneeddiversebooks* para llamar la atención al respecto. En Twitter, por ejemplo, los autores empezaron a utilizar el hashtag *#PublishingPaidMe*, para compartir el valor de los anticipos de sus libros, visualizando que los autores blancos tenían acuerdos más lucrativos en comparación con los autores negros. Las editoriales han comenzado a responder contratando a editores específicamente centrados en la adquisición de libros de latinos y BIPOC (*black, indigenous y people of color*). En los últimos años han surgido más editoriales independientes centradas en minorías y voces hasta ahora marginadas.

³⁷ Fundación Germán Sánchez Ruipérez (2020). *Readmagine 2020: Modelos de negocio en la industria editorial después de la pandemia*.

Fuente: <https://fundaciongsr.org/wp-content/uploads/2021/08/03-Modelos-de-Negocio.pdf>

³⁸ Fundación Germán Sánchez Ruipérez (2021). Prototipo de agenda de innovación para el sector del libro. Fuente:

<https://fundaciongsr.org/wp-content/uploads/2019/11/Prototipo-de-agenda-de-innovaci%C3%B3n-para-el-sector-del-libro.pdf>





4.5.2 Oportunidades en canales de comercialización y promoción

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito del libro y editorial, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:

- ⇒ **Plataformas digitales y el formato audiolibro.** La forma dominante de innovación comercial ha sido la innovación en el formato. Los editores han pasado de la impresión a los libros electrónicos, los audiolibros y otros productos y vehículos de distribución, como las aplicaciones y, ahora, los dispositivos de voz. El acceso a prensa escrita se realiza cada vez más por vía digital a través de diferentes plataformas. En concreto, las redes sociales, principalmente Twitter y Facebook, y aplicaciones como Whatsapp ha aumentado de manera significativa en mercados como Alemania, España y el Reino Unido, mientras que el consumo de periódicos y revistas impresas ha seguido cayendo. Las plataformas de suscripción a formatos digitales son cada vez más populares en España. Storytel, por ejemplo, el servicio de suscripción ofrece 70.000 títulos en streaming. Además, formatos como el audiolibro y los podcast permiten un mejor acceso para personas con discapacidad³⁹.
- ⇒ **Posibilidades de promoción ligadas a nuevos modelos de redes sociales.** Las autoras y autores y las editoriales

buscan establecer relaciones duraderas y continuas con los lectores. El marketing por correo electrónicos se ha convertido en 2022 en una de las vías más populares de vender libros. Algunos autores han encontrado esta vía como una forma de adelantar y regalar sus historias a los lectores de estas listas de correo electrónico, fomentando el interés por la lectura. Además, algunos han monetizado las suscripciones a cambio de contenido premium. Además del correo electrónico como tendencia de marketing, las autoras y autores están experimentando con la promoción de sus obras en las redes sociales. Publicar en TikTok, una plataforma en auge, se ha convertido en la estrategia de comunicación para muchos autores. El hashtag #BookTok ya alcanza decenas de miles de millones de visualizaciones. Este hashtag facilita contenido generado por los propios usuarios a través de recomendaciones, resúmenes y opiniones. El marketing pasa por desarrollar un contenido más valorado. La masificación de contenidos ha contribuido a la lectura por recomendación, por lo que la integración de la información de los lectores en el marketing es una oportunidad. En este sentido, la generación de comunidades en torno al interés en los contenidos, o la figura de los mediadores en redes sociales son una herramienta eficaz para promocionar las publicaciones. Por ejemplo, en Chile y Argentina los clubes de lectura, que generan grandes ventas de libro por

³⁹ KEA European Affairs/Deloitte (2021). *Market analysis of the cultural and creative sectors in Europe. A sector to invest in.* Fuente:

<https://keanet.eu/wp-content/uploads/ccs-market-analysis-europe-012021 EIF-KEA.pdf>





suscripción y satisfacen la necesidad del cliente de la lectura por recomendación.

⇒ **Formatos híbridos para la promoción y comercialización.** Los booktrailers son nuevos formatos audiovisuales de promoción de libros que se están incorporando en las estrategias de marketing como un componente más. La presencia en canales digitales debe considerarse un activo de la empresa, para conectar con nuevos clientes y reconectar con los existentes. Reforzar la presencia online desde una perspectiva del marketing para el aprovechamiento de las comunidades de lectores, hasta el comercio electrónico.

⇒ **Se acorta el canal: la autopublicación.** La autopublicación de libros ha ido creciendo desde 2010. En ese año, había alrededor de 153.000 ISBN asignados a libros autopublicados, mientras que en 2018, esa cifra alcanzó los 1,6 millones de libros. En 2020, con la COVID-19, la popularidad de los libros electrónicos impulsó aún más la tendencia⁴⁰. Los autores, sobre todo, los nuevos autores, encuentran la autopublicación atractiva porque tienen total libertad. Además, permite una mayor remuneración y control sobre la comercialización de los libros.

4.5.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial

Se identifican las siguientes ferias (tanto a nivel estatal como a nivel internacional) que constituyen oportunidades interesantes de cara a la difusión y promoción del libro y editorial:

⇒ **A nivel estatal**, se celebran ferias de gran calado como son la LIBER-Feria Internacional del libro, Feria del Libro Aragonés (Aragón); Feria del Libro de Madrid (Madrid), Feria Regional del Libro Infantil y Juvenil de Cieza en Murcia (Murcia), Feria del Libro de Sevilla (Sevilla), Fira de Llibre de València (Valencia), Feria del Libro de Santa Cruz de Tenerife (Santa Cruz de Tenerife), Liberiliber. Besalú en Girona (Girona), Feria del Libro de Córdoba (Córdoba), Feria del Libro de Palma (Palma) o, la Feria del Libro de Granada (Granada).

⇒ **A nivel internacional**, destacan por su tradición las ferias de Frankfurt, Guadalajara (libro físico), Colonia (derechos) y Bolonia. Otras ferias, de formato menor ofrecen mayores oportunidades de acceso a clientela: la Feria del Libro de Bogotá, la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires (Buenos Aires), la Feria Internacional del Libro de Caracas (Caracas), la Feria Internacional de Lima (Lima), Feria Internacional del Libro de Santiago (Chile), BookExpo America (Nueva York), Hong Kong Book Fair (Hong Kong), Tokyo International Book Fair (Tokyo), Seoul International Book

⁴⁰ PwC (2021). *Entertainment and Media Outlook 2021-2025 España*. Fuente:

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/gemo-espana-2021-2025.pdf>





Fair (Seúl) o Salon du Livre de Montréal (Montreal). Es especialmente interesante la Feria del Libro de Sharjah, por ser puerta de acceso a Oriente Medio. Por su parte, en Europa destacan Bookworld Praga (Praga),

Edinburgh International Book Festival (Edimburgo), Festival International de la BD Dangoulême (Angulema), London Book Fair Exhibition (Londres) o el Salón del Libro Infantil de París (Francia).





LIBRO

|| ALGUNOS CASOS DE NEGOCIO ILUSTRATIVOS



24 SYMBOLS - Lectura digital por suscripción (Madrid)

Plataforma pionera en introducir el modelo de suscripción para el mercado digital español, junto a la lectura streaming, por lo que no se requiere ningún soporte de lectura más que un navegador.

Su modelo se basa en el almacenamiento de contenidos en la nube, de manera que los usuarios o suscriptores tienen acceso a los libros digitales en cualquier dispositivo con un navegador o aplicación para smartphones o tabletas, adaptada a distintos sistemas operativos. Este modelo se basa en Freemium/Premium, de manera que los usuarios que accedan bajo la modalidad gratuita tienen un límite de acceso al catálogo de las editoriales adscritas. Además, también funciona como una plataforma de lectura compartida o social, lo que permite la creación de foros para comentar y opinar sobre los títulos leídos.

Página web: <https://www.24symbols.com/>

WATTPAD – Plataforma online de lectura y escritura (Canadá)

Wattpad es una plataforma global social basada en narrativa en la que los creadores pueden publicar novelas, relatos, artículos, poemas, blogs, fanfics y otros géneros literarios para que los usuarios puedan leer de manera gratuita. La plataforma funciona como una biblioteca donde se puede leer, votar y comentar textos de otros autores y publicar los propios.

Wattpad funciona como un tipo de red social en la que conecta una comunidad global de 90 millones de lectores y escritores a través del poder de las historias. Wattpad se encuentra accesible tanto para navegador web como para acceder desde un smartphone o Tablet a través de su aplicación.

Página web: <https://www.wattpad.com/>

BIBLIOMANAGER – Servicios de impresión bajo demanda (Madrid)

Bibliomanager se dedica a la impresión y distribución internacional de libros por demanda. Apoya la internacionalización de los proyectos editoriales, ahorrando costes y tiempo. Su filosofía se basa en la producción a la demanda, ajustando la impresión de manera que se imprima para provocar una venta y no para ocupar espacio.

Página web: <https://www.bibliomanager.com/>

READL – Web3, NFT y blockchain en el mundo editorial (Barcelona)

Readl proporciona las herramientas para los editores, productoras y narradores de la web3 para llevar sus libros e historias a la blockchain. Busca reinventar el futuro del mundo editorial basado en la creación de NFTs. Ofrece una plataforma de publicación de libros digitales que utiliza sus contratos inteligentes para certificar la propiedad única de cada ejemplar. En cuanto se certifica su autoría, se puede revender ya que queda registrado en la blockchain como exclusivamente suyo. El editor y creador, por su parte, pueden recibir los derechos por cada reventa. Así, se trata de un caso en el que la tecnología blockchain permite la monetización de la propiedad intelectual, registrado y realizando un seguimiento de todas las transacciones.

Página web: <https://readl.co/>





4.6 Patrimonio

4.6.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito del patrimonio, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:

- ⇒ **Construcción de gemelos digitales para asegurar la conservación del patrimonio.** Solamente el 20% de las colecciones de museos, galerías y librerías están digitalizadas en Europa, lo que abre oportunidades de negocio en este ámbito, sobre todo para contar con copias digitales de un patrimonio sensible al cambio climático, a eventos inesperados, etc. De hecho, para 2030, la Unión Europea desea que al menos el 50% de los monumentos más visitados cuenten con una copia en 3D⁴¹.
- ⇒ **La gamificación para la difusión del patrimonio.** Estimular a los usuarios de museos y centros de exhibición del patrimonio a conocer éste mediante propuestas con características propias de los juegos y alineadas con sus intereses y necesidades. En este sentido, la colaboración de empresas de patrimonio con empresas de videojuegos se considera una oportunidad natural, para ofrecer propuestas de valor de alta calidad inmersivas y que contengan técnicas de gamificación.
- ⇒ **Revitalización de técnicas tradicionales para asegurar la integridad y la autenticidad en la recuperación del patrimonio.** Proveer servicios basados en técnicas como la bioconstrucción o en el legado artesanal inherente al patrimonio inmaterial se convierte en una oportunidad de nicho de interés tanto para destinatarios públicos como privados.
- ⇒ **Experiencias inmersivas con renderizado a tiempo real.** Si bien aún existen limitaciones (por ejemplo el uso de móviles aún necesita conexiones potentes y un alto consumo de datos para ver videos 360º en streaming), el renderizado en streaming a tiempo real para experiencias inmersivas relacionadas con el patrimonio (metaverso paralelo que combine el presente con el pasado) es posible y es una fuente clara de oportunidades de negocio.
- ⇒ **Interoperabilidad e integración de metadatos relacionados con el patrimonio.** La digitalización del patrimonio cultural genera gran cantidad de datos de gran valor que pueden inspirar la creación y la innovación dentro del sector creativo. Surgen oportunidades relacionadas con soluciones para el procesamiento, almacenamiento, puesta en común y gobernanza de los datos.
- ⇒ **Del 3D al 4D para integrar el parámetro tiempo en las visualizaciones del patrimonio.** Las

⁴¹ Comisión Europea (2021). *How digital will help us preserve our cultural heritage*. Fuente: https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2019-2024/breton/announcements/how-digital-will-help-us-preserve-our-cultural-heritage_en





recreaciones en 4D permiten entender la evolución de los recursos patrimoniales a lo largo de la historia, así como reconstruir acontecimientos históricos en un espacio determinado en una época determinada.

- ⇒ **Metaverso y realidad virtual para la restauración y conservación del patrimonio.** Se abren posibilidades y nichos de mercado que posibiliten la intervención de equipos de arqueólogos y restauradores en patrimonio en entornos virtuales antes de acometer las actuaciones in-situ, minimizando los riesgos y maximizando resultados.
- ⇒ **Oportunidades de valorización tecnológica de soluciones surgidas en universidades.** Las colaboraciones de empresas de patrimonio con base tecnológica con universidades y centros de investigación representan una oportunidad para el desarrollo de soluciones innovadoras y para la valorización tecnológica y salida al mercado de la investigación en este ámbito.
- ⇒ **Oportunidades de monetización en el mercado móvil, pero ligadas a experiencias reales.** Se detectan oportunidades de pago por aplicaciones que aportan valor a una visita patrimonial siempre y cuando éstas estén ligadas a una experiencia física (ej. aplicación de realidad aumentada comprada en combinación con la entrada a un yacimiento).
- ⇒ **Productos culturales de turismo de experiencia y turismo naranja.** Se detectan nichos de negocio relacionados con dotar de una narrativa y de contenido cultural a

las propuestas turísticas, bajo el enfoque del turismo de experiencias y del turismo naranja, en el que el turista se sumerge en prácticas creativas locales, muy ligadas al patrimonio inmaterial.

- ⇒ **Oportunidades de hibridación con otros sectores.** La integración de una visión patrimonial a sectores como el agroalimentario, la artesanía aporta valor añadido a estas industrias y como tal se convierten en oportunidades de negocio.
- ⇒ **Servicios de formación en humanidades digitales.** El nuevo contexto demanda profesionales de perfil multidisciplinar, que combinen conocimientos técnicos del mundo de la cultura y las humanidades con conocimientos y experiencia práctica con las nuevas tecnologías y las posibilidades que éstas ofrecen.

Tecnologías como el metaverso, la realidad virtual, la realidad aumentada o el renderizado a tiempo real a través de *streaming* están haciendo posible la aparición de nuevas oportunidades de negocio ligadas con la conservación, exhibición y difusión del patrimonio.

- ⇒ **Servicios de socialización y educación patrimonial.** Se demandan servicios orientados a socializar el patrimonio material e inmaterial en todas las etapas académicas, y en especial, en las primeras fases de la educación de las personas. Se trata de una opción de





autoempleo, sobre todo en cuanto a la educación patrimonial al público local y cercano a través de rutas adaptadas de interpretación y socialización del patrimonio.

4.6.2 Oportunidades en canales de comercialización y promoción

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito del patrimonio, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:

- ⇒ **Las exposiciones digitales e inmersivas como fórmula para maximizar la relación con las audiencias.** En el ámbito museográfico, las exposiciones inmersivas, que crean una ilusión del tiempo y del lugar integrando al visitante en un mundo reconstruido tridimensionalmente están en auge. Se trata de buscar contextos en los que el visitante no es un mero espectador, sino que entra a formar parte de la escena.
- ⇒ **El metaverso como opción para la diseminación y exhibición del patrimonio.** Sobre todo en contextos educativos y de ocio, el metaverso posibilitará la interacción con lugares y personajes históricos. Un ejemplo de ello es la recreación de la tumba de Pashedu (Egipto) en metaverso por parte de la empresa de videojuegos y experiencias inmersivas Oculus.
- ⇒ **Realidad extendida y virtual para mostrar y difundir el patrimonio.** La realidad extendida y virtual representan un nicho de mercado

en auge pues mejoran la experiencia del usuario, a través de la recreación de monumentos históricos o la visualización de patrimonio destruido o información no existente.

- ⇒ **Las candidaturas a premios como vía de acceso al mercado.** Premios a la digitalización del patrimonio, a la conservación del patrimonio o a la restauración del patrimonio representan una vía de promoción y de captación de clientes, al agregar a la propuesta de valor de las empresas autoridad y prestigio técnico.
- ⇒ **Oportunidades en el canal BTG.** Se identifican como mercados de oportunidad de cliente público aquellos que acumulan mayor concentración de declaraciones Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (especialmente en Europa, países árabes –Oriente Medio- y en países anglosajones). Fundaciones culturales y filantrópicas especialmente norteamericanas son otro cliente target con amplias oportunidades de negocio.

