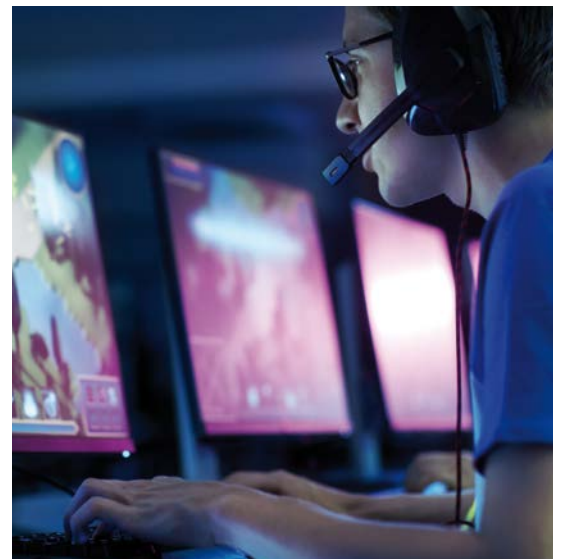


Entertainment and Media Outlook 2017-2021 España



2,9%

El sector de Entretenimiento y Medios
crecerá en España un 2,9% (CAGR) en los
próximos cinco años



27.629 M€

Los ingresos totales del sector
en España pasarán de 23.963 M€
en 2016 a 27.629 M€ en 2021

Índice

1 Presentación

► 4

2 Resumen ejecutivo

► 6

3 ¡Arriba el telón!

► 8

4 Seis áreas de cambio en el sector de Entretenimiento y Medios

► 28

La visión de PwC:
*El debate en torno a la
evolución de los eSports*

► 38

5 Análisis por segmentos: Situación, crecimiento y perspectivas a nivel global y en España

► 41

Televisión y vídeo	► 42
Publicidad en televisión	► 44
Publicidad en internet	► 46
Videojuegos	► 48
Radio	► 52
Música	► 54
Cine	► 56
Libros	► 58
Revistas	► 60
Periódicos	► 62
Publicidad exterior	► 64



6

Tendencias que marcarán el ritmo del sector

► 66

- Entrevista a Javier Tebas, presidente de LaLiga
► 66

- Entrevista a Shelly Plamer, CEO de The Palmer Group (*strategy+business*)
► 70

7

Proyecciones de ingresos en España

► 74

Tablas por segmentos con estimación de crecimiento en el periodo 2017-2021

► 74

1

Presentación

El sector de Entretenimiento y Medios es uno de los más avanzados, punteros y vanguardistas. Por ello, es también una industria que cambia a gran velocidad en el nuevo contexto de transformación digital, tanto por la introducción de nuevas tecnologías como por los nuevos hábitos de los consumidores. Y por esta razón es clave analizar con detalle y en tiempo real cada cambio, cada tendencia y cada hito que impacte en su evolución.

Un año más, presentamos la versión española de *Global Entertainment and Media Outlook*, nuestro estudio mundial sobre el estado del sector que nos ayuda a entender dónde estamos y, sobre todo, a dónde nos dirigimos. A partir de datos y de la opinión de expertos de primer nivel, analizamos los principales segmentos de la industria con una perspectiva temporal de cinco años.

Nuestro análisis nos muestra que el sector cambia a gran velocidad y que todos los *players*, grandes y pequeños, tendrán que adaptarse con agilidad para aprovechar las oportunidades. En esta edición observamos que se mantiene vivo el debate sobre si es más importante el contenido o la red de distribución pero ahora la conversación se centra de manera clara en una variable que toda compañía de éxito tendrá que asumir: la experiencia de usuario.

El nuevo usuario digital quiere contenidos de calidad en cualquier momento y lugar pero, sobre todo, quiere experiencias reales, directas e interactivas. La capacidad para responder a estas demandas de unos consumidores más exigentes y conectados marcará la diferencia entre las compañías del sector.

Desde PwC aportamos las claves y los datos sobre la evolución del sector con el fin de ayudar a las empresas a encontrar su espacio y adaptarse con agilidad a un entorno complejo pero con un potencial extraordinario.



El nuevo usuario digital quiere contenidos de calidad en cualquier momento y lugar pero, sobre todo, quiere experiencias reales, directas e interactivas.

