KPMG

# Presente y futuro del sector *media*

**Claves y perspectivas de un sector en transformación**



# índice


## Prólogo:
Un sector en transformación

## Principales tendencias

pag**08** Tendencia 1: La búsqueda de un modelo de negocio rentable y sostenible

pag**12** Tendencia 2: El potencial de la publicidad digital

pag**16** Tendencia 3: Apuesta por la calidad

pag**20** Tendencia 4: El análisis de datos y las nuevas tecnologías

pag**24** Tendencia 5: Consolidación y alianzas

## Conversaciones con el sector

pag**30** Mesa redonda: Modelos de negocio disruptivos y monetización de contenidos

pag**38** Mesa redonda: Tecnología y digitalización del sector *media*

## En primera persona:

pag**100** Silvio González, consejero delegado de **Atresmedia**: *"La televisión es todavía el medio que consigue el mejor retorno sobre la inversión"*

pag**106** Fernando Giménez Barriocanal, presidente de **Cope**: *"Lo que prescriba Carlos Herrera tiene una potencia muy superior a lo que diga una máquina"*

pag**112** André Andrade, CEO de **Dentsu Aegis**: *"Con los datos la oportunidad y el riesgo son ambos enormes"*

pag**118** Fernando Garea, presidente de **EFE**: *"Los formatos innovadores y la diversificación son las dos claves para el futuro"*

pag**122** Asís Martín de Cabiedes, presidente de **Europa Press**: *"La inmediatez de lo digital ha hecho que nuestro servicio adquiera mayor valor"*

pag**128** Sergio Oslé, presidente de **Movistar +**: *"Las plataformas creamos valor diferencial cuando aportamos contenido original"*

pag**134** María Ferreras, vicepresidenta de Desarrollo de Negocio para Europa, Oriente Medio y África de **Netflix**: *"No importa dónde vivas o qué idioma hables, la gente busca historias auténticas"*

pag**140** Aitor Moll, consejero delegado de **Prensa Ibérica**: *"No es extraño que los grandes grupos de comunicación españoles aúnen sus fuerzas"*

pag**146** Alejandro Martínez Peón, consejero delegado de **Prisa Noticias**: *"Lo relevante es estar preparados para dar una experiencia distinta por la que alguien pague"*

pag**152** Charli Kumar, directora de Operaciones de **SKY** en España: *"La cooperación en la industria no solo es posible, es inevitable"*

pag**158** Antonio Fernández Galiano, presidente de **Unidad Editorial**: *"La única manera de rentabilizar el contenido es cobrar por él"*

pag**164** Luis Enríquez, consejero delegado de **Vocento**: *"La mejor forma de identificar una noticia falsa es leer la información en los medios convencionales"*

pag**170** Epílogo y agradecimientos

# Prólogo

## Un sector en transformación

El sector *media* vive en la actualidad un momento de máxima transformación. Un cambio que, si bien afecta de manera diferente a los principales agentes del sector como la prensa, las agencias de noticias, la radio, la televisión, las plataformas de *streaming* o las agencias de publicidad, está arraigado en factores comunes. Estos factores tienen que ver con la profunda disrupción que están causando la digitalización del contenido, los cambios en los hábitos de consumo y la rápida evolución de la tecnología disponible.

Para analizar el presente y el futuro del sector hemos querido escuchar a algunos de sus protagonistas que, en las entrevistas y mesas redondas que recoge este informe, han compartido con nosotros sus expectativas, retos y prioridades para los próximos años.

De estas conversaciones, hemos extraído cinco grandes tendencias que vertebran el cambio en el sector y que analizamos en este informe.

En primer lugar, atendemos a una cuestión estructural que se están planteando con especial urgencia los medios de comunicación más tradicionales: cómo construir y recomponer un **modelo de ingresos sostenible y monetizar mejor la información digital.**

En segundo lugar, vemos **cómo está cambiando la inversión publicitaria y qué efectos está teniendo este cambio en el sector.** ¿Pueden los grupos de medios de comunicación competir en volumen con las redes sociales o buscadores? ¿Pueden competir en la generación de entornos cualitativos dando acceso a públicos más cualificados o mejor segmentados? ¿Cómo se están adaptando las agencias publicitarias al nuevo escenario competitivo? Para responder a estas preguntas, las compañías del sector están concentrando sus esfuerzos en buscar alianzas, desarrollar nuevos formatos y, sobre todo, lograr una mejor explotación de los datos.

En tercer lugar, hablamos de la **calidad como gran valor diferencial** sobre el que quieren apalancar su estrategia todos los medios, tanto informativos como de entretenimiento, y las agencias. La calidad de la información, de las producciones, de la experiencia de usuario o de la segmentación del cliente, entre otros muchos aspectos, será de acuerdo con los directivos consultados el puntal que marcará la diferencia en un mercado cambiante y cada vez más atomizado.

En este sentido, la búsqueda de la excelencia en una industria creativa e innovadora requerirá más que nunca en el actual escenario saber atraer, retener y motivar al mejor talento.

La **explotación de la analítica de datos,** en el marco de un cambio tecnológico mucho más amplio, es la cuarta tendencia que identificamos en el informe. Todas las compañías que han participado coinciden en la relevancia de ahondar en el conocimiento de las audiencias para poder ofrecer un servicio mucho más eficaz a sus anunciantes y de mayor valor a sus clientes, lectores o suscriptores. En una industria cada vez más digital, el acceso a las tecnologías más adecuadas será determinante para competir a medio plazo.

Adicionalmente, competir en tecnología y volumen de audiencia con los gigantes digitales se antoja prácticamente imposible sin alianzas y colaboraciones para la mayor parte de los agentes del sector *media* en España que han participado en este informe. En una industria en la que las operaciones corporativas han sido históricamente complicadas entre los accionariados de los distintos grupos, el futuro pasa necesariamente por colaborar y desarrollar acuerdos que favorezcan a todos. Este equilibrio entre **procesos de consolidación y alianzas** es la quinta tendencia que tratamos en el informe.

En definitiva, con este informe queremos contribuir al debate que actualmente existe sobre cuál será el futuro del sector, dando voz a gran parte de sus protagonistas. A partir de nuestras conversaciones con ellos se perfila el retrato de una industria en metamorfosis dispuesta a poner en valor su producto, fomentar las alianzas e impulsar la innovación para facilitar su reinvención, aprovechando las nuevas oportunidades de negocio que surgen.

En las siguientes páginas pretendemos presentar una visión transversal del sector *media* en España con el objetivo de prestar atención a la profunda transformación que está viviendo, analizar las tendencias que están configurando su futuro y esbozar las estrategias que rediseñarán el sector a corto plazo, ayudando a sus responsables en su toma de decisiones de cara a mejorar su posición competitiva.

Esperamos que este informe aporte valor y sirva para entender mejor la complejidad del momento tan apasionante que vive esta industria en España



**Gustavo Rodríguez,** socio responsable del sector *media* de KPMG en España

Primer bloque

# Principales tendencias

**Tendencia 01:**
La búsqueda de un modelo de negocio rentable y sostenible

**Tendencia 02:**
El potencial de la publicidad digital

**Tendencia 03:**
Apuesta por la calidad

**Tendencia 04:**
El análisis de datos y las nuevas tecnologías

**Tendencia 05:**
Consolidación y alianzas

El sector *media* en España atraviesa un período profundamente disruptivo. Los modelos de ingresos tradicionales están en duda mientras emergen nuevas fórmulas para monetizar los contenidos y diversificar la oferta.

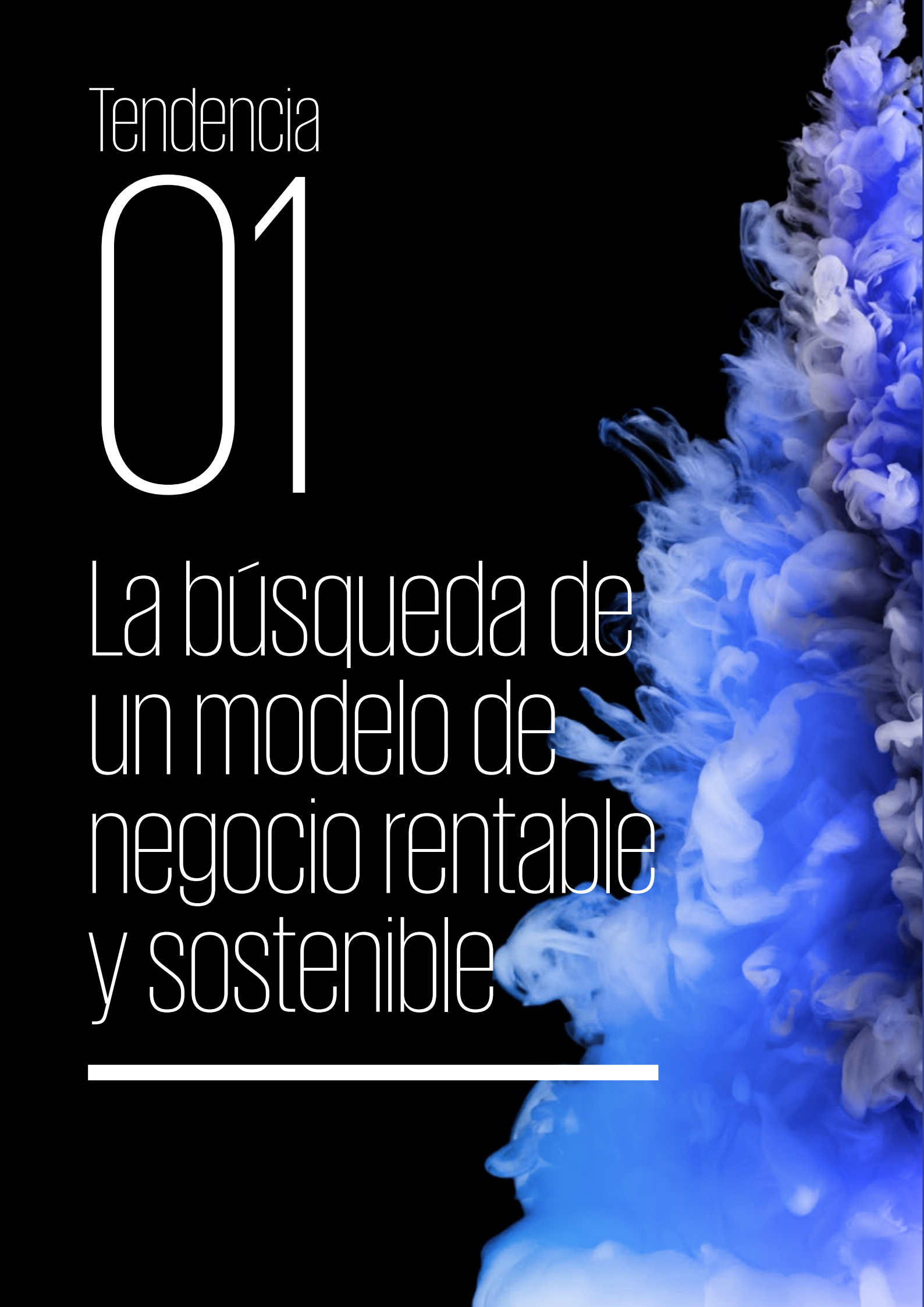
A la vez evolucionan la publicidad, la tecnología y el entorno competitivo acompasándose continuamente a los nuevos hábitos de consumo de informacion y contenidos.

¿Qué camino recorrerá el sector en España en los próximos meses? Estas son las cinco tendencias que marcarán la agenda de un sector imprescindible para garantizar la transparencia y la confianza social ▮

Tendencia

# 01

# La búsqueda de un modelo de negocio rentable y sostenible



# Hacia un modelo de pago por contenidos

El sector *media* se encuentra en un momento complejo en el que el debate afecta a la propia sostenibilidad de sus modelos de negocio tradicionales basados, en términos generales, en los ingresos por publicidad y la venta de productos impresos.

Por parte de la prensa, el descenso en las ventas de periódicos y la estrategia de ofrecer de forma gratuita parte de la información en las webs de las diferentes cabeceras ha dificultado, en términos de sostenibilidad económica, la transición del modelo de negocio analógico al digital.

El descenso de los ingresos por ventas y publicidad en papel no se ha visto compensado hasta la fecha por el incremento de los ingresos digitales por publicidad, suscripciones, etc. Por ello, cada vez se asume con mayor certeza en el mercado español, como ya ha ocurrido en otros países, la necesidad de implementar modelos de pago por

contenidos que refuercen los ingresos por vía de las suscripciones de los usuarios.

Los directivos de grupos editoriales de prensa tradicional entrevistados para este informe coinciden en que el periodo 2019-2020 puede ser clave para el establecimiento de muros de pago en alguna de sus diferentes modalidades en la mayoría de las páginas webs de las principales cabeceras.

El riesgo de pérdida de volumen de usuarios derivado de dichas medidas deberá ser atajado, según coinciden en señalar los directivos, con contenido de calidad y una experiencia de usuario que atraiga a una audiencia más cualificada y segmentada por intereses específicos.

Según anticipan, la información que generen estos usuarios no solo activará un círculo virtuoso mediante el que se podrá ofrecer contenido que aporte más valor al lector sino que las marcas y anunciantes podrán definir y segmentar mejor sus campañas, obteniendo mejores resultados de las mismas.

En este nuevo escenario también juegan un papel clave en la cadena de valor las agencias de publicidad, cuyo modelo de relación con anunciantes y medios publicitarios está experimentando un profundo proceso de transformación.

La disminución de los ingresos por publicidad también está afectando a los modelos de negocio de televisión y radio en abierto que, igual que la prensa, están apostando por la diversificación hacia fuentes de ingresos complementarias que puedan apalancarse en los activos diferenciales del sector: el conocimiento, el acceso a los datos, la creatividad o el alcance.

Entre las principales alternativas de generación de ingresos que están desarrollando los diferentes medios de comunicación tradicionales se encuentran el comercio electrónico, la venta de datos a terceros o la verticalización o segmentación de canales con contenidos de nicho.

También los servicios profesionales como la consultoría o los trabajos de investigación y análisis son ramas de negocio estables para algunas compañías del sector. Junto a estas, algunas marcas explotan el *brand licensing* como una fuente recurrente de ingresos, así como el diseño y la realización de eventos que son ya parte consolidada del negocio *core* de muchos medios y grupos.

Belén Díaz, socia de Corporate Solutions de KPMG en España describe cómo los modelos de negocio del sector media "afrontan un entorno de construcción destructiva, en el que mantener exclusivamente la forma mediante la que se han generado ingresos en el pasado puede conducir a quedar obsoleto". Según advierte, para tener éxito la mayoría de las compañías del sector tendrán que evolucionar apoyándose en la tecnología "hacia su nuevo papel como creadores de soluciones que permitan a los clientes consumir inmediatamente y con independencia de su ubicación o dispositivo el contenido que desean en tiempo real, a la carta y de manera económica".

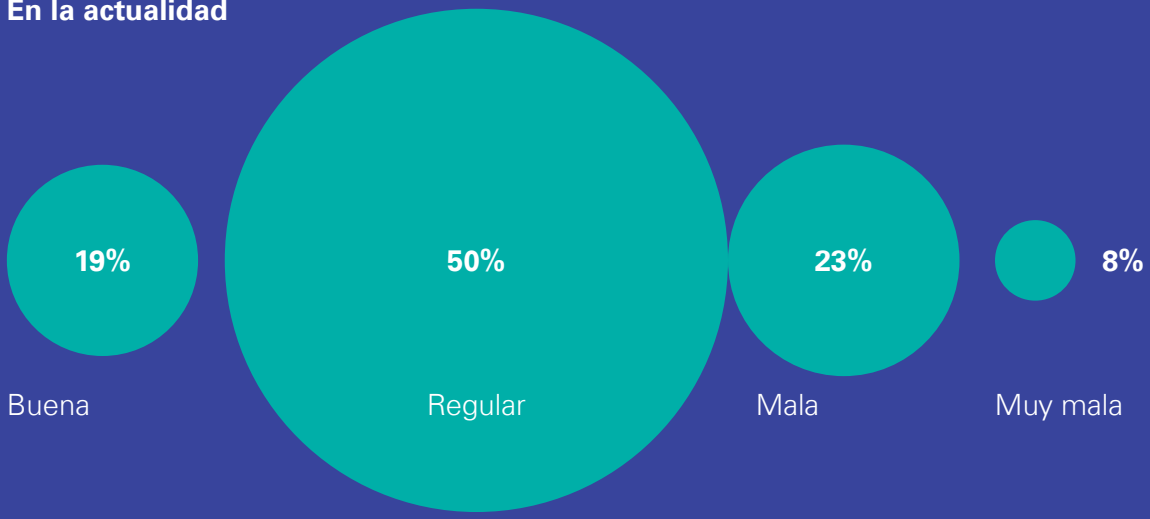
**El periodo 2019-2020 puede ser clave para el establecimiento de muros de pago.**

## Sentimiento empresarial

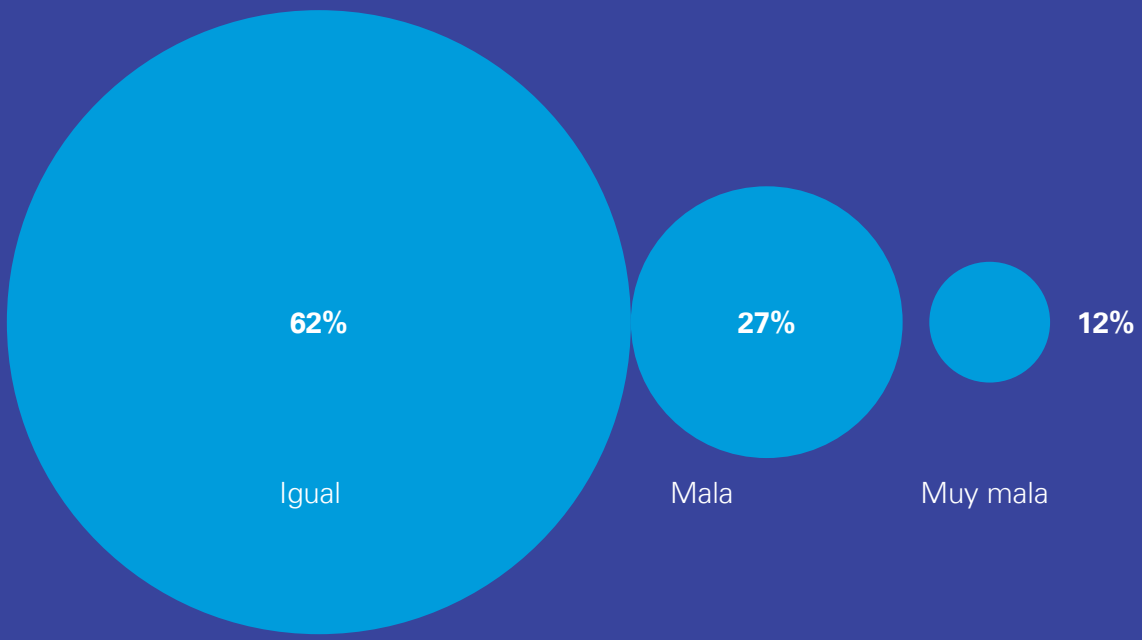
Los directivos del sector *media* que participaron entre diciembre y enero de 2019 en la encuesta Perspectivas España que KPMG realiza con la CEOE cada año, expresaron las siguientes impresiones respecto a su situación presente y futura.

**¿Cómo calificaría la situación del sector en el que opera su empresa y cómo cree que será en el próximo año?**

### En la actualidad




### Próximos 12 meses




El informe Perspectivas España 2019 se basa en una encuesta llevada a cabo entre noviembre de 2018 y enero de 2019 a más de 1000 directivos españoles. Los datos correspondientes al sector *media* reflejados en este informe se basan en las respuestas de 26 directivos que participaron en la encuesta

Tendencia

# 02

# El potencial de la publicidad digital



# Diversificación de la inversión publicitaria

En las últimas décadas, con la progresiva digitalización de los medios de comunicación, se han ido rompiendo algunos de los paradigmas clásicos del modelo de negocio enfocado en los ingresos por venta de espacios publicitarios.

Por un lado, los grandes buscadores, las redes sociales, los nuevos *influencers*, las actividades de *branding BTL* (*below the line*) y otros nuevos entrantes provenientes del ámbito digital han absorbido una porción relevante del volumen de inversión publicitaria de la que disponen las marcas.

Por otro lado, la correlación entre la evolución económica y la inversión publicitaria también parece agotarse. ¿Hacia dónde se está dirigiendo esa inversión? ¿Ha desaparecido de los presupuestos de marketing o está siendo dedicada a otros medios?

Parece que en la actualidad no existe

un único factor en el mercado español que dé respuesta a esta cuestión. Por una parte, los presupuestos destinados a actividades publicitarias se están diversificando no sólo hacia nuevas fuentes y medios sino también a la adquisición y desarrollo de nuevas herramientas digitales para optimizar la inversión publicitaria y sus retornos (analítica de datos, automatización, etc.).

Asimismo, desde los medios que ofrecen sus espacios publicitarios se percibe una tendencia a la erosión de precios en los últimos años.

A pesar de la incertidumbre en torno a la evolución futura de la inversión publicitaria, la mayor parte de las compañías del sector *media* confían en un futuro de cierta estabilidad en el que las marcas percibirán el valor que cada tipo de medio puede ofrecerles para alcanzar mejor sus objetivos.

En un entorno en el que los usuarios están hiperconectados y consumen contenidos en múltiples dispositivos y momentos, los diferentes actores del sector *media* son conscientes de que tienen ante sí una gran oportunidad para ofrecer espacios y productos publicitarios basados en la personalización y la contextualización, pero en entornos que resultan seguros para los anunciantes. A su vez, a través de mecanismos como la programática, las marcas tienen la opción de llevar a cabo campañas onmicanal mucho más medibles y adaptables al momento.

Benjamin Evans, director de Digital Business de KPMG en España, recuerda que el acceso a la huella digital, al dato de los usuarios, ha transformado completamente la publicidad. "Con la tecnología podemos enviar mensajes personalizados y mucho mejor adecuados al contexto y al momento en el que se recibe". Asimismo, en relación con la publicidad programática, subraya que "la utilización de técnicas avanzadas como el header bidding y mobile bidding, que permiten ofrecer inventarios de espacios de forma simultánea a múltiples exchanges, representan en la actualidad una oportunidad muy relevante de mejora del CPM (coste por mil) para los medios digitales".

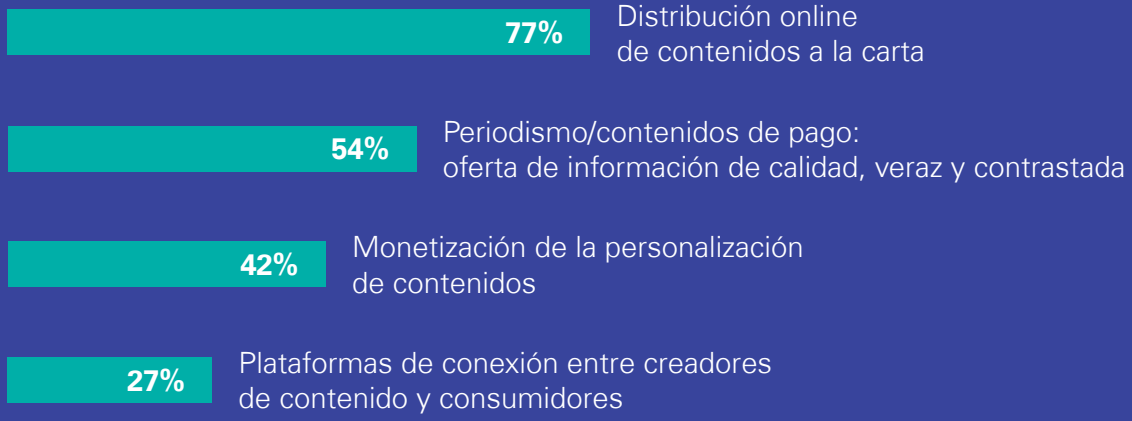
Por otro lado, junto a los espacios y formatos más clásicos, se apostará por canales de nicho, eventos y patrocinios que permitan a las marcas asociarse con conceptos que refuercen su posicionamiento y su reputación junto a otras estrategias innovadoras que, en ocasiones, involucren a las marcas en el propio diseño de los contenidos como puede ser el caso de producciones originales de ficción en las que la marca está integrada en el universo narrativo ▮

**Los actores del sector están explorando posibles alianzas para la optimización operativa o de algunos servicios.**

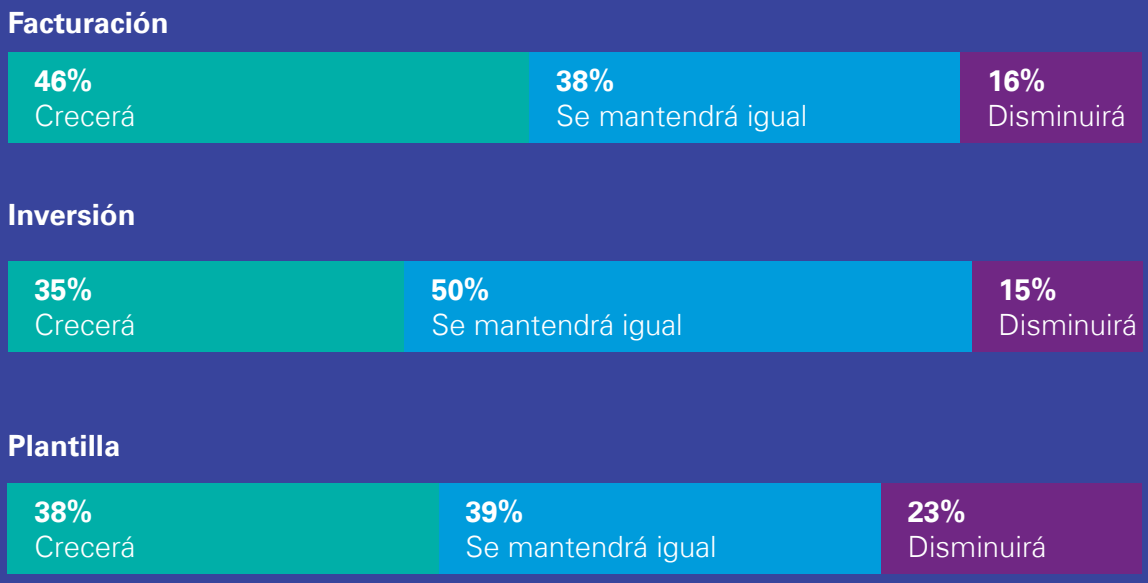
## Tendencias de negocio

En el diseño de nuevos modelos de negocio, casi 8 de cada 10 directivos del sector *media* encuestados para el informe Perspectivas España 2019 han destacado la distribución online de contenidos a la carta. A su vez, más de la mitad apostará por el pago por contenido y la el 42% por la monetización del mayor conocimiento del usuario a través de la personalización de los contenidos. Por otro lado, tras un año en el que la inversión publicitaria se ha mantenido en crecimientos bajos el 46% de los directivos espera que su facturación aumente, mientras que un 38% cree que se mantendrá estable.

**¿Cuáles de las siguientes tendencias de negocio cree que se consolidarán en los próximos años como modelos de negocio?**




**¿Cuál es el comportamiento esperado de su empresa en 2019?**



Tendencia

# 03

# Apuesta por la calidad



# Calidad y pago por contenidos

Los directivos entrevistados para este informe coinciden en destacar la calidad como el principal factor diferencial que favorecerá la generalización de una cultura de pago por contenidos en un mercado español deshabituado a ello hasta la fecha.

Para los medios informativos, la calidad implica llevar a cabo un giro de timón hacia la esencia original de su modelo, dando prioridad al buen periodismo, al rigor y la reflexión por encima de la búsqueda de clics y del volumen de audiencia.

La posible disminución de la cantidad de tráfico derivada de la adopción de medidas de pago por contenidos deberá verse compensada por la fidelización de un perfil de lectores más exigente, más cualificado y de mayor valor cualitativo para las marcas. En este sentido, la diferenciación y la mejora de la experiencia de usuario son los factores clave para atraer lectores dispuestos a pagar una cantidad por acceder a información y contenido de valor.

A su vez, la utilización de los datos generados por los usuarios (cuyo tratamiento sea autorizado) permitirá realizar segmentaciones más precisas y atractivas para anunciantes y terceros que ayudarán a abrir vías adicionales de monetización.

La proliferación de bulos o *fake news*, la desconfianza creciente en la información procedente de fuentes no contrastadas puede ayudar a los medios informativos en esta transición en la que los ciudadanos tenderán a demandar y comprar información con sello de veracidad. La credibilidad, el rigor y la confianza como elementos diferenciales que convenzan al usuario de la importancia y la necesidad de pagar por el contenido.

La calidad en los medios informativos, coinciden en destacar los directivos encuestados, requiere necesariamente una apuesta por el talento. Los medios necesitan dar prioridad a armar y mantener redacciones potentes con equipos experimentados, corresponsalías capaces de dar cobertura a la información global y equipos editoriales y creativos capaces de ofrecer experiencias enriquecedoras y placenteras.

Hay diversos ejemplos de grandes cabeceras globales que han optado por esta ruta. La dirección del New York Times publicó en enero de 2017 la estrategia y los objetivos de su equipo editorial para 2020, un documento titulado *Journalism that stands apart* en el cual se exponía con rotundidad que "la estrategia de negocio más segura" para el periódico era "ofrecer un periodismo tan sólido que millones de personas de todo el mundo estarían dispuestas a pagar por él". A cierre de 2018 contaba con 3.3 millones de suscriptores de productos digitales (un 27% más que en el año anterior) y se ha marcado como objetivo para 2025 contar con más de 10 millones de suscriptores.

También para la publicidad la calidad y la credibilidad del medio ofrecen grandes ventajas. Es el caso del *brand safety* que en publicidad digital hace referencia al entorno de contenido en el que aparecen anunciadas las marcas (temas, conversaciones, imágenes) y con las que pueden asociarse sin intención de hacerlo. En un universo inmenso como es internet, los anunciantes necesitan que su inversión en publicidad esté protegida en todos los canales. Los medios de referencia tienen una gran oportunidad en este territorio.

Para los medios de entretenimiento la existencia de una demanda dispuesta a pagar por contenido se ha visto refrendada en los últimos años por el incremento de suscriptores a plataformas de contenido bajo demanda.

En este sentido, de acuerdo con los datos publicados por la CNMC para el mercado español, el número de abonados a televisión de pago alcanzó los 6,8 millones en 2018, registrando un crecimiento del 3,1% respecto al año anterior, y generando ingresos en 2018 por valor de 2.161 millones de euros (+1,3% respecto a 2017).

El usuario está dispuesto a pagar por contenido siempre y cuando la oferta tenga calidad, variedad y se adapte a sus preferencias particulares de consumo.

En definitiva, "todo modelo de pago por contenido debería asegurar una experiencia excepcional frente a la disponible de forma gratuita", expone Enrique Porta, socio de Digital Business de KPMG en España. Para ello, "la reputación reconocida de los colaboradores editoriales, la credibilidad del medio, la posibilidad de híper-personalizarlo y adaptarlo a las preferencias en cada momento, la flexibilidad en la forma de pago en función de su uso y la optimización de la presión publicitaria y su adecuación al contexto serán las claves del éxito", añade.

## Cambio de rumbo

Los directivos del sector encuestados en Perspectivas España 2019 afirman que la transición progresiva a un sistema de pago por contenidos es necesaria. En este sentido, el 62% considera que durante los próximos tres años coexistirán el modelo de pago y abierto. Por otro lado, el 58% considera que el sector no ha adaptado adecuadamente sus modelos de negocio al trasvase de audiencia de canales offline a los digitales.

**¿Cree que en los próximos tres años se va a generalizar en España el cobro por todos o por algunos contenidos digitales como vía alternativa de ingresos?**




**¿Cree que las compañías del sector están adaptando adecuadamente sus modelos de negocio al trasvase de audiencia de canales tradicionales ("offline") a los canales digitales/online y formatos móviles?**



Tendencia

# 04

# El análisis de datos y las nuevas tecnologías



# Los datos y el conocimiento del usuario

Si bien de la mano de la digitalización han llegado los episodios más disruptivos de la historia reciente de los medios, la tecnología plantea también las mayores oportunidades para reformular con éxito sus diferentes modelos de generación de valor para clientes, usuarios y marcas.

Los directivos están de acuerdo en que gran parte de este valor radica en ofrecer un contenido de calidad, una experiencia personalizada y una segmentación afinada de perfiles, intereses, inquietudes y necesidades.

En este sentido, el big data y la analítica de datos así como las herramientas relacionadas con la publicidad programática son las grandes aliadas para conseguirlo.

La teoría está clara: un mayor conocimiento del usuario permitirá ofrecerle una experiencia de usuario mejor, más personalizada, así como la publicidad más

relevante para él en función de múltiples variables como el momento, el dispositivo o la ubicación. De esta forma, la publicidad sería menos intrusiva mientras que la eficacia de las campañas se incrementaría.

Los medios cuyos ingresos proceden mayoritariamente de la publicidad, ya sean medios impresos o audiovisuales, están invirtiendo en el desarrollo de modelos que les ayuden a activar esta cadena de generación de valor. Asimismo, los grandes anunciantes también están poniendo el foco en la explotación del dato para desarrollar campañas segmentadas y optimizadas de cara a mejorar tanto la eficiencia de las mismas como la transparencia en la inversión publicitaria realizada.

Por otro lado, la digitalización está afectando radicalmente a los procesos de trabajo de las compañías del sector *media* y está alumbrando constantemente nuevas herramientas de trabajo para periodistas, creadores de contenidos y publicistas. Entre otros ejemplos encontramos el desarrollo de nuevos formatos (audiovisuales, interactivos, con realidad aumentada, etc.), la automatización de tareas del proceso productivo de una redacción como la transcripción de voz, la elaboración automatizada en tiempo real de información estándar sobre aspectos imitables y repetitivos (i.e: meteorología, resultados deportivos), las herramientas documentales de verificación de datos o hechos (*factchecking*) o la capacidad de mantener una conversación constante con la opinión pública (monitorización de redes sociales y noticias).

No obstante, desarrollar e implementar estas aproximaciones tecnológicas innovadoras en el sector requiere un elevado nivel de inversión en un entorno complejo en el que compiten también los gigantes tecnológicos. La necesidad de conjugar el corto y el largo plazo, donde se mueve la innovación, fuerza a las compañías del sector a encontrar el equilibrio en una complicada balanza.

Una discordancia que reflejaba la edición 2018 del informe de *KPMG Global CIO Survey* en la cual el 70% de los máximos responsables de TI (CIOs) del sector consideraban que su empresa era muy efectiva en la comprensión del impacto que la digitalización está teniendo en su industria. Sin embargo, solo el 25% la consideraba tan eficaz a la hora de rediseñar procesos de negocio orientados a aprovechar las ventajas de las tecnologías.

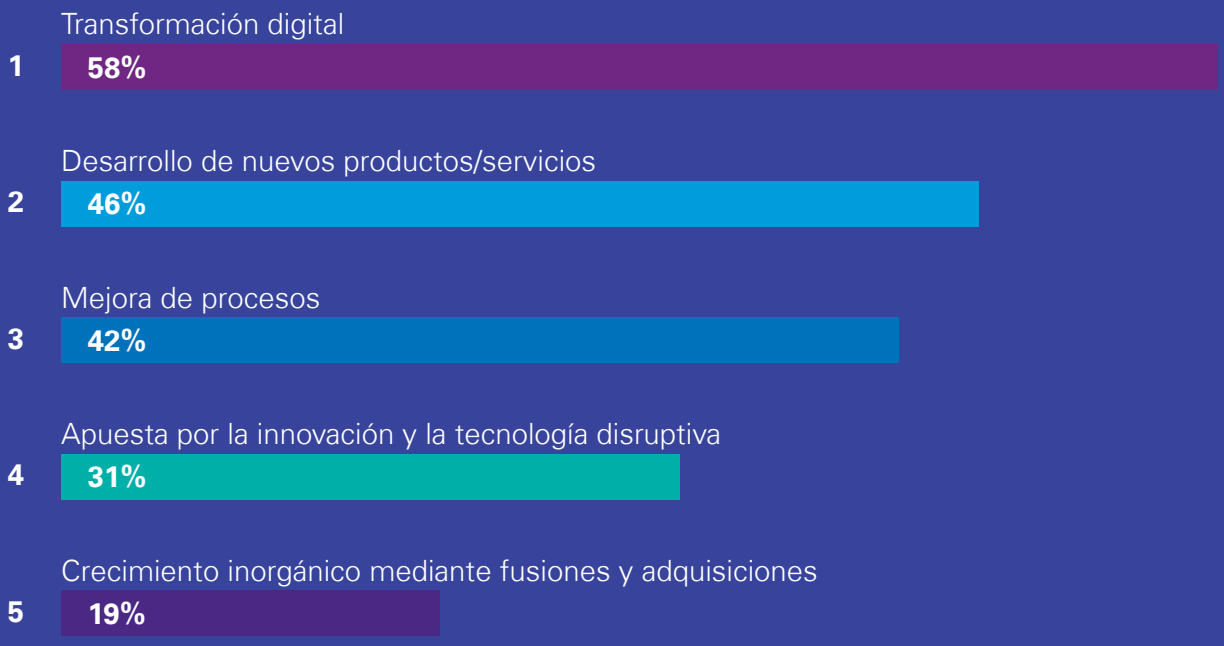
En este sentido, Eva García San Luis, socia responsable de Data & Analytics de KPMG en España expone que las compañías del sector media son cada vez más conscientes de que actualmente, en la era de los datos, carece de sentido dar la espalda al análisis de los mismos. "Hacerlo conlleva un elevado coste de oportunidad no sólo de cara a reducir costes – que es donde se puso foco en anteriores años - sino también para generar ingresos mejorando el conocimiento y la experiencia de usuarios y clientes". Según concluye, "en última instancia se trata de conocer qué es lo que quieren y cómo lo quieren para ofrecérselo incluso antes de que lo pidan o cuando comienzan a sentir la necesidad.

**La tecnología está alumbrando constantemente nuevas herramientas de trabajo para creadores de contenidos.**

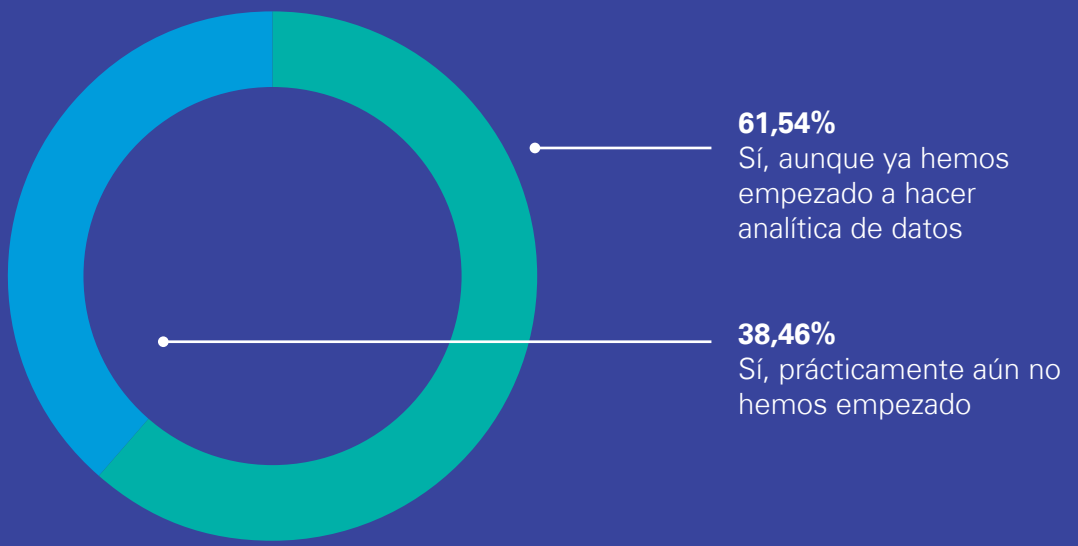
## Digitalización

Según los datos recogidos en la encuesta Perspectivas España 2019, la transformación digital es prioridad estratégica para el 58% de los directivos del sector, seguida por el desarrollo de nuevos productos o servicios. A su vez, consultados sobre el potencial de la analítica de datos, 6 de cada 10 consideran que es necesario mejorar la explotación de los datos aunque afirman que ya han comenzado a hacerlo.

**¿Cuáles son sus prioridades estratégicas para los próximos 12 meses?**




**¿Considera necesario incrementar o mejorar significativamente la explotación que hace su compañía de la analítica de datos para mejorar la experiencia de sus clientes?**



Tendencia

# 05

# Consolidación y alianzas



# Compartir y cooperar para competir

El sector *media* en España ha sido históricamente reacio a las operaciones corporativas. No obstante, el marco competitivo actual ha llevado a los primeros ejecutivos de los diferentes grupos y medios a abrir la puerta a las alternativas de cooperación disponibles. El objetivo ahora es reforzar un sector sostenible formado por grupos sólidos y capaces de competir en el mercado actual.

En el ámbito de los medios de prensa, las fusiones o adquisiciones no son improbables en el futuro, tal y como han anticipado los primeros ejecutivos entrevistados. El mercado español, caracterizado por una oferta de periódicos fraccionada y un público limitado, requiere pocos actores fuertes y con suficiente volumen.

Sobre todo para intentar competir con los gigantes de internet en aspectos como la segmentación de audiencias.

Por otro lado, en el ámbito de la televisión bajo demanda y las plataformas digitales de contenidos también se anticipa una potencial consolidación. Ante la proliferación de nuevas plataformas, algunas de ellas orientadas a nichos y temas concretos, algunos grupos advierten del riesgo de que la cantidad y diversidad de oferta acabe dificultando al usuario acceder a aquello que necesita.

En radio, existe una gran cantidad de grupos pequeños que podrían dar pie a operaciones mientras que en televisión en abierto, las alianzas a explorar tienen más que ver con la búsqueda de sinergias.

De hecho, todos los actores del sector están explorando posibles alianzas para la optimización operativa o de algunos servicios. Es el caso de la reducción de la sobrecapacidad industrial compartiendo rotativas, el *marketplace* de publicidad programática anunciado por Vocento, Prisa y Godó, o los acuerdos entre plataformas de contenido bajo demanda (OTT) con grandes operadores de telecomunicaciones o TV de pago.

En definitiva, las compañías del sector media se ven abocadas a una transformación en búsqueda de mayor tamaño y rentabilidad para garantizar su sostenibilidad y supervivencia. José González-Aller, socio de Transaction Services, añade que en este contexto, "además de potenciales alianzas estratégicas, se producirá también una aceleración de transacciones corporativas enfocadas en la obtención de mayor volumen, sinergias y eficiencias operativas, de servicios y productivas".

En este ámbito, la totalidad de los directivos del sector que participaron en Perspectivas España 2019 indicaron que los factores estratégicos como consolidar la cuota de mercado, entrar en nuevas líneas de negocio, expandir la base de clientes, el alcance geográfico o aumentar la cadena de suministro fueron la razón principal para impulsar las fusiones y adquisiciones en su empresa en los últimos 12 meses.

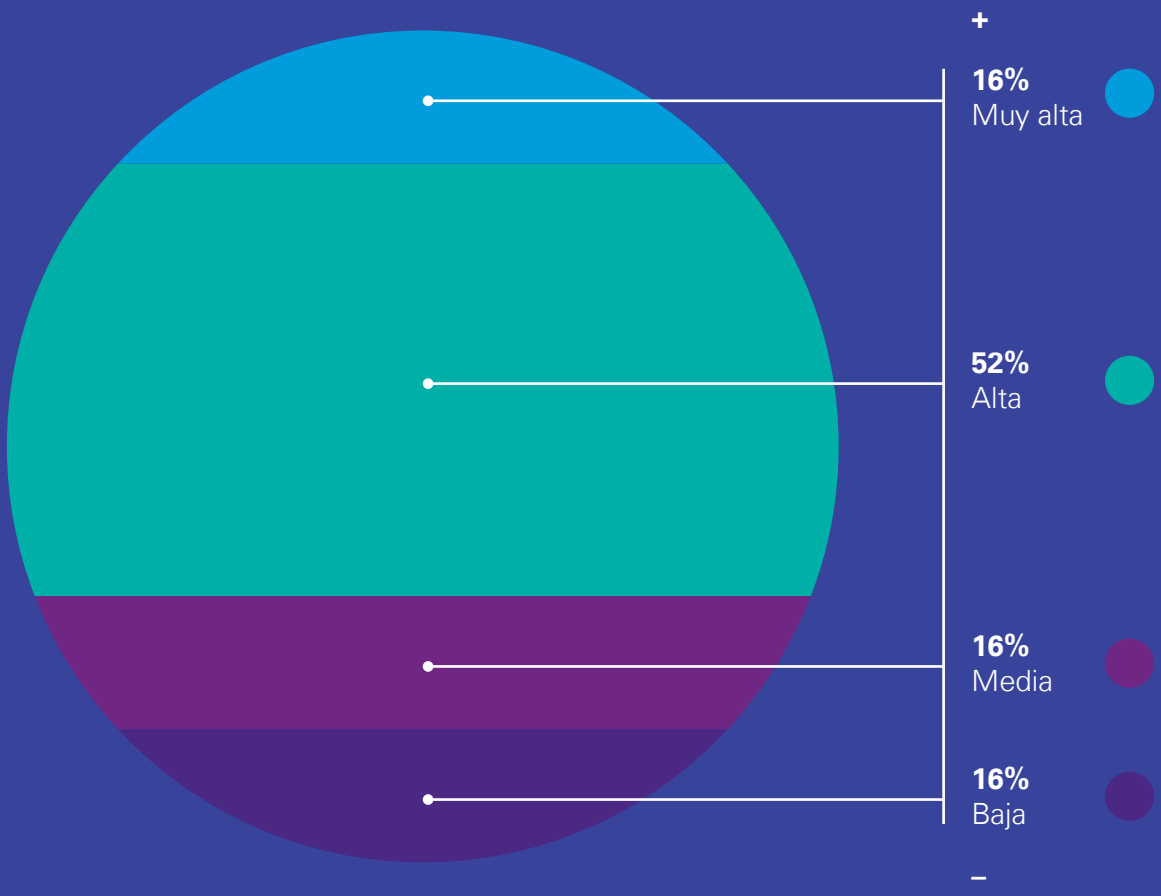
En el ámbito de la internacionalización, el idioma es un activo en que la industria española puede encontrar una clara ventaja competitiva. El español es el segundo idioma más hablado del mundo, oficial en 20 países y lengua materna de más de 480 millones de personas. En el entorno digital, esto supone un enorme mercado de potenciales consumidores de contenidos en castellano ▮

**Los actores del sector están explorando posibles alianzas para la optimización operativa o de algunos servicios.**

## Búsqueda de alianzas

El sector media atraviesa una fase de reconversión que es previsible que se traduzca en cambios en la composición de la industria y en nuevas formas de cooperación entre competidores. En este sentido, más de la mitad de los directivos encuestados para el informe Perspectivas España consideraron altamente probable que se produzcan operaciones de consolidación o integración en los próximos dos o tres años.

**¿Con qué intensidad estima que se van a producir operaciones de consolidación o integración de compañías del sector de medios de comunicación en los próximos dos o tres años?**



Segundo bloque

# Conversaciones con el sector

El periodo 2019-2020 puede resultar decisivo para el sector *media* en España, que no quiere posponer algunas de sus grandes decisiones pendientes, sobre todo aquellas relacionadas con el pago por contenidos, la mejora de los servicios de publicidad digital, el papel que debe tener la tecnología o la necesidad de profundizar en vías de cooperación entre competidores. Para analizar estas grandes cuestiones celebramos dos mesas redondas con algunos de los protagonistas del sector. Estas son las reflexiones que compartieron ▮

**Mesa redonda 1:**
Modelos de negocio disruptivos y monetización de contenidos

**Mesa redonda 2:**
Tecnología y digitalización del sector *media*

# La prensa hacia el negocio de la influencia

## **Mesa redonda 1:**
## Modelos de negocio disruptivos y monetización de contenidos

**Ramón Alonso**, director general de la Asociación de Medios de Información (AMI)

**Alberto Artero**, director general de El Confidencial

**Eva Fernández**, consejera delegada de El Español

**José Joly**, presidente de Grupo Joly

Modera:

**Belén Díaz**, socia responsable de Función Financera de Management Consulting de KPMG

Mientras las compañías del sector *media* en España tratan de diversificar sus ingresos y apostar por nuevos modelos de negocio, a corto plazo se vislumbra la llegada definitiva de un antes y un después: el cobro por el uso y acceso a contenidos en formatos digitales. Una fuente de ingresos estable pero que lleva implícita una apuesta por la calidad y que toma como referencia algunos mercados y experiencias como es el caso de Estados Unidos con cabeceras como The New York Times o The Washington Post.

En España la amplia mayoría de los periódicos optaron, desde la generalización de Internet a mediados de los años 90, por lanzar sus webs con un modelo de acceso gratuito a la información. La prioridad en aquel momento fue alcanzar el mayor volumen posible, en un momento en el que todavía las ediciones digitales parecían secundarias respecto al papel.

No obstante, el tiempo ha consolidado las ediciones digitales mientras que las ventas de papel han decrecido progresivamente. Ante esto, el sector afronta ahora un cambio de estrategia que supone lograr la aceptación del pago por información de unos lectores hasta ahora habituados a un consumo gratuito. También la necesidad de invertir en nuevas tecnologías para conocer mejor a sus usuarios y ofrecer experiencias personalizadas.

Estos retos fueron desgranados en la mesa redonda Modelos de negocio disruptivos y monetización de contenidos organizada por KPMG para la realización de este informe y que contó con la participación de Ramón Alonso, director general de la Asociación de Medios de Información (AMI); Alberto Artero, director general de El Confidencial; Eva Fernández, consejera delegada de El Español y José Joly, presidente de Grupo Joly. Belén Díaz, socia responsable de Función Financiera de Management Consulting moderó el debate.

> "Si a medio plazo no encontramos un modelo de captación de algún tipo de ingreso relacionado con la venta de contenidos lo tendremos difícil".
>
> ***José Joly, presidente de Grupo Joly***

## Función Financiera: experiencia e influencia

La necesidad de encontrar un modelo de negocio rentable y sostenible ha llevado a los medios a replantearse su estrategia ante la publicidad.

Con la digitalización de los productos informativos no sólo ha llegado una caída de los ingresos por ventas y publicidad sino también un cambio en las actitudes de los usuarios frente a esta última: el nivel de tolerancia a la intrusión de los anuncios, las herramientas disponibles para bloquear la publicidad o la exigencia cada vez mayor de que la publicidad aporte también valor al usuario.

Los entornos, los dispositivos, los momentos en los que el lector accede al contenido determinan completamente su reacción ante la llamada de atención de la marca. En este sentido, el conocimiento del ciclo de vida o *journey* de lector/suscriptor es clave.

Como explicó Alberto Artero, ante esto es fundamental contar con una analítica madura ya que, según dijo, "en la prensa online la publicidad es cuestión de aritmética". Según señaló, "si bien un lector puede tolerar más de 10 impactos publicitarios en un consumo por escritorio, en el móvil debe reducirse a casi la mitad".

Por otro lado, puso el énfasis en la importancia de conocer los dos caminos al alcance del medio para garantizar determinados impactos publicitarios: o se intenta aumentar de forma masiva la audiencia o se apuesta por el negocio de la influencia: "En un entorno de caída de ingresos publicitarios, sólo se puede recurrir a la base del negocio tradicional y analizar por qué le interesa a la gente comprar un periódico. Los medios ayudan a tomar decisiones, prestan un servicio público. Hay que volver al negocio de la influencia, y eso significa apostar por periodistas muy senior que creen buen contenido", afirmó Alberto Artero.

En la misma línea se manifestó Eva Fernández, que afirmó que "la única manera de que el sector vuelva a ser rentable y siga siendo independiente es contratando buenos periodistas, porque los productos van a tener que migrar de contenidos muy orientados al 'clic' a contenidos de alto valor añadido orientados de nuevo a incrementar la influencia, y ambas estrategias no tienen nada que ver".

## Hacia un modelo de pago: la importancia de convencer a la audiencia

La caída progresiva de los ingresos procedentes de publicidad ha puesto sobre la mesa la necesidad de disponer de una fuente de ingresos estable y que no repercuta en la independencia editorial. En este punto, el sector tiene clara su apuesta: la creación de una base de suscriptores dispuestos a pagar por acceder a contenidos que consideren de calidad.

Si bien el pago por el consumo de productos digitales se ha normalizado en otros sectores del mercado español como el de la música, televisión o libros, en el caso de la prensa todavía no se ha llevado a cabo esta transición. "Si en el medio plazo no somos capaces de encontrar un modelo de captación de ingresos mediante la venta de algún tipo de contenido lo tendremos difícil: está claro que la publicidad no es suficiente para mantener determinadas estructuras informativas", comentó José Joly al respecto.

En opinión de Eva Fernández, España lleva cierto retraso respecto a los homólogos de otros mercados. "El pago por contenidos se tenía que haber implementado mucho antes, no tiene sentido haber hecho frente a la crisis del modelo tradicional mediante estrategias permanentes de reducción de costes y de reducción de plantilla en lugar de apostar por nuevos modelos de negocio que generasen nuevos ingresos y que ya estaban funcionando con éxito en otros países como es el modelo de suscripción", indicó.

Por su parte, Ramón Alonso advirtió de que lo que sucede en los medios "va más allá de una crisis de ingresos y se trata de una crisis de modelo de negocio" que afecta a todo el sector, desde el mundo digital al impreso, pasando por el de distribución o el comercial. "Existen muchas variables y todas forman un mismo ecosistema", afirmó.

La cuestión radica ya no en cuándo, sino en cómo. El paso de un sistema completamente gratuito a uno de pago puede llevar a una caída de audiencia en favor de otros medios. Por ello, la apuesta mayoritaria es un modelo progresivo, que permita leer un número de artículos determinado y lleve a un muro de pago para conseguir suscriptores.

El ejemplo por excelencia es el New York Times que mediante este sistema ha superado los cuatro millones de suscriptores y ha conseguido que más de la mitad de sus ingresos procedan de sus usuarios y no de la publicidad.

Es el modelo que han adoptado medios como El Español, que reconoce que se trata de una estrategia compleja. "Tenemos un muro de pago muy poroso, que salta a la noticia 25 y que mediante el borrado de cookies permite el acceso.

> "Para monetizar el contenido, los productos van a tener que migrar de contenidos muy orientados al 'clic' a contenidos de valor añadido".
>
> ***Eva Fernández, consejera delegada de El Español***

Lo hacemos de forma consciente, ya que ya es muy duro mantener las suscripciones cuando toda nuestra competencia es gratuita, e igualmente nos permite mantener el modelo de negocio publicitario que se sustenta en el número de usuarios", explicó Eva Fernández, que cifró en torno al 1 y 1,5% el porcentaje de usuarios que llega al muro de pago en los medios digitales españoles. "Este sistema casi no tiene impacto en el modelo publicitario", subrayó.

Por su parte, José Joly incidió en la necesidad de que sean los medios más grandes los que marquen el camino,

> "Los medios ayudan a tomar decisiones, prestan un servicio público, y eso requiere apostar por buenos profesionales que desarrollen buen contenido".
>
> ***Alberto Artero, director general de El Confidencial***

aunque valoró de forma positiva las opciones de la prensa regional. "La prensa local tiene un futuro claro, ya que ningún otro medio informa con este nivel de calidad sobre asuntos locales que interesan al ciudadano. El resto de medios recurre a colaboradores", indicó.

Al respecto Ramón Alonso replicó que "es más sencillo implementar un muro de pago en un medio regional, porque recoge información que es cercana al lector". En este sentido, destacó la importancia de la afinidad, de las marcas "que forman parte del sentimiento del lector". "Para el lector algunos medios le han acompañado a lo largo de su vida, esto quiere decir que las marcas están muy vivas", aseguró.

Para Alberto Artero, uno de los principales retos a la hora de implementar muros de pago radica en el *timing*. "Si estableces el pago por contenidos el primero, tienes el hándicap de competir con medios que ofrecen sus contenidos de forma gratuita, y si llegas demasiado tarde y tu audiencia ya tiene un par de suscripciones cerradas no vas a conseguir que se suscriba a tu medio", explicó.

"En El Confidencial trabajamos en desarrollar una necesidad. Queremos



**José Joly**,
presidente de Grupo Joly



**Alberto Artero**,
director general de El Confidencial

que el lector nos busque, no que nos encuentre. Para ello es indispensable contratar buenos periodistas, disponer de buenas informaciones que marquen la agenda", indicó.

En este sentido, consideró que el salto del entretenimiento a la influencia para conseguir suscriptores "es complicado", por lo que es importante tener en cuenta que "conseguir suscriptores a partir de contenido banal o información de volumen es una quimera, porque los recursos que la sociedad destina a adquirir información son limitados".

## Análisis de datos: personalización de la experiencia

La transformación del sector no solo pasa por la creación de muros de pago: de la mano de la adquisición de una masa relevante de suscriptores a canales digitales debe ir el aprovechamiento de los datos autorizados por los lectores. Las nuevas tecnologías ya han personalizado la experiencia de multitud de sectores, y la prensa no puede ser una excepción.

> "Los medios deben tratar de ser diferenciales para lograr monetizar su contenido".
>
> ***Ramón Alonso***
> ***director general de la Asociación de Medios de Información (AMI)***

La posibilidad de conocer el perfil de los lectores, qué contenidos interesan, sus modos de navegación, dispositivos, tiempos de consumo, entre otros,



**Eva Fernández**,
consejera delegada de El Español

**Ramón Alonso**,
director general de la Asociación de Medios de Información (AMI)

ofrece multitud de posibilidades, pero también conlleva importantes inversiones. Todo ello sin dejar de lado el papel histórico de la prensa de marcar la agenda y jerarquizar la información.

Como explicó Eva Fernández, "el consumo de información es cada vez más personalizado, los consumidores ya casi esperan que les ofrezcas lo que quieren leer, porque así se han acostumbrado en otros sectores como el de la música, la televisión, los buscadores…". Sin embargo, llamó la atención sobre la importancia de "no perder el espíritu de un periódico, que es jerarquizar la información y ofrecerla con análisis, opinión y determinando qué es importante en base a una línea editorial".

En opinión de Ramón Alonso, España "llega tarde a la explotación de datos". "En la medida en que ofrezcamos una información cada vez más segmentada y especializada podremos incrementar el valor de nuestro producto y la base de suscriptores", afirmó haciendo hincapié en que "los lectores van a pagar por el contenido diferencial".

"Si los medios no consiguen ser diferenciales les va a resultar mucho más complicado monetizar su contenido. Es importante ofrecer una experiencia única y un posicionamiento de marca diferente", subrayó el director general de la AMI.

Por su parte, Alberto Artero matizó que no es necesario "obsesionarse con el dato". Además, agregó que los medios "parten de una situación de desventaja" ya que resulta complicado "instar a los lectores a dar unos datos personales que están acostumbrados a dar en otras páginas o aplicaciones".

## Modelos alternativos: del *branded content* a la asociación

Otro de los retos a los que se enfrenta el sector es la definición de los formatos, ante la convivencia de los medios digitales y los tradicionales y la caída de la venta de ejemplares en papel. Más que la desaparición, el viraje del papel hacia un rol de análisis y reflexión, con ejemplares más cuidados y publicados quizás con una periodicidad más amplia.

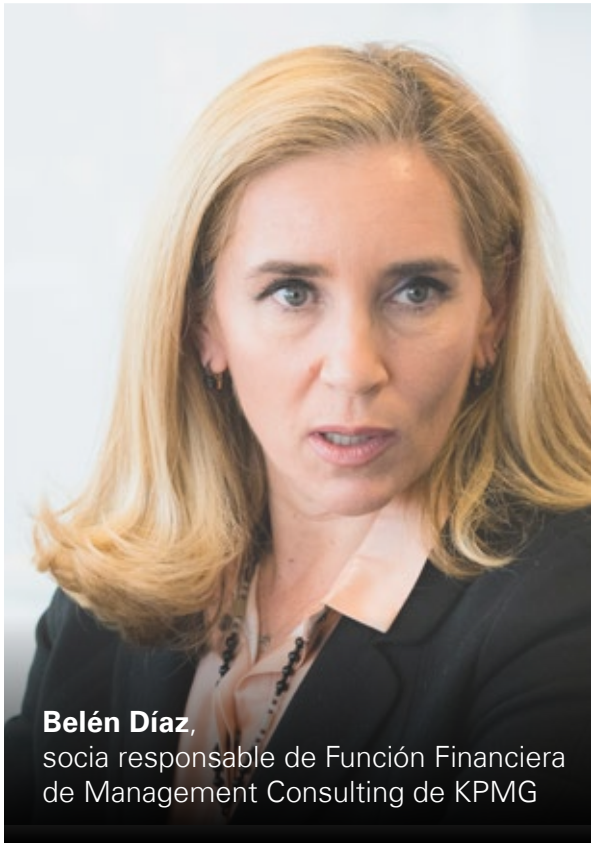
Sin embargo, José Joly reivindicó el relativo buen estado de forma de la prensa regional. "Nosotros todavía hoy contamos con una importante fuente de ingresos tradicionales, hay cabeceras que continúan vendiéndose bien y hemos conseguido resistir a la crisis aunque hemos tenido que contener también el precio", afirmó. De hecho, en su opinión, uno de los problemas de la prensa española fue "la precipitación con subidas masivas de precio que luego se trataban de compensar con excesos de promociones".

De hecho, los medios digitales también reconocen la relevancia de la prensa local. El Español ha explorado un modelo de colaboración con medios regionales con el que ha obtenido un buen resultado. "La información local está cada vez más demandada, y si los medios nacionales han tenido que ir cerrando sus delegaciones regionales por ser insostenibles económicamente, está claro que los nativos digitales, en donde los volúmenes de negocio son mucho más pequeños, tenemos que explorar modelos diferentes", explicó Eva Fernández.

La solución en este caso es una especie de modelo federalista, con un acuerdo con medios regionales afines desde el

punto de vista editorial que se integran en la cabecera de El Español. "Es un modelo que funciona y con el que se busca que ambas partes obtengan un beneficio. A El Español le permite presentarse al mercado con un contenido de calidad en información local que de otra manera no sería posible", indicó.

Otra posible apuesta pasa por la búsqueda de modelos de negocio alternativos, como puede ser la venta o recomendación de productos. Pese a considerarlo una opción, los asistentes matizaron la relevancia de estas fuentes de ingresos adicionales. "En base a la experiencia no creo mucho en los modelos alternativos salvo que te introduzcas en otras industrias, ya que supone salirte de la esencia de lo que es un periódico, que es hacer sostenible un producto informativo", afirmó Eva Fernández.



**Belén Díaz**,
socia responsable de Función Financiera de Management Consulting de KPMG

En la misma línea se manifestó Alberto Artero, que puso en duda que los lectores "entren en los medios con un ánimo transaccional". Por ello puso de relieve elementos de financiación del medio "vinculados al negocio tradicional y que ofrecen una fuente de ingresos, como la afiliación".

Por otro lado, Ramón Alonso destacó la opción de los *branded content* o contenidos patrocinados, una práctica en auge en la mayoría de medios digitales. "Son productos muy específicos y bastante interesantes, que permiten desarrollar economías de escala", afirmó, poniendo como ejemplo el desarrollo de medios especializados en este tipo de contenidos en otros países europeos.

En este sentido, José Joly subrayó la importancia de "la credibilidad frente a las *fake news*, que hace que el anunciante disponga de una marca fiable, ya sea digital o de papel". "Es importante que los contenidos patrocinados siempre se hagan con calidad, ya que garantizan un ingreso a corto y medio plazo y se evitaría el rechazo del lector".

De este modo, el sector se muestra de acuerdo en la búsqueda de modelos de ingresos alternativos que no pongan en entredicho el papel de los medios de comunicación, pero también en la urgencia de poner en marcha un modelo de negocio sostenible a largo plazo basado en el pago por contenidos

# Las tecnologías que marcarán el futuro de los medios

## **Mesa redonda 2:**
## Tecnología y digitalización del sector media

**Francisco Sierra**, director de Contenidos digitales y Redes sociales de Atresmedia Televisión.

**Pablo Caño**, consejero delegado de Editorial Ecoprensa

**Miguel Madrid**, director de Medios del Grupo Henneo

**Pere Vila**, director de Estrategia tecnológica e Innovación Digital de RTVE

Moderan:

**Eva García San Luis**, socia responsable de Data & Analytics de KPMG en España

**Marc Martínez**, socio responsable de Ciberseguridad de KPMG en España

Las nuevas tecnologías han provocado una especie de tormenta perfecta. Por un lado, permiten incrementar la eficiencia y mejorar los procesos, pero al mismo tiempo crean nuevas necesidades por parte de unos consumidores cada vez más exigentes.

No obstante, desarrollar e implementar tecnología e innovación también implica importantes inversiones, una visión estratégica que conjugue el corto y medio plazo y disponer de talento especializado.

Sobre todos esto se debatió en la mesa redonda *Las tecnologías que marcarán el futuro de los medios* moderada por Eva García San Luis, socia responsable de Data & Analytics de KPMG en España y Marc Martínez, socio responsable de Ciberseguridad de KPMG en España. Participaron Pere Vila, director de Estrategia tecnológica e Innovación Digital de RTVE; Miguel Madrid, director de Medios del Grupo Henneo; Pablo Caño, consejero delegado de Editorial Ecoprensa y Francisco Sierra, director de Contenidos digitales y Redes sociales de Atresmedia Televisión. Estas fueron las conclusiones.

## La tecnología como herramienta de trabajo

En un entorno marcado por la inmediatez, la tecnología puede ayudar al contenido de calidad. En el debate se comentaron algunos ejemplos: Francisco Sierra destacó la introducción de elementos tecnológicos disruptivos en los informativos, como la realidad aumentada o la generación de gráficos para impulsar el periodismo de datos. "Independientemente del valor añadido y reconocido de nuestras líneas editoriales, no solo contamos con la información como *commodity* sino con el contenido audiovisual que generamos en torno a la noticia, que es lo que nos distingue: introducimos elementos visuales, de opinión, recomendación…", explicó.

"Entre nuestros objetivos está el tratar de que la relación entre RTVE y su público sea personalizada"

***Pere Vila.***
***Director de Estrategia tecnológica e Innovación Digital de RTVE***

Por su parte, Pere Vila puso de relieve el uso de la inteligencia artificial para la monitorización de información en redes sociales y el desarrollo de alertas con el objetivo de tener una visión informativa las 24 horas. "Se pueden desarrollar alertas ad hoc tanto para corresponsales que se encuentran en otro país como para el periodista que realiza información local", sostuvo.

Por otro lado, y vinculado a este sistema de alertas, RTVE trabaja en el desarrollo de tecnologías de ayuda a la redacción. "Si un periodista recibe una prealerta y tiene que redactar una noticia, puede disponer de una herramienta que pueda recurrir a los fondos documentales y preparar imágenes o documentación, además de continuar informando en tiempo real e incluso detectar posibles *fake news*", indicó.

En esta línea, y recurriendo al uso de la Inteligencia Artificial más avanzada, Pere Vila también hizo referencia al desarrollo de herramientas para la redacción automática de textos. "Hay noticias en las que es necesario un periodista que analice, interprete y comunique, pero otras puede estudiarse la posibilidad de que se den a conocer a través de la redacción automática, como por ejemplo algunos apartados muy específicos de información económica o de información deportiva", afirmó.

Eva García San Luis, socia responsable de Análisis de Datos e Inteligencia Artificial de KPMG en España destacó como algo muy positivo la creciente inversión y adopción por parte de las empresas de herramientas de Automatización Inteligente e Inteligencia Artificial aunque advirtió de la importancia de contar "con una estrategia de transformación digital integral para evitar que los proyectos se estanquen en su fase piloto y cueste lograr los resultados esperados". Según subrayó, las estrategias bien diseñadas e implantadas "reportan una ventaja competitiva no solo operativa, sino también financiera".

## El usuario como centro de la estrategia

Sin duda, es en el consumidor donde las nuevas tecnologías han tenido un mayor impacto. Pese a los retos que implica, también supone la ventaja añadida para el sector de disponer de más datos sobre sus usuarios, lo que permite un conocimiento de la audiencia sin precedentes en el entorno *offline*. Y de su mano, la capacidad creciente de ofrecer contenidos personalizados y una experiencia en continua mejora.

El nivel de desarrollo de proyectos de análisis de datos varía entre unos medios y otros. De este modo, la mayoría del sector se encuentra inmerso en la creación de *data lakes* y con datos relevantes y seguros, es decir, dando prioridad a la calidad del dato. Es el caso de Grupo Henneo que tal y como contó Miguel Madrid, tras analizar qué información es relevante extraer del *data lake* se dará paso al desarrollo de una plataforma de personalización.

También está en ejecución un proyecto de personalización de la experiencia de usuario con RTVE, basado en la utilización de sistemas de *Single Sing On*, un *User Tracker*, un *Data Lake* y una plataforma de

recomendación. "Nuestro objetivo final es personalizar el contenido individuo a individuo y tratar de ofrecer no solo los contenidos que quiera el usuario sino cómo los quiera", explicó Pere Vila.

Por su parte, Francisco Sierra puso de relieve el reto de unificar y recopilar los datos procedentes de varios canales. "Hemos pasado de ser una televisión a una empresa digital generadora de contenidos audiovisuales, por lo que estamos trabajando en unir de una forma inteligente todo el data que teníamos separados en varios mundos, y el reto es reconocer e identificar a cada usuario", afirmó.

## La protección de los datos

Pero la recopilación y el análisis de datos de los usuarios conllevan el imperativo de garantizar su privacidad y seguridad. El Reglamento General de Protección de Datos (GDPR, por sus siglas en inglés) ha supuesto un antes y un después en el tratamiento de datos de usuarios, con especificaciones claras como la obligación de obtener su consentimiento explícito.

"Al recoger los datos de individuos, sin duda lo hacemos con el mayor cuidado y en cumplimiento con la normativa. El GDPR supone una fuerte exigencia legal y es complicada de gestionar, sobre todo desde el punto de vista de la publicidad, donde hay muchos *players* y cada uno tiene sus demandas", explicó Pablo Caño.

Sin embargo, para el consejero delegado de Editorial Ecoprensa, el tratamiento de datos también puede suponer una oportunidad para el sector, ayudando a los usuarios a monetizar sus datos personales. "Creo que tenemos que abordar un cambio estratégico, en el que como medio pasemos a ser no solo gestores de datos sino que ayudemos a los usuarios a decidir para qué se usan sus datos y cuánto valor tienen cada uno de esos usos", indicó.

Por su parte, Miguel Madrid recordó que el cuidado ante el tratamiento de datos personales debe formar parte de la "cultura" de las compañías. "Estamos siendo muy exigentes y cumpliendo al máximo, pero además de por cuestiones regulatorias por nuestra propia cultura". "Otra cuestión es la ciberseguridad y la protección de los *data lakes*, los hackers siempre van a estar ahí, es un tema que hay que cuidar y seguramente se le esté prestando menos atención de la que debería".

Coincidió Francisco Sierra en la relevancia de la seguridad y protección de los datos, ya que considera que "la confianza que ofreces es fundamental porque es la que te van a dar tus propios usuarios". Además, agradeció que la normativa unifique criterios que deben cumplir todos los actores, incluidas las grandes tecnológicas y los nuevos actores globales.

"Todo lo que suponga regular el uso de datos es fundamental", subrayó, valorando también la posibilidad de hacer que los usuarios tengan en sus manos el valor de sus datos. "No sé si a corto plazo esta opción será posible, creo que son las grandes compañías de telecomunicaciones europeas las que tienen que tomar la iniciativa", indicó Francisco Sierra.

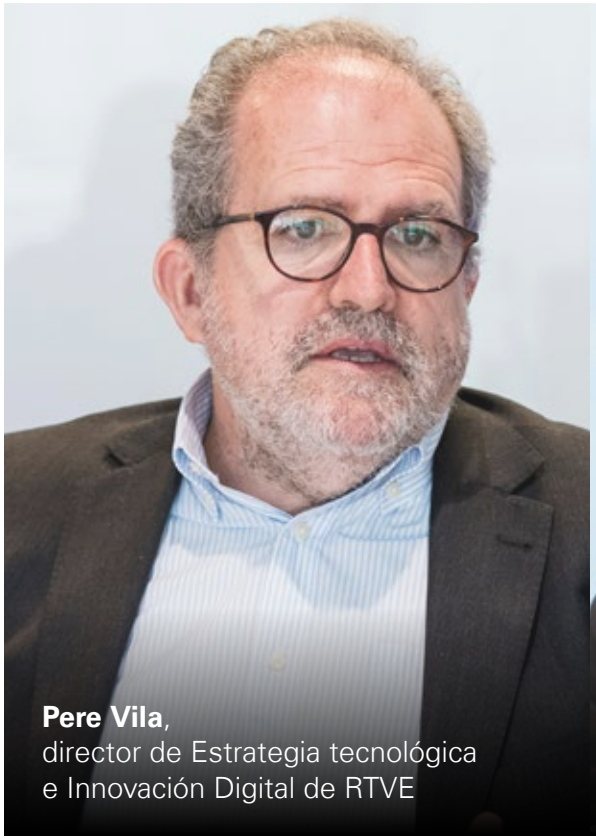
> "Los hackers siempre van a estar ahí, es un tema que hay que cuidar y seguramente se le esté prestando menos atención de la que debería".
>
> ***Miguel Madrid.***
> ***Director de Medios del Grupo Henneo***

Marc Martínez, socio responsable de Ciberseguridad de KPMG, recordó que recibir ciberataques es inevitable, "por eso es tan relevante trabajar todo el ciclo de la ciberseguridad, desde la prevención hasta la respuesta cuando ya se ha producido el incidente". Además, puso el énfasis en que los consumidores son cada vez más conscientes del valor de sus datos de modo que "lograr su confianza con transparencia sobre la gestión de la privacidad y los datos puede ser una fuente de diferenciación y ventaja competitiva".

Caso especial es el de RTVE, sujeta a una regulación más estricta al ser considerada infraestructura crítica. "En nuestro caso el GDPR lo cumplimos especialmente, estamos muy implicados para garantizar la ciberseguridad. Por un lado formamos parte de la Unión Europea de Radiodifusión (UER), que tiene grupos de trabajos específicos, y por otro estamos en contacto con el Centro Criptológico Nacional ", explicó Pere Vila. "Algunos de nuestros sistemas son críticos, están monitorizados y si sufren un ataque tendríamos que dar una respuesta rápida", indicó.

## Usuarios y publicidad

La irrupción de la publicidad programática en los canales digitales, que permite ofrecer a los usuarios anuncios personalizados y adaptados a la fase de compra en que se encuentren, ha revolucionado la inversión por parte de los anunciantes. De su mano va el conocimiento de los usuarios que permite, además de ofrecer a los anunciantes espacios más específicos y adecuados, desarrollar muros de pago en base a los intereses de lectores y espectadores. Sin embargo, el sector reclama la necesidad de retomar el control y elevar los ingresos.



**Pere Vila**,
director de Estrategia tecnológica e Innovación Digital de RTVE



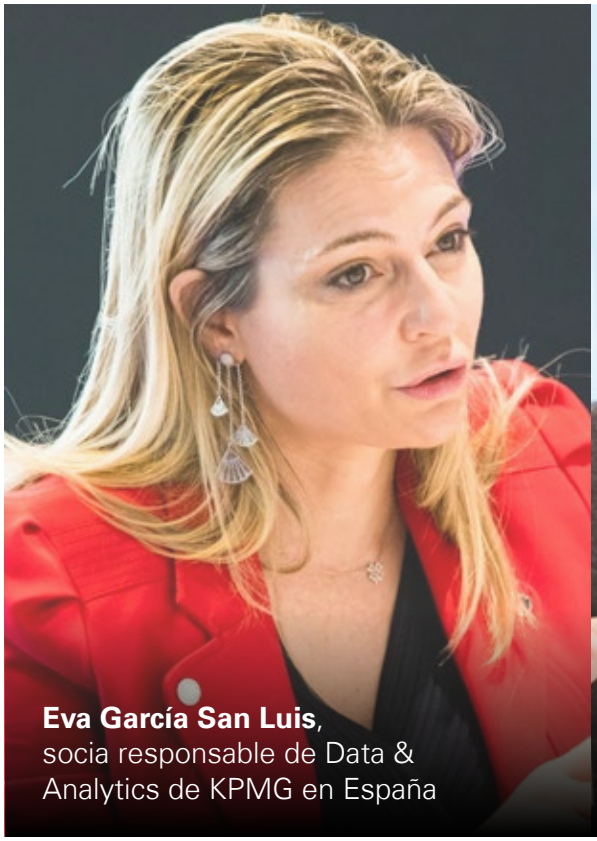
**Pablo Caño**,
consejero delegado de Editorial Ecoprensa

"Trabajamos en los datos para aumentar el valor de nuestro inventivo publicitario, pero no he visto que realizar inversiones en este sentido haya tenido un impacto destacado en los ingresos. En España la publicidad programática se ha malversado, se ha convertido en una forma de bajar los precios en lugar de subirlo como ha sucedido en otros países", explicó Pablo Caño.

En este sentido, subrayó que el hecho de "identificar y conocer a los usuarios tiene sentido, pero de forma táctica y en la realidad es complicado rentabilizar este conocimiento". "El hecho de identificar a nuestros usuarios no repercute en ingresos directamente asociados que justifiquen la inversión tecnológica necesaria", advirtió.

> "Tenemos que abordar un cambio estratégico, en el que como medio ayudemos a los usuarios a decidir para qué se usan sus datos y cuánto valor tiene cada uno de esos usos"
>
> ***Pablo Caño.***
> ***Consejero delegado de Editorial Ecoprensa***

Por su parte, Miguel Madrid recalcó la necesidad de ofrecer resultados a los anunciantes aprovechando los datos que ofrece la tecnología, y no solo espacios publicitarios como se ha venido haciendo históricamente. "En el entorno programático tiene mucha importancia el conocimiento sobre la campaña, el *scoring* de usuarios, su propensión a hacer clic, dónde se muestra la publicidad, etc.", explicó.



**Eva García San Luis**,
socia responsable de Data & Analytics de KPMG en España



**Miguel Madrid**,
director de Medios del Grupo Henneo

"Nos encontramos en medio de una tormenta perfecta en la que caen los ingresos, la circulación, estamos entrando en un modelo de pago sin saber realmente si la sociedad está dispuesta… Hay muchas incertidumbres pero una certidumbre, es que el ingreso publicitario ha caído y que en lugar de cerrar medios tras la crisis, han ido apareciendo más por lo que el reparto es más escaso", recordó Miguel Madrid.

Además, el director de medios del grupo Henneo advirtió de que ante este entorno de dificultad el sector tiende a estar más centrado en el corto plazo que en el medio y largo plazo, lo que afecta a la innovación. "Cada vez surgen más intermediarios con pequeñas innovaciones, y al final el beneficio se lo quedan terceros", afirmó.

Otro aspecto sobre el que los asistentes a la mesa redonda llamaron la atención es el problema de la veracidad y homologación de las métricas de publicidad existentes en el mercado. "Además, muchas agencias componen planificaciones en función de usuarios estándar, cuando eres capaz de ofrecer información detallada de los usuarios, unos datos que en muchos casos todavía no se están asimilando. Te piden información pero al final se continúa planificando la publicidad por volumen y al menor precio", aseveró.

## El reto de innovar

Desarrollar innovación, conocer a los usuarios, alcanzar un nuevo modelo de negocio. La tecnología abre un mundo de posibilidades pero exige un elevado nivel de inversión en un entorno marcado por la dificultad. La necesidad de conjugar el corto y el largo plazo, donde se mueve la innovación, hace al sector de medios moverse en una compleja balanza donde pueden diluirse importantes oportunidades.



**Francisco Sierra**,
director de Contenidos digitales y Redes sociales de Atresmedia Televisión



**Marc Martínez**,
socio responsable de Ciberseguridad de KPMG en España

"Hemos pasado de ser una televisión a una empresa digital generadora de contenidos audiovisuales, por lo que estamos trabajando en unir de una forma inteligente todo el *data* que teníamos separado en varios mundos".

***Francisco Sierra.***
***Director de Contenidos digitales y Redes sociales de Atresmedia Televisión***

"Hay una diferencia muy grande entre la actividad estratégica y la táctica: nos encontramos ante un modelo de negocio fuertemente cuestionado, con importantes retos para hacerlo sostenible y hay que diferenciar lo que hacemos para soportar una estructura a día de hoy y lo que hacemos como actividad estratégica con visión a futuro", explicó Pablo Caño.

Además, Pere Vila puso de manifiesto la complejidad añadida de innovar en una empresa pública. "Hay que realizar concursos públicos diseñados para adquirir en un plazo determinado, y en la innovación los plazos no están acotados. Es necesario publicitar el concurso, que haya concurrencia, hacer una certificación y cerrar las adjudicaciones, y estos plazos para adquirir innovación suponen una dificultad añadida", explicó.

Para hacer frente a este reto, RTVE recurre a los acuerdos, ya sea con universidades con las que aplica tecnologías específicas como la Inteligencia Artificial, los metadatos o el 5G o las becas de investigación dirigidas a cuestiones como la experiencia de usuario. Otra solución es el desarrollo de la aceleradora de *start-ups* Impulsa, donde a través de una convocatoria pública se aceleran cuatro de estas compañías del sector audiovisual.

En este sentido, Francisco Sierra reconoció la complejidad de la compañía pública pero destacó su "estabilidad". "Nosotros tenemos que enfocarnos en cuestiones como la innovación, eficacia y la rentabilidad, ajustando el corto plazo, con una visión estratégica a medio y largo plazo", explicó. Por ello, puso de relieve la importancia de "conocer el mercado, estar presente en las novedades tecnológicas y en cuanto se observe cierta rentabilidad tratar de desarrollarla *in house*".

Además de las inversiones, los medios no pueden dejar de lado la consecución de alianzas. Pese a ser un sector históricamente dividido, el entorno actual ha generado vínculos históricos. Un ejemplo es el lanzamiento de Lo ves TV, una plataforma audiovisual que une a Atresmedia, RTVE y Mediaset para hacer frente a la irrupción de nuevos competidores y los cambios de comportamiento de los usuarios.

"Los nuevos actores están muy presentes, tienen mucha fortaleza y cambian hábitos de consumo, por lo que tenemos que ser innovadores", explicó Pere Vila, que también destacó los retos que suponen este tipo de alianzas ya que "las características de cada grupo no siempre son las mismas, pero trabajamos y casi siempre conseguimos el acuerdo en los temas más relevantes"

Tercer bloque

# En primera persona

**Silvio González**,
consejero delegado de Atresmedia

**Fernando Giménez Barriocanal**,
presidente de Cope

**André Andrade**,
consejero delegado Dentsu Aegis Network Iberia & SSA

**Fernando Garea**,
presidente de EFE

**Asis Martín de Caviedes**,
presidente de Europa Press

**Sergio Oslé**,
consejero delegado de Movistar +

**María Ferreras**,
vicepresidenta de Desarrollo de Negocio para Europa, Oriente Medio y África de Netflix

**Aitor Moll**,
consejero delegado de Prensa Ibérica

**Alejandro Martinez Peón**,
consejero delegado de Prisa Noticias

**Charli Kumar**,
directora de Operaciones de SKY en España

**Antonio Fernández Galiano**,
presidente de Unidad Editorial

**Luis Enríquez**, consejero delegado de Vocento

Entrevistados ordenados alfabéticamente en función del nombre de la empresa o grupo.

Las siguientes entrevistas, realizadas entre enero y mayo de 2019 a algunos de los primeros ejecutivos más relevantes de la industria, recogen el pulso vibrante de un sector diverso que se enfrenta a la disrupción con confianza en su naturaleza estratégica como servicio imprescindible para la difusión de información, cultura, ficción y entretenimiento de calidad ▮



**Silvio González Moreno**,
CEO de Atresmedia

# "La televisión es todavía el medio que consigue el mejor retorno sobre la inversión"

**¿Cómo cree que va a ir evolucionando en España la inversión publicitaria en general y en la televisión en particular?**

No tengo claro si ahora mismo se puede hacer una foto de lo que va a pasar en el futuro porque estamos en un momento de transformación global que afecta a todos los sectores. Y el comportamiento del mercado publicitario tiene una correlación directa con el comportamiento de los anunciantes.

Los problemas en los negocios de nuestros anunciantes repercuten en su comunicación. Por eso, primero hay que analizar los retos a los que se enfrenta el automóvil, las telecomunicaciones, los bancos, los seguros….

No obstante, el mercado publicitario en su conjunto está creciendo modestamente en todos los soportes. En el caso de los medios que nosotros trabajamos (televisión, radio y digital), creo que la tele sufrirá o una estabilización o un ligero decrecimiento mientras que la radio permanecerá estable y digital seguirá creciendo al ritmo actual.

**¿Cuál es el motivo por el que las marcas están siendo más prudentes a la hora de realizar sus inversiones publicitarias?**

No tenemos una respuesta clara porque cuando hablamos con ellos siempre dicen que invierten lo mismo. Una explicación podría ser que dentro de los presupuestos de marketing empiezan a estar también integradas inversiones que antes entraban en IT o sistemas como plataformas de atención y servicio al cliente. No obstante, esta teoría no explicaría todo porque no se produce la misma evolución en todos los sectores.

**¿A dónde ha ido ese volumen de inversión publicitaria?**

La mayor parte de la reducción ha sido por destrucción de precio, no por menores volúmenes. Nuestra caída desde lo que facturábamos en los años de mayor inversión publicitaria hasta ahora básicamente ha sido por ese motivo.

**¿Cuáles pueden ser las claves para que las televisiones en abierto puedan dar la vuelta a esta tendencia?**

Se puede pensar que la televisión ha perdido cierto atractivo pero, aun así, es el medio que consigue una mayor audiencia publicitaria, el mejor retorno sobre la inversión y, por tanto, es muy difícil que surja ningún medio que sea capaz de hacernos la competencia. Creo que le está pasando lo que le ocurrió a la radio hace 20 o 30 años, cuando se vaticinaba su desaparición mientras que ahora todo el mundo dice que es un negocio estable y maduro… Somos baratísimos en términos relativos y tenemos una potencia de fuego extraordinaria.

Al final, cuando de verdad haya una medición que englobe la audiencia de la televisión en todos los dispositivos, creo que este medio sufrirá mucho menos toda esta gran ebullición que hay de medios digitales, de nuevas propuestas...

"Al final, todos tendremos los datos de todos y no sé cuál será el elemento diferencial"



**¿Y hay nuevas iniciativas de cara a buscar formas de monetización diferentes?**

Con el HBBTV, a través de la tecnología de la televisión híbrida, estamos utilizando la televisión de una manera tradicional para hacer publicidad más segmentada. También estamos desarrollando nuestra plataforma de OTT online y estamos apostando con fuerza en el terreno del Big Data. Tenemos margen que ganar en esa publicidad más segmentada, que a la televisión convencional le cuesta porque es más de cobertura, de dirigirse a mucha gente.

"Todas las regulaciones que se apliquen sin considerar a los gigantes tecnológicos como parte del sector, van a generar una distorsión del mercado"

**¿Cómo prevé que va a evolucionar la presencia digital de las grandes cadenas para conseguir fidelizar a este público joven que consume de otra forma?**

Es un reto. Donde el consumo de televisión está sufriendo más es en el público menor de 25 años. Y aun así están viendo la tele durante dos horas al día de media. Hay que pensar en fórmulas para ellos, como nuestra plataforma Flooxer.

La diferencia con el consumo de la televisión tradicional es que al final te mueves en un universo de canales definidos mientras que cuando te vas al mundo digital es un universo infinito, por eso cuando entras en ese mundo, por muy buena que sea tu capacidad de captar atención/público es mucho menor que en la televisión tradicional.

**¿Cree que hay margen en el mercado español para fórmulas de competencia colaborativa?**

Sí. Lo estamos haciendo con Mediaset y con RTVE. El HBBTV es un proyecto conjunto de las tres, la OTT que queremos montar también. Hay terreno en el que deberíamos ponernos de acuerdo respetando todas las premisas de competencia.

Además, desde el punto de vista tecnológico hace falta una unión pero ya no española sino europea. La única forma de competir con los grandes nativos digitales es con una plataforma europea que tecnológicamente te permita estar siempre al mismo nivel. Si no, será imposible.

**¿Prevé en los próximos años explotar más el uso de los datos para la venta de publicidad?**

Sí, el dato nos servirá para ofrecer a los anunciantes la posibilidad de hacer publicidad más segmentada. En este punto, creo que el caso de Google y Facebook plantean un problema competitivo de primer nivel ya que ocupan todos los elementos de la cadena de valor.

**¿Cómo percibe el Grupo Atresmedia los riesgos tecnológicos y ciberataques?**

Tenemos ataques todos los días pero de momento estamos consiguiendo que no afecten a nuestro negocio. Creo que es un riesgo que a día de hoy tenemos razonablemente cubierto.

**¿Ve posibles o potenciales operaciones de consolidación en el mercado de televisión?**

En el mercado español no porque la CNMC no lo va a permitir. En el europeo tiene poco sentido porque las consolidaciones no aportan muchas ventajas desde el punto de vista económico. Nuestros negocios son tan locales que la consolidación con empresas de otros países no te ayuda ni a la compra ni a la producción.

**¿Está encontrando dificultades para atraer y retener el talento?**

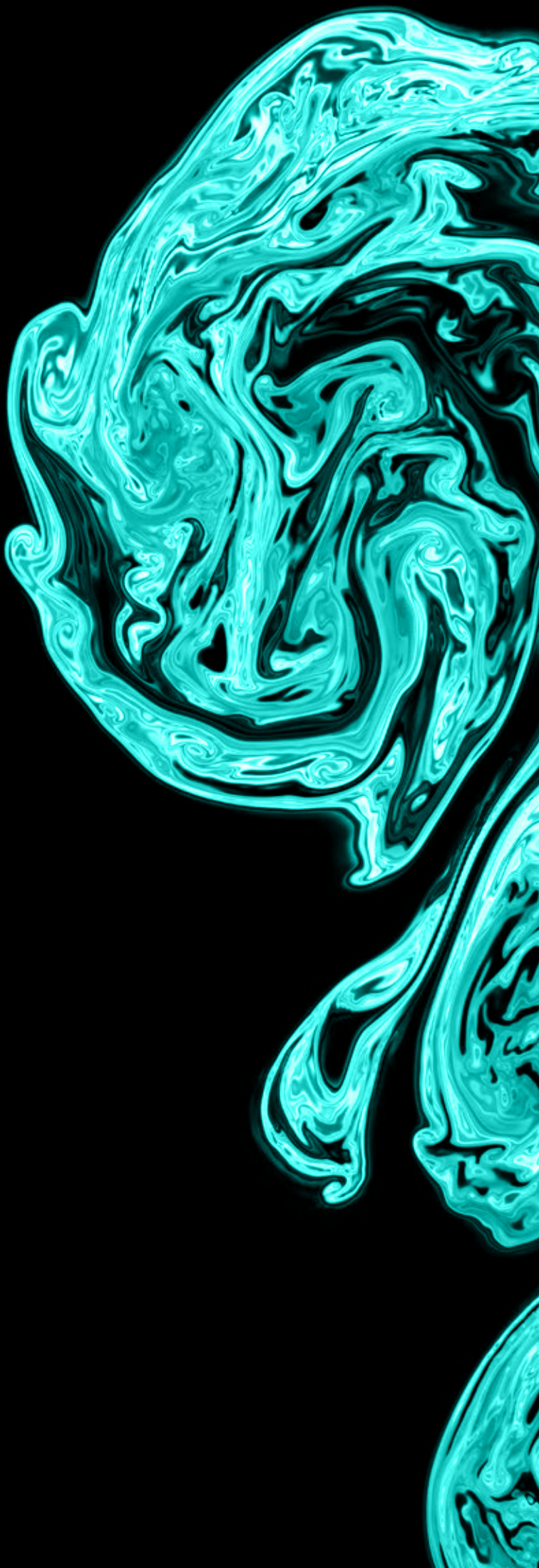
El talento es la esencia de las empresas, especialmente en las nuestras que son creativas y necesitan perfiles y cualidades concretas. Creo que la clave está en ser capaz de atraer al talento enamorándolo con un buen proyecto.

**¿Cómo están impactando las últimas actuaciones de la CNMC en sus modelos comerciales?**

La CNMC tiene una función muy importante que es la defensa de la libre competencia de los mercados y los consumidores. El problema es que cuando opera lo hace respecto de un mercado que no es real, es una visión del mercado desactualizada. Ahora estamos en un marco de competencia en el que somos muchos más operadores, también entran Google, Facebook, Amazon… a quienes sin embargo aplica reglas distintas. Es una asimetría regulatoria disparatada. Todas las regulaciones y normas que se apliquen con ese criterio van a generar una distorsión del mercado.

**Desde la perspectiva de la diversificación de las fuentes de ingresos, ¿plantean foco en mayor verticalización o segmentación de canales y contenidos?**

Sin duda, de hecho tenemos canales muy segmentados para públicos concretos y cuando desarrollemos la OTT cada vez más ▮






**Fernando Giménez Barriocanal**,
presidente Grupo COPE

# “Lo que prescriba Carlos Herrera tiene una potencia muy superior a lo que diga una máquina”

**¿Cómo espera que evolucione la inversión publicitaria en radio en los próximos dos o tres años?**

Creo que la inversión publicitaria en radio convencional va a tener un comportamiento positivo aunque hay que diferenciar mucho el corto plazo de lo que puede pasar en un futuro. No se van a producir los grandes crecimientos que se podrían esperar si la coyuntura económica fuera mejor pero habrá un avance pequeño, superior al de otros soportes.

Por otro lado, esperamos crecer mucho más por parte de los ingresos que provienen de las nuevas tecnologías; es cierto que tenemos margen de crecimiento porque partimos de un suelo mucho más bajo.

**¿En qué medida cree que las apps y los agregadores pueden jugar un papel importante en los próximos años a la hora de favorecer la generación de negocio?**

Yo creo que las apps están siendo un elemento fundamental. El consumo de la radio a día de hoy a través de Internet es relativamente pequeño. Más del 80% de nuestros oyentes provienen de las FM convencionales. No obstante, el incremento del consumo de contenidos audiovisuales en soportes digitales crece a pasos agigantados. Lo vemos con nuestras apps y en el propio cambio en la manera de consumir radio, así que esperamos crecer mucho en la medida en que los generadores trabajemos en nuestros propios soportes digitales (apps, agregadores…)

**¿Cuál es el futuro de la radio analógica?**

Se va a resistir a morir. La radio digital se ha tropezado en España con la realidad de que todo usuario convencional tiene su aparato en casa con la alternativa del móvil. En este sentido, estamos trabajando en proyectos de radio híbrida que ofrece la posibilidad de completar la señal analógica con contenidos personalizados o ampliados en el móvil. Es valor añadido. Entre nuestras audiencias además estamos encontrando un perfil de internautas muy interesante, mayores de 60 años que ya han conocido las tecnologías estando en activo.

Ahora mismo nos enfrentamos a un reto enorme ante el que nos planteamos cuál es el mejor camino a tomar. En el ámbito de la publicidad digital, de la programática, hay crecimientos muy elevados aunque sobre unas bases muy bajas. ¿Debemos migrar al espacio digital? Creo que no porque la retribución sobre el valor que puedes ofrecer a los anunciantes no compensa la inversión necesaria.

En la radio convencional tenemos un producto muy cercano, que requiere más inversión pero es muy valorado. No podemos competir en costes con grandes aplicaciones pero nuestras radio fórmulas siguen aumentando en número de oyentes. En la radio puedo ofrecer otro tipo de activos como la calidez y la confianza de las personas de referencia o la información elaborada *ad hoc*. Tenemos nuestro hueco y debemos seguir avanzando.

Por otro lado, a la publicidad hay que darle una vuelta. Cada vez más los tipos de clientes te demandan otra cosa que no sean las cuñas, te piden emplazamiento, mención… eso lo estamos trabajando bastante. Pero en general, seguiremos apostando por la publicidad convencional aunque vamos a actualizarla y la vamos a combinar con estos nuevos formatos digitales. Tenemos claro que lo que prescriba Carlos Herrera tiene una potencia muy grande, muy por encima de lo que diga una máquina.