4.6.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial

Se identifican las siguientes ferias (tanto a nivel estatal como a nivel internacional) que constituyen oportunidades interesantes de cara a la difusión y promoción de las organizaciones ligadas al sector del patrimonio:

- ⇒ **A nivel estatal,** destacan ferias relacionadas con el turismo (ej.





FITUR, por la presencia del canal BTG, Tourism Innovation Summit), CM Malaga y la Bienal Ibérica de Patrimonio Cultural.

⇒ **A nivel internacional**, destaca Museums + Heritage (Londres), el Global Tourism Forum y el Salón International du Patrimoine Culturel (París).





PATRIMONIO

|| ALGUNOS CASOS DE NEGOCIO ILUSTRATIVOS



TIMELOOPER – Experiencias inmersivas basadas en RV (Estados Unidos)

TimeLooper es una empresa pionera en el diseño de experiencias interpretativas para la interacción entre las instituciones culturales y los y las visitantes.

A través de la aplicación innovadora de tecnologías de vanguardia, como los sistemas de información geográfica (SIG), las imágenes holográficas y el escaneado 3D, TimeLooper contribuye a la creación de experiencias de aprendizaje inmersivas, inolvidables, basadas en la realidad virtual y aumentada.

Página web: <https://www.timeLooper.com/xplore-cultural-preservation/>

EUROPEANA – Metadatos y digitalización del patrimonio (Unión Europea)

Europeana es un proyecto financiado por la Unión Europea que ofrece a los entusiastas del patrimonio cultural, a profesionales, profesores/as e investigadores/as el acceso digital a los recursos del patrimonio cultural europeo para inspirar e iluminar nuevas perspectivas y suscitar conversaciones sobre la historia y la cultura, compartir y apreciar el patrimonio cultural europeo y utilizarlo en los procesos creativos.

Cuenta con recursos patrimoniales de unas 3.700 instituciones diferentes. Una red de socios agregadores recoge los datos, los examina y los enriquece con información como la geolocalización, o los vincula a otros datos o conjuntos de datos a través de personas, lugares o temas asociados.

Página web: <https://www.europeana.eu/>

OUCHHH – Arte, patrimonio y metaverso (Estados Unidos)

Ouchhh es un estudio creativo global pionero en la creación de pinturas y esculturas de datos, con "las raíces del arte, la ciencia y la tecnología" y con una visión futurista del patrimonio.

Uno de sus proyectos más destacados es el que llevaron a cabo en Milán, donde, completamente cubierto con una obra de escultura de datos compuesta por un flujo de imágenes generadas por un sistema de Inteligencia Artificial, el Arco della Pace se convirtió en enero de 2022 en el primer monumento del mundo que entra en el metaverso.

Página web: <https://ouchhh.tv/PROJECTS>

IMPACT MUSEUMS – Museos, experiencias inmersivas y RV (Estados Unidos)

Impact Museums es una empresa que construye experiencias y museos inspiradores, inmersivos y visualmente impresionantes conectados con el público. Cuentan con un sistema de asociación con artistas consagrados, productores creativos y titulares de propiedad intelectual para ayudarles a ampliar sus experiencias.

Fueron co-productores de la exposición "Immersive Van Gogh", que a través de experiencias físicas y de realidad virtual, se desarrolló entre 2021 y 2022.

Página web: <https://www.impactmuseums.com/>





4.7 Videojuegos

4.7.1 Oportunidades en la propuesta de valor y nichos de mercado

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito de los videojuegos, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:

- ⇒ **Entornos interactivos a partir del metaverso.** El metaverso es un derivado del sector de videojuegos que permite a empresas de otros sectores incluir experiencias interactivas a su oferta. Esta es una oportunidad para empresas de diferentes ámbitos que quieran afianzar la relación con sus clientes. En la actualidad, Epic y Meta (anteriormente Facebook) son las dos compañías más enfocadas en este ámbito, la primera impulsando el desarrollo de eventos especiales dentro de su universo de Fortnite, mientras que la segunda trata de posicionar la realidad virtual como medio para instaurar el concepto de mundo virtual en el que el usuario tenga una vida paralela⁴².
- ⇒ **Serious games, o el juego como servicio a empresas.** En este caso la cadena de valor cambia y el cliente no es un jugador, sino una empresa que solicita el videojuego como encargo para un determinado fin. Puede ser para concientizar (por ejemplo a nivel medioambiental),

un simulador (de vuelos o de conducción de trenes, por ejemplo) o un brand game (el juego como publicidad). Esto es utilizado por las empresas desarrolladoras como medio para financiar sus propias creaciones.

- ⇒ **Competiciones de videojuegos (e-sports).** Movilizan a patrocinadores, así como la comercialización de derechos de emisión y la transmisión en vivo por streaming. Contemplan la creación de ligas o competiciones oficiales con reglamentos y equipos oficiales. Es un modelo en crecimiento que aún no genera una facturación considerable pero con buenas perspectivas a medio plazo; Europa es ya el tercer mercado a nivel mundial en esta práctica, tras Asia y Norteamérica, y el segundo en términos de “entusiastas” (espectadores que ven al menos una vez a la semana en eSports)⁴³. En España, actualmente existen cuatro ligas de eSports profesionales, cada una dedicada a un videojuego en particular: la Superliga Orange (League of Legends), la R6 Spain Nationals (Rainbow Six: Siege), la Unity League (Counter Strike: Global Offensive) y la Crown League (Clash Royale).
- ⇒ **Play to Earn – juegos gratuitos donde el usuario obtiene una recompensa.** Los participantes son recompensados con activos digitales (normalmente en formato NFT) sólo por jugar en juegos que además, en

⁴² Deloitte (2020). *Let's Play! 2020. The European esports market*. Fuente: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/deloitte-es-tmt-european-esports-market.pdf>

⁴³ PwC (2022). *Global Entertainment & Media Outlook 2022-2026*. Fuente: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2022/global-entertainment-and-media-outlook-2022-2026.html>





la mayoría de los casos, son Free2Play (gratuitos) para aumentar así la base de jugadores. Un ejemplo es Axie Infinity, que no se distribuye en las plataformas porque Google y Apple no permiten, de momento, esos juegos tokenizados, pero ese va a ser el futuro no solo del videojuego móvil, sino también de la consola. Cuando se crea un juego de cripto, el token sale a un valor y, a medida que aumentan las compras, aumenta su valor.

Modelos como el *play-to-earn* o las oportunidades ligadas al mercado mobile generan nuevos nichos de mercado y oportunidades en la industria del videojuego actual.

- ⇒ **El desarrollo de videojuegos para terceros.** No todas las empresas desarrolladoras siguen el camino del desarrollo propio de juegos, muchas deciden dedicarse a la prestación de servicios específicos, como el diseño o la programación para otras empresas de videojuegos de mayor tamaño; en otros casos pasan a desarrollar cierto contenido para un gran desarrollador.
- ⇒ **El juego en la nube.** Se estima un crecimiento exponencial de este nicho para los próximos años, y en particular para el sector TV, especialmente a partir de los acuerdos realizados por empresas como Tencent o NVIDIA y productores de equipos de televisión para incorporar dispositivos en los equipos que permitan al usuario jugar en la nube.

⇒ **La Realidad Virtual (VR) como tecnología tractora.** El gasto global en tecnología VR creció más de un 36% durante 2021, alcanzando una inversión de alrededor de 2.600 millones de dólares. El sistema Quest VR de Meta fue de gran importancia para este crecimiento; según estimaciones de PwC, se carga en promedio una nueva app cada 3 días en la Quest Store. Esta masificación y la consecuente reducción en el precio de los dispositivos VR harán que se acelere la implantación del metaverso.

- ⇒ **El mercado mobile como principal nicho de desarrollo actual.** Representa el 50% de la facturación del sector y es liderado por Apple y Google. Será importante analizar el impacto que tiene la medida implementada por Apple que prohíbe a los estudios recolectar información para anunciantes y que podría tener un impacto severo en aquellos *publishers* que se valen de campañas microsegmentadas para poder llegar a sus audiencias de manera más efectiva.
- ⇒ **Analítica de datos para la mejora de las propuestas de valor.** Conocer de forma exacta y a tiempo real permite a los desarrolladores adaptar su producto a las necesidades del usuario o usuaria y mejorarlo constantemente. Se generan por lo tanto oportunidades ligadas a la captura e interpretación de estos datos.





4.7.2 Oportunidades en canales de comercialización y promoción

A continuación se sintetizan las oportunidades detectadas en la demanda para el ámbito de los videojuegos, en cuanto a nuevos nichos de mercado y propuestas de valor con potencial de crecimiento:

- ⇒ **El *streaming* como canal de llegada al cliente.** Los *publishers* de videojuegos movilizan a *youtubers* o *streamers* de Twitch para generar un impacto más amplio durante el lanzamiento de un juego. Luego, el streamer monetiza su actividad a través de la publicidad y así ambas partes obtienen un beneficio.
- ⇒ **El *publisher* como actor clave para la apertura de nuevos mercados.** El publisher financia el desarrollo del juego, gestiona los derechos, y planifica su lanzamiento. Hay jugadores que confían en los lanzamientos de ciertos publishers, por lo que es un nodo estratégico.
- ⇒ **Los ecosistemas de Google y Apple se abren a terceros.** Por recientes conflictos legales, las tiendas de Google y Apple se han visto obligadas a dejar entrar a terceros actores y permitir utilizar plataformas externas de pago. Por ejemplo, en Japón y Corea del Sur se ha habilitado el pago de transacciones en Apple a través de plataformas alternativas a la que ofrece iOS.

4.7.3 Principales eventos y espacios de promoción y prospección comercial

Se identifican las siguientes ferias (tanto a nivel estatal como a nivel internacional) que constituyen oportunidades interesantes de cara a la difusión y promoción de las organizaciones ligadas al sector de los videojuegos:

- ⇒ **A nivel estatal,** destacan Gamepolis (Málaga), DreamHack (Valencia), Gamergy (Madrid), Ficzone (Granada), Euskal Encounter (Bilbao), Madrid Games Week (Madrid) y NiceOne (Barcelona).
- ⇒ **A nivel internacional,** son reconocidas la Gamecom (Colonia), la GDC - Game Developers Conference (San Francisco, California), la E3- Electronic Entertainment Expo en Los Ángeles, California - EEUU), la EVO - Evo Championship Series (Las Vegas, Nevada) y la Tokyo Game Show (Tokyo).





VIDEOJUEGOS

|| ALGUNOS CASOS DE NEGOCIO ILUSTRATIVOS



SKY MAVIS – Desarrollo de videojuegos Free2Play (Vietnam)

Empresa vietnamita conocida por su videojuego Axie Infinity. Es un juego online basado en NFT, donde el jugador puede capturar, alimentar y entrenar criaturas basadas en tokens llamadas “Axies”. Estas criaturas pueden tomar diferentes formas y se componen de diferentes tipos de partes que el usuario elige. Los jugadores compran nuevos Axies, los alimentan y realizan batallas contra otros jugadores; la persona ganadora de la batalla gana tokens y de esta manera puede “alimentar” nuevos Axies. Cada criatura es un objeto único, dado que el juego está basado en Ethereum. Sky tiene su principal fuente de ingresos en el recargo sobre las compras in-game (cada vez que un jugador compra un nuevo Axie o compra “tierras” para agrupar a sus criaturas). Asimismo, y para comenzar a jugar, el usuario debe comprar varias criaturas obligatoriamente, lo que conlleva una inversión monetaria.

Página web: <https://www.skymavis.com/>

STILLFRONT GROUP – Adquisición y gestión de desarrolladoras (Suecia)

La visión de Stillfront es ser el principal proveedor mundial de juegos Free2Play. Su modelo de negocio se centra en la adquisición y acompañamiento de estudios desarrolladores pequeños que luego continúan operando libremente, pero ya dentro del Grupo Stillfront. Su principal nicho de interés es el de juegos mobile Free2Play. En cuanto a las líneas de mayor crecimiento reciente, los eventos in-game y las campañas asociadas para juegos ya existentes, así como el lanzamiento de nuevos juegos (en especial para el segmento mobile) son las principales aristas de crecimiento en la actualidad. Los reportes de resultados de la empresa destacan un comportamiento estacional del mercado, con un marcado descenso de ventas durante los meses de verano en el hemisferio norte.

Página web: <https://www.stillfront.com/en/>

DECENTRALAND – Entornos interactivos a partir del metaverso (Estados Unidos)

Es una plataforma de realidad virtual soportada por Ethereum; los usuarios pueden comprar parcelas de tierra y luego la plataforma permite recorrer, construir en ellas y monetizarlas, sin ningún tipo de limitación. La mayor diferencia entre Decentraland y las plataformas de realidad virtual existentes es la propiedad: los usuarios son los dueños de Decentraland en lugar de ser una empresa o corporación. El equipo detrás de la plataforma cree que los mundos virtuales públicos deben ser gobernados con estándares abiertos, por lo que ninguna organización central impone su agenda. MANA es el token de criptomoneda de Decentraland.

Página web: <https://decentraland.org/>

GLOBANT – Servicios integrales de contenido, diseño y plataformas (Argentina)

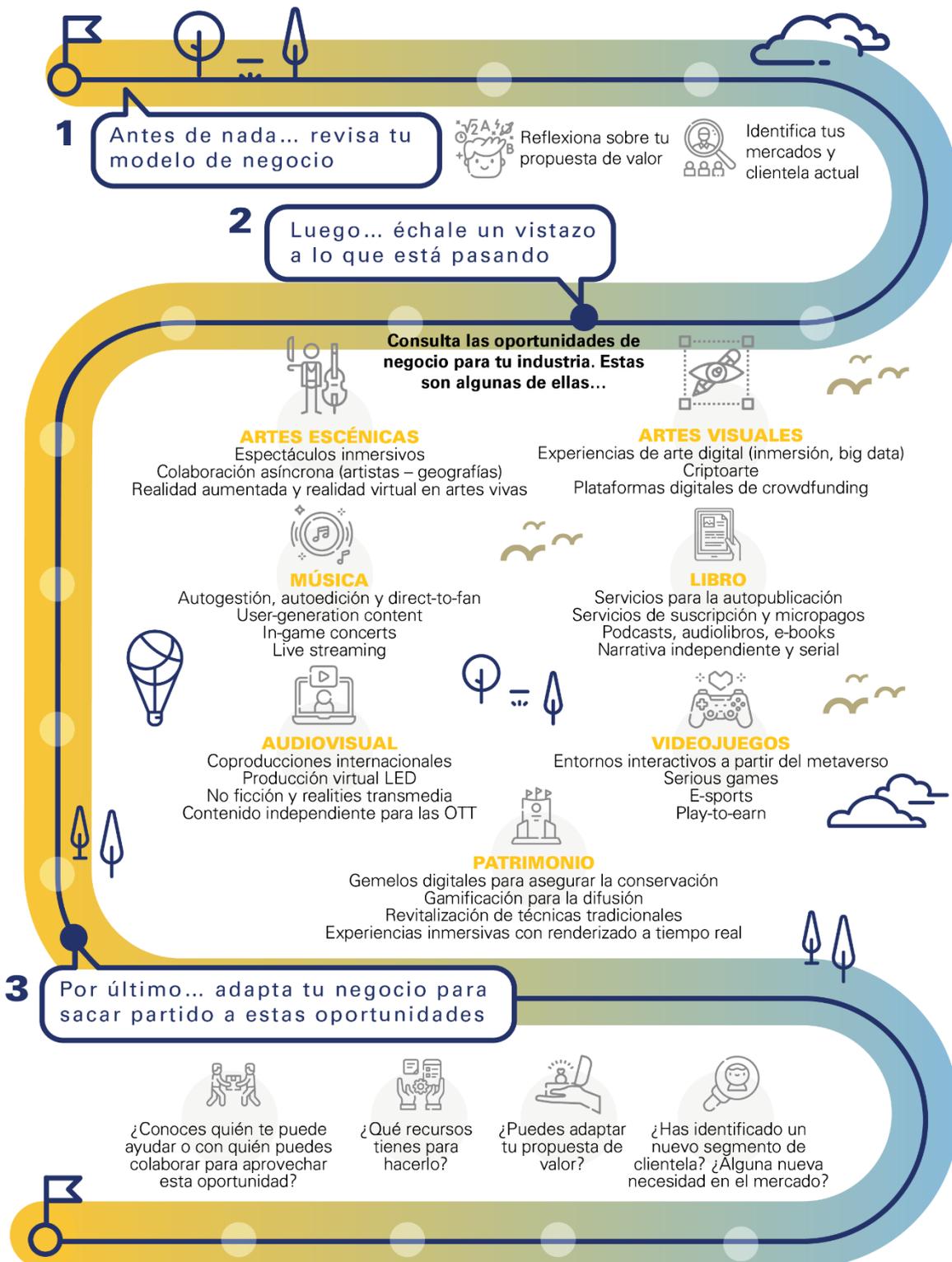
La visión de Globant es ser pioneros en la transformación digital de todo tipo de sectores, incluyendo videojuegos, automoción, entretenimiento, salud y otros. En lo que respecta a videojuegos, Globant brinda servicios de desarrollo e ingeniería del videojuego, contenidos e inteligencia artificial, así como diseño de productos y análisis de negocio. En este sentido, proporciona servicios de lobby, multijugadores, “matchmaking”, autenticación de usuarios, eventos, alcances, eCommerce y soporte de back-end en la nube. En juegos como servicio (GAAS), proporciona herramientas de suscripción, microtransacciones, tiendas online, notificaciones, ingeniería para renderizado, etc.