2

Resumen ejecutivo

En los últimos años, el debate sobre el presente y el futuro del sector Entretenimiento y Medios (E&M) se ha centrado en saber si lo importante era el continente (red de distribución y soportes) o el contenido. Hoy el centro de atención es el usuario y su experiencia. En un mundo digitalizado, las compañías de medios tienen que centrarse en conocer bien a sus clientes y usuarios para poder proporcionarles información y experiencias directas, reales y lo más interactivas posible. Además, las compañías tienen que ser más ágiles y flexibles, así como adoptar un modelo de negocio viable que permita monetizar la relación con el cliente.

En este contexto, las nuevas tecnologías de la información se revelan como un elemento clave que permite adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y responder con agilidad a las demandas de unos usuarios cada día más conectados, exigentes y ávidos de contenidos listos para consumir en cualquier lugar y en cualquier momento.

En cuanto al crecimiento del sector, a nivel global se observa una cierta ralentización del crecimiento, que se estima en un 4,2% en los próximos cinco años (CAGR, *Compound Annual Growth Rate*, por sus siglas en inglés), pasando de 1,6 billones de euros en 2016 a 2 billones de euros en 2021. Salvo un cambio tecnológico

radical, la tasa de crecimiento estará por debajo del aumento del Producto Interior Bruto mundial. En general y a pesar del carácter heterogéneo del mercado de E&M, se aprecia cierta madurez en Occidente que se traducirá en un crecimiento menor que el que hemos visto en los últimos ejercicios.

A la hora de analizar el crecimiento del sector, es necesario tener en cuenta los grandes desafíos a los que se enfrenta, entre los que destacan los nuevos riesgos económicos y políticos; la velocidad del cambio tecnológico y los riesgos regulatorios. Además, es clave que las compañías analicen y asuman la profunda transformación en las preferencias de los consumidores que supone el cambio generacional.





En este sentido, merece la pena fijarse en las seis áreas de cambio que afectan de manera directa y específica al sector E&M. El primer cambio se centra en el modelo de negocio y su capacidad para adaptarse a una distribución cada día más fragmentada. También cambia la cadena de valor, ya que las compañías están trazando un camino directo para llegar directamente a su público.

Igualmente relevante para el sector es el cambio tecnológico y su capacidad para mejorar en términos de innovación. En este sentido, es importante apreciar el cambio que se está produciendo en los contenidos para poder adaptarse con agilidad tanto a los nuevos soportes como a las preferencias de cada mercado. Otro aspecto a tener en cuenta es el viento de

cola que impulsa las operaciones corporativas y las transacciones en el sector, así como los cambios relativos a la regulación, especialmente lo que afecta a la neutralidad de la red y la privacidad.

En la presente edición analizamos con detalle los principales segmentos del sector E&M en España: Televisión y Vídeo, Publicidad en televisión, Publicidad en internet, Videojuegos, Radio, Música, Cine, Libros, Revistas, Periódicos y Publicidad exterior. Además, presentamos las principales conclusiones de estas áreas a nivel global.

En cuanto al crecimiento del sector E&M en España, se estima que éste crecerá un 2,9% CAGR en los próximos cinco años, pasando de los 23.963 millones de euros en 2016 a 27.629 millones en 2021.

Contamos también con la visión de Shelly Palmer, CEO de The Palmer Group, quien recuerda la velocidad del cambio tecnológico en el sector, así como la necesidad de saber aprovechar y gestionar correctamente los datos. Asimismo, incluimos una entrevista con Javier Tebas, presidente de la Liga de Fútbol Profesional, que nos aporta su visión sobre cómo afronta el fútbol la transformación del sector Entretenimiento y Medios.

Hoy el centro de atención es el usuario y su experiencia. En un mundo digitalizado, las compañías de medios tienen que centrarse en conocer bien a sus clientes y usuarios para poder proporcionarles información y experiencias directas, reales y lo más interactivas posible.

3

¡Arriba el telón!

Empieza a sonar a tópico decir que algo ha cambiado en la industria de Entretenimiento y Medios. Pero la realidad es que, efectivamente, estamos asistiendo a un cambio significativo. Las compañías de E&M se han acostumbrado a competir y diferenciarse fundamentalmente mediante dos dimensiones: contenido y distribución. Hoy es preciso centrarse intensamente en una tercera variable: la experiencia de usuario.

Para avanzar en un mercado cada vez más competitivo, de crecimiento lento y dependiente de recomendaciones personales, las compañías del sector tienen que desarrollar estrategias que sirvan para involucrar y rentabilizar a sus clientes. Para lograrlo, las empresas deben combinar un contenido