> "Estamos trabajando en proyectos de radio híbrida que ofrecen la posibilidad de completar la señal analógica con contenidos en el móvil"

**¿Prevéis mayor incremento de la publicidad digital dentro del reparto? ¿Cómo creéis que os puede impactar?¿Cómo competir contra los gigantes digitales?**

La radio es sobre todo palabra y sonido. Hasta hace poco los grandes buscadores no escuchaban, se basaban fundamentalmente en el texto. Pero ahora que la tecnología lo permite estamos trabajando en intentar etiquetar los archivos de audio de forma que los asistentes de voz puedan servir nuestro contenido cuando le sea requerido por el usuario en base a temáticas o palabras clave que puedan ser identificadas directamente en el audio.

Tenemos una biblioteca inmensa de sonidos y un potencial muy grande puesto que somos los creadores de esos contenidos. Otros lo que hacen es ordenarlos, compilarlos y ponerlos a disposición.

Quizá en la prensa escrita se han dado cuenta un poco tarde de que han intentado muchas veces competir contra sí mismos ofreciendo un producto gratis en la red y un producto de pago analógico en papel.

**¿Dónde cree que ha ido la inversión publicitaria?**

Una gran parte se ha perdido y otra se ha trasvasado de unos medios a otros, sobre todo hacia las plataformas y canales digitales. Hemos sufrido pero no vamos a bajar los precios porque eso supondría la ruina absoluta para nosotros y el resto de operadores. Un negocio como el nuestro, con un apalancamiento operativo enorme donde los costes variables son muy pequeños, necesita vender mucho.

**¿Veis a futuro otras formas de generación de ingresos alternativas a la publicidad, otros modelos de negocio?**

Sí. Tenemos una gran generación de recursos y rentabilidad con la realización de eventos. Muchas veces son un ingreso directo por la simple organización del evento y otras veces es con una iniciativa de publicidad. Por ejemplo, ofrecemos conciertos cuyas ventas en taquilla se destinan a causas y entidades sin ánimo de lucro pero a partir de las cuales generamos recursos publicitarios.

También tenemos en marcha una iniciativa de registro de nuestros usuarios en internet para darles un valor añadido tanto a los que demandan información como a los que demandan música.

Hemos llevado a cabo una gran transformación para ello. En enero de 2018, Cope tenía dos millones de usuarios únicos mensuales y cerramos diciembre con cuatro millones trescientos. Contando apps, en enero ya estamos en seis millones de usuarios únicos, a lo que cabe añadir las apps musicales. Estamos convencidos de que serán una fuente de recursos pero en general nuestra apuesta seguirá siendo la publicidad convencional.

**¿Cómo cree que van a evolucionar en España los contenidos más enfocados a la selección a la carta de los usuarios?**

Irán evolucionando en la medida de las posibilidades y conforme los creadores de contenido vayamos viendo un retorno. Nosotros tenemos aproximadamente unos 20 programas bajo demanda que no emitimos en la radio convencional sobre temas específicos: toros, deportes minoritarios, moda, familia.

El consumo de estos contenidos nos da información sobre los gustos de los oyentes y nos permite personalizar cada vez más la oferta. La combinación de radio en directo con contenidos a la carta es el camino por el que creo que vamos a ir.

"Seguiremos apostando por la publicidad convencional aunque la vamos a actualizar y combinar con nuevos formatos digitales"



**¿Cómo pueden generaros ingresos?**

En primer lugar, dentro del propio contenido mediante emplazamientos publicitarios puesto que estamos afinando mucho el público concreto que está asociado a la demanda de determinados productos. Al definir estos contenidos tenemos que valorar que tengan un mercado, unos oyentes y unos anunciantes potenciales.

En el ámbito digital estamos trabajando en cinco niveles: las noticias en general, la opinión, el ámbito religioso, el deportivo y el contenido musical. Y luego paradójicamente en este mundo digital y globalizado nosotros queremos incidir mucho en lo local y lo ultra local, un ámbito que tiene muchos pequeñísimos anunciantes.

**¿Existen alianzas o fórmulas de competencia entre emisoras para optimizar la forma de competir?**

Tenemos que hablar más entre nosotros. Las radios, salvo en deporte y en música, nos hacemos muy poca competencia.

**¿Y prevé en el sector operaciones de consolidación en los próximos dos o tres años?**

Tiene que haberlas. En prensa escrita es absolutamente necesario. En el mundo de la radio puede haber algunas consolidaciones más de grupos pequeños; algunos están en régimen de asociación o franquicia y en algún momento tendrán que

concentrarse. Nosotros tenemos además la problemática de las más de mil emisoras que hay no ajustadas a la legalidad y que consumen muchos recursos publicitarios.

**¿En radio hay margen para optimizar las infraestructuras tecnológicas que permitan acceder a la mayor calidad y cantidad de datos?**

Sin duda. Primero porque las propias infraestructuras están variando y lo que antes era un oyente anónimo está desapareciendo. Segundo, porque la radio es un medio muy participativo. Con la radio discutes, te acompaña. Hay una magia de interacción que con las nuevas tecnologías se hace todavía más tangible.

Permanentemente en todos los programas estamos pidiendo la opinión de la gente que puede hacérsela llegar al conductor de un programa en tiempo real. Estos datos se pueden tratar, pueden permitirte conocer mejor a tus oyentes para poder darles lo que ellos quieren y pueden también dar soporte a la publicidad tanto convencional como específica o digital.

**¿Es posible bajar los costes de generación de contenidos?**

En algunos aspectos sí, como en determinados desplazamientos. Por ejemplo, la conferencia episcopal la transmitimos por *streaming*. También creo que ahora el periodista es mucho más multimedia, tiene que escribir, maquetar, mandar a la web, sacar una foto… En ese sentido se están acortando los costes.

**¿Hasta qué punto está cambiando el tipo de profesional que necesitáis?**

Nosotros prestamos mucha atención a la cantera y la formación. Tenemos el master de COPE que nos sirve para analizar el talento. Lo diferencial ya no es tanto captar la noticia como ser capaz de fabricar un relato y de contarlo de una forma única que fidelice, que sea insustituible. Eso es lo que nosotros buscamos

> "El problema ya no es tanto captar la noticia como ser capaz de fabricar un relato de una forma única que fidelice"




**André Andrade,**
consejero delegado de Dentsu Aegis Network Iberia & SSA

# “Con los datos tanto la oportunidad como el riesgo son enormes”

**Durante los primeros trimestres de 2018, se apreció un ligero crecimiento general de la inversión publicitaria en España, si bien destaca un decrecimiento de la inversión publicitaria en TV. ¿Cómo consideras que va a evolucionar en España la inversión publicitaria durante los próximos 2-3 años?**

Los últimos dos años, y especialmente en estos últimos meses, estamos viendo agotarse un paradigma importante, el que vinculaba la evolución de las inversiones con la evolución económica.

Esto ya no funciona así, no solo en España sino a nivel mundial, particularmente en los mercados más maduros donde la tecnología, la digitalización, la economía digital están más desarrolladas… Sin duda, genera incertidumbre sobre el comportamiento futuro de las inversiones.

A pesar de ello, y aunque existe incertidumbre en el mercado, económica, política, los mercados publicitarios siguen creciendo de una forma bastante razonable. Nuestra estimación no es muy negativa pero tampoco muy optimista. Hemos presupuestado un crecimiento de alrededor de un 2% para el próximo año.

**Considerando dicha evolución esperada de los ingresos publicitarios en los próximos años ¿cómo cree que afectará al negocio de las agencias de medios?**

Lo cierto es que nuestro negocio, nuestro modelo de ingresos, depende menos ahora de la inversión publicitaria. La planificación y la compra de medios son muy importantes pero los servicios que vamos prestando se acercan cada vez más a la consultoría, a la gestión de plataformas, a los modelos de transparencia que los anunciantes demandan cada vez más.

Con todo, la inversión sigue siendo relevante en tanto que es fundamental para los

medios de comunicación y es necesario contar con buenos medios y con diversidad de contenidos y de intereses para que las soluciones de comunicación sean efectivas.

Lo cierto es que la industria ha vivido una transformación muy rápida que hay que afrontar con conocimiento y con tecnología. Probablemente, la ruptura de esa relación entre crecimiento de la economía y de la inversión tenga que ver con el hecho de que los anunciantes están sintiendo la necesidad de invertir en tecnología. Hoy no hay ningún anunciante que no esté invirtiendo en una innovación tecnológica. Las agencias ayudamos a decidir hacia dónde se tiene que orientar y cómo tiene que ir.

También observamos como el marketing y la comunicación a veces no están integrados, incluso en las empresas más potentes. Eso va a llevar a que este gap todavía se mantenga en los próximos años. Yo soy muy positivo sobre la industria, me parece un periodo muy bonito para trabajar, muy innovador y entretenido.

**SEM, SOCIAL ADS, DISPLAY… La revolución digital ha cambiado las reglas del marketing y la comunicación y las plataformas digitales (redes sociales, grandes buscadores…) han aumentado significativamente su cuota de mercado. ¿Esto supone un riesgo o una oportunidad para las agencias de medios?**

Depende. En este entorno, los grupos de comunicación que están más apalancados en modelos más tradicionales están sufriendo mucho, aquellos que han montado modelos menos sinérgicos. Por otra parte, en el lado de los medios, los grupos de prensa siguen con muchos retos y crear contenidos de calidad es muy difícil.

Esto me lleva a pensar en un fenómeno que creo que puede generar un rebote en la industria: el incremento de las *fake news (o noticias falsas)*, que seguramente llevarán a mucha gente a querer consumir contenidos que tengan un sello de calidad.

**El continuo trasvase de audiencia de los canales tradicionales "offline" a los digitales/online supone un mayor "poder" de los usuarios y nuevos comportamientos. ¿Cómo están adaptándose las agencias de medios a lo que los usuarios esperan en su relación con las marcas y a lo que ellos están dispuestos a dar?**

Tenemos un papel muy importante puesto que somos quienes ayudamos a los anunciantes a adaptarse a esta nueva manera de comunicarse con sus clientes. Nuestro papel es hacer una recomendación absolutamente equilibrada y sin ningún tipo de barreras de lo que efectivamente hace a las marcas relevantes para los consumidores desde el punto de vista de la comunicación.

"Los grupos de comunicación que están más apalancados en modelos menos sinérgicos están sufriendo mucho"

Es un tema que discutimos mucho con nuestros anunciantes, hay marcas con mucha notoriedad que después no convierten en venta como cabría esperar. La complejidad y la relación de los consumidores con las marcas

está cambiando mucho, los consumidores ya no se fían de las marcas como antes, quieren que les cuenten una historia y es muy fácil pasar de la confianza a la desconfianza.

**Hablando de datos. ¿Cómo cree que va a evolucionar en el negocio de las agencias de medios en España la explotación de la analítica de datos para aproximarse mejor a los clientes y mejorar su experiencia?**

El tema de datos y la efectividad de las campañas va a tener un papel muy importante. Hay algunos temas claves. Por un lado, nos da la capacidad de contextualizar las campañas de una forma muy potente que antes no se podía. Esto nos permite ofrecer a las marcas datos que les ayuden a construir su relación con el cliente de forma mucho más eficiente.

También es cierto que la industria en general (anunciantes, agencias…) tenemos que ejercer una función algo más didáctica, de más autorregulación para evitar malas prácticas que puedan perjudicar a todo el sector.

La inteligencia artificial y el análisis de datos son cada vez de más ayuda; me gustan siempre que estén bien utilizados. Nosotros insistimos a nuestros clientes en la importancia de construir un buen *storytelling* sobre tres palancas muy claras: los datos, la tecnología y los contenidos.

Y con historias bien contadas no hace falta estar metiendo la marca constantemente. Es la transición de la notoriedad hacia la relevancia.

**¿Cómo se están posicionando las agencias de medios de cara a hacer frente a los crecientes riesgos tecnológicos como por ejemplo los ciberataques, cada vez más sofisticados y recurrentes?**

La ciberseguridad o el riesgo de ciberataques para nosotros es un tema más relacionado con las soluciones tecnológicas que utilizamos para protegernos; sin embargo, la parte más relevante en la industria creo que es la relativa a la protección de datos y la privacidad. Con los datos tanto la oportunidad como el riesgo son enormes. Y estamos haciendo una gran inversión en ello.

**¿Identificas en el negocio de agencias de medios en España fórmulas de competición –basadas en enfoques de competencia colaborativa– entre compañías incumbentes y compañías de origen digital, o bien incluso entre las propias compañías incumbentes?**

> "El incremento de las *fake news* seguramente llevará a mucha gente a querer consumir contenidos que tengan un sello de calidad"

La transformación y la evolución de la economía digital están cambiando todos los sectores, pues es absolutamente transversal. La clave hoy es ser capaz de integrar el *journey* del consumidor en las organizaciones. También para las agencias el gran reto es tener un *costumer journey* totalmente organizado.

Nosotros nos autodenominamos *agency network* por tener varios especialistas que juntos intentan hacer esa orquestación con la misión de innovar la forma como se construyen las marcas.

**¿Aquí también estáis viendo como los perfiles que se contrataban hace diez años han cambiado completamente y ahora se buscan perfiles completamente distintos?**

Si, muchísimo. Históricamente se veía mucho el tema de planificación online y offline y ahora tienes unas capacidades que son muy distintas. Para mí la clave es que las nuevas generaciones, que ya son nativas digitales, tienen una capacidad inmensa de aprender muy rápido y entienden muy bien los retos.

Es verdad que nosotros como grupo líder somos también una escuela. Una de las claves de nuestro éxito es que hemos hecho una apuesta por talento *senior* muy por encima de la media del sector. De hecho, el reto de la transformación digital es tan importante que los CEOS quieren y necesitan hablar con profesionales *senior*.

"La clave hoy es ser capaz de integrar el *journey* del consumidor en las organizaciones"



También estos perfiles experimentados requieren incentivos, motivación; por ejemplo, contamos con profesionales con perfil emprendedor, que vienen de empresas propias que han sido compradas. La capacidad de mantenerlos es clave porque sin ellos sería imposible mantener el éxito.

**¿Qué posibilidades ve de que se produzcan operaciones de consolidación/ integración de compañías del sector de agencias de medios en España durante los próximos dos o tres años?**

A nivel internacional siempre es una gran incógnita, yo veo los grandes grupos bastante estables dentro de un entorno difícil. Pero es verdad que todos los grupos tienen *legacy business* muy grandes, lo que dificulta las adquisiciones.

Para nosotros, hasta ahora la estrategia ha sido local, identificando empresas que complementan nuestro conocimiento y capacidades en el país, que pueden entender ese ecosistema y *customer journey*. Y eso nos diferencia de nuestros competidores. Llevamos muchos años con este modelo de integración, trayendo negocios integrados y haciendo que el producto sea cada vez más completo. La clave es trabajar a dos años vista; pensar qué te complementa hoy y qué te va a compensar dentro de dos años.

Hoy por hoy el grupo tiene un discurso y una visión respecto a esto que antes no tenía. El hecho de que España vaya bien da confianza a los accionistas porque los fondos no son ilimitados, estamos siempre compitiendo. *Risk and return* van juntos pero intentamos que el riesgo sea bastante controlado, aunque eso también es una forma de atraer talento




**Fernando Garea**,
presidente de EFE

# “Los formatos innovadores y la diversificación son las dos claves para el futuro”

**Desde su llegada a la Agencia EFE, ha impulsado un proceso de transformación con un fuerte componente de estrategia digital. A este respecto, ¿qué valoración hace de la situación en la que se encuentran las agencias de noticias en materia de digitalización?**

Está claro que ha habido una evolución en general en todas las agencias del mundo en los últimos años en dirección a esa digitalización. EFE pretende ahora dar el salto para ponerse en primer línea, con la idea de que los medios digitales no son sólo el futuro, sino que ya son el presente. Hay que acomodar la oferta de las agencias a la demanda de los medios.

En la mayoría de las agencias internacionales hay ya un interés por atender a esos nuevos formatos digitales. El propio mercado hace que cada vez haya menos medios tradicionales y, por tanto, sean necesarios contenidos digitales y multimedia. El cambio en los últimos años ha sido ya muy significativo en todo el mundo.

**¿Hacia dónde cree que evolucionará el modelo de negocio de las agencias de noticias en los próximos 2/3 años? ¿Y a largo plazo (teletipos, cobertura internacional, formatos innovadores, diversificación hacia otros servicios como formación, investigación, ecommerce, comercialización de datos…)?**

Formatos innovadores y diversificación son las dos claves para ese futuro. Las agencias deben ser proveedores de contenidos diferentes adaptados a los medios. La mayoría de los ciudadanos ya recibe información a través del móvil y, por tanto, hacia ese formato deben dirigirse los contenidos que hagan las agencias.

Las nuevas tecnologías ya permiten segmentar la oferta a medios de comunicación, dando información casi a la

carta y según cada uno de los clientes. Se permite también una relación directa entre agencias y medios para tener contenidos diversificados y dirigidos a cada cliente.

"Las agencias deben ser proveedoras de contenidos diferentes adaptados a los medios"

**¿En qué tecnologías cree que se apoyará esta transformación mayoritariamente y con qué objetivos (Data& Analytics, Blockchain, Cloud…?**

Está por ver. Creo que es especialmente importante el Data & Analytics, en la medida en la que el periodismo en general evoluciona hacia nuevas formas como la verificación y el tratamiento de datos. Es interesante la vía abierta hacia la automatización de ese periodismo.

Lo bueno de la actual situación es que nos encontramos ante una puerta abierta, sin que sepamos qué hay exactamente detrás. En el caso de las agencias hay un terreno para el uso de datos, la verificación y la automatización, con diferentes tecnologías como las que se citan.



**En su comparecencia ante la Comisión Constitucional del Congreso de los Diputados apuntó su objetivo de "rejuvenecer" la plantilla y generar mayores oportunidades para periodistas más jóvenes. En este sentido, ¿está evolucionando el perfil más clásico de los periodistas de agencias más tradicional?**

Más que nunca, las redacciones deben combinar la experiencia de referentes que aporten seriedad y rigor y mantengan el necesario periodismo clásico de las tres fuentes con los nuevos formatos y la manera más atractiva de contar esas noticias. Es importante no olvidar nunca el principio básico del periodismo de las W y el contraste de fuentes fiables.

Hoy los periodistas deben tener destreza y talento en el periodismo tradicional e instinto sobre las noticias, pero a la vez habilidad para manejar las nuevas tecnologías, las redes sociales, edición de vídeo y capacidad para utilizar nuevas narrativas.

**En caso afirmativo, ¿qué nuevas habilidades y conocimientos serán necesarios a futuro? ¿Estáis encontrando 'dificultad' para acceder a ese talento o los jóvenes periodistas cuentan con la preparación adecuada?**

Son más dificultades "administrativas" que de detección. Por fortuna, esos nuevos periodistas tienen una capacidad innata para manejar los nuevos formatos. Hacen falta habilidades y perfiles próximos al multimedia y digital cien por cien.

Y en general estoy detectando una notable preparación de los nuevos periodistas. De hecho, nos sirve muy adecuadamente la formación de los becarios de la agencia y los alumnos del master, donde se imparten asignaturas complementarias a las habilidades clásicas de los periodistas.

**Desde la perspectiva del periodismo como servicio público, ¿qué papel cree que están llamadas a jugar las agencias ante la proliferación de noticias falsas en determinados canales (redes sociales, Whatsapp, etc.)?**

Debe ser un papel esencial en las tres fases del combate de las *fake news*: la detección, la verificación y la difusión. Ningún medio español tiene la red de periodistas que, por ejemplo, tiene EFE, ni la red de distribución de las comprobaciones. Lo más difícil para todos es la detección si, como ocurre ahora, se transmiten por métodos cerrados, como la mensajería instantánea.

En este caso, es un servicio público que debe ayudar a los ciudadanos en el ejercicio democrático. Por ejemplo, para vigilar a los políticos en el sentido de verificar sus datos y afirmaciones y también para evitar intoxicaciones masivas a través de vías distintas a las de los medios de comunicación, sometidos a normas deontológicas reconocibles.

"Es especialmente importante el Data & Analytics, en la medida en la que el periodismo evoluciona hacia nuevas formas como la verificación y el tratamiento de datos"




**Asís Martín de Cabiedes**,
presidente de Europa Press

# “La inmediatez de lo digital ha hecho que nuestro servicio adquiera mayor valor”

**En los últimos años hemos asistido al cambio en las formas de consumir información y a un parón publicitario que ha afectado a los grandes medios y grupos en España, principales compradores de información de las agencias. ¿Cómo ha afectado a las agencias de noticias esta ‘crisis’ en los medios?**

En la última década las agencias de noticias hemos tenido que ir gradualmente transitando del modelo “clásico”, donde efectivamente los medios de comunicación representaban el mayor porcentaje de nuestros ingresos, a un modelo “abierto” en el que las instituciones públicas y las empresas privadas han ido ocupando un peso creciente entre nuestros abonados, que en la actualidad, en Europa Press, representan más de la mitad de nuestra facturación total.

Esta realidad nos ha permitido paliar, en muy buena medida, la llamada “crisis de los medios”, lo que no deja de ser para nosotros un factor de muy alta preocupación.

**¿Cómo están respondiendo las agencias a la digitalización de la forma de consumir información? ¿Qué valoración hace de la situación en la que se encuentran las agencias de noticias en materia de digitalización?**

Para nosotros, las agencias de noticias, el proceso de digitalización es algo consustancial. Desde el principio, medio siglo atrás, ya utilizábamos medios telemáticos para transmitir nuestra información, lo que nos ha permitido, quizás mejor decir, nos ha obligado, a estar siempre en la avanzadilla tecnológica.

La enorme expansión experimentada por las ediciones digitales de la prensa diaria, el llamado “paso del offline al online”, ha sido un fenómeno muy beneficioso



para nosotros, toda vez que la clave de estos nuevos soportes, que es la inmediatez entre el suceso-noticia y su publicación, vuelve a ser algo consustancial y, por tanto, nuestro servicio adquiere mayor valor para nuestros abonados.

**¿Hacia dónde cree que evolucionará el modelo de negocio de las agencias de noticias en los próximos dos o tres años?**

El modelo de negocio inició su evolución más de una década atrás y lo previsible es que continúe en la misma senda, eso sí, a velocidad crecientemente acelerada. Tres son los ejes de esta evolución, hace tiempo iniciada:

Digitalización y desarrollo tecnológico: lo que incluye mejorar en el proceso de generación y transmisión de contenidos, automatización de procesos y uso de herramientas de inteligencia artificial

"Medio siglo atrás, ya utilizábamos medios telemáticos para transmitir nuestra información, lo que nos ha permitido, quizás mejor decir, nos ha obligado, a estar siempre en la avanzadilla tecnológica"

Desarrollo de nuevos contenidos informativos: entre los que se encuentran los servicios de Datos e Infografías, el periodismo móvil, el vídeo online y los productos asociados a la proliferación de las plataformas de voz.

Ampliación de los servicios especializados destinados a los sectores institucionales y empresariales: entre ellos los servicios de comunicación corporativa, el *branded content* y los eventos presenciales.

"La Inteligencia Artificial, la realidad aumentada y la automatización podrán ser generadores de nuevos contenidos informativos"

**¿Y a largo plazo (teletipos, formatos innovadores, diversificación hacia otros servicios como formación, eventos, investigación, ecommerce, comercialización de datos…)?**

Si queremos pensar a más largo plazo que lo comentado anteriormente hay tres nuevos desarrollos que previsiblemente (y digo "previsiblemente" porque el grado de incertidumbre aquí es muy elevado) podrán ser generadores de nuevos contenidos informativos:

La Inteligencia Artificial, aplicada a bases de datos pre-seleccionadas, como generadora de contenidos informativos.

La *"augmented reality"* como gran paso dentro del ámbito de la realidad virtual.

El uso extensivo de la automatización como sustituta (parcial) del trabajo humano.

Pero, en la actualidad, aún nos encontramos lejos de que estos desarrollos futuros encuentren un modelo de negocio sostenible que permita que sean económicamente viables para las agencias de noticias.