Página web: <https://www.globant.com/es/gaming>



4.8 Cómo aprovechar las oportunidades

Construye tu hoja de ruta



Fuente: IDOM para la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales



5. ¿Cuál es nuestro potencial?



5.

¿CUÁL ES NUESTRO POTENCIAL?

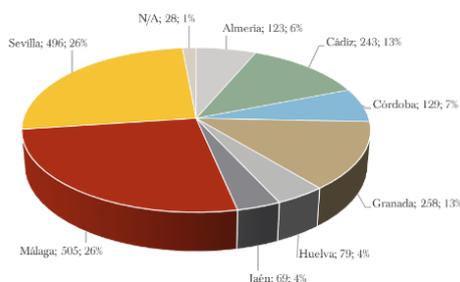
El desarrollo y aprovechamiento de oportunidades de negocio y la apertura de nuevos mercados se construye sobre la base de potencial actual de la industria en Andalucía. A continuación se analizan las diferentes cadenas de valor sectoriales con el fin de detectar fortalezas y brechas, así como el diferencial actual de la oferta andaluza.

5.1 Artes escénicas

5.1.1 Datos básicos

A nivel estatal, las artes escénicas se sitúan como el quinto sector creativo más importante, englobando en 2019 un total de 10,2% de todas las actividades culturales del Estado⁴⁴. En Andalucía, Sevilla y Málaga son las provincias andaluzas donde más actividad de artes escénicas se concentra, concretamente el 46% del total de la actividad.

Ilustración 3: Empresas culturales sector Artes Escénicas por provincia andaluza.



Fuente: IDOM a partir del informe TECA 2022.

⁴⁴ Ministerio de Cultura y Deporte. Gobierno de España. Anuario de estadísticas culturales (2021). Fuente:

Se observa que el 32% del total de empresas lo componen empresas sin asalariados, el 7% empresas con 1 asalariados, el 13,5% empresas de 2 a 5 asalariados, el 10% de 6 a 10; el 14% de 11 a 20, el 12% de 21 a 40 asalariados, y el 7% de 41 a 100 asalariados. En este caso, Sevilla y Málaga también son las provincias donde más empleo se genera.

5.1.2 Análisis de la cadena de valor

Se trata de sector diversificado en cuanto a actividades y que destaca por su colaboración entre empresas. Se pueden destacar las siguientes dinámicas en su cadena de valor.

- ⇒ Se trata de un **sector atomizado y diverso**, en el que se detectan necesidades de trabajo en red y colaborativo, no solo internamente, sino también con otros sectores creativos y con otros sectores de la economía (fertilización cruzada e innovación en procesos creativos). Se busca por lo tanto promover nuevos modelos de redes de profesionales y circuitos para reforzar la unión del sector.
- ⇒ Se observa una **hegemonía por parte de las grandes asociaciones y productoras**, que siguen manteniendo la presencialidad y la representación en vivo como un valor diferencial de las artes escénicas andaluzas.
- ⇒ La **distribución** es una tarea imprescindible entre la creación y la exhibición, que requiere de acciones concretas que faciliten la creación de estructuras

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:f595ecde-9965-4204-a134-7c569931eb1e/anuario-de-estadisticas-culturales-2021.pdf>



- empresariales sólidas y profesionales⁴⁵.
- ⇒ La etapa de la exhibición es una pieza clave para la sostenibilidad del sector, y elemento de conexión con la ciudadanía. Actualmente, se observa la **insuficiencia de espacios artísticos de exhibición enfocados a la experiencia e inmersión**, nuevas demandas del público. Los formatos tradicionales, caracterizados por la exhibición contemplativa o unidireccional quedan ya obsoletos.
 - ⇒ La figura del mediador adquiere un rol clave, responsable de conectar público y territorio. Las artes escénicas pueden incorporar a la ciudadanía como actores en los procesos creativos. En general, el sector aboga por una mejora técnica para una exhibición más cuidada y crear espacios de reunión y diálogo que faciliten **encuentros entre creadores, distribuidores y programadores**.
 - ⇒ La **programación por parte del ámbito público** tiene un peso mucho mayor que la programación por entidades privadas. Esto diferencia al mercado andaluz (y español) de otros mercados, en los que el valor de los espectáculos lo dicta directamente el público a través de la compra de entradas. La gratuidad de los espectáculos democratiza el acceso a la cultura, si bien puede distorsionar el valor de ésta.
- ⇒ Las nuevas propuestas escénicas que combinan el uso de herramientas digitales no se comercializan únicamente en los circuitos tradicionales (teatros), sino que surgen nuevos espacios de comercialización (museos, casas de biblioteca, eventos, educación, tecnología). Se produce una **expansión de la disciplina de las artes escénicas a otros campos** de la cultura (hibridación de disciplinas).
 - ⇒ Existen grandes vínculos entre el sector y la educación, si bien se resalta como necesario repensar los nexos entre las artes escénicas y la educación. Por ello, los agentes que componen el sector buscan reforzar su papel en el ámbito educacional como herramienta de transmisión de valores y en el desarrollo integral de los estudiantes. Se debe igualmente reforzar y desarrollar iniciativas educativas que faciliten el acceso y conocimiento de las artes escénicas durante todo el ciclo de educación⁴⁶.
 - ⇒ El sector andaluz encuentra la participación en ferias y/o festivales, así como la venta directa a teatros privados, circuitos y redes públicas las **vías de comercialización** de las creaciones escénicas más efectivos mientras que la obtención de premios y la mejorar de sus materiales de comunicación las vías menos eficaces⁴⁷.

⁴⁵ Foro Palma Feria de Artes Escénicas (2021). *Documento de conclusiones de Palma Foro de las Artes Escénicas de Andalucía*. Fuente: <https://www.feriadepalma.es/conclusiones-palma-foro-de-artes-escenicas-de-andalucia/>

⁴⁶ Ibidem.

⁴⁷ Observatorio de la Academia (2021). *Informe sobre las artes escénicas en España: programación, distribución y públicos. Encuesta al sector y reflexiones sobre los efectos de la pandemia (2020)*. Fuente: <https://academiadelasartescenicas.es/>





Ilustración 4: Propuesta de cadena de valor del sector de las Artes Escénicas.



Fuente: IDOM para la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales a partir del modelo conceptualizado por la Comisión Europea (2017) – “Mapping the creative value chains”

⇒ Existen **canales de promoción y comunicación** desaprovechados. El sector demanda la búsqueda de fórmulas para que las artes escénicas adquieran un mayor protagonismo en los medios de comunicación. Se considera que las redes sociales están insuficientemente aprovechadas para alcanzar a los nuevos públicos y en especial a los jóvenes (TikTok). Se considera necesario el desarrollo de nuevos públicos, así como mayor promoción institucional de las artes escénicas⁴⁸. También se debe avanzar en la puesta en valor y publicación de macrodatos para el análisis de audiencias con el fin de adaptar los productos y servicios a los canales y a los requerimientos del consumidor.

⇒ Las cifras de los **hábitos culturales** de los andaluces muestran que el sector de la cultura ha sido uno de los más perjudicados por la pandemia de la COVID-19, impactando de lleno en el sector de las artes escénicas (teatro, danza, ópera y zarzuela)⁴⁹.

5.1.3 Valor diferencial de la oferta

A continuación se sintetizan las fortalezas de Andalucía y de la Euroregión en este ámbito, como base para el aprovechamiento de nuevas oportunidades:

⇒ Ventajas competitivas sobre todo en el área de creación, especialmente en el ámbito de la **danza contemporánea, experimental y neofolk**. En danza, Andalucía ofrece

⁴⁸ Academia de las Artes Escénicas de España (2020). *Informe sobre las artes escénicas en España, su financiación y situación laboral (2018)*. Fuente: <https://academiadelasartesescenicass.es/366-presentacion-de-los-resultados-de-andalucia-referentes-al-informe-sobre-las-artes-escenicass-en-espana-su-financiacion-y-situacion-laboral/>

⁴⁹ Fundación SGAE (2021). *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales 2021*. Fuente: <http://www.anuariosgae.com/anuario2021/home.html#>





propuestas diferenciales y alternativas en nuevos nichos ligados a los contenidos digitales que triunfan gracias a nuevos canales de promoción (redes sociales). También destaca la creación en el mundo del teatro, con dramaturgas como Ana López Segovia, Araceli de Areba, escritores como Paco Bezerra o Antonio Estrada.

- ⇒ Tanto en el plano de la creación como en el de la distribución y exhibición, existe una oferta andaluza diferenciada y con potencial en el **nuevo circo o circo contemporáneo**, con festivales como CIRCADA y organizaciones que son cantera de profesionales en el sector a nivel internacional.
- ⇒ En toda la cadena de valor, existe una diferenciación clara de la oferta andaluza en el **mundo del flamenco**, singularidad a nivel internacional con el soporte de festivales como la Bienal de Flamenco de Sevilla, la Bienal de Arte Flamenco de Málaga o el Festival de la Guitarra de Córdoba y con el respaldo de la UNESCO (Patrimonio Inmaterial de la Humanidad). Diferencial en toda la cadena de valor, desde la creación en artes escénicas (danza, hibridación con otras disciplinas culturales, circo – con compañías como Chicharrón Circo Flamenco, etc.), la distribución y diseminación (managers y promotores especializados, compañías de artes escénicas como el Ballet Flamenco de Andalucía), hasta la exhibición (tablaos flamencos, Teatro Flamenco de Sevilla, emisoras de radio monotemáticas, etc.). Todo ello apoyado en una amplia formación reglada e investigación en este ámbito (por ejemplo, Cátedras

de Flamencología en Córdoba, Jerez, Granada y Sevilla).

- ⇒ En el plano de la exhibición, existen **festivales con trayectoria y potencial nacional e internacional**, como el Festival de Teatro Iberoamericano de Cádiz, el Festival Internacional de Teatro con Títeres, Objetos y Visual de Granada o el Festival Juvenil Europeo de Teatro Grecolatino de Sevilla. Estos eventos puntuales se unen a espacios escénicos con larga trayectoria y una programación diversa y completa: el Teatro Cervantes (Málaga), Teatro Isabel la Católica (Granada), Gran Teatro (Córdoba), Teatro de la Maestranza (Córdoba), Teatro Falla (Cádiz), etc. Existe además potencial en la oferta de espacios escénicos alternativos como la Sala Cero (Sevilla), Teatro La Fundación (Sevilla), Teatro Avanti (Córdoba), etc.
- ⇒ El sector se soporta además en una **oferta formativa** liderada por las Escuelas Superiores de Arte Dramático de Córdoba, Málaga y Sevilla, el Conservatorio Superior de Danza Ángel Pericet de Málaga, el Centro de Formación Escénica de Andalucía (Granada), organizaciones como el Centro de Creación Coreográfica de Andalucía e instituciones dedicadas a la investigación y la promoción de las artes escénicas como el Centro de Investigación y Recursos de las Artes Escénicas de Andalucía o la Academia de las Artes Escénicas de Andalucía, que otorga los Premios LORCA. En el marco de la eurorregión, destacan centros como el DeVIR CAPa - Centro de Artes Performativas do Algarve, el Conservatorio Regional do Algarve



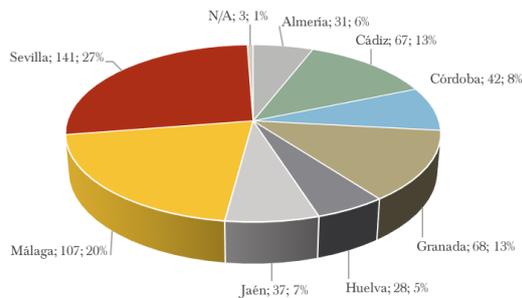
Maria Campina y el Festival Internacional de Teatro del Alentejo o la Feria das Artes Performativas de Tavira en el Algarve.

5.2 Música

5.2.1 Datos básicos

En el sector de la música en Andalucía⁵⁰ también destacan las provincias de Sevilla y Málaga, las cuales acaparan el 47% del total de las empresas del sector.

Ilustración 5: Empresas culturales sector Música por provincia andaluza.



Fuente: IDOM a partir del informe TECA 2022.

En cuanto al tamaño de las empresas, el 55% de organizaciones no están compuestas con asalariados, lo que indica que se trata de un sector muy atomizado y autónomo, compuesto principalmente por PYMES⁵¹.

5.2.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor andaluza abarca todos los eslabones, desde la creación hasta la exhibición al consumidor final, pasando por la producción y la disseminación. Se destaca

lo siguiente en cuanto a la composición de la cadena de valor:

- ⇒ Si bien está muy concentrada en la parte de creación, **la cadena de valor andaluza abarca todos los eslabones**, desde la creación; seguida de managers de artistas (producción); agentes de zona, incluyendo intermediarios entre los compradores públicos/privados, discográficas; promotores de espectáculos, eventos y festivales (exhibición), y clientes o consumidores finales (consumo).
- ⇒ Se producen **cargas financieras soportadas por eslabones intermedios**, especialmente en el enlace entre artistas – manager – promotores de espectáculos.
- ⇒ Existe también **concentración de empresas andaluzas en la parte de disseminación**, lo cual se debe a la extensión del perfil de los agentes de zona; perfiles que no requieren un alto nivel de especialización.
- ⇒ Asimismo, destacan **actores transversales** cuya actividad aglutina funciones de cada una de las fases de la cadena de valor (desde producción, disseminación y consumo). Esta integración vertical de las funciones se ha incrementado con el proceso de transformación digital, que acorta los canales y está acortando la cadena de valor.
- ⇒ Se observa **intrusismo en el sector**, situación que afecta especialmente a los managers de los artistas. Para

⁵⁰ El sector de la música se considera parte del sector Audiovisual y Multimedia en el informe TECA 2022, el cual ha sido desglosado en tres sectores independientes en el presente informe, dada su importancia individual, que son: 1) Música. 2) Audiovisual, y 3) Videojuegos.

⁵¹ Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía (2022). *Tejido empresarial de la cultura en Andalucía*. Fuente:

<https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2022-06/TECA%202020.pdf>





- atajar este problema se requiere una mayor profesionalización del sector.
- ⇒ Tanto en Andalucía, como a nivel nacional, el **sector público** ocupa un peso importante de la demanda, siendo los demandantes principales de los productos/servicios. La intervención del poder público en esta industria es ventajoso ya que facilita el acceso a la cultura pero distorsiona las fuerzas del mercado y el valor de la oferta en el mercado.
 - ⇒ Destacan las **relaciones de la cadena de valor con otros sectores periféricos al sector cultural**, como el turismo. La oferta turística andaluza incluye en su catálogo la música.
 - ⇒ La **edición musical** es una rama de actividad que contempla su propia cadena de valor. En concreto, la autonomía del formato clip, creando su propia cadena de valor y estableciéndose como un producto independiente del resto de mercancías producidas por la industria del disco⁵².
 - ⇒ Se está produciendo un **proceso de digitalización completa del sector**, desde el canal consumo a través de plataformas digitales hasta las audiencias consumidoras (predicción del comportamiento a través del uso de *Big Data*).
 - ⇒ La aparición de las nuevas tecnologías ha alterado los **canales de promoción**, adquiriendo mayor protagonismo las **plataformas streaming**, a costa de las emisoras de radio.
- ⇒ Además, la digitalización ha contribuido en la **fase de distribución**, aumentando el número de ventas de entradas. El uso de las tecnologías permite y facilita la **adaptación de las acciones de promoción** a tiempo real mediante las redes sociales gracias a la explotación de datos (obtención de datos a tiempo real sobre la evolución de la venta de entradas), habilitando la creación de campañas específicas dirigidas al público perseguido.
 - ⇒ Igualmente, la irrupción de nuevos medios de comunicación, tecnologías y aparatos tecnológicos está facilitando **nuevas formas de consumo** y, por lo tanto, **nuevas formas de obtención de ingresos**, pasando de comprar discos a la suscripción por plataformas (modelo suscripción). Igualmente, se abre camino el **modelo de negocio freemium**, en el que se combina la publicidad y la suscripción.
 - ⇒ La digitalización ha acelerado la independencia y autonomía del artista. Se detectan nuevas oportunidades de **servicios** ligadas al **modelo de autogestión** del artista. No se produce una intermediación clara entre artista y sello público, sino una **hipermediación**, debido a la diversidad de canales de llegada al público.

⁵² Universidad de Huelva (2015). *La cadena de valor del vídeo musical: el videoclip en el circuito*

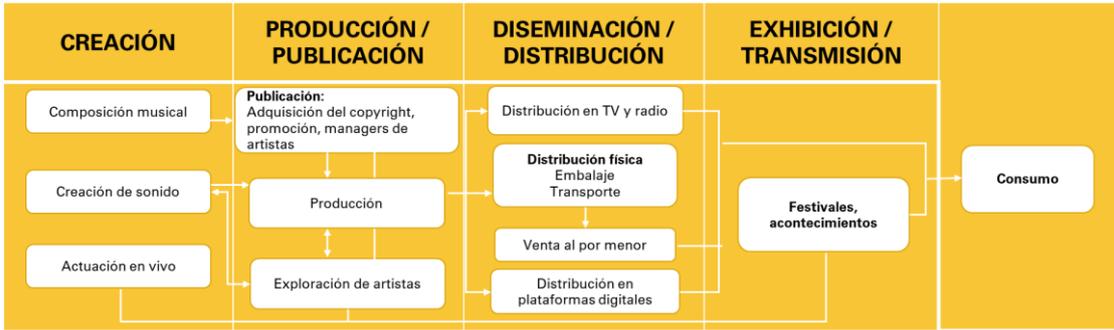
comercial de las industrias culturales. Fuente: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2015.9.8>





Ilustración 6: Propuesta de cadena de valor del sector Música.

FUNCIONES PRINCIPALES



FUNCIONES DE SOPORTE



Fuente: IDOM para la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales a partir del modelo conceptualizado por la Comisión Europea (2017) - "Mapping the creative value chains"

5.2.3 Valor diferencial

A continuación se sintetizan las fortalezas de Andalucía y de la Euroregión en este ámbito, como base para el aprovechamiento de nuevas oportunidades:

- ⇒ Mayor diferencial en la **dimensión de creación**, con nichos de potencial en la oferta como la composición sinfónica contemporánea, la música sacra popular para banda de música y la creación alternativa que hunde sus raíces en la mezcla de la tradición musical andaluza con géneros como el rock, la electrónica o el punk (como el caso de Califato ¾, Volante de la Puebla o Derby Motoreta). Destaca también la creación y producción música con y para instrumentos antiguos, como el caso de la viola da gamba de Accademia del Piacere – Fahmi Alqhai (Sevilla).
- ⇒ En el ámbito de la **producción y publicación**, destaca el surgimiento de sellos discográficos independientes, como Breaking

Bass Records (Sevilla), además de la existencia de grandes promotores de espectáculos como el Grupo Mundo (Málaga).

- ⇒ En el plano de la **exhibición**, destaca la presencia en Andalucía de festivales de música de reconocimiento internacional, como el Starlite Marbella, Bahía Sound (Cádiz) o Granada Sound, además de festivales de nicho como el Festival de la Guitarra de Córdoba, el Festival Bluescazorla (Jaen) o el Festival de Música Antigua de Sevilla.
- ⇒ Como **actividades de soporte** en el ámbito de la formación y la investigación, destacan los cinco conservatorios superiores (Sevilla, Málaga, Córdoba, Granada, Jaen), la Universidad de Granada (Grado en Historia y Ciencias de la Música) y una amplia red de escuelas de música moderna privadas. En el ámbito de la investigación y por su relevancia a nivel nacional e internacional, destaca el **Centro de Documentación Musical de**



Andalucía de Granada. Esto hace de Andalucía la Comunidad Autónoma en España con mayor oferta educativa en el ámbito musical que se complementa además con la oferta existente en la Eurorregión, compuesta por instituciones como el Conservatorio Regional do Algarve 'Maria Campina', el Conservatorio Regional do Baixo Alentejo o el Conservatorio Regional do Alto Alentejo.

⇒ En toda la cadena de valor, se comparte con las artes escénicas la **diferenciación clara de la oferta andaluza en el mundo del flamenco**, singularidad a nivel internacional con el soporte de festivales como la Bienal de Flamenco de Sevilla, la Bienal de Arte Flamenco de Málaga o el Festival de la Guitarra de Córdoba, desde la creación (composición musical e hibridación con disciplinas clásicas como es el caso del violinista Paco Montalvo o el fagot flamenco del Niño Rubén), la distribución (con compositores y managers especializados) y la exhibición. También se apoya en una amplia formación reglada (ej. itinerarios de guitarra flamenca, cante flamenco y flamencología en el Conservatorio Superior de Música de Córdoba). Relacionado con ello y en el marco de la Eurorregión, destaca el **cante alentejano**, declarado al igual que el

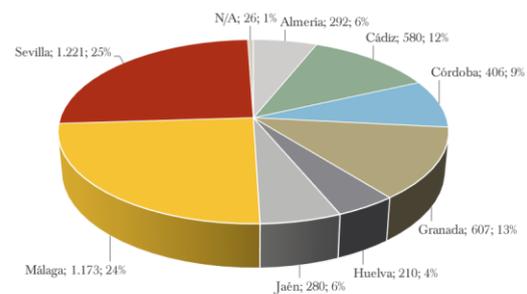
flamenco Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

5.3 Artes visuales

5.3.1 Datos básicos

Las disciplinas que se componen dentro del sector de las artes visuales son la pintura, grabación, fotografía, escritura, instalación y el videoarte⁵³. A nivel estatal, Andalucía ocupa el tercer lugar en cuanto a número de empresas del sector, implicando un 11,4% del total⁵⁴.

Ilustración 7: Empresas culturales sector Artes Visuales por provincia andaluza



Fuente: IDOM a partir del informe TECA 2022.

En relación con el tamaño de las empresas, el 74%⁵⁵ de las empresas lo componen empresas sin asalariados. Asimismo, se trata de un sector fragmentado en cuanto a la actividad económica, compuesto por empresas pequeñas y medianas.

⁵³ AVAND (2019). *Estudio del sector de las artes visuales en Andalucía: Factores favorecedores del emprendimiento*. Fuente: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/ESTUDIO-ARTES-VISUALES.pdf>

⁵⁴ AVAND (2019). *Estudio del sector de las artes visuales en Andalucía: Factores favorecedores del emprendimiento*. Fuente:

<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/ESTUDIO-ARTES-VISUALES.pdf>

⁵⁵ Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía (2022). *Tejido empresarial de la cultura en Andalucía*. Fuente: <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2022-06/TECA%202020.pdf>





Ilustración 8: Propuesta de cadena de valor del sector de las Artes Visuales.



Fuente: IDOM para la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales a partir del modelo conceptualizado por la Comisión Europea (2017) - "Mapping the creative value chains"

5.3.2 Análisis de la cadena de valor

A continuación se sintetizan algunas de las características más destacadas de la cadena de valor en las artes visuales en el territorio:

- ⇒ La oferta andaluza se concentra en la **etapa de creación**, siendo eslabones más débiles los de la distribución y la exhibición (llegada al cliente final)
- ⇒ Los y las agentes establecen relaciones entre sí, y en ocasiones, se produce un **intercambio de funciones** e incluso la coincidencia de éstas en un mismo agente, como creador y coleccionista a la vez. Sin embargo, hay ausencia de una cultura de colaboración entre éstos.
- ⇒ El sector trata de mantener los **canales tradicionales de venta**, especialmente a través de galerías y exposiciones. La penetración de las tecnologías ha introducido cambios en el sector, aunque su rol aun es limitado y no representa un alto volumen de ingresos. No obstante, se emplean canales digitales como

principales herramientas de comunicación.

- ⇒ Los nuevos profesionales comienzan a **autogestionarse**, saltándose el eslabón de las galerías de arte, para comercializar sus productos a través de redes sociales. En efecto, la fase de la comercialización de la cadena de valor actual se encuentra obsoleta y necesita adaptarse a las nuevas demandas. Se busca una nueva línea de comercialización más cercanas al consumidor final, como son las plataformas digitales, que acortan la cadena.
- ⇒ Se detecta **escasez de espacios de exhibición** (ej. galerías de arte contemporáneo de primer nivel, no hay ferias, festivales de arte contemporáneo significativas, etc.), así como falta de organizaciones dedicadas al mecenazgo artístico.
- ⇒ Además, las **fuentes provenientes del extranjero** son escasas debido a la falta de internacionalización de las actividades del sector de la oferta andaluza. A pesar de concentrar el 11,4% de las empresas culturales del





sector en España, los niveles de exportación son reducidos, alcanzando solamente el 1,3% del total exportado a nivel nacional. El 70,6% de los creadores artísticos carecían de ingresos procedentes de fuentes extranjeras²³.

5.3.3 Valor diferencial

A continuación se sintetizan las fortalezas de Andalucía y de la Euroregión en este ámbito, como base para el aprovechamiento de nuevas oportunidades:

- ⇒ Las organizaciones se concentran en la parte de creación, con especiales fortalezas en **creación independiente contemporánea** (como diferenciación, de fuertes raíces en la tradición artística andaluza), como por ejemplo los artistas visuales del movimiento Algazara en Córdoba. También existen iniciativas privadas de impulso a la creación como la Fundación Antonio Gala y espacios públicos con gran potencial para la creación contemporánea, como el Centro de Creación Contemporánea de Andalucía C3A o La Térmica (Málaga).
- ⇒ En **escultura**, destaca la concentración de imagineros dedicados al arte sacro de carácter historicista, con fuertes raíces barrocas, como diferencial de la oferta en Andalucía. En pintura, de forma paralela, destaca el trabajo de restauradores y pintores ligados a la conservación del patrimonio.
- ⇒ En el plano de la promoción y comercialización, la oferta ofrece un carácter diferencial en el surgimiento de **galerías independientes** (ej. la Matraca o la Casa Amarilla en Málaga, Galería Alea en Granada), galerías de

tamaño mediano con trayectoria en arte contemporáneo (Delimbo en Sevilla, Taller Gravura en Málaga, Apertura en Málaga, etc.) o *concept stores* que ofrecen espacio expositivo a artistas visuales locales (ej. Ostin Macho en Córdoba).

- ⇒ En cuanto a **espacios de exhibición**, la oferta andaluza es variada y compacta, e integra espacios públicos y privados que abarcan todos los estilos y épocas (Museo de Bellas Artes de Sevilla, Museo de Bellas Artes de Córdoba, Museo de Málaga, Museo Picasso de Málaga, Museo Carmen Thyssen de Málaga, Centro Pompidu de Málaga, Museo Julio Romero de Torres de Córdoba, el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, etc.). Destacan además eventos de carácter internacional en este ámbito con foco en la ciudad de Málaga, como el Malaga Gallery Weekend o el CM Málaga - Culture & Museums International Tech Forum. Un nicho diferencial pero aún poco explotado ligado a este evento y concentrado también en el entorno de Málaga es el enlace entre tecnología y espacios de exhibición, a través de soluciones tecnológicas e innovadoras que hibridan el arte con la tecnología.
- ⇒ En **mecenazgo**, en la oferta andaluza resulta muy relevante el sector público (instituciones y agencias pertenecientes al gobierno regional, diputaciones y ayuntamientos, especialmente de las capitales de provincia), así como el sector privado a través de fundaciones herederas de las desaparecidas cajas de ahorros andaluzas (Fundación Cajasol, Fundación Cajasur,





CajaGranada Fundación, Fundación Unicaja, etc.).

⇒ Todo ello se apoya en una **oferta formativa** liderada por las Facultades de Bellas Artes de Sevilla, Granada y Málaga, con elementos diferenciadores como las intervenciones artísticas como elemento de transformación social o los enlaces con la ilustración, el cómic y la creación audiovisual, y complementada con una amplia red de Escuelas de Arte con formación de grado medio y superior en las principales ciudades andaluzas. Esta oferta se complementa, a nivel de la Euroregión con la Escola de Artes de la Universidad de Évora o la Licenciatura en Artes Visuales de la Universidade do Algarve.

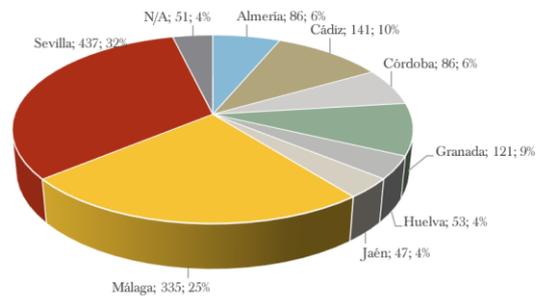
5.4 Audiovisual

5.4.1 Datos básicos

El sector audiovisual y multimedia, compuesto por actividades como el cine, vídeo o televisión, representa el 28,5% en el conjunto de actividades culturales⁵⁶. Es un sector que demuestra dependencia de las actividades económicas, de los núcleos principales andaluces, ya que la mayor parte del sector se concentra en Sevilla y Málaga.

⁵⁶ INE (2022). *DIRCE -Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística*. Fuente:

Ilustración 9: Empresas culturales sector Audiovisual por provincia andaluza.



Fuente: IDOM a partir del informe TECA 2022.

Se trata de un sector caracterizado por tener una actividad muy competitiva y masificada, estando compuesto por empresas generalmente de tamaño mediano.

5.4.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor posee las siguientes características:

- ⇒ Transformación en la organización tradicional provocada por la irrupción de nuevas tecnologías. No obstante, las productoras andaluzas se han embarcado en el proceso de la transformación digital, adaptándose a los nuevos canales de comercialización y difusión, como las plataformas VOD.
- ⇒ El entorno digital ha reformulado la cadena de valor, provocando una **audiencia fragmentada** por la explosión de canales. Se trata de un sector dinámico e inmerso en un escenario definido por la digitalización de los contenidos y el uso de las redes sociales.
- ⇒ Los avances tecnológicos han alterado los canales de promoción y

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Es_tadistica_C&cid=1254736160707&menu=resultados&idp=1254735576550





distribución, adquiriendo un rol protagónico las plataformas VOD. La aparición de estos **nuevos canales** también facilita la aparición de nuevas formas de consumo, y por tanto, un aumento de la demanda de contenidos audiovisuales.