**Gran parte del cambio del sector tiene que ver con la digitalización en todos los sentidos. ¿En qué tecnologías cree que se apoyará esta transformación mayoritariamente y con qué objetivos (Data & Analytics, Blockchain, Cloud…?**

Aquí conviene separar dos ámbitos:

Para contenidos web y redes sociales: la clave futura está en la tecnología que permita la personalización de contenidos (la llamada "*behavioral analytics*"), junto con las herramientas más clásicas de análisis de datos ("*data analytics*").

Para contenidos más clásicos transmitidos a nuestros abonados: sin duda cloud es la herramienta actual y de futuro, que nos permite la generación y difusión de contenidos multimedia de una forma óptima en costes.

En esta línea cabe destacar que el paso al 5G en los próximos años va a ser fundamental para los contenidos multimedia, ya que se tardarán muy pocos segundos en enviar y recibir amplios contenidos audiovisuales que en la actualidad tardan minutos.

**Desde la perspectiva del periodismo como servicio público, ¿qué papel cree que están llamadas a jugar las agencias ante la proliferación de noticias falsas en determinados canales (redes sociales, Whatsapp, etc.)?**

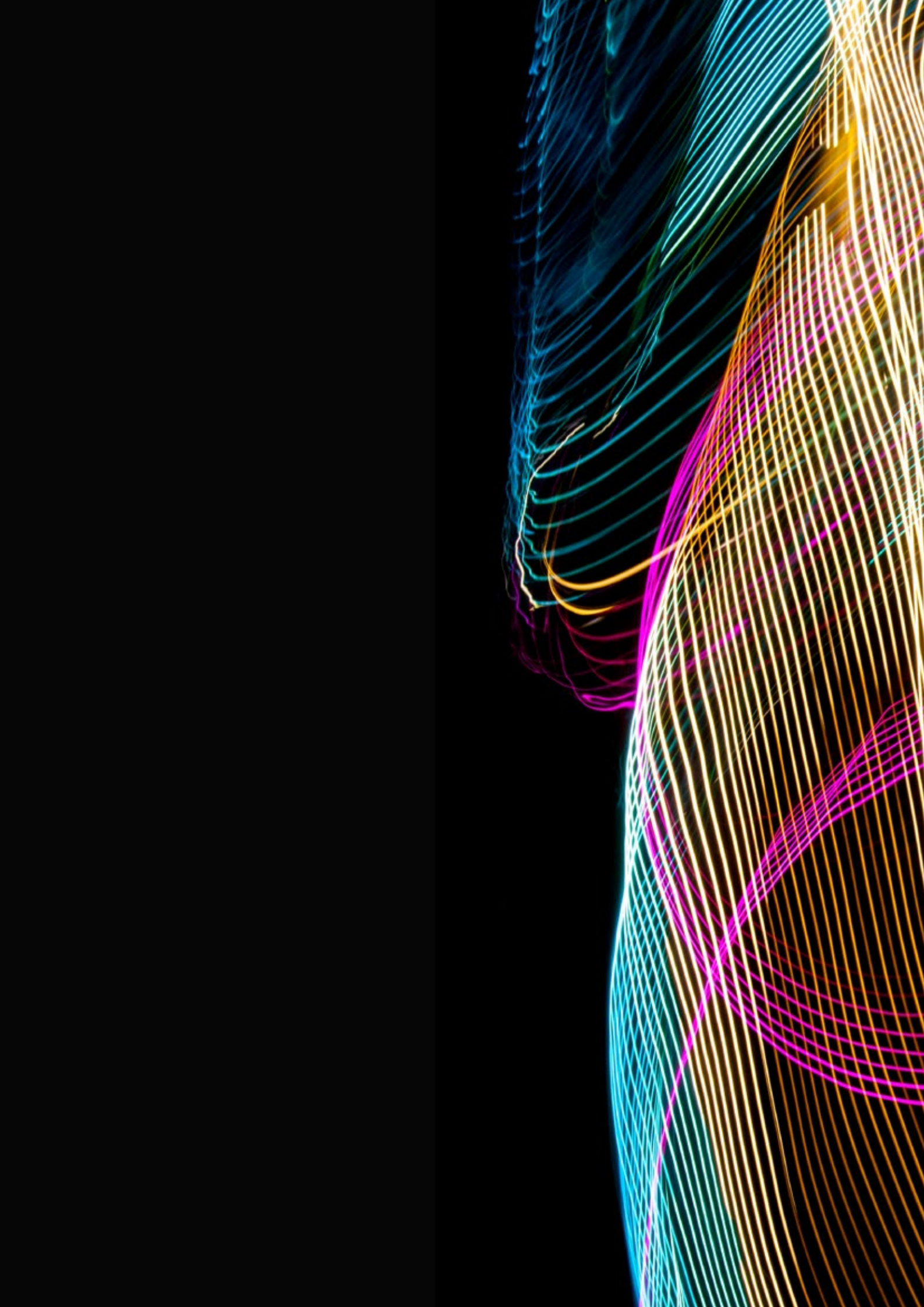
La proliferación de noticias falsas (las "*fake news*") es uno de los mayores retos a los que ha de hacer frente la sociedad actual por su potencial –y realidad ya contrastada en conocidos casos reales– de generar cuanto menos desinformación y lo peor, daños reales en los ámbitos político, económico y social.

El periodismo es un servicio público y, ejercido en libertad y con profesionalidad, una garantía básica para la salud democrática de una sociedad. En esa medida, las agencias de noticias –como fuentes primarias de la información– jugamos un papel fundamental ante la proliferación de las *fake news*.

No es sencilla la respuesta al cómo ser más eficaces en esta tarea; pero sí cabe apuntar algunas líneas de actuación: dotarse de un Código de Conducta estricto, crear un equipo interno de detección de noticias falsas, establecer alianzas con medios similares con este propósito, robustecer los mecanismos de supervisión sobre contenidos ajenos, limitar todo lo posible los contenidos no propios (los "rebotes" en nuestra terminología).

Pero al final es una cuestión de responsabilidad interna, en definitiva de tener un equipo profesional lo más sensibilizado posible ante este gran reto común

"El paso al 5G en los próximos años va a ser fundamental para los contenidos multimedia, ya que se tardarán muy pocos segundos en enviar y recibir amplios contenidos audiovisuales que en la actualidad tardan minutos"






**Sergio Oslé**,
presidente de Movistar+

# “La televisión en abierto y la de pago tienen que cooperar más”

**¿Cómo cree que va a evolucionar la publicidad en la televisión de pago en los próximos dos o tres años?**

Creo que el tipo de publicidad que ofrecen plataformas como la nuestra es cada vez más interesante para los anunciantes y para nuestros socios por varios factores. En primer lugar porque tenemos un contenido muy atractivo que resulta diferencial para el posicionamiento de nuestros anunciantes. Es diferencial si quieren asociar sus marcas a un determinado ámbito o llegar a públicos con intereses específicos. Por ejemplo, consumidores de ficción de alta calidad, interesados en el golf, en el fútbol, etc.

Por otro lado, hay un aspecto relevante que tiene que ver con las nuevas formas de consumir contenido: con el consumo lineal convive una tendencia creciente de acceso multidispositivo y bajo demanda. Nuestra plataforma permite lo mejor de los dos mundos ya que ofrece casi 200 canales lineales y, a la vez, un consumo multidispositivo y bajo demanda muy sencillo.

**¿Qué ventajas ofrecen las plataformas como la suya?**

Una plataforma de pago que tiene un inventario muy grande genera una segmentación natural suficientemente efectiva simplemente por el tipo de consumo que un cliente realiza. A partir de esto, con los datos que nuestros clientes nos autorizan a tratar podemos hacer clústeres muy ajustados y atractivos para nuestros socios y anunciantes.

El caso más sencillo es el del *pre-roll* en consumo bajo demanda que en muchos casos está adaptado a cada cliente en particular. En canales lineales estamos empezando a hacer diferenciación. En otoño realizamos nuestra primera prueba con un gran anunciante en #0 que mostraba tres tipos de anuncios

diferentes en un corte publicitario en función del clúster de ese cliente o del perfil de hogar que estaba consumiendo ese contenido.

**¿Hacia dónde van a evolucionar los formatos publicitarios?**

El contar con un abanico amplio de puntos de contacto con la audiencia permite jugar con muchos esquemas. Por un lado, tenemos ventajas tecnológicas que permiten ser mucho más creativo. Muchos de nuestros anuncios tienen un componente de interactividad que ofrece al usuario la opción de interactuar con el anuncio para obtener más información, participar… Las tasas de respuesta que estamos viendo a esos anuncios son mucho mayores de las que veríamos en un entorno digital y abren un nuevo abanico de posibilidades.

"El poder de la segmentación y la personalización es diferencial para los clientes y los anunciantes"

Por otro lado, la variedad de fórmulas a través de las que nos relacionamos con nuestros socios comerciales es muy amplia, desde los esquemas más tradicionales hasta vías que van mucho más allá de la inserción de un anuncio. Hablamos de tener acuerdos que contemplan la presencia de marca mucho más imbuida dentro del propio contenido, una nueva evolución del *branded content* o del *product placement* que son más clásicos.

Un buen ejemplo es lo que hicimos con 'Arde Madrid' que contaba con un mapa de socios comerciales cuya implicación fue muy activa. No solo participaban puntualmente en el propio contenido sino en eventos en torno al contenido, en productos desarrollados o inspirados a partir de él.

Las marcas están abiertas a probar ese tipo de fórmulas que estamos empujando decididamente en todos nuestros productos, empezando por la serie de ficción y pasando al entretenimiento.

**¿Qué papel juega la explotación de datos en este enfoque de publicidad?**

Nuestro modelo de negocio, que se sustenta principalmente por los ingresos que provienen del pago de nuestros clientes por los contenidos, requiere una publicidad muy poco invasiva y muy personalizada que le añada valor al cliente. Y para ello hay que realizar un gran esfuerzo para adaptar esos mensajes.

Uno de los elementos que nos diferencia es que nuestro esquema de publicidad no se comercializa en torno a GRP sino a CPM. El análisis de los datos es muy importante pero siempre con cautela, con el consentimiento explícito de nuestros clientes y sin un uso excesivo de sus datos, ni invasivo en su privacidad.

**En los últimos años estamos asistiendo a un profundo cambio en las formas de consumir televisión. ¿Cómo consideras que puede evolucionar durante los próximos 3 años en el mercado español el modelo de negocio de TVs de pago de las compañías de telecomunicaciones?**

Las tendencias ya están muy marcadas y no anticipo cambios bruscos. Percibimos claramente que el usuario quiere

contenido de mucha calidad, tanto en ficción como en entretenimiento, mucha variedad y una apuesta importante por lo local como elemento diferenciador.

La demanda de ficción de calidad española ha sido un cambio importante que ha superado nuestras expectativas en los últimos dos años. No me refiero solo a la ficción hecha en España, si no a las historias locales que se centran en nuestra cultura, en nuestra forma de conocer el mundo, en nuestra forma de relacionarnos. Series como Arde Madrid o El día de mañana han funcionado excelentemente.

**¿Y en entretenimiento?**

Tendrías que preguntar a las televisiones en abierto que son las que hacen el mejor entretenimiento de este país y lo seguirán haciendo durante mucho tiempo. En nuestro caso, tenemos que hacer un entretenimiento diferencial que cubra aquellos huecos que quizá no están siendo cubiertos desde un punto de vista más generalista.

**¿Prevé cambio en el modelo de ingresos en los próximos años (publicidad, suscripción…)?**

No. Yo creo que a corto plazo, si lo seguimos haciendo bien, los ingresos seguirán viniendo por nuestros abonados. Tenemos margen de crecimiento en publicidad y en algún tipo de ingreso adicional proveniente de productos derivados, eventos que podamos hacer apalancando más nuestras marcas.

**¿Queda mucho terreno todavía para seguir personalizando la oferta del contenido?**

La televisión de pago siempre ha mostrado una capacidad de ofertar una propuesta de valor mucho más variada para llegar a segmentos valiosos pero más minoritarios. El truco para que una televisión de pago sea exitosa es conseguir que haya pequeños grupos de gente muy interesada.

A ningún consumidor le interesa todo. Cada uno de nuestros clientes busca cuatro o cinco cosas por las que les compensa pagar. Por eso, tener contenidos muy distintos que sean atractivos para muchos tipos de clientes ha sido la clave del éxito para la televisión de pago en todo el mundo y lo seguirá siendo en el futuro.

> "Las plataformas creamos valor diferencial cuando aportamos contenido original"

El desafío reside en gestionar adecuadamente este exceso de variedad, ya que pueda ser demasiado complejo para el cliente.

**¿Cómo valoras el incremento de actores que ofrecen contenidos de pago?**

Las plataformas creamos valor diferencial cuando, además de agregar contenido de terceros, aportamos contenido propio y original. En ese sentido, como industria nos enfrentamos a una explosión de contenidos y plataformas que puede resultar excesiva para el usuario. El reto es cómo podemos hacer la vida del cliente más sencilla y, en ese sentido, un buen ejemplo es nuestro acuerdo con Netflix que aun




siendo competidor en algunos aspectos, es un socio que nos complementa.

Cuando pensábamos en el acuerdo teníamos muy claro desde un principio que no estábamos interesados en un paquete comercial. Para nosotros era más importante ofrecer una integración sencilla desde el punto de vista de experiencia del usuario. La diversidad siempre será importante, pero en algún momento tenemos que asegurar que la experiencia de uso que damos al cliente y disfrute de esos contenidos no es demasiado compleja en un mundo cada vez más diverso.

**¿Crees que el sector seguirá profundizando en estas alianzas en España a corto plazo?**

Sin duda. Hay espacio para todos. Competimos en algunos aspectos, como en el talento, pero en muchos espacios somos complementarios. La televisión en abierto y la del pago tenemos que cooperar más. ¿Por qué no puede haber un programa como OT que dé una gran gala el domingo en una televisión generalista y programas más específicos para un segmento más reducido a diario en una televisión de pago? ¿Por qué no podemos hacer una serie de ficción que tenga un componente en abierto y un componente complementario a través del pago? También tenemos que pensar en modelos de colaboración en producción. Hay muchos puntos de encuentro en los que deberíamos colaborar más. Esa es una de las cosas en las que más creo.

**¿Cómo perciben los riesgos asociados a la ciberseguridad y el consumo ilegal de contenidos?**

Es un tema crítico para el Grupo Telefónica. Nunca tienes una seguridad del 100% pero le ponemos mucha atención y recursos porque muchos de nuestros servicios tienen un alto componente de criticidad y nuestros clientes confían en nosotros.

En cuanto a la piratería, nos preocupa mucho y creemos que es importante seguir trabajando en todos los ámbitos. Hay que usar todas las herramientas que estén a nuestra disposición, tanto desde un punto de vista legal como técnico. Lo más importante es el factor cultural. Hay que concienciar a la sociedad de que generar contenido requiere mucho esfuerzo, muchos puestos de trabajo. Si la gente, en general, no roba en los supermercados no es por la ley o la seguridad, es porque se asume que robar está mal. También tenemos que asumir que compartir o visualizar un contenido de manera ilegal es robar, que tiene consecuencias directas y que conlleva el empobrecimiento de algo tan importante como es la industria audiovisual y cultural.

**¿Perciben dificultad para atraer y retener el talento?**

Esta es una industria de escasez de talento, no de escasez de capital. No hablo solo de perfiles tecnológicos o digitales, muy necesarios para mantener la infraestructura y los sistemas para la distribución, sino sobre todo del talento relacionado con el contenido.

Tienes que convencerles de que el proyecto que desarrollan es interesante y de que el mejor lugar para sacarlo adelante es tu plataforma con argumentos que van mucho más allá de lo económico. Necesitan cuidado, sentirse acompañados, disfrutar de libertad creativa. Cuando hablas con los creadores de nuestros grandes éxitos todos te dirían que es posible ganar más dinero en otro sitio pero quizá no podrían hacer lo que han hecho con nosotros

"Nuestro modelo de negocio requiere una publicidad muy poco invasiva y muy personalizada que le añada valor al cliente"



**María Ferreras,**
vicepresidenta de Desarrollo de Negocio de Netflix para Europa, Oriente Medio y África

# “No importa dónde vivas o qué idioma hables, la gente busca historias auténticas”

**Hoy en día, millones de usuarios pagan una cuota mensual por acceder a contenidos bajo demanda. ¿Se ha producido un punto de inflexión en el modo de consumir televisión? ¿Cómo ve la evolución de este sector en España?**

Nuestro foco continúa siendo llevar el mejor entretenimiento a los hogares de una manera sencilla. Ahora la gente opta por experiencias personalizadas, por contenidos a los que acceder donde, como y cuando quieran.

Se ha producido una evolución en la forma de consumir contenido y la tecnología hace que eso sea posible. Todo lo que hemos hecho, ha estado guiado por el poder de dar el control a los consumidores sobre el entretenimiento que les gusta. Lo maravilloso de Netflix es que aporta una experiencia personalizada que acerca a cada uno de nosotros una oferta diversa de contenidos y de grandes historias, siempre en la más alta calidad.

**El éxito de este modelo se ha traducido en los últimos años en un incremento de actores que han apostado por la generación de contenidos de producción propia. ¿Cómo afronta el sector este aumento de competencia?**

Vivimos un gran momento. La competencia nos desafía, nos mantiene firmes en nuestro compromiso y nuestra obligación de ofrecer historias únicas, diferentes. Nos hace mejores, pues no solamente tenemos que llevar el mejor contenido a nuestros consumidores sino que además tenemos que ser los mejores compañeros de viaje para nuestros productores, directores y guionistas.

**En esta línea, hace unos meses Netflix anunció un acuerdo con Movistar, en el marco de la estrategia de la compañía de explorar acuerdos en determinados mercados para impulsar su crecimiento. ¿Crees que esta línea de alianzas marcará la estrategia del sector a largo plazo?**

Actualmente tenemos acuerdos con los principales proveedores de Internet, operadores de telecomunicaciones y de televisión de pago en España.

Nuestro objetivo es que los usuarios puedan elegir la mejor manera de acceder a Netflix, así que buscamos acuerdos que permitan maximizar la experiencia con Netflix desde cualquier dispositivo.

**El incremento del consumo de entretenimiento bajo demanda está evidenciando un cambio profundo en la forma en que los usuarios hacen uso del contenido. ¿El futuro será únicamente bajo demanda o prevén convivencia entre todas las opciones?**

Hay demanda suficiente para coexistir y muchas colaboraciones posibles entre unos y otros. En España, hemos trabajado con más de 13 compañías de producción en más de 40 películas y series, utilizando diferentes modelos de coproducción.

**¿Podrían anticipar hacia dónde evolucionará el perfil y los gustos de los usuarios en los próximos tres años?**

Ofrecemos entretenimiento que se ajusta a las condiciones del consumidor. La tecnología nos permite ofrecer una amplia variedad, nos permite abrir ventanas a mundos diferentes y crear nuevas formas de contar historias.



Creemos que irá hacia el contenido local, o a una combinación compensada entre la oferta de otros países y la del propio país. De ahí nuestra apuesta por las producciones originales en cada país. Con un equilibrio entre lo internacional y lo local en cada país, nuestros socios tendrán siempre una oferta de gran calidad.

"No solamente tenemos que llevar el mejor contenido a nuestros consumidores sino que además tenemos que ser los mejores compañeros de viaje para nuestros productores, directores y guionistas"

**Una de las claves del éxito del sector ha sido su apuesta por la creación de contenido de ficción dirigido hacia un público más joven. ¿Perciben comportamientos y hábitos de consumo muy diferentes entre generaciones?**

No pensamos que haya una oferta mayoritariamente para jóvenes pero sí creemos que el público adolescente reacciona con más rapidez ya que comparten sus hábitos de forma social con más frecuencia e intensidad.

Nuestro foco está en ofrecer los mejores contenidos para cada uno de nuestros miembros, de forma que cada uno pueda tener una experiencia personalizada.

Nuestro objetivo es entretener, y lo hacemos a través de muchas opciones diferentes que se adaptan a lo que nuestros consumidores elijan en un momento dado, ya sea una comedia, una serie con la que puedes relajarte, la película de la que todos hablan, o incluso participar activamente en la historia con una película interactiva.

**El sector vive un punto de inflexión en el que algunos operadores se están replanteando la diversificación de sus fuentes de ingresos tradicionales: publicidad, suscripción, etc. En su caso, ¿seguirá siendo la cuota de los abonados la principal fuente de ingresos o ven posible evaluar otras fuentes?**

No consideramos otras fuentes. Nuestro objetivo es llevar el mejor entretenimiento a nuestros miembros.

**En el marco de la tendencia a la producción propia, se ha observado en los últimos años una apuesta por producciones que reflejan realidades culturales específicas, locales y en idiomas distintos del inglés. ¿Cree que esta tendencia continuará a medio plazo?**

Sí, nuestra apuesta por contar historias locales es muy importante, es la forma de ser únicos y especiales en cada país y además creemos firmemente en dar

voz a los mejores contadores de historias alrededor de todo el mundo. Por ejemplo, hace tan solo unas semanas, anunciamos títulos en India, México, Brasil, Italia, Francia, además de nuestra primera serie africana. Nos interesa contar historias muy específicas y muy locales.

No importa dónde vivas o qué idioma hables, la gente busca historias auténticas. El consumidor valora la visión de creadores apasionados que se basan en su realidad, su cultura, pero que también retratan temas y sentimientos universales. Cuanto más audiencias encuentren estas comunidades creativas, más se abrirá el mundo a escuchar nuevos relatos y perspectivas

"La tecnología nos permite abrir ventanas a mundos diferentes y crear nuevas formas de contar historias"






**Aitor Moll**,
consejero delegado de Prensa Ibérica

# “No es extraño que los grandes grupos de comunicación españoles aúnen sus fuerzas”

**¿Cómo cree que va a evolucionar en los próximos años el pago por contenidos de prensa en España?**

El futuro de la información pasa, entre otros conceptos, por el pago de contenidos y el modelo de suscripción digital. Lo demuestran periódicos como The New York Times, donde el negocio publicitario digital ya supera al impreso y donde las suscripciones aportan el 60% de su negocio global.

En España no existe aún una gran cultura de pago por la información digital y el cambio de modelo habrá de ser progresivo. Pero se están dando pasos importantes. De hecho, Prensa Ibérica ha lanzado este año con éxito un proyecto pionero que ofrece a los abonados digitales nuevos servicios y contenidos exclusivos de alta calidad.

Es un nuevo concepto informativo *freemium* en el que los suscriptores tienen acceso, sin publicidad y en un formato innovador, a noticias de valor añadido, reportajes en profundidad, entrevistas, análisis y opinión desde altos estándares de rigor y atractivo periodístico.

Está ya en marcha en tres periódicos –*La Nueva España, Levante-EMV* e *Información*–, pero la idea es extenderlo a todas las cabeceras de nuestro grupo. En la era de las *fake news*, los contenidos de calidad son, sin duda, el camino más directo para ganarnos la confianza del lector y convencerlo de que producir información profesional realmente cuesta dinero.

**¿Hacia dónde cree que evolucionará el modelo de negocio a largo plazo?**

Hoy nadie sabe con exactitud cuál va a ser la receta del éxito. Lo único cierto es que nos encontramos ante un cambio de paradigma en la concepción de nuestro negocio que nos conduce al apasionante desafío de tener que reinventarnos.

"Nos adentramos en un nuevo ecosistema digital, que es multimedia y multicanal, en el que la innovación va a ser esencial"

Cambian los hábitos, los soportes, los formatos, y cambiarán también las fuentes de ingresos, pero el futuro del sector estará garantizado siempre que consigamos aunar los avances que brindan las nuevas tecnologías y los principios que hacen posible el periodismo de calidad, que debe seguir siendo una seña diferencial de identidad.

Nos adentramos en un nuevo ecosistema digital, que es multimedia y multicanal, en el que la innovación va a ser esencial: innovación en los formatos, innovación en el servicio que se presta a los lectores, conocimiento más preciso y segmentado de la audiencia, apertura a nuevas líneas de negocio y búsqueda de ingresos.

Es evidente que quienes se anclen en lo que funcionó en el pasado no tendrán futuro. Hemos de replantearnos el negocio y diversificar nuestras fuentes de financiación para que la publicidad,



aun siendo muy importante, no sea nuestra única línea de ingresos.