- ⇒ Estas **nuevas formas de consumo** también generan nuevas formas de obtención de ingresos, pasando de comprar/alquilar contenidos audiovisuales como películas a la suscripción por plataformas.
- ⇒ El factor humano es un recurso clave para la industria. El sector audiovisual tanto local, como nacional (e incluso internacional) sufre de un **déficit de personal**. Los contenidos digitales se han multiplicado de manera exponencial, por lo que se requiere un aumento de personal cualificado y capacitado para hacer frente al aumento de la demanda, desde un enfoque multidisciplinar: creadores de contenido y guionistas, tecnólogos, especialistas en comunicación, etc.

⇒ El sector audiovisual andaluz ha experimentado un fuerte ritmo de crecimiento y ha supuesto un elemento dinamizador de la economía andaluza. Hay una considerable presencia de profesionales andaluces en eventos internacionales como el Festival de Cine de San Sebastián, el Festival de cine Karlovy Vary o el European Film Market. Además, el cine andaluz ha recibido gran cantidad de nominaciones a los Premios Goya 2022. La industria audiovisual andaluza se fortalece consiguiendo **éxitos nacionales e internacionales** y se encuentra en un proceso de búsqueda en el mercado exterior para la posibilidad de comercializar los productos andaluces.

⇒ Similar a lo que sucede a nivel nacional, el sector andaluz se conforma por un **tejido productivo fragmentado**, con escasa capacidad de autofinanciación de las empresas. Además, el sector presenta una alta dependencia de la televisión pública autonómica, que actúa como motor del sector en lo referente a la compra a de producción televisiva.

Ilustración 10: Propuesta de cadena de valor del sector Audiovisual.



Fuente: IDOM para la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales a partir del modelo conceptualizado por la Comisión Europea (2017) - "Mapping the creative value chains"



- ⇒ En cuanto a los **agentes**, tanto a nivel local como nacional, se detecta la necesidad de reinención de las televisiones públicas. Así, las cadenas públicas deben afrontar la proliferación de los contenidos audiovisuales a la carta a raíz de la digitalización y al descenso generalizado de las audiencias y recortes presupuestarios. La red de agentes se caracteriza por mantener una interlocución colaborativa y dinámica, incluyendo a la administración pública. Se observa apoyo institucional al sector. Andalucía al igual que el resto de España, dispone de un régimen fiscal de desgravaciones y deducciones (a excepción de Canarias, Navarra y País Vasco), así como subvenciones anuales convocadas por instituciones como la propia Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.
- ⇒ La oferta está formada por **una masa compacta de pequeños creadores muy premiados a nivel internacional**, con infraestructuras preparadas y variedad de localizaciones, principales elementos diferenciadores. En este sentido destaca la labor de la Andalucía Film Commission y la red de Film Offices a lo largo de la geografía andaluza en las labores de promoción de una oferta de localizaciones variada y con soporte profesional. En el marco de la Euroregión, esta labor se complementa por las organizaciones Algarve Film Commission y Alentejo & Ribatejo Film Commission.
- ⇒ En el plano de la producción, la oferta andaluza destaca por la **variedad de contenidos**, orientada sobre todo al largometraje de ficción, cine independiente y de autor internacionalizado, con presencia en plataformas digitales y laureado en festivales internacionales (Alquimistas Producciones -Sevilla, La Claqueta – Sevilla, 700G Films -Algeciras, Arte Sonora – Sevilla, Ferdydurke Films – Sevilla, La Nube Películas – Córdoba, Summer Films – Sevilla, etc.), con nichos destacables como la producción de contenidos publicitarios (Fourminds Films – Granada), el documental (ej. Sarao Films – Sevilla, Producciones Singulares – Sevilla, Play Producciones – Sevilla, Acajú Comunicación –Sevilla, Azhar Media – Sevilla, Big Shiva – Córdoba), el cortometraje (ej. Áralan Films - Sevilla) la animación (ej. Rokyn Animation – Granada, Verjim Animation – Cádiz), videoclips (ej. Salmorejo

5.4.3 Valor diferencial

A continuación se sintetizan las fortalezas de Andalucía y de la Euroregión en este ámbito, como base para el aprovechamiento de nuevas oportunidades:

- ⇒ La oferta está muy concentrada en la creación, con foco en la **creación de guiones para largometrajes** de ficción y nichos florecientes como el **cortometraje**. El diferencial se hace notar en dos vías: el arraigo con la identidad cultural andaluza (ideas, conceptos, historia y cultura local, tanto inmaterial como material) y contenidos transversales de carácter intercultural y cosmopolita que trasciende la identidad local y con un enfoque muy internacional.



Producciones – Córdoba) o servicios auxiliares como el asesoramiento o la consultoría (ej. Agencia Freak en Málaga).

⇒ En el plano de la **exhibición**, la oferta destaca por la amplia variedad de festivales que cubren toda la gama de producción audiovisual, pero con foco en la producción española, europea, mediterránea e iberoamericana: el Festival de Cine de Málaga (largometrajes, documentales y cortometrajes), el Festival de Cine Europeo de Sevilla, el Festival Internacional de Cine de Almería, la Muestra Cinematográfica del Atlántico Alcances, el Festival Internacional de Jóvenes Realizadores de Granada y el Festival de Cine Iberoamericano de Huelva. En el marco de la Eurorregión, destaca FARCUME (Faro's International Short-Film Festival), la Mostra Internacional de Cinema de Lagoa (Algarve) o el festival PERIFERIAS (Alentejo).

⇒ En cuanto a la **exhibición orientada a la difusión y conservación del patrimonio audiovisual**, destaca el trabajo de la Filmoteca de Andalucía de Córdoba.

⇒ Todo ello está soportado por una **oferta formativa amplia** y que cubre desde la creación hasta la producción, muy ligada tanto a las disciplinas humanísticas (Grado en Cine y Cultura en la Universidad de

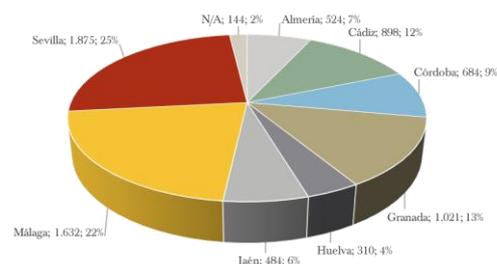
Córdoba) y las nuevas tecnologías (Escuela de Cine de Málaga, Escuela de Cine y Artes Escénicas de Sevilla, estudios de grado y/o posgrado en Comunicación Audiovisual en las Universidades de Sevilla, Granada y Málaga).

5.5 Libro

5.5.1 Datos básicos

Cerca de 7000 empresas componen el sector del libro en Andalucía, siendo Sevilla y Málaga las provincias donde más se aglutinan. Dentro del sector, el 27,75% del total de empresas están relacionadas con las artes gráficas y servicios relacionados⁵⁷.

Ilustración 11: Empresas culturales sector Libro y prensa por provincia andaluza.



Fuente: IDOM a partir del informe TECA 2022.

Andalucía ha sido la tercera comunidad autónoma que más aumento ha tenido de nuevos autores editores de alta⁵⁸. El número total de libros inscritos en ISBN por Andalucía descendió entre 2019 y 2020, si bien el número de ediciones electrónicas tuvo un incremento⁵⁹.

La estructura empresarial del sector está compuesta en su mayoría por micro pymes,

⁵⁷ Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía (2022). *Tejido empresarial de la cultura en Andalucía*. Fuente: <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2022-06/TECA%202020.pdf>

⁵⁸ Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía (2022). *Tejido empresarial de la*

cultura en Andalucía. Fuente:

<https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2022-06/TECA%202020.pdf>

⁵⁹ Ministerio de Cultura y Deporte. Gobierno de España (2020). *Panorámica de la edición española de libros 2019. Análisis sectorial del libro*. Fuente: <https://cpage.mpr.gob.es/producto/panoramica-de-la-edicion-espanola-de-libros-14/>



aproximadamente el 70% del total de empresas no cuenta con ningún asalariado como empleado⁶⁰. Asimismo, el sector del libro andaluz es el que más empleo genera, a pesar del número reducido de empresas.

5.5.2 Análisis de la cadena de valor

A continuación se analizan las principales características de la cadena de valor del libro:

- ⇒ Reducida **capacidad competitiva de las empresas** del sector tanto por sus dimensiones físicas como limitaciones tecnológicas. A pesar del auge de las nuevas tecnologías, las editoriales andaluzas venden un reducido porcentaje de sus fondos a través de canales online, no lo suficientemente significativo.
- ⇒ Se observa un **aumento de empresas dedicadas a servicios de la autoedición**. No obstante, su impacto es limitado con pocas implicaciones para la cadena de publicación, siendo un mercado dirigido al autoconsumo. Andalucía ha constatado un incremento de nuevos agentes que se han incorporado a la edición de libros. A nivel nacional, se han dado de alta 1.948 nuevos autores editores, ocupando la región andaluza la tercera posición (13,9%)⁶¹.
- ⇒ La cadena de valor andaluza se ve impactada por el desarrollo de **nuevos canales de distribución**, a través de Internet, teniendo los libros digitales un impacto en el sector editorial.
- ⇒ Del mismo modo, la aparición de nuevos canales de distribución

Ilustración 12: Propuesta de cadena de valor del sector del Libro.

FUNCIONES PRINCIPALES



FUNCIONES DE APOYO



Fuente: IDOM para la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales a partir del modelo conceptualizado por la Comisión Europea (2017) - "Mapping the creative value chains"

⁶⁰ Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía (2022). *Tejido empresarial de la cultura en Andalucía*. Fuente: <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2022-06/TECA%202020.pdf>

⁶¹ Ministerio de Cultura y Deporte. Gobierno de España (2020). *Panorámica de la edición española de*

libros 2019. Análisis sectorial del libro. Fuente: <https://cpage.mpr.gob.es/producto/panoramica-de-la-edicion-espanola-de-libros-14/>





conlleva **innovaciones de productos editoriales**, así como la incorporación de nuevos agentes en el mercado editorial digital, como Amazon. Estos nuevos agentes han provocado una reducción de la rentabilidad del comercio al por menor, además de reducir la importancia de la figura de las distribuidoras editoriales.

- ⇒ No obstante, tanto en Andalucía como a nivel nacional, los **canales de venta tradicionales** y el soporte en papel mantienen su relevancia. La aparición del libro electrónico no tiene un impacto disruptivo en la cadena de valor, ya que el desarrollo del libro digital no incentiva una reducción a la editorial a reducir la producción del libro en papel, se trata por tanto, de actividades complementarias y no sustitutivas⁶².
- ⇒ El nuevo contexto digital abre la posibilidad de obtener ventajas de la **desintermediación**, por lo que los modelos existentes están en proceso de transformación y reflexión.
- ⇒ El sector tiene una aun reducida presencia en el exterior en la comercialización. No obstante, se está produciendo cierta apertura internacional, consiguiendo representación del sector editorial andaluz en la Feria del Libro de Fráncfort 2022.

5.5.3 Valor diferencial

A continuación se sintetizan las fortalezas de Andalucía y de la Euroregión en este ámbito, como base para el aprovechamiento de nuevas oportunidades:

- ⇒ En el ámbito de la creación, Andalucía atesora una **larga trayectoria y patrimonio literario**, que no es ignorado por los creadores andaluces actuales y que constituye parte de su diferenciación (herencia de Lorca, Alberti, Cernuda, etc.). Intercambios culturales promovidos por organismos como la Casa Árabe en Córdoba o la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo ahondan también en una **diferenciación muy ligada a la herencia literaria y cultural**. Esta tendencia diferenciadora se complementa con **creación de mercado carácter contemporáneo**, muy ligada a las vanguardias mundiales y cerca de las nuevas tecnologías en cuanto a formatos, temáticas y públicos.
- ⇒ En cuanto a la publicación y distribución, coexisten **editoriales consolidadas de larga trayectoria** como Alfar (Sevilla), Almuzara (Córdoba), Comares (Granada), con **editoriales que dan voz a creadores y escritores independientes**, como Barret (Sevilla), Advook (Sevilla), Athenaica Ediciones (Sevilla), El Paseo Editorial (Sevilla), Extravertida Editorial (Sevilla), La Isla de Sistolá (Sevilla), Libros de la Herida (Sevilla), Tres Tristes Tigres (Sevilla). Como nichos diferenciales de la oferta en el ámbito de la publicación y la distribución,

⁶² Magadán-Díaz, Marta y Jesús I. Rivas-García (2020). *El impacto disruptivo del libro electrónico sobre la cadena de valor editorial española: un*

estudio de casos. Fuente: <http://orcid.org/0000-0003-3178-3215>





destacan asimismo **editoriales que permiten la autoedición**, como Letrame (Almería – Madrid) o Sol de Sol (Almería); **editoriales especializadas en cómic, ilustración gráfica y literatura de fantasía**, como Sallybooks (Málaga), Cerbero (Cádiz); **editoriales especializadas en el libro artesanal**, como Ediciones Depapel (Córdoba), y **editoriales orientadas a la producción académica y de la investigación**, como los servicios de publicaciones de las universidades andaluzas (US, UGR, UMA, UCO, etc.).

⇒ De forma adicional, destaca el nicho de las **editoriales dedicadas a los juegos de mesa**, con foco en la ciudad de Córdoba (editoriales como Átomo Games o Ludonova), y con eventos como el Festival Internacional de Juegos de Córdoba.

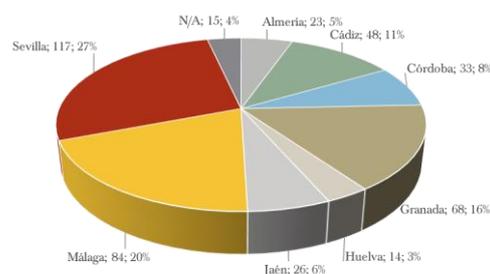
⇒ Relacionado con el sector del libro y la industria de la lengua en el caso de Andalucía, destaca la existencia de **empresas dedicadas a la traducción**, especialmente alrededor de la Facultad de Traducción e Interpretación de la Universidad de Granada, institución con amplio reconocimiento a nivel internacional y que aporta diferenciación en los **ámbitos de la lingüística o la terminología** en sectores como el científico-tecnológico y sanitario, el audiovisual y el jurídico.

5.6 Patrimonio

5.6.1 Datos básicos

El sector del patrimonio contiene diferentes actividades, entre las que están los museos, la gestión de lugares y edificios históricos, bibliotecas y archivos. Andalucía es la comunidad que más turismo de cultura mantiene, debido a que es la segunda comunidad con mayor número de bienes muebles inscritos como Bienes de Interés Cultural (26,9%)⁶³. La provincia de Sevilla es la que más empresas del sector patrimonio, biblioteca y archivos abarca.

Ilustración 13: Empresas culturales sector Patrimonio cultural, archivos y biblioteca por provincia andaluza.



En cuanto al empleo en el sector, se emplean actualmente a un total de 2291 personas, concentradas en su mayoría en la capital andaluza. Respecto al empleo por

Fuente: IDOM a partir del informe TECA 2022.

subsectores económicos, la gestión de lugares y edificios históricos a pesar de no ser la rama que más empresas culturales aglutina es la actividad que más empleo concentra.