El muro de pago, el modelo *Freemium*, el *First Click Free*. Son muchas las fórmulas que periódicos de todo el mundo están poniendo en marcha en esa búsqueda de alternativas para un negocio que, gracias a la reputación y a la credibilidad de sus marcas, se desenvuelve cada vez mejor en ámbitos tan diferentes y tan próximos a la comunicación como la organización de eventos, los cursos de formación o el *e-commerce*.

**La transformación tecnológica y la digitalización serán claves en la redifinición del sector. ¿En qué tecnologías cree que se apoyará esta transformación mayoritariamente y con qué objetivos (Data & Analytics, Blockchain, Cloud…?**

Las técnicas de *Data & Analytics*, por ejemplo, son ya una realidad, una herramienta tecnológica muy poderosa por la que estamos apostando los medios de comunicación.

Invertimos en tecnología de *Big Data* convencidos de su enorme potencial para ayudarnos en nuestro proceso de transformación digital.

Prueba de ello es que muchos grupos de comunicación, como el nuestro, han creado ya departamentos especializados en análisis de datos.

El conocimiento que aporta el D&A tiene, por un lado, un impacto directo en la estrategia de las empresas periodísticas que, conociendo mejor a sus lectores, crean nuevos productos, segmentan y personalizan. Y tiene, por otro lado, un efecto muy positivo en la labor del periodista que, a raíz de los datos, encuentra nuevas e interesantes historias que contar. Para el periodista el *Big Data* es una fuente inagotable de informaciones interesantes.

> "El futuro del sector estará garantizado siempre que consigamos aunar los avances que brindan las nuevas tecnologías y los principios del periodismo de calidad"

Las tecnologías *Cloud* nos ayudan también en este proceso de metamorfosis digital. Aportan soluciones a la hora de compartir, almacenar y proteger datos y documentación, mejorando la productividad.

En los grandes medios no veo tanto futuro a otras tecnologías como el *Blockchain*, que proponen un modelo de desintermediación pensado más bien para *freelancers*.

**¿Cómo considera que va a evolucionar en el negocio de medios de comunicación en España la explotación de D&A para aproximarse mejor a los clientes y mejorar su experiencia?**

Va a ser fundamental. Conocer la audiencia, a partir del análisis de datos, va a ser determinante para entender mejor sus preferencias, sus gustos, sus intereses y sus necesidades.

Antes hablábamos, por ejemplo, de los nuevos modelos de pago por contenidos. Para su éxito va a ser un elemento clave lo que llamamos "el conocimiento del ciclo de vida del suscriptor", que implica no solo la medición cuantitativa de la cifra de abonados digitales sino también, y sobre todo, el análisis cualitativo: cuándo, dónde y cómo consumen los contenidos, con qué frecuencia, con qué actitud, qué tipo de interrelación establecen, etc.

El desarrollo de perfiles de inteligencia que aporten conocimiento preciso del usuario es básico para interpretar sus patrones de conducta. Solo así podremos ofrecer la información que interesa y resulta realmente útil al ciudadano.

**Existe un debate abierto desde hace tiempo sobre el futuro del papel. ¿Cómo augura que evolucionará el formato impreso en los próximos años?**

El nacimiento de internet y la consolidación de la prensa online ya han empezado a redefinir y transformar el formato de los diarios impresos.

Considero que la credibilidad y la fiabilidad que los ciudadanos conceden a la información en papel es la gran fortaleza que hemos de saber explotar a la hora de concebir el periódico impreso del futuro.

Es evidente que el papel nunca puede ganar al periódico digital la batalla de la inmediatez informativa. Por eso es un error llevar al papel las mismas noticias, sin valor añadido, que ya publicamos el día anterior en digital y que el lector probablemente ya conoce.

El formato impreso debe seguir evolucionando hacia contenidos que aporten un análisis sosegado y certero de los grandes temas que interesan al lector.

Si el ciudadano se entera de la noticia por los medios digitales, el formato papel, más que informar, debe explicar, interpretar, pronosticar y ofrecer a los ciudadanos las claves para comprender el contexto y la verdadera dimensión de los hechos.

Frente a la lectura rápida y vertical que caracteriza a los medios digitales, el papel debe invitar a profundizar en la información.

Y frente al exceso de contenidos que a menudo abruma al lector en Internet, el periódico impreso debe ofrecer un relato abarcable, coherente y ordenado de la actualidad capaz de trasladar al lector la seguridad de que verdaderamente está bien informado.

**¿Qué posibilidades ve de que se produzcan operaciones de consolidación de compañías de medios de comunicación en España durante los dos o tres próximos años? ¿Y fórmulas de colaboración o alianzas?**

No descarto en absoluto que en los próximos años asistamos a nuevas alianzas entre medios de comunicación e, incluso, a nuevos procesos de fusión e integración en el sector.

# “Hemos de replantearnos el negocio y diversificar nuestras fuentes de financiación para que la publicidad no sea nuestra única línea de ingresos”

En un contexto como el actual, en el que los gigantes de Internet dominan ya más del 60% del mercado de la publicidad online, no es extraño que los grandes grupos de comunicación españoles aúnen sus fuerzas, remen juntos en una misma dirección o incluso protagonicen procesos de concentración.

La suma de esfuerzos y la adquisición de tamaño tienen su importancia en un momento en el que la transición digital es un hecho y las cifras de difusión no acompañan




**Alejandro Martínez Peón**,
CEO de Prisa Noticias

# “El lector será quien haga a los medios más fuertes y más independientes”

**¿En qué punto se encuentra y cómo cree que va a evolucionar en los próximos años el pago por contenidos de prensa en España?**

Los periódicos y la industria de la prensa se han financiado históricamente con dos modelos de negocio paralelos: pago por contenido y modelo publicitario. Ese modelo, que funciona perfectamente, se desequilibra a partir de 2009 cuando confluyen la crisis económica y la digitalización.

Esto cambia todo el paradigma de la prensa puesto que modifica el mercado publicitario y los hábitos de consumo de los lectores. Y son efectos que se retroalimentan: hay menos dinero para publicidad, gran parte de esta inversión migra al entorno digital donde además hay más players y caen las ventas de periódicos. Y todo esto pasa además de forma muy rápida. Las estructuras de ingresos y costes se desequilibraron totalmente. Por eso, la industria tiene que volver a un equilibrio en el que se financiará por un modelo de pago por contenidos y un modelo publicitario. Y ya lo está haciendo.

Si hace 15 años, el negocio principal era el pago por contenidos ahora lo es la publicidad. En España en todos los medios tenemos una dependencia altísima de la publicidad. Por eso, la necesidad no es tanto reconvertirse como recuperar el equilibrio perdido.

A largo plazo, el lector volverá a mandar en la ecuación publicidad-lector y hará que la prensa sea más sostenible, más fuerte y más independiente que, al final del día, es lo más relevante en el negocio.

El cómo hagamos esa transición y el tiempo que tardemos, ya dependerá de más factores.

**¿Será 2019 el año en el que las grandes cabeceras de ámbito nacional comenzarán a cobrar por sus contenidos digitales?**

No creo que la fecha sea lo más relevante. Hay que hacerlo cuando la industria esté preparada para dar un producto diferencial. En los últimos 15 años el negocio de internet de los medios de comunicación ha evolucionado muy poco: el interfaz y la experiencia del lector es prácticamente la misma. En el caso de la prensa hay ciertas mejoras de la mano de la inteligencia artificial pero no es un cambio radical del producto, ni de la experiencia.

Lo relevante es estar preparados para dar una experiencia distinta por la que los lectores estén dispuestos a pagar. Los medios son, por un lado, un bien de primera necesidad. Existe una amplia capa de la sociedad que disfruta, necesita y quiere estar informada todos los días en una prensa de calidad. Pero también existe un consumo de puro placer, una experiencia más personal que también necesitamos cubrir. Hay que esforzarse en estos puntos para que, cuando lancemos una propuesta de valor que implique un pago por parte del usuario, el cambio resulte beneficioso para ambas partes.

**¿Cómo se puede amortiguar el potencial impacto negativo en la audiencia del cierre de contenidos?**

Es es el *quid* de la cuestión. El máximo reto que tenemos es crear una oferta diferenciada y mejorada tanto en experiencia de usuario como en interfaz electrónica y en contenido para un segmento de audiencia que estaría dispuesto a pagar por ello y, a la vez, mantener una web más enfocada en el negocio publicitario para el resto de la audiencia. ¿Cómo se hace? Soy más partidario de crear cosas nuevas que de laminar el producto. Hay campo de trabajo para conseguir este equilibrio y hacer evolucionar los dos modelos de una manera progresiva.

En el modelo del pago por contenidos las grandes marcas globales están teniendo éxito. El axioma de que el lector no está dispuesto a pagar por el contenido se ha derribado cuando vemos el desempeño de las grandes marcas de contenido internacionales. Ya sea por credibilidad, alcance, rigor o mejora de producto no están teniendo grandes dificultades en la penetración en el pago por contenidos.

Nosotros tenemos una oportunidad enorme dentro del mercado hispanohablante y brasileño (más de 600 millones de personas). En realidad, nuestro mercado potencial se amplia de manera exponencial respecto al que tenían nuestros periódicos hace cuatro años.

"Hoy tenemos muchos más lectores fieles que antes de internet"

**¿El descenso de las ventas de periódicos se ha traducido en nuevos lectores digitales? ¿Cómo ve el futuro de las versiones impresas de los periódicos?**

A día de hoy tenemos lectores tan fieles como los que teníamos cuando solo existía el papel pero en un número

muchísimo mayor. Si analizamos las personas que nos leen a diario dedicándole tiempo a la lectura vemos que el volumen es tan relevante nos sitúa en una posición de partida mejor que hace años, salvo en el ámbito financiero que no es una cuestión menor.

El producto en papel ha sufrido una transformación radical. Han caído tiradas y difusión pero creo que estas caídas se están estabilizando y llegaremos en breve a tasas de decrecimiento marginales. A largo plazo seguirá cayendo, sobre todo por la demografía y el relevo generacional, pero su evolución será más lenta de lo que se ha dicho.

Hoy por hoy el negocio de papel nos aporta dinero. Gracias a la flexibilización de las estructuras de coste se ha logrado mantener su contribución positiva y no prevemos que disminuya en los próximos tres o cuatro años. Eso sí, a largo plazo cambiará.

**¿Cómo espera que evolucione la publicidad digital como una de las grandes fuentes de ingresos para la prensa?**

La publicidad digital ya es la parte principal de nuestra participación publicitaria. En este ejercicio supondrá el 60% del total de la publicidad de Prisa Noticia. Es una tasa creciente, pronto será del 80%. Nuestro reto es incrementar el máximo posible esta cifra y a la vez que nuestro mercado publicitario crezca.

La prensa tiene un reto enorme y una inmensa oportunidad. La participación de los editores de prensa en el mercado publicitario digital es muy baja cuando este mercado, independientemente del país, está creciendo a tasas muy altas. El margen de incrementar la cuota de publicidad digital es proporcionalmente amplio.

Es evidente que las grandes plataformas dominan el mercado y que los editores no hemos sido capaces de replicar la tecnología que han aportado al mercado publicitario digital. Por eso, tenemos que desarrollarnos en el campo de tecnologías al servicio de una mejor publicidad. Pero vemos que el futuro es en este ámbito mucho más esperanzador.

Por otro lado, es cierto que la posición dominante de las grandes plataformas en el mercado publicitario no deja de ser una anomalía competitiva que el propio regulador se tendrá que encargar de normalizar en algún momento.

**¿Sobre qué palancas se apoyará la prensa para incrementar su cuota de publicidad digital?**

Las grandes plataformas, que hoy cuentan con el 85% del mercado publicitario de Internet, han construido toda su fortaleza de una manera muy inteligente y con una gran capacidad tecnológica basándose en dos grandes pilares: las audiencias y los datos para segmentar audiencias.

En este contexto competitivo, como editores tenemos fortalezas. El País es el site con mayor audiencia en España después de las grandes plataformas, de manera que podemos competir bien en volumen.

En cuanto a los datos, ya estamos ofreciendo soluciones basadas en ellos y somos capaces de dar mayor retorno al anunciante. Es una línea de trabajo que requiere tiempo y está en constante evolución pero empieza a dar sus frutos.

En general, el futuro de la publicidad digital de los editores a nivel mundial dependerá de la incorporación de data en nuestro portfolio de producto publicitario, de la amplitud de audiencia y de las técnicas de



inteligencia artificial y *machine learning* para ofrecer al anunciante productos de nicho.

Junto a esto los editores tenemos también como ventaja la seguridad del entorno en el que el anunciante ubica su marca (*brand safety*). Podemos agregar valor con publicidad contextual o basada en las emociones que cada contenido despierta en el lector… Son territorios donde las plataformas tienen más difícil competir.

Hay mucho camino por recorrer, el editor cuenta con el 14% del mercado de publicidad digital ahora. Y ese mercado se va a duplicar en cinco años. Solamente manteniendo nuestra participación en la tarta, tenemos un buen futuro.

**¿También la tecnología, los datos o la inteligencia artificial influirán en el enfoque editorial?**

Dependerá del producto. En el caso de El País la jerarquía de la información la tiene que marcar el equipo editorial. Otra cosa es que la inteligencia artificial ofrezca un producto mejorado en base a la información que de manera primaria está elaborada con criterio editorial.

En otros productos como la prensa deportiva, quizás sí que se pueden tener más en cuenta los intereses específicos del lector o en servicios adicionales como las *newsletters*, pero no en los grandes periódicos de información general.

**¿En los próximos años con qué intensidad consideras que se pueden desarrollar en el mercado español de medios de prensa fórmulas de competencia colaborativa?**

Siempre hay vías para colaborar, especialmente cuando un sector atraviesa

una situación de reconversión como es nuestro caso. Un caso claro es el de la sobrecapacidad instalada para el negocio tradicional de prensa (imprenta, distribución, puntos de venta, etc.), un problema común para todos y en el que seguramente veremos más colaboración.

En cuando a la búsqueda de un modelo de negocio sostenible basado en publicidad digital y el pago por contenidos, cada uno debe de tener sus puntos de diferenciación necesarios para hacer que ambos negocios funcionen.

**¿Qué posibilidades ve de que se produzcan operaciones de consolidación de compañías de medios de comunicación en España durante los dos o tres próximos años?**

Lo que necesita esta industria no es tanto una consolidación como madurar su negocio de publicidad digital y desarrollar un negocio de suscripción, esa es la prioridad. Si consolidas el sector sin haber desarrollado el negocio del futuro no vas a conseguir nada.

Por el camino pueden desaparecer proyectos que no son viables pero no será porque los grupos necesiten tener más volumen para sobrevivir sino porque haya demasiados proyectos que no tienen el suficiente tamaño.

El pago por contenidos requiere un contenido de calidad y éste, a su vez, una redacción de primer nivel. La gran diferencia de este periódico es que ha sido capaz de mantener su sólida estructura de redacción y corresponsalías.

Donde sí tenemos que colaborar es en hacer entender a la sociedad civil y política que este es un sector clave en reconversión. En España no hemos implementado ningún plan de ayuda al sector, ni siquiera existiendo unas disposiciones comunitarias que exhortan a los países miembros a apoyar a la industria de la prensa por el papel tan relevante que tiene en el sistema democrático.

Seguramente los diferentes agentes implicados no lo hemos hecho bien –industria, gobiernos, sociedad civil…–. No hemos llegado ni a trasponer el tipo de IVA 0 para el sector.

**¿Estáis explorando la diversificación hacia servicios no relacionados con la información?**

Siempre estamos abiertos a explorar otros territorios e iniciativas pero nuestra prioridad es volver a tener un modelo de negocio financieramente saneado y sostenible para ofrecer a la sociedad el mejor producto editorial. Y así, en base a la credibilidad, lograr una audiencia cualificada que quiera pagar una cantidad razonable por contenidos de máxima calidad y que, junto a otro segmento de audiencia anónima, nos permita tener un negocio publicitario con productos relevantes para los anunciantes.

**¿Cómo se están posicionando las compañías de medios de comunicación de cara a hacer frente a riesgos tecnológicos como los ciberataques, cada vez más sofisticados y recurrentes?**

Un medio informativo sobre una base tecnológica requiere una gran inversión en toda la cadena de valor englobada en un entorno en el que la ciberseguridad es absolutamente crítica.



**Charli Kumar**,
directora de Sky España

# “La cooperación en la industria no solo es posible, es inevitable”

**¿Cómo ve el modelo de negocio de televisión OTT en los próximos tres años en el mercado español?**

Esta es una de las grandes preguntas. Somos muy optimistas sobre España como mercado para el servicio OTT (plataformas de contenidos a través de Internet), aunque debo matizar que nosotros no vemos el OTT como un modelo de negocio, sino como un medio de distribución. Una forma de hacer llegar contenido a los clientes con una de las barreras de entrada más bajas porque funciona de forma brillante en muchos dispositivos, en casa y fuera de casa, no necesita una gran instalación o una configuración costosa, y eso permite una mayor flexibilidad.

La televisión OTT como mecanismo de distribución está en España para quedarse. La banda ancha y la estructura de fibra son muy sólidas y siguen creciendo. Además, el volumen de dispositivos conectados en términos de pequeña pantalla y gran pantalla es muy alto.

La flexibilidad que permite la distribución OTT es importante para millones de personas que aún no tienen televisión de pago, porque la pueden probar más fácilmente con paquetes más flexibles. Ahora el consumidor tiene la oportunidad de acercarse y probar programas de alta calidad como ellos deseen en ‘ese preciado momento en el sofá al final del día’.

Veo dos tipos de servicios de contenidos construidos sobre la distribución OTT: uno, el puro servicio de contenidos, el sucesor natural a las emisoras y canales, que abastece y produce un catálogo específico de contenido; y dos, los servicios de agregación que recogen una impresionante variedad de contenido de distintos proveedores y lo ofrecen a los consumidores en un formato fácil de usar.

Los servicios de contenido puro se encuentran están sin duda en auge ahora mismo y están proliferando (a través de actores globales, proposiciones de deporte, ofertas de nicho…). Esto significa que hay una amplia variedad de contenido de alta calidad entre la que los clientes pueden escoger a través de un abanico de géneros. El desafío futuro es el riesgo de crear excesivas opciones de contenido para los consumidores a través de demasiados servicios diferentes.

Mi opinión es que en algún momento el volumen de servicios se estabilizará o, potencialmente, se contraerá. Los consumidores aman el contenido, pero no quieren verse abrumados por las opciones o percibir que el contenido es difícil de localizar.

También tendrán que superar retos algunos servicios especializados de nicho porque aunque la plataforma tenga bajas barreras de entrada, sigue siendo necesario construir una marca y un espacio en la mente de los consumidores. Eso no viene sin un coste asociado a ello. Así que, otra vez, es probable que veamos consolidación en algunos de los servicios OTT, probablemente con un importante factor de género de contenido.

El segundo tipo de servicio, los agregadores OTT o plataformas virtuales, ayudan a los consumidores a entender esta creciente variedad de servicios de contenido. Llevarán el abanico de contenido y servicios a un solo lugar y ayudarán a los consumidores a encontrar aquello que quieren ver y a gestionar sus subscripciones. Actualmente, este papel de agrupación o agregación lo ocupan principalmente las grandes empresas de telecomunicaciones en el mercado español; y aquí es donde podemos ver el papel de Sky como una de esas plataformas pero en streaming.

Vemos una gran oportunidad en la agregación porque existe esta necesidad en los consumidores y los modelos tradicionales no la cubren: la flexibilidad y transparencia en términos de fijación de precios y paquetes; la habilidad de ajustar tu contenido cuando quieras; la ventaja de no necesitar una instalación o tener que pagar por un nuevo equipo o dispositivo.

Además, las plataformas de streaming OTT ofrecen al consumidor una muy buena opción para consumir contenido cómo y cuándo quieran, ya que están disponibles en aplicaciones en un amplio abanico de dispositivos. Y el hecho de que tengas una plataforma nativa digital significa que tienes más datos para entender el comportamiento de los consumidores, para perfeccionar su experiencia y ofrecer un mejor servicio digital.

> "Los consumidores aman el contenido, pero no quieren verse abrumados por las opciones o que el contenido sea difícil de encontrar"

**Pensando en los competidores que no son del negocio de televisión OTT, ¿cómo cree que se están adaptando a estas nuevas formas de consumo de los clientes? ¿Crees que terminarán ofreciendo servicios OTT o que serán la tradicional difusión abierta? ¿Cómo cree que se están adaptando a esta realidad?**

Desde una perspectiva de plataforma, creo que se prestará mayor atención a las estrategias bajo demanda y multidispositivo, así como una agregación más amplia de servicios. Es una forma natural de facilitar que los consumidores vean lo que quieran, cuando y como quieran.

Otro aspecto en el que están evolucionando las plataformas es en su propia estrategia de contenido. El contenido exclusivo y local en el que están invirtiendo para ofrecer algo diferencial.

"Veo el potencial de agregación de los servicios puros de contenido OTT como un potente disruptor del mercado"

Desde la perspectiva de las emisoras o canales, estamos viendo que se están preocupando más sobre lo que significa para ellos el concepto o servicio bajo demanda. Las grandes marcas son muy valiosas porque los consumidores confían en ellas como una forma de encontrar los programas que disfrutan. El gran desafío para ellas es cómo ayudar a que esa marca de cadena perviva cuando la balanza se va inclinando más hacia el servicio a la carta que a la televisión lineal.

No creo que todas las visualizaciones vayan a trasladarse de lineal a bajo demanda pero hay que encontrar una manera de construir una experiencia coherente en ambas. En la medida en lo consigan, serán más valiosas en la estrategia de la plataforma.

**Hablando sobre la tecnología o la disrupción… En su opinión, ¿cuál será el componente de impacto más disruptivo en el negocio de la televisión en España durante los próximos tres años?**

Veo dos grandes focos de disrupción. Por una parte, veo el aumento de las aplicaciones de contenidos bajo demanda al consumidor y la agregación potencial de esas aplicaciones como uno de los mayores disruptores del mercado, ya que cambia el papel de las plataformas tradicionales y cambia la perspectiva de los consumidores. Por otra parte, veo un incremento de la innovación en la publicidad televisiva para mejorar la personalización y el targeting.

**¿Y qué hay sobre el uso de los datos? ¿Cómo cree que va a seguir evolucionando esto?**

Usamos los datos para mucho más que para buscar recomendaciones, que es lo que la gente normalmente asocia con las OTT. Usamos los datos para mejorar nuestro negocio de una manera polifacética.

Desde la perspectiva de contenido, cuanto más datos tengas, mejor serás en muchos espacios distintos. En primer lugar, entiendes mejor a tu audiencia, puedes seleccionar mejor contenido para ella y puedes tomar mejores decisiones de inversión.

En segundo lugar, los datos ayudan en la forma en que aparece tu contenido (cuándo, dónde…). Tenemos un montón de contenido increíble, así que nuestro desafío consiste en cómo lo presentamos y cómo ayudamos a los consumidores a encontrar lo adecuado para ellos.

En tercer lugar, utilizamos la inteligencia de datos para cuidar la calidad de los vídeos y la plataforma, y para asegurarnos




de que nuestro contenido se ve bien. Esto es fundamental también desde la perspectiva de negocio. Hay una línea directa entre la calidad de la experiencia de visualización y cuánta gente se queda.

Más allá del contenido y la visualización, utilizamos los datos para mejorar el servicio de atención al cliente. Intentamos encontrar y arreglar las incidencias antes de que lo hagan nuestros clientes, antes incluso de que llegue a convertirse en una incidencia. Los utilizamos para optimizar nuestro servicio al cliente y nuestra habilidad para ayudar a los clientes a encontrar respuestas rápidas a sus preguntas o problemas, combinando profesionales de atención al cliente con datos fiables.

Y finalmente, también utilizamos los datos para mejorar la probabilidad de completar el proceso de pago con éxito. Este es un uso bastante escondido pero importante. Desde una perspectiva de consumidor, no tener acceso a un servicio porque no consigues pagar es frustrante; desde una perspectiva de negocio perder a un cliente por ese motivo es un desastre.