⁶³ Ministerio de Cultura (2021). *CULTURAbase. Explotación Estadística de la Base de Datos de Patrimonio*. Fuente:

<https://estadisticas.mecd.gob.es/CulturaDynPx/cultura/base/index.htm?type=pcaxis&path=/t10/p10/a2005/&file=pcaxis>





5.6.2 Análisis de la cadena de valor

A continuación se sintetizan las características de la cadena de valor en Andalucía:

- ⇒ La concepción del patrimonio en Andalucía trasciende de ser un mero recurso económico, ya que aporta **valor social, ambiental, paisajístico, identitario y cultural a la sociedad**. Por tanto, la etapa de distribución adopta una visión holística y contempla el patrimonio no solamente como un bien de tasación y venta. La cadena de valor incluye asimismo el patrimonio inmaterial, especialmente ligada a rituales festivos, donde la sociedad (el público), se convierte en creadora y consumidora de patrimonio.
- ⇒ La oferta andaluza goza de una importante **concentración en actividades de restauración y conservación**, con una diferenciación notable en cuanto al arte sacro (dominado por un mercado privado con gran potencial). y con instituciones de prestigio internacional como el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico.
- ⇒ En la etapa de **producción y exhibición** destacan las microempresas (autoempleo) dedicadas a la creación/producción y gestión de rutas turísticas destinadas, no solamente al turista extranjero, sino al público local. En general, se trata de un sector compuesto por empresas muy atomizadas.
- ⇒ Respecto al apartado de **museos y exposiciones**, éste está dominado por el sector público. Se está produciendo un desarrollo de propuestas digitales; digitalización de exposiciones, exposiciones multimedia, virtualización de contenidos, contenidos transmedia, etc. En Andalucía rige una política de gratuidad de acceso y disfrute de los bienes patrimoniales de la comunidad por parte del público final (Ley 14/2007, de 26 de noviembre, del Patrimonio Histórico de Andalucía).
- ⇒ Hay una tendencia a la **digitalización de los servicios a lo largo de toda la cadena de valor**, cambiando las dinámicas tradicionales de la oferta. Las empresas andaluzas están trabajando el campo de la realidad aumentada (arqueología virtual).
- ⇒ En cuanto al consumo, se están generando nuevos públicos (destinatarios finales) demandantes de nuevos productos que en formatos (ej. tecnologías inmersivas) trascienden al tejido empresarial del sector, por lo que los agentes creadores están apostando y reinventando sus propuestas.
- ⇒ En cuanto a las fuentes de ingreso, tanto el patrimonio como las actividades culturales de un territorio (restauración de monumentos, festivales, exhibiciones) atraen visitantes consumidores de bienes y servicios que ayudan a incrementar los ingresos locales a la vez que estimulan la economía. De este modo, se produce una **conexión con otros sectores** relacionados como el turismo.





Ilustración 14: Propuesta de cadena de valor del sector del Patrimonio.



Fuente: IDOM para la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales a partir del modelo conceptualizado por la Comisión Europea (2017) – “Mapping the creative value chains”

- ⇒ Se produce la **fertilización cruzada interdisciplinaria** entre diferentes campos de la cultura, como enlaces y conexiones entre el patrimonio, la artesanía, el paisajismo, la o la agricultura, entre otros.
- ⇒ Respecto al consumo, no solamente implica actividades de **merchandising**, sino que fruto de esta fertilización cruzada, cabe considerar el **packaging** de productos de otros sectores, como el turismo tratado desde un punto de vista sostenible y patrimonial.

través de nombramientos de Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, etc.) que le dan la oportunidad de ser un **territorio de pilotaje** para soluciones tecnológicas orientadas al reconocimiento, digitalización, diseminación y exhibición del patrimonio, como por ejemplo Antropoloops, un proyecto de grabación y remezcla de música tradicional, con interacciones entre patrimonio y música. Esta visión es aún mayor si se amplía el ámbito de acción al Algarve y al Alentejo con ciudades patrimoniales reconocidas por la UNESCO como Elvas o Évora.

5.6.3 Valor diferencial

A continuación se sintetizan las fortalezas de Andalucía y de la Euroregión en este ámbito, como base para el aprovechamiento de nuevas oportunidades:

- ⇒ En general, se aprecia en Andalucía un gran diferencial respecto a la **singularidad de su patrimonio** (en cuanto a la variedad de épocas, variedad de monumentos, reconocimiento internacional a

- ⇒ En el ámbito del reconocimiento y digitalización del patrimonio, destacan nichos en Andalucía como el **uso de tecnologías de información geográfica en la gestión, localización, cartografía y catalogación del patrimonio tanto terrestre como subacuático**, ligados a entidades de investigación y con un **alto componente académico**. Una diferenciación clara en Andalucía es la **gestión patrimonial**



basada en una concepción del patrimonio multidisciplinar e integradora, que engloba el patrimonio cultural material e inmaterial: no solamente perfiles relacionados con las artes y la cultura, sino también biólogos, químicos, fotógrafos, tecnólogos, etc., como en el caso del **Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico**, entidad reconocida a nivel nacional e internacional en el ámbito de la conservación y recuperación del patrimonio.

⇒ En el terreno de la diseminación del patrimonio, destaca el **uso de tecnologías de realidad virtual y realidad aumentada para la interpretación y la generación de experiencias** inmersivas ligadas al patrimonio histórico (ej. Pastview Experience, Sevilla). Andalucía también ofrece ejemplos diferenciadores en cuanto a la **socialización y diseminación del patrimonio como motor de desarrollo social y económico en el marco rural** (Almedinilla -Córdoba, Gilena -Sevilla, Torreparedones -Córdoba, Cástulo -Jaén, etc.). En esta línea, un valor diferencial de la oferta andaluza es la **puesta a disposición de la sociedad de datos (open data)** por parte del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, una de las instituciones a nivel nacional con mayor número de datos abiertos para la generación de nuevos productos y servicios.

⇒ También en el ámbito de la diseminación, destaca como singularidad en el caso de Andalucía el autoempleo ligado a la oferta de servicios de rutas turísticas singulares destinadas al ciudadano local (no extranjero), como el caso

de Pereza Andaluza en Córdoba o Engranajes Culturales en Sevilla.

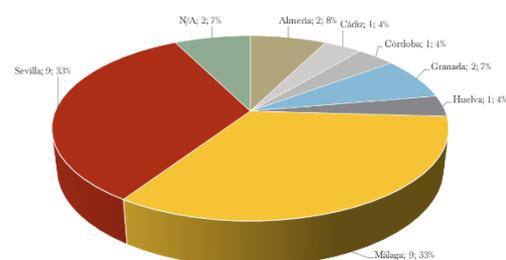
⇒ En el ámbito de la **formación**, además de poseer una oferta de conocimiento muy completa a nivel universitario en **temáticas relacionadas con la gestión cultural** (Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Córdoba, de la Universidad de Huelva, programas de posgrado especializados en **patrimonio musical o arqueología** de la UNIA, etc.), Andalucía ofrece formación en **disciplinas diferenciales como la bioconstrucción, el manejo de técnicas constructivas tradicionales o métodos de conservación tradicionales**, además de especialidades en **creación, restauración y conservación de arte sacro**.

5.7 Videojuegos

5.7.1 Datos básicos

En el caso del sector del videojuego, la actividad económica se centra en la edición de videojuegos. Así pues, este sector es el que menos empresas culturales aglutina de los analizados, con tan solo 27 empresas en la comunidad.

Ilustración 15: Empresas culturales sector Videojuegos por provincia andaluza.



Fuente: IDOM a partir del informe TECA 2022.



La oferta andaluza del sector de los videojuegos se caracteriza por ser un sector bastante disperso en cuanto a tamaño de empresas. La actividad producida por el sector de videojuegos a nivel nacional genera demandas a otros sectores para producir, mediante inputs primarios como el trabajo y el capital, aumentando el empleo en diversos sectores, lo conocido como “efecto indirecto inducido”.

5.7.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor del videojuego en el territorio posee las siguientes características:

⇒ Las **empresas andaluzas se concentran en la rama de actividad de la creación**, el desarrollo de videojuegos. El sector del videojuego en España se encuentra en constante crecimiento y la oferta andaluza se encuentra bien posicionada. Así, en cuanto al número de estudios constituidos en 2022, Andalucía es la tercera comunidad autónoma que más

empresas concentra (14,7%), después de Cataluña (27%) y Madrid (24%)⁶⁴.

⇒ En su mayoría, el desarrollo andaluz se orienta al **mercado mobile**, con aplicaciones a través de las cuales obtienen ingresos de micropagos por parte del usuario (consumidor) o de publicidad. El mercado mobile acorta la cadena de valor a tres eslabones principales.

⇒ **La cadena se acorta** de la siguiente forma: si se trata de un mercado tradicional (juego físico), es clave la figura del **publisher**, a través del cual el juego pasa a distribuidores y de ahí, a la venta al por menor y a los consumidores; si se trata de un videojuego móvil, del desarrollador pasa al distribuidor / plataforma móvil, y de ahí al consumidor. Por su parte, el canal online permite directamente al desarrollador llegar al consumidor.

Ilustración 16: Propuesta de cadena de valor del sector de los Videojuegos y contenidos interactivos.



Fuente: IDOM para la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales a partir del modelo conceptualizado por la Comisión Europea (2017) - “Mapping the creative value chains”

⁶⁴ Desarrollo Español de Videojuegos (2022). *El libro blanco del desarrollo español de videojuegos 2021*. Fuente: <https://dev.org.es/libroblancodev2021>



- ⇒ La figura del **publisher** adquiere un rol clave en cuestiones de promoción y comercialización. Hay jugadores que confían en los lanzamientos de ciertos publishers, por lo que es un nodo estratégico.
- ⇒ No obstante, **juego físico pierde relevancia**, tanto en producción como distribución, e incluso está en proceso de desaparecer ya que su interés radica en los coleccionistas (en ese sentido, se prevé a medio plazo la apertura de nuevas funciones en la cadena de valor orientadas a la conservación/preservación de tecnologías vintage).

5.7.3 Valor diferencial

A continuación se sintetizan las fortalezas de Andalucía y de la Eurorregión en este ámbito, como base para el aprovechamiento de nuevas oportunidades:

- ⇒ El sector está muy orientado a la **creación, al desarrollo de contenidos propios y generación de propiedad intelectual**. También se relaciona al sector en Andalucía con otras industrias como la educativa (*serious games*) o a través de proyectos de gamificación. En general se trata de **contenidos free-to-play**, permitiendo al usuario el acceso al conjunto de su contenido sin necesidad de pagar.
- ⇒ En cuanto al uso de tecnologías, destaca el uso de la **realidad aumentada y realidad virtual**, además de los **e-sport**, como elemento diferencial en Andalucía

frente a otros mercados. Destacan como empresas tractoras Genjoy Scopely Studio (empresa estadounidense que adquirió a la sevillana Genera Interactive) y Kaiju Games (Málaga). Las empresas andaluzas están a la vanguardia de las principales tendencias en tecnología, ya que supera la media nacional en desarrollos de videojuegos que emplean realidad aumentada, e incluso dobla la media nacional en el caso de los e-sports⁶⁵.

- ⇒ Existe una apuesta desde el lado público para la promoción de la creación de contenidos, sobre todo en torno al **Polo de Contenidos Digitales de Málaga**, pero también a través de iniciativas como **Andalucía Open Future** (Sevilla, Málaga, Almería, Córdoba).
- ⇒ En cuanto a la producción y distribución, **la oferta andaluza destaca en desarrollo de aplicaciones para el segmento móvil**, con ejemplos como la plataforma malagueña Uptodown, enfocada a Android.
- ⇒ En lo referente a la promoción y exhibición, destaca **Gamepolis - Festival de Videojuegos y Esports**, evento referente a nivel estatal para el sector que incluye GameInvest, orientada a la búsqueda de fuentes de financiación e inversores, captación de talento y publicación de propiedad intelectual. También destaca Leveup Granada, orientado al ocio digital interactivo.
- ⇒ Todo ello se apoya en una oferta formativa muy completa: formación profesional y ciclos formativos sobre

⁶⁵ Desarrollo Español de Videojuegos (2022). *El libro blanco del desarrollo español de videojuegos Andalucía 2019*. Fuente:

<https://dev.org.es/es/publicaciones/libro-blanco-andalucia-2019>





desarrollo de aplicaciones multiplataforma y animaciones 3D, juegos y entornos interactivos en la mayoría de provincias andaluzas, estudios de posgrado sobre **tecnologías multimedia y temáticas relacionadas con el diseño y desarrollo de videojuegos** en la UGR, la UMA, la UPO y en organizaciones educativas como EVAD – Escuela Superior de Videojuegos y Arte Digital de Málaga, ESADA – Escuela Superior de Arte y Diseño de Andalucía de Granada, ESCO – Escuela Superior de Comunicación y Marketing de Granada, etc.

5.8 Síntesis de capacidades

Se sintetizan a continuación los principales hallazgos en cuanto a las capacidades del sector en Andalucía y la Euroregión de cara al aprovechamiento de las oportunidades de negocio y nuevos nichos de mercado:

- ⇒ **Heterogeneidad y atomización de agentes**, sin grandes empresas tractoras en la mayoría de sectores. Sectores en su mayoría formados por pequeñas empresas, frágiles en cuanto a su estructura financiera y muy orientadas a la creación, con necesidades en cuanto a su profesionalización (gestión, contratación, fiscalidad, etc.).
- ⇒ **Perimetraje difuso del ecosistema de agentes**. Tanto a nivel estadístico como a nivel conceptual no existe consenso sobre las actividades que conforman el ecosistema cultural y creativo. Algunas actividades (ej. videojuegos) están comprendidas en

otras actividades económicas (ej. ingeniería). Sería interesante avanzar en el desarrollo de un modelo propio de economía creativa para Andalucía, que recoja sus particularidades pero que a nivel estadístico, lo haga comparable con otros ecosistemas de la economía cultural y creativa a nivel estatal e internacional.

- ⇒ **Nodos territoriales**. A nivel territorial, destacan en la mayoría de sectores los núcleos principales de Sevilla y Málaga, con polos creativos de importancia también en Córdoba, Cádiz y Granada en algunos casos. En este sentido, el mapeo y la especialización creativa e inteligente de las diferentes provincias, comarcas y/o ciudades, para la implementación de recursos teniendo en cuenta sus capacidades y ventajas competitivas actuales (territorios o distritos naranjas) resulta clave para el fomento de la innovación y la competitividad.
- ⇒ **Acortamiento de las cadenas de valor**. De forma global en todos los sectores, la digitalización está produciendo un acortamiento de las cadenas de valor, acercando la creación al consumidor final y reduciendo el número de intermediarios dedicados a la publicación/producción y la distribución, a través de plataformas de exhibición y canales online que fomentan la autoedición creativa y la difusión/venta directa de contenidos. Esto es especialmente llamativo en algunos sectores, como el del videojuego, donde el canal tradicional (creador-publisher-distribuidor-venta al por menor) está totalmente obsoleto por el





- surgimiento del mercado móvil y online.
- ⇒ **La parte final de la cadena de valor pierde fuerza: concentración en los primeros eslabones.** Como característica transversal, se produce una concentración y una mayor masa de agentes sobre todo en la parte de la creación, en menor medida en la de producción, y pierde fuerza en las secciones de distribución y exhibición. Si bien la concentración en la parte de creación es positiva en cuanto a la existencia de una gran cantera de talento creativo, la generación de valor económico y derechos de propiedad intelectual, puede ser un síntoma de dificultades de monetización, valorización y llegada al mercado de esta creación a causa de esta brecha en los eslabones de distribución y comercialización.
 - ⇒ **Movimientos de integración vertical.** Además de acortar las cadenas de valor, las nuevas tecnologías están posibilitando a los actores abarcar más etapas productivas dentro de la cadena de valor (por ejemplo, en el caso del libro o de la música, los creadores también abarcan ya la edición/publicación a través de la autoedición, etc.).
 - ⇒ **Movimientos hacia la fertilización cruzada y enlace con sectores periféricos.** Existe potencial para que los creadores (ej. música, audiovisual, etc.) se inserten en cadenas de valor globales de otros sectores estratégicos para la economía andaluza (ej. agroalimentario, turismo), ya maduros y consolidados a nivel internacional. El impulso público para la colaboración intersectorial en este sentido resulta clave con el fin de incentivar la innovación.
 - ⇒ **Oferta de productos y servicios especializada y con ventajas competitivas.** Andalucía posee nichos de diferenciación en todos los sectores analizados, con características distintivas y ventajas competitivas que reforzadas, incidirían en la especialización de la industria: la danza y el circo contemporáneo en artes escénicas, el flamenco en artes escénicas y música; largometraje de ficción y cine de autor en audiovisual; el enlace entre tecnología y espacios de exhibición en artes visuales; las posibilidades de ser un “territorio de pilotaje” en nuevas soluciones relacionadas con el patrimonio material e inmaterial desde una perspectiva multidisciplinar; el segmento móvil en videojuegos; etc.
 - ⇒ **Oferta de conocimiento e investigación amplia, si bien se necesitan perfiles especializados.** En la mayoría de sectores existe una amplia oferta formativa profesional y superior, y de investigación, con instituciones educativas de larga trayectoria y prestigio. No obstante, desde algunos sectores, como el videojuego, se demandan nuevos perfiles técnicos de características multidisciplinares; en ocasiones, las necesidades del sector avanzan más rápido que la respuesta que se proporciona desde las entidades formativas, por lo que un intercambio de información más fluido entre academia y empresa facilitaría esta adaptación. Por otro lado, existen demandas para extender también esta oferta de conocimiento en las disciplinas





- artísticas hacia niveles formativos básicos y secundarios, avanzando en la educación del consumidor futuro de cultura y socializando las tendencias y vanguardias en arte contemporánea.
- ⇒ **Articulación desigual de los sectores.** No todos los sectores se encuentran asociados en torno a asociaciones y gremios, que dedican esfuerzos a la profesionalización y colaboración con instituciones y demás agentes del ecosistema.
 - ⇒ **Importante red pública de soporte y apoyo a la cadena de valor.** A diferencia de otros territorios, Andalucía cuenta con una amplia red de instituciones que apoyan la cadena de valor de los sectores creativos, con organismos dedicados a la investigación, la formación, el emprendimiento, la promoción y la internacionalización.
 - ⇒ **Necesidad de una mayor colaboración interinstitucional, intersectorial, público-privada y academia-empresa.** Si bien no es el caso en todos los sectores, se detectan necesidades de articulación e intercambio de conocimientos entre los agentes de la cuádruple hélice (academia e investigación, instituciones públicas a todos los niveles, agentes económicos y agentes sociales), en proyectos concretos que incidan en la innovación y el transvase de conocimiento.
 - ⇒ **Heterogeneidad en cuanto a las barreras y necesidades de cada sector.** Se hace necesario avanzar en estrategias de apoyo adaptables a las necesidades de cada sector, que por sus características diferenciales (cultural vs. creativo), grado de madurez, articulación interna, etc. cuentan con barreras y necesidades distintas para su desarrollo.
- ⇒ **Toma de conciencia a lo largo de toda la cadena de valor en cuestiones de protección de la propiedad intelectual.** Tanto los creadores como los productores y distribuidores son conscientes de la importancia de la propiedad intelectual de sus activos intangibles, sobre todo con nuevos retos como la digitalización (con realidades como el metaverso) y nuevas soluciones como el blockchain. No obstante, en muchas ocasiones no cuentan con herramientas prácticas e instrumentos para adaptar la protección a sus necesidades concretas, aumentando el riesgo de pérdidas económicas y de valor de negocio.
 - ⇒ **Nuevas formas de promoción.** En las secciones de diseminación y exhibición de la cadena de valor, surgen nuevas dinámicas derivadas de la digitalización que permiten la llegada de los creadores a potenciales clientes a través de la autoedición de contenidos en redes sociales, difundiendo marca y ganando nuevos seguidores (ej. Tiktok).
 - ⇒ **Nuevos modelos de financiación en la cadena de valor.** La digitalización de los agentes está permitiendo el uso de nuevos modelos de financiación (como el micromecenazgo) y de facturación (como la contratación de servicios de suscripción frente a la tradicional adquisición de derechos de propiedad).





6. Principales conclusiones



6.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

La industria cultural y creativa andaluza en particular y de la Euroregión AAA por extensión, representa un ecosistema dinámico pero heterogéneo en cuanto a su dinamismo y grado de desarrollo en función de cada subsector cultural o creativo. No obstante, sus fortalezas internas representan la base para impulsar su desarrollo futuro a través de la exploración y explotación de nuevos mercados y oportunidades de negocio.

A continuación se sintetizan los impulsores, las necesidades y las oportunidades del sector para posibilitar un mayor desarrollo de la industria creativa en el territorio.

6.1 Cinco impulsores clave

- ⇒ **Nuevas formas de consumo.** La digitalización, acelerada en parte por la COVID-19, está acortando las cadenas de valor, acercando la creación con el consumo, con nuevas dinámicas que crean oportunidades de negocio específicas, como los servicios asociados a la autoedición o autopublicación, o los procesos de co-creación entre artistas y audiencias.
- ⇒ **Contexto normativo y programático favorable.** Especialmente en el

contexto europeo, se está tomando conciencia de la importancia de la industria creativa como pieza clave en la economía y en la sociedad, por su componente integrador, inclusivo, sostenible e innovador. Surgen oportunidades ligadas a políticas y programas europeos⁶⁶, como Europa Creativa (Cultura – Media) o el New European Bauhaus, que impulsan la internacionalización del sector cultural y creativo y suponen la colaboración con otros actores, tanto a nivel estatal como internacional. A nivel estatal y autonómico, iniciativas como “España Hub Audiovisual de Europa” (Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia) o la inclusión de la innovación en las industrias culturales y creativas como una de las líneas de acción de la Estrategia de Especialización Inteligente de Andalucía (S4), vienen a subrayar la importancia que desde el sector público se le da al sector creativo como vector de crecimiento y competitividad.

- ⇒ **Existencia de nichos de diferenciación e infraestructuras tractoras.** El sector en Andalucía y la Euroregión posee nichos específicos con alto potencial para la especialización de la industria, en línea con las necesidades de las audiencias (ej. circo contemporáneo en artes escénicas, flamenco en música y artes escénicas, recuperación de técnicas tradicionales en patrimonio u orientación al mercado móvil en videojuegos). Además, existe una extensa articulación sectorial en

⁶⁶ Comisión Europea (2021). *CulturEU Funding Guide*. Fuente:

<https://culture.ec.europa.eu/funding/cultureu-funding-guide>



torno a asociaciones y gremios, existen infraestructuras culturales tractoras, que atraen agentes foráneos y sirven de foco al sector.

- ⇒ **Amplia cantera de talento e imagen-país asociada al patrimonio, la cultura y la creación.** Se con una amplia red de entidades dedicadas a la formación y capacitación, que aseguran una cantera diversificada de talento creativo. Se está avanzando en la conexión entre la educación, la investigación y el emprendimiento, para que Andalucía y de la Euroregión tengan posibilidades de convertirse en territorios de pilotaje creativo, donde desarrollar proyectos de vanguardia en este ámbito. Andalucía goza también de una imagen-país proyectada muy asociada a la cultura y al patrimonio, base sólida y tarjeta de presentación sobre la que impulsar la difusión y las conexiones con audiencias y agentes de otros territorios.
- ⇒ **Nuevas vías y caminos de internacionalización.** Existe ya una masa de agentes internacionalizados en la mayoría de sectores, que pueden actuar de elementos tractores de otros agentes que inician su camino empresarial. En este sentido, la digitalización hace que se estén desdibujando las fronteras, y en algunos sectores, sobre todo los de contenidos digitales, se observa la aparición de cada más empresas de la tipología *born global*. Oportunidades ligadas a las co-producciones internacionales, las licitaciones internacionales, o mercados globales nicho también representan nuevas vías para el crecimiento internacional del sector.

6.2 Cinco necesidades clave

- ⇒ **Un modelo conceptual de perimetraje de la economía creativa comparable con otros territorios.** El establecimiento de un modelo de economía creativa propio de Andalucía y de la Euroregión, que especifique qué sectores integran este ámbito a nivel conceptual y estadístico, consensado y compartido a nivel interinstitucional y en línea con modelos internacionales (Unión Europea, UNCTAD, UNESCO, etc.) permitiría avanzar en la cohesión del sector, proporcionar un hilo y relato conductor y aunar y complementar esfuerzos en el acompañamiento y desarrollo de agentes culturales y creativos, además de comparar su competitividad e impacto con los de otros lugares (territorios como Colombia con el Modelo de Economía Naranja o País Vasco, con el modelo KSI han llevado a cabo procesos de este tipo).
- ⇒ **Capacitación en modelos de negocio, gestión, marketing y propiedad intelectual.** Las organizaciones culturales y creativas suelen tener un reducido tamaño, pocos recursos y son muy sensibles y frágiles a nivel económico, de ahí la necesidad de capacitación para entender sus modelos de negocio (ingresos, costes, propuesta de valor, etc.) y las vías de comercialización y marketing. En el contexto digital y al ser servicios y bienes de carácter intangible en muchas ocasiones, adquiere especial relevancia el dominio de mecanismos de propiedad intelectual, para hacer





frente a riesgos de copia o de apropiación de derechos.

⇒ **Mayor colaboración público-privada, intersectorial y entre agentes.** Se necesita mayor coordinación y comunicación entre los agentes del ecosistema, y se evidencian obstáculos para contactar y tener una comunicación fluida con los programadores. Igualmente, el sector demanda una mayor coordinación institucional, y demanda un proceso de transformación de las estructuras culturales públicas y privadas de forma transversal. En concreto, se demandan mecanismos para agilizar y facilitar la burocracia y los trámites de gestión para acceder y utilizar infraestructuras públicas para la exhibición, así como la adecuación de estos espacios de exhibición a las nuevas condiciones físicas y técnicas que demandan los espectáculos. Se necesita mejorar también la inserción en redes de carácter estatal e internacional (como *European Network of Cultural Centres*, *Culture Action Europe*, *European Network of Cultural Administration Training Centres*, *Confédération Internationale des Sociétés d'Auteurs et Compositeurs*, *Trans Europe Halles*, etc.)

⇒ **Personal cualificado de carácter multidisciplinar.** El tejido productivo necesita mayor personal técnico cualificado, sobre todo de carácter multidisciplinar (nuevas tecnologías y formación artística, humanidades digitales) para atender a las demandas del mercado y combatir la precariedad laboral a través del impulso de la competitividad.

⇒ **Valorización, monetización y acceso a financiación.** Un reto estructural es la irregularidad económica de la actividad artística, marcada por ingresos irregulares e impredecibles, al trabajar por ciclos de proyectos. Se demanda un mejor acceso a información sobre las convocatorias de financiación que publican las administraciones (internacionales, europeas, estatales, autonómicas, etc.) e información legal sobre condiciones de contratación, patrocinio y mecenazgo, además de un cambio en la concepción de las tarifas y retribuciones artísticas, hacia su profesionalización completa. Especialmente en el contexto digital y por la desaparición de la intermediación, existen retos ligados a la valorización y la monetización de los servicios (como por ejemplo, en los casos de creación de contenidos por parte de las y los usuarios – *user-generated content*).

6.3 Cinco oportunidades clave

⇒ **Hibridación entre sectores, fertilización cruzada.** Se detecta una oportunidad transversal para el florecimiento de oportunidades de mercado y nuevos modelos de negocio consistente en la inserción de los agentes creativos en las cadenas de valor globales de otros sectores estratégicos en el territorio, identificando y explotando sinergias y apoyando la innovación disruptiva en estos sectores a través de la creatividad (existen iniciativas en este sentido, como los Encadenamientos Productivos Naranjas en Colombia, el programa de Exploración Creativa en Uruguay, el centro Hibridalab en



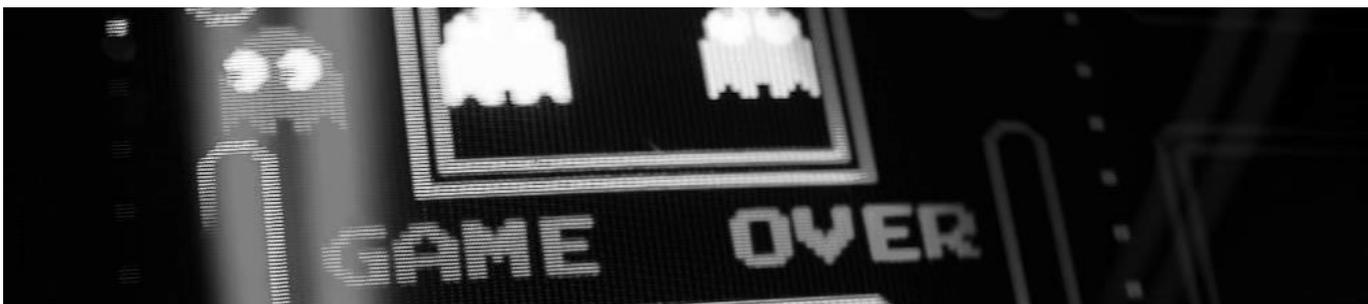


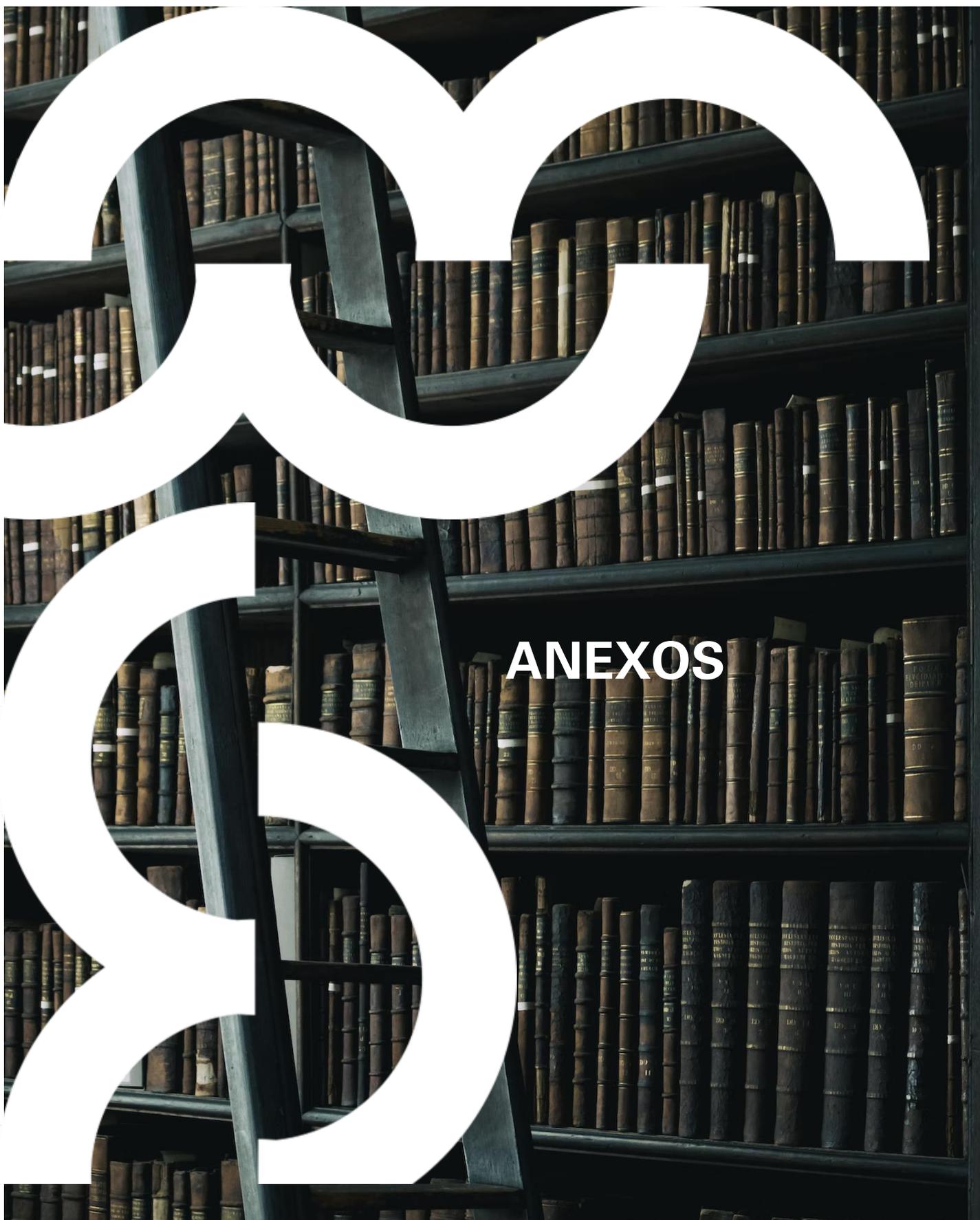
País Vasco, o el Creative Innovation Lab a nivel europeo – en este caso orientado a la hibridación entre sectores culturales y creativos -).