**¿Y en publicidad? ¿Cómo cree que va a cambiar esto?**

Lo que hemos encontrado en Reino Unido con Sky Adsmart, que es nuestra solución de publicidad específica de televisión, es que puedes encontrar nuevas oportunidades publicitarias a través de anuncios personalizados basados en datos.

La televisión sigue siendo una de las mejores maneras de poner tu marca frente a los consumidores. Es la más atractiva. En cuanto a construcción de marca, la televisión continuará siendo un medio fuerte. Pero la publicidad digital está absorbiendo cada vez

más parte de la tarta publicitaria cuando lo que buscas no es solo construir una marca sino que quieres que los clientes entren por tu puerta o compren tus productos.

Combinando los datos y la tecnología, la televisión puede responder a las cuestiones clave que los anunciantes reclaman en cuanto a segmentación y eficiencia. Puedes atraer anunciantes locales o más pequeños que no considerarían la televisión como un medio eficiente de publicidad, o a otras marcas que ya se anuncian en televisión. Y es una solución *win-win*. Los clientes ven menos anuncios de mejor calidad que les interesan y los anunciantes consiguen mejores resultados. Pero no puedes hacer eso sin datos.

**Bueno, sumergiéndonos en la tecnología o en este caso en ciberseguridad, ciberataques….**

Sky siempre ha sido una compañía de suscripción, así que cuidar los datos de los clientes siempre ha estado en el corazón de lo que hacemos ya fuera en el pasado cuando rellenaban un formulario en papel o ahora online. Invertimos mucho en protección de datos y ciberseguridad.

**¿Espera una mayor colaboración entre los distintos reproductores multimedia en el mercado español en los próximos dos o tres años?**

Más que posible, es inevitable. Si pienso en la historia de Sky, veo que estamos muy acostumbrados a colaborar. Siempre hemos actuado como canal, como plataforma y como productor de contenido. Si juegas con esos tres espacios distintos, terminas con una red compleja de relaciones. Mientras que en un espacio alguien es tu aliado y en el otro es tu competidor. Tienes que acostumbrarte a esto.

"Hay un límite en la cantidad de servicios D2C (directos al consumidor) que los clientes aceptarán y con los que se comprometerán."

En Reino Unido por ejemplo, vendemos el contenido que producimos e incluso los canales a plataformas de competidores (como BT o Virgin Media), agregamos otros canales que se ven junto con el nuestro, co-producimos contenido con otras cadenas rivales, comercializamos servicios de televisión en otras plataformas, y la lista continúa…

Vemos que en el mercado español pasa lo mismo a través de los creadores de contenido gratuito y de pago, OTT y proveedores de televisión de pago tradicionales. Se trata de tener una mentalidad flexible y hacer lo que es adecuado para tus clientes y para tu marca




**Antonio Fernández-Galiano**,
presidente de Unidad Editorial

# “La única manera de rentabilizar el contenido es cobrar por él”

**¿Cómo cree que va a evolucionar en los próximos años el pago por contenidos de prensa en España?**

No es absolutamente ajeno a los periódicos de información general cobrar por contenidos que se distribuyen en plataformas digitales en nuestro mercado. En este momento contamos con iniciativas como Orbyt, en la que tenemos una base de abonados bastante cuantiosa que nos permite analizar y entender los intereses y hábitos de nuestros lectores. Fuimos pioneros y muchos de nuestros lectores pagan mensualmente una cuota por su abono. No obstante, gran parte de la información que elaboramos fluye a través de los sitios web de nuestras principales cabeceras en abierto. Esto no tiene ningún sentido. Intentamos hacer un trabajo muy responsable, de calidad y tenemos redacciones muy numerosas. La única manera de rentabilizar el contenido es cobrando por él. Se puede intentar rentabilizar a través de la publicidad pero no creo que sea la manera más natural de hacerlo.

**¿Será 2019 el año en el que las grandes cabeceras comenzaran a cobrar por sus contenidos digitales?**

2019 puede ser el año en el que veamos grandes avances en cuanto al cobro de contenidos en internet. En otros mercados no ha sido ningún drama sino todo lo contrario, se ha abierto una vía de explotación en el negocio que es indispensable para los editores. La clave reside en la calidad del producto. Tiene que ser solvente, debe ofrecer una buena experiencia de uso y responder a una identificación con una marca, con una comunidad de intereses en la que todos sabemos dónde estamos tanto en términos ideológicos como de experiencia.

No vamos a abandonar por completo el servicio informativo web gratuito pero determinados contenidos tendrán que ser de pago. Tendremos que ir buscando la mejor manera de acompasar la introducción del cobro con el suministro de otro tipo de noticias y servicios porque creo que una web no solo es un lugar informativo. La combinación con entretenimiento y la prestación de servicios es clave en cuanto a tráfico, que nos interesa para conocer a nuestros usuarios aunque no sean abonados. Podemos aprender mucho de las conductas y de las pautas por las que se guían a la hora de entrar en contacto con nuestra información.

"No vamos a abandonar por completo el servicio informativo web gratuito pero determinados contenidos tendrán que ser de pago"

**¿Cómo se puede reducir el impacto negativo en la audiencia del cierre de contenidos?**

Primero poniendo el énfasis en el producto que tiene que estar claramente fortalecido y diferenciado porque en internet no hay barreras de entrada y con muy pocos recursos se puede crear un sitio informativo con apariencia de periódico. Para el lector que se queda en los titulares puede parecer que todo es lo mismo pero los recursos aplicados a la elaboración de la información son muy distintos. Nosotros tenemos corresponsales en distintas áreas del mundo, profesionales a pie de noticia; procuramos ofrecer información exclusiva y profundizar en la información, tener analistas capaces de elaborar una columna muy sesuda y a la vez atractiva sobre los acontecimientos noticiables. Tenemos que recuperar la credibilidad y el papel protagonista. En definitiva, la fórmula es la de siempre en un entorno distinto: buen periodismo de calidad. Por un buen periodismo se puede cobrar.

**¿Está la sociedad española mentalizada de los motivos para pagar por la información?**

Hasta la crisis de 2008 sí había hábito de pago en soporte impreso, España contaba con cuatro millones de compradores de periódicos. Quizás los editores hemos malacostumbrado a los usuarios ofreciendo gratuitamente un contenido muy valioso, lo que se ha unido a otros frentes, como las redes sociales, que han favorecido esa distribución.

Ahora falta un proceso de sensibilización respecto a la necesidad de profundizar en la verdad de las cosas. Como editor y como ciudadano creo que esto es extremadamente nefasto porque hoy la multiplicación de la oferta informativa y de las aplicaciones que exigen tiempo de los usuarios resta muchísimo espacio a la profundidad.

Sin embargo, una sociedad que se precie debe contar con ciudadanos capaces de adquirir un criterio. Si no, son fácilmente manipulables y el precio es muy alto. Tiene que producirse una reacción que los periódicos, en gran medida, tenemos que propiciar e incentivar.

**¿Cuál cree que será el futuro del papel?**

Algunos vaticinan su muerte y en gran medida está sufriendo por motivos ajenos al mundo digital. Por ejemplo, por la reducción de puntos de venta. No se ha prestado atención suficiente desde los poderes públicos a la red capilar de distribución de puntos de conveniencia que son útiles para cualquier ciudad.

¿Cuál es su futuro? La inmediatez está asociada al entorno digital y el producto impreso tiene que reinventarse y orientarse a la interpretación, a la contextualización y al análisis en profundidad…. Pasa por recuperar una gran calidad editorial, en el diseño, en la producción. Seguramente se venderán más caros, se dirigirán a un público minoritario y quizá no serán diarios. Tampoco es descabellado que desde un medio digital de éxito se dé el salto a una edición impresa colocada en los sitios más adecuados, porque la relevancia que da una edición impresa es diferencial.

**¿Qué posibilidades ve de que se produzcan operaciones de consolidación o integración de compañías de medios de comunicación en España durante los dos o tres próximos años?**

Es necesaria una consolidación que no se ha producido ya que somos muy pequeños y nuestros competidores son gigantes. España como mercado de periódicos tiene una oferta más fraccionada con un número de compradores más restringido. Aunque puede haber sitio para publicaciones de nicho con vías de financiación sostenibles, en general los principales actores tienen que ser pocos y con grandes volúmenes. Y ya llegamos algo tarde. Quizá el mejor momento fue por el año 2008 cuando empezó la crisis y con cierta musculatura financiera se podrían haber canalizado iniciativas con volumen suficiente. Se trata de tener capacidad de inversión para ir a la velocidad que exige el propio mercado y para ello un proceso de consolidación sería fantástico.

**¿Y fórmulas de competencia colaborativa?**

En el terreno industrial, como las rotativas, ya había una convergencia real y una optimización de los recursos globales que permitía abaratar costes. En el ámbito digital podría haber una convergencia real. Si en materia de publicidad uniéramos todos esfuerzos con buenas marcas y una tecnología única, sería imbatible. Pero a este sector le cuesta trabajo. Creo que la optimización actual no llega ni a un 30% de lo que se podría haber conseguido.

"Tenemos que recuperar la credibilidad. Por un buen periodismo se puede cobrar"

**La inversión publicitaria en prensa ha disminuido en los últimos años. ¿A dónde ha ido ese dinero que antes las marcas invertían en publicidad?**

En la publicidad se ha producido también una 'revolución'. Gran parte de ese dinero se ha ido a las grandes plataformas, a las redes sociales y a actores como *influencers* o *bloggers*… y a actividades que incluso explotados por nosotros son poco medibles, como el de los eventos.



**¿Cómo consideras que va a evolucionar en el negocio de medios de comunicación en España la explotación de D&A para aproximarse mejor a los clientes y mejorar su experiencia?**

Somos el grupo que más tráfico genera en internet en España, unos 28 millones de usuarios únicos al mes -en un mercado de alrededor de 32 millones- y además somos líderes en prensa especializada, nuestro tesoro más valioso. Tenemos un enorme potencial de análisis, segmentación y estudio de nuestros usuarios. Para ello, hicimos apuestas importantes en el terreno del big data que han funcionado y nos han permitido crecer en publicidad digital el doble que el mercado.

En este sentido, tenemos cientos de taxonomías de nuestros usuarios y somos capaces de perfilar muy al detalle, lo que genera una multiplicación casi exponencial de los ratios de conversión de los mensajes que emiten nuestros anunciantes a través de nuestros medios.

Por otro lado, hemos empezado a explotar todo lo que somos capaces de hacer con el cliente y eso nos está dando muy buen resultado. Así es como competimos con los gigantes tecnológicos. Aunque estamos muy lejos de su facturación, empezamos a tener cifras relevantes y crecemos mucho más rápido que la competencia.

**¿Están percibiendo dificultad para encontrar los perfiles profesionales necesarios para impulsar la transformación del sector?**

Al principio sí teníamos una dificultad en identificar los perfiles justos, hoy ya no. Sabemos lo que queremos y

buscarlo en el mercado nos cuesta mucho menos trabajo. Retenerlos no es fácil porque hay mucha volatilidad.

**Desde la perspectiva de la diversificación de fuentes de ingresos, ¿qué líneas de negocio cree que se pueden desarrollar más en los próximos años?**

Una combinación entre venta de datos y consultoría de negocio para terceros. Creo que nosotros a través del análisis de nuestros usuarios en determinados sectores, utilizando nuestra información, podemos aportar valor para terceros.

**Una reflexión final sobre el futuro del sector…**

Quizá subrayar la importancia que tiene para un país serio y democrático contar con medíos suficientes y relevantes. Es vital la transformación de los medios de comunicación para apuntalar la esencia del periodismo. El sector de los medios es estratégico en cualquier país y sociedad; se ha prestado poca atención a la crisis que está viviendo y a sus consecuencias

"Hicimos apuestas importantes en el terreno del *big data* que han funcionado y nos han permitido crecer en publicidad digital el doble que el mercado"




**Luis Enríquez**,
consejero delegado de Vocento

# “La mejor forma de identificar una noticia falsa es leer la información en los medios convencionales”

**¿Cómo cree que va a evolucionar el pago por contenidos online en la prensa en España?**

El pago por el acceso a información en internet es una vía de recuperar la forma tradicional de consumo en nuestro sector, de reconectar con el lector y huir de la búsqueda de la audiencia por la audiencia. Nuestro modelo de negocio online, el único completamente supeditado a la publicidad, nos puede empujar a prácticas que no son las mejores desde un punto de vista periodístico. Por eso, en este caso es tan importante la calidad, porque a una marca de información general se le presupone un cierto nivel en sus contenidos y no estar a la altura de las expectativas de tus lectores te acaba perjudicando en el medio plazo.

Por otro lado, el negocio de la publicidad no se ha mostrado sostenible. Los precios no han subido en años y la evolución creciente de los volúmenes en el entorno digital no ha compensado el deterioro en el negocio tradicional. Ante esto, la apuesta que hemos lanzado y vamos a mantener es la de desarrollar el negocio al margen de la búsqueda desesperada del volumen. Basarnos en contenidos de calidad que, aunque no los consume toda la población, sí los desea una parte muy relevante y, sobre todo, muy cualitativa.

Queremos establecer un contrato y una relación bilateral con estos lectores y crear, a partir de ella, un círculo virtuoso que nos permita ofrecer información a los anunciantes sobre estos perfiles de calidad y bien definidos. Esa es la apuesta que están manteniendo muchos en el mundo; aquí en España nos ha costado más trabajo.

**¿Qué valoración hace de la experiencia que habéis tenido hasta ahora con las cabeceras que ya tienen contenido bajo suscripción?**

La evolución es buena aunque el crecimiento es discreto. De hecho, hemos observado una correlación positiva con el nivel de restricción del contenido. En este sentido, hemos rebajado el número de clics de acceso gratuito a noticias desde 10 hasta 5. En modelos *freemium* estamos incluyendo contenidos de acceso único para suscriptores en la home y estamos ofreciendo a estos lectores otras ventajas relacionadas con un entorno *premium*. Algunos ejemplos: solo nuestros suscriptores pueden hacer comentarios; convocamos reuniones semanales con periodistas de referencia en diferentes materias y algunos de los suscriptores; enviamos *newsletters* diseñadas en virtud de sus intereses. Contar con los datos de los suscriptores nos permite ofrecer un producto más adaptado a lo que demandan.

**¿Y esto lo tienen previsto trasladar al resto de cabeceras? ¿Llegará a las generalistas como ABC?**

Sí, porque es dónde creemos que está el negocio del futuro aunque cada cabecera tiene un entorno competitivo distinto. En las cabeceras donde somos líderes, el paso es más fácil de dar (El Correo, El diario vasco, El ideal, Rioja, El Comercio…). En territorios en los que competimos con cabeceras alternativas es más complicado. En prensa nacional, evidentemente, por el riesgo de que se produzca un efecto de sustitución. Necesitamos que se dé un entorno donde todos vayamos al mismo esquema.

Estamos en un momento en el que todos los grupos editoriales estamos pensando en ello; nosotros ya estamos ahí.

**¿Cómo convencer a los lectores de que es necesario pagar por la información? ¿Es la calidad la premisa para que funcione el modelo?**

Todos los medios del sector estamos muy presionados por el volumen puesto que los planificadores de campañas te van a medir teniendo en cuenta tu posición en el ranking. No obstante, no podemos distorsionar la función periodística para conseguir mayor volumen de tráfico. Si buscando titulares más atractivos sacrificamos la calidad de la información, empezamos a falsear nuestro negocio. La búsqueda del volumen puede alejar la función informativa de la deontología profesional. Nosotros somos vigilantes.

Debemos buscar la información allí donde está y aportársela a nuestros lectores de forma independiente. Somos los grandes proveedores de transparencia. Todo aquello que esté distorsionando esa función es perjudicial a la larga, no solo desde una perspectiva de principios sino también de negocio porque el lector al final se dará cuenta y se irá.

> "No podemos distorsionar la función periodística para conseguir mayor volumen de tráfico."

**¿En España existe esa demanda de información de más calidad y que el lector está dispuesto a pagar por ella?**

Teóricamente debería ser el camino. Eso de que en España no se demandan contenidos de calidad y no se paga por contenidos es un cliché. A costa de decirlo nos lo vamos a acabar creyendo. La idea de Netflix hace 5 o 6 años era razonablemente impensable, ahora tiene 5 millones de suscriptores en España prácticamente solo con contenido de entretenimiento y ficción.

**¿Cómo ve el futuro de la prensa impresa?**

Creo que todos los lectores de prensa impresa están presentes en digital aunque le dan a cada soporte un uso diferente. Los que no están, es por una cuestión de inadaptación tecnológica.

En este sentido, las webs de los diferentes periódicos se parecen bastante. Además, cuando estudiamos el comportamiento de los lectores en la web vemos como la mayor parte de ellos (porcentajes por encima del 95%), hacen menos de 10 clics al mes. Se conforman con hacer *scrolls* o abrir las alertas; son medios de impacto inmediato.

Sin embargo, los periódicos todavía te aportan un análisis y una capacidad para entender la realidad. En un periódico la información esta jerarquizada, está clasificada por secciones. Es el único medio que te cuenta de forma ordenada lo que está pasando en tu país o en el mundo. Por eso, me cuesta trabajo creer que ese servicio vaya a desaparecer. Me cuesta trabajo pensar que vayamos a dejar de tener una población razonablemente informada. Yo creo que no hay nada que pueda sustituir a los periódicos en proporcionar ese criterio al ciudadano.

Y este no es un problema de los editores. Los rectores de las universidades, los dueños de hospitales, los gestores de empresas privadas… no se dan cuenta de que van a contratar, incorporar, intentar formar ciudadanos con un bajísimo nivel de comprensión y una escasa capacidad de tener un juicio crítico. Estamos hablando de la calidad de ciudadanos que perseguimos. Sin prensa, la calidad de los ciudadanos será peor.

> "Sin prensa, la calidad de la ciudadanía será peor. Somos los grandes proveedores de transparencia"

**¿Cómo afrontan la competencia de los gigantes tecnológicos?**

Nuestro volumen comparado con el de Facebook o Google es completamente residual por eso nuestra capacidad competitiva no está ahí. El mercado se está empezando a dar cuenta de que incorporando sus campañas publicitarias al entorno donde hay volumen, están perjudicando en cierto modo la reputación de las marcas que exhiben. Las marcas no solo necesitan leads, enlaces, likes. Lo que van buscando es un entorno cualitativo dentro de ese volumen. La plataforma para gestionar de forma conjunta su publicidad digital que hemos lanzado con Prisa y Godó intenta remediar eso. Los editores nos unimos para aglutinar volumen que sea competitivo con el de las grandes plataformas pero a la vez compita desde un punto de vista cualitativo.



**¿A dónde han ido los recursos que antes se dedicaban a inversión publicitaria?**

Ahora se invierte de otra forma en dos sentidos. El primero y más importante es que los anunciantes quieren el dato, el impacto conocido, identificable, aislable e individualizable. El retorno de medios cuya eficacia se mide en muestreos aleatorios se terminó, es lógico. Al invertir en impactos, puedo acotar mucho más mi presupuesto y gastar menos munición, que como es más precisa será más cara. El segundo es que mucha parte de la inversión se está yendo *below the line* (BTL), hacia acuerdos o entornos en los que haya valores con los que asociar las marcas desde la perspectiva de la reputación, la responsabilidad social o la transparencia (patrocinios, etc.).

**¿En qué herramientas tecnológicas está invirtiendo Vocento? ¿Qué papel juegan los datos?**

Yo creo que cualquier grupo os dirá que el mayor centro de ubicación de capex (inversiones en bienes de capital) está en esto, nosotros llevamos en un proyecto de data desde hace cuatro años.

En este último año no hubiéramos sido competitivos vendiendo publicidad si no hubiéramos tenido un DNP adecuado, con un buen *data lake*, con una estructura de data debidamente cualificada, con una capacidad para poder obtener dato… todo eso es crucial. Si quieres vender publicidad, prepárate para tener un grandísimo sistema de data, sino no vas a poder vender publicidad en absoluto.

**¿Cree que hay margen para desarrollar alianzas o fórmulas de competencia colaborativa en el sector de los medios de comunicación en España?**

Todas. Nuestro sector es complicado para operaciones corporativas. Todo lo que sucedió en el sector audiovisual, la banca, las constructoras… se ha probado imposible en el sector de la prensa. Pero vamos a encontrar el camino para explorar sinergias. Para empezar, vamos a reducir la sobrecapacidad industrial en el sector de la impresión. Vamos a ofrecer programática de forma conjunta con otros grupos. Hemos sido un sector bastante miope y hemos empezado a renunciar a delirios de editor. El instinto de supervivencia nos está empujando a tener sentido común en este aspecto. Si quiero competir con Google, no puedo hacerlo solo.

**¿Esto implica también operaciones corporativas en los próximos dos o tres años?**

Es una pregunta que me hacen desde hace 12 años y no ha pasado sustancialmente. Ya asumo que no va a pasar y si llega, llegará.

**Los grupos habéis cambiado mucho internamente, a pesar de esos cambios ¿cree que sigue habiendo dificultades para que se acabe produciendo una consolidación en el sector?**

En el ámbito ejecutivo no porque estáis viendo alianzas que no se han dado nunca en la historia. Supongo que desde una perspectiva de la propiedad la percepción que se tiene del valor del activo de uno es distinta.

El caso es que es difícil. Uno intenta desarrollar un *business plan* a partir del conocimiento de lo que ha sucedido y en la averiguación de lo que va a pasar en el futuro. En virtud de lo que ha pasado hasta ahora no es probable que suceda

> "Los anunciantes quieren el dato, el impacto conocido, identificable, aislable e individualizable"

# Epílogo y agradecimientos

Los diferentes agentes que componen el sector media desempeñan una labor fundamental como creadores de cultura, proveedores de transparencia y confianza. Contar con una industria fuerte y sólida es condición indispensable para que la sociedad, la economía y el estado de derecho funcionen con garantías.

Sin embargo, la digitalización y los cambios en los hábitos de consumo de las audiencias han desequilibrado los modelos de negocio convencionales y han llevado al sector a replantearse sus principales estrategias para consolidar un modelo sostenible de ingresos y crecimiento en la nueva era digital.

El debate está abierto. No solo en España, sino a escala global. Con este informe, hemos querido contribuir a esta conversación a través de diferentes entrevistas y mesas redondas con gran parte de los protagonistas del sector. De estos encuentros ha emergido el retrato de una industria en metamorfosis dispuesta a poner en valor su producto, fomentar las alianzas para ganar competitividad e impulsar la innovación para favorecer una transformación que le permita seguir ahondando en su misión fundamental: el contenido de calidad.

El pago por el acceso al contenido, la explotación de los datos para una mejor experiencia del usuario, el empleo de la tecnología para desarrollar una oferta publicitaria cada vez más inteligente y la creciente cooperación entre competidores para defender juntos territorios específicos son algunas de las claves que marcarán el futuro.

Queremos agradecer su valiosa aportación a todas las empresas y directivos que han participado en este informe que esperamos que contribuya a promover una reflexión sobre el momento crucial que vive una industria clave.

**Ramón Alonso**, director general de la Asociación de Medios de Información (AMI)

**Silvio González**, consejero delegado de Atresmedia

**Francisco Sierra**, director de Contenidos digitales y Redes sociales de Atresmedia Televisión

**Fernando Giménez Barriocanal**, presidente de Cope

**André Andrade**, consejero delegado Dentsu Aegis Network Iberia & SSA

**Pablo Caño**, consejero delegado de Editorial Ecoprensa

**Fernando Garea**, presidente de EFE

**Alberto Artero**, director general de El Confidencial

**Eva Fernández**, consejera delegada de El Español

**Asis Martín de Caviedes**, presidente de Europa Press

**Miguel Madrid**, director de Medios de Grupo Henneo

**José Joly**, presidente de Grupo Joly

**Sergio Oslé**, presidente de Movistar +

**María Ferreras**, vicepresidenta de Desarrollo de Negocio para Europa, Oriente Medio y África de Netflix

**Aitor Moll**, consejero delegado de Prensa Ibérica

**Alejandro Martínez Peón**, consejero delegado de Prisa Noticias

**Pere Vila**, director de Tecnología, Innovación y Sistemas de RTVE

**Charli Kumar**, directora de Operaciones de SKY en España

**Antonio Fernández Galiano**, presidente de Unidad Editorial

**Luis Enríquez**, consejero delegado de Vocento