- ⇒ **Digitalización y acortamiento de las cadenas de valor.** Especialmente tras la COVID-19, las tecnologías de frontera (inteligencia artificial, macrodatos, internet de las cosas, blockchain, impresión digital, etc.) están cambiando tanto la forma en la que los agentes culturales y creativos satisfacen las necesidades de las personas, en muchas ocasiones eliminando intermediarios y acercando la creación a la audiencia y el consumo, generando nuevos modelos y oportunidades de negocio.
- ⇒ **El metaverso como oportunidad transversal de futuro.** Por otra parte, y aunque aún de forma incipiente, el metaverso y sus posibilidades de aplicación al mundo artístico pone aún más de relieve este nuevo modelo de relaciones creación-consumo, con posibilidades de ampliar y diversificar los servicios ofrecidos en ámbitos como la música, los videojuegos o el patrimonio.
- ⇒ **Valor social, sostenible, inclusivo e integrador de la economía creativa.** Para aprovechar las oportunidades de negocio que surgen, no solamente es necesario incidir en el

valor económico y generador de empleo asociado a nuevas necesidades de las audiencias, sino también en el valor que las soluciones y servicios creativos tienen en la cohesión de la sociedad, la sostenibilidad (al ser bienes intangibles en muchas ocasiones), la inclusión e integración, es decir, en su contribución al desarrollo y bienestar de futuras generaciones.

- ⇒ **Circuitos independientes y redes sociales impulsan nuevas formas de relación y contacto con clientelas y audiencias.** Los circuitos independientes (como las ferias de mediano tamaño en el caso del editorial o los eventos de nicho en el caso del audiovisual) posibilitan la identificación y aprovechamiento de mercados nicho asequibles, en los que agentes de pequeño y mediano tamaño cuentan con un acceso más fácil a programadores y segmentos clave de su clientela. Por otro lado, la digitalización de las relaciones comerciales está impulsando el protagonismo de las redes sociales, con LinkedIn consolidada como red de contactos profesionales donde identificar a agentes clave, y redes como Tiktok para relacionarse con las audiencias a través no solamente de contenidos audiovisuales propios, sino impulsando y dando voz al UGC (*user-generated content*) por parte de las usuarias y usuarios de los servicios culturales y creativos.





ANEXOS





A.

SÍNTESIS METODOLÓGICA

Desde una perspectiva general, el despliegue metodológico para la elaboración de Estudio de Nuevos Mercados y Oportunidades de Negocio se ha estructurado en cuatro fases sucesivas:

- ⇒ **Delimitación del alcance sectorial y geográfico:** teniendo en cuenta la variedad de modelos de clasificación y perimetraje de la economía creativa y su cadenas de valor (círculos concéntricos, UNCTAD, UNESCO, Comisión Europea, Economía Naranja - BID, OMPI, etc.). En este sentido, el Estudio toma como base los siguientes 7 subsectores: Artes Escénicas, Música, Artes Visuales, Audiovisual. Libro, Patrimonio y Videojuegos.
- ⇒ **Situación de partida y contexto:** identificación de las tendencias contextuales en el ámbito político-normativo, social, económico y tecnológico que afecta al desarrollo de los sectores de este Estudio y análisis del contexto nacional e internacional, a través de la identificación y filtrado de información secundaria.
- ⇒ **Caracterización de las industrias creativas y culturales con foco en Andalucía, su potencial y necesidades de mercado (oferta):** representación de la cadena de valor, características del tejido empresarial, diferenciación de la oferta, mercados de destino, barreras existentes, entre otras cuestiones, a través del levantamiento y análisis de información primaria (entrevistas) y secundaria.
- ⇒ **Análisis de la competencia de las industrias creativas y culturales en Andalucía:** mediante el modelo de fuerzas competitivas desarrollado por Michael Porter, identificación de las fuerzas que afectan a la competencia en cada uno de los sectores de estudio.
- ⇒ **Identificación de oportunidades de negocio y nuevos mercados (demanda):** nuevos modelos de negocio, nichos de mercado y, nuevos canales de comercialización y promoción a través del levantamiento y análisis de información primaria (entrevistas) y secundaria.

Este proceso participativo, inclusivo e interactivo ha permitido que agentes de diferentes ámbitos produzcan información sobre los sectores y nichos de mercado con potencial para la industria creativo cultural.

Bajo estas perspectivas, la elaboración del Estudio se ha fundamentado en las siguientes herramientas metodológicas:

- ⇒ **Trabajo de gabinete,** para el análisis de tendencias internacionales a partir de documentación publicada por organizaciones públicas y privadas que proveen datos estadísticos y de mercado, en cuanto a la situación y desarrollo de las industrias creativas y culturales en el mundo, el impacto de la COVID-19, las nuevas tecnologías y procesos de innovación, así como estadísticas e informes publicados por organismos



estatales y andaluzes (Ministerio de Cultura y Deporte del Gobierno de España, INE, Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía, etc.) en cuanto a la situación y desarrollo de las industrias creativas y culturales a nivel estatal y eurorregional.

⇒ **Análisis e identificación de casos de éxito internacionales**, a través de la selección de iniciativas referentes e inspiradoras que han adoptado procesos innovadores, han identificado y explotado nuevos nichos de mercado y se encuentran en la vanguardia para la detección de nuevas oportunidades de negocio.

⇒ **Entrevistas a agentes de las industrias creativas y culturales nacional e internacional (asociaciones sectoriales, empresas y personas expertas)**, tanto por parte de la oferta como por parte de la demanda, para identificar capacidades, nichos de mercado y oportunidades de negocio. A fecha de noviembre 2022, se agradece la participación en el proceso de entrevistas a las siguientes organizaciones, instituciones y personas expertas:

- Acheron Films.
- ADGAE, Asociación de Empresas de Distribución y Gestión de Artes Escénicas.
- AGAC, Asociación de Galerías de Arte Contemporáneo.
- ANCINE, Asociación Andaluza de Productoras de Cine de Ficción, Documental, Animación y Seriado.
- ANMA, Asociación Museólogos y Museógrafos de Andalucía.
- AREA, Asociación de Representantes de Espectáculos.
- Arkikus.
- AVAND, Asociación Andaluza de las artes visuales.
- Baukunst.
- DEV, Asociación Desarrollo Español de Videojuegos.
- Ediciones Depapel.
- EVAD, Escuela Superior de Videojuegos y Arte Digital de Málaga.
- GECA, Asociación de Gestores Culturales de Andalucía.
- IAPH, Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico.
- Kanaki Films.
- La Cúpula Music.
- La Pollera Ediciones.
- Mecenas 2.0 Cultural Management // FYCMA, Palacio de Ferias y Congresos de Málaga.
- No Quedan Demonios (Alex Peña).
- Past View.
- PROFILM, Asociación de empresas españolas que prestan servicios a la producción internacional.
- Salvador Gutiérrez Solís.
- Solimán López
- Unión de Artistas Contemporáneos de España.

B.

PRINCIPALES REFERENCIAS

Academia de las Artes Escénicas de España (2020). *Informe sobre las artes escénicas en España, su financiación y situación laboral (2018)*. Fuente: <https://academiadelasartesescenicass.es/366-presentacion-de-los-resultados-de-andalucia-referentes-al-informe-sobre-las-artes-escenicass-en-espana-su-financiacion-y-situacion-laboral/>

ADGAE (2020). *La distribución de las artes escénicas en España: su papel, su valor, sus barreras, sus necesidades. Propuestas*. Fuente: https://adgae.org/wp-content/uploads/2021/11/informe_distribucion-1.pdf

Art Basel y UBS (2022). *The Art Market 2022*. Fuente: http://trastiendaplus.com/wp-content/uploads/2022/04/The_Art_Market_2022.pdf

Asociación Española de Videojuegos. *El sector de los videojuegos en España: impacto económico y escenarios fiscales (2018)*. Fuente: http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2018/01/1801_AEVI_EstudioEconomico.pdf

AVAND (2019). *Estudio del sector de las artes visuales en Andalucía: Factores favorecedores del emprendimiento*. Fuente: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/ESTUDIO-ARTES-VISUALES.pdf>

Barcelona Metròpolis (2002). *The futures of the book. Where is the publishing market going?*. Fuente: <https://www.barcelona.cat/metropolis/en/contents/the-futures-the-book-where-the-publishing-market-going>

Comisión Europea (2021). *How digital will help us preserve our cultural heritage*. Fuente: https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2019-2024/breton/announcements/how-digital-will-help-us-preserve-our-cultural-heritage_en

Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía (2022). *Tejido empresarial de la cultura en Andalucía*. Fuente: <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2022-06/TECA%202020.pdf>

Deloitte (2019). *The ears have it: The rise of audiobooks and podcasting*. Fuente en: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2020/rise-of-audiobooks-podcast-industry.html>

Deloitte (2020). *Let's Play! 2020. The European esports market*. Fuente: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/deloitte-es-tnt-european-esports-market.pdf>

Deloitte y KEA European Affairs (2021) Market analysis of the cultural and creative sectors in Europe. A sector to invest in. Fuente: https://keanet.eu/wp-content/uploads/ccs-market-analysis-europe-012021_EIF-KEA.pdf

Desarrollo Español de Videojuegos (2022). *El libro blanco del desarrollo español de videojuegos Andalucía 2019*. Fuente: <https://dev.org.es/es/publicaciones/libro-blanco-andalucia-2019>

Desarrollo Español de Videojuegos (2022). *El libro blanco del desarrollo español de videojuegos 2021*. Fuente: <https://dev.org.es/libroblancodev2021>

Desarrollo Español de Videojuegos (2022). *El libro blanco del desarrollo español de videojuegos 2021*. Fuente.

Federación de Gremios Editores de España (2022). *Memoria 2021*. Fuente: https://www.federacioneditores.org/img/documentos/memoria_2021.pdf

Forbes (2022). *Into The Metaverse: Use Cases For Directors*. Fuente: <https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2022/06/>





[16/into-the-metaverse-use-cases-for-directors/?sh=13f249f73dc8](https://www.feriadepalma.es/conclusiones-palma-foro-de-artes-escenicas-de-andalucia/)

Foro Palma Feria de Artes Escénicas (2021). *Documento de conclusiones de Palma Foro de las Artes Escénicas de Andalucía*. Fuente: <https://www.feriadepalma.es/conclusiones-palma-foro-de-artes-escenicas-de-andalucia/>

Fundación Germán Sánchez Ruipérez (2020). *Readmagine 2020: Modelos de negocio en la industria editorial después de la pandemia*. Fuente: <https://fundaciongsr.org/wp-content/uploads/2021/08/03-Modelos-de-Negocio.pdf>

Fundación Germán Sánchez Ruipérez (2021). Prototipo de agenda de innovación para el sector del libro. Fuente: <https://fundaciongsr.org/wp-content/uploads/2019/11/Prototipo-de-agenda-de-innovaci%C3%B3n-para-el-sector-del-libro.pdf>

Fundación SGAE (2021). *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales 2021*. Fuente: <http://www.anuariosgae.com/anuario2021/home.html#>

Future Today Institute (2022). *15th Edition. 2022 Tech Trends Report: Work, Culture & Play*. Fuente: https://futuretodayinstitute.com/mu_uploads/2022/03/FTI_Tech_Trends_2022_Book04.pdf

Gobierno de España (2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Componente 24. Revalorización de la industria cultural*. Fuente: <https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/16062021-Componente24.pdf>

Grand View Research (2022). *Global Video Streaming Market Share Report, 2030*. Fuente: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/video-streaming-market>

Herrero Prieto, Luis César y Mafalda Gómez Vega (2021). *Cultura, patrimonio y turismo: situación y perspectivas de un sector estratégico*. Fuente: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/09/Econom%C3%ADa-y-cultura-3.pdf>

IFPI (2022). *Global Music Report*. Fuente: https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2022/04/IFPI_Global_Music_Report_2022-State_of_the_Industry.pdf

INE (2022). *DIRCE -Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística*. Fuente: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=reultados&idp=1254735576550

Magadán-Díaz, Marta y Jesús I. Rivas-García (2020). *El impacto disruptivo del libro electrónico sobre la cadena de valor editorial española: un estudio de casos*. Fuente: <http://orcid.org/0000-0003-3178-3215>

Ministerio de Cultura (2021). *CULTURAbase. Explotación Estadística de la Base de Datos de Patrimonio*. Fuente: <https://estadisticas.mecd.gob.es/CulturaDynPx/culturabase/index.htm?type=pcaxis&path=/t10/p10/a2005/&file=pcaxis>

Ministerio de Cultura y Deporte – Gobierno de España (2020). *Panorámica de la edición española de libros 2019. Análisis sectorial del libro*. Fuente: <https://cpage.mpr.gob.es/producto/panoramica-de-la-edicion-espanola-de-libros-14/>

Ministerio de Cultura y Deporte. Gobierno de España. (2021). *Anuario de estadísticas culturales 2021*. Fuente: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:f595ecde-9965-4204-a134-7c569931eb1e/anuario-de-estadisticas-culturales-2021.pdf>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España (2020). *El sector del Libro en España: Abril 2018*. Fuente: <https://www.cegal.es/documentacion/sector-del-libro/sector-del-libro-en-espana/>

MTV (2022). *BTS And Coldplay Throw An Intergalactic Hologram Concert In 'My Universe' Video*. Fuente: <https://www.mtv.com/news/dvx4r2/bts-coldplay-my-universe-videof>

Observatorio de la Academia (2020). *Informe sobre las artes escénicas en España, su financiación y situación laboral (2018)*. Fuente: <https://academiadelasartesescenicas.es/archivos/fi>





[les/publicaciones/Est-1_Informe_2018/01_Informe_WebPub.html](#)

Observatorio de la Academia (2021). *Informe sobre las artes escénicas en España: programación, distribución y públicos. Encuesta al sector y reflexiones sobre los efectos de la pandemia (2020)*. Fuente:

https://academiadelasartesescenicass.es/archivos/files/publicaciones/Est-2_Informe_2020/II_Informe.html

PWC (2021). *Entertainment and Media Outlook 2021-2025 España*. Fuente:

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimientoymedios/assets/gemo-espana-2021-2025.pdf>

PwC (2022). *Global Entertainment & Media Outlook 2022-2026*. Fuente:

<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2022/global-entertainment-and-media-outlook-2022-2026.html>

PWC y PATE (2021). *Informe sobre las oportunidades de los contenidos audiovisuales en España*. Fuente:

https://mcusercontent.com/61eb12e09adb86b6dfdd8afd0/files/6cf31167-2920-7265-8a9a-f6e15147c31e/PwC_para_PATE_Oportunidades_de_los_Contenidos_Audiovisuales.pdf

Reuters (2020). *Travis Scott's Fortnite concert series draws 27.7M unique views*. Fuente:

<https://www.reuters.com/article/esports-fortnite-travis-scott-astronomic-idUSFLM2PGVN5>

Rolling Stone (2021). *Kings of Leon Will Be the First Band to Release an Album as an NFT*.

Fuente:

<https://www.rollingstone.com/pro/news/kings-of-leon-when-you-see-yourself-album-nft-crypto-1135192/>

Stillfront (2022). *Interim Report 13 2022*. Fuente:

<https://www.stillfront.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2022/10/stillfront-stillfront-groups-interim-report-july-september-2022-221026.pdf>

Subscription Video on Demand (SVOD), Transactional Video on Demand (TVOD), Advertising Video on Demand (AVOD).

The Verge (2020). *Lil Nas X's Roblox concert was attended 33 million times*. Fuente:

<https://www.theverge.com/2020/11/16/21570454/lil-nas-x-roblox-concert-33-million-views>

Universidad de Huelva (2015). *La cadena de valor del vídeo musical: el videoclip en el circuito comercial de las industrias culturales*.

Fuente: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2015.9.8>

Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). *Impacto económico de la industria musical en España (2019)*. Fuente:

https://static.unir.net/humanidades/El_Impacto_de_la_Musica_en_la_Industria_Espanola_2019.pdf

Variety (2022). *Spotify closes acquisition of Findaway, Mounting Challenge to audible in audiobooks*. Fuente:

<https://variety.com/2022/digital/news/spotify-findaway-acquisition-audiobooks-1235296150/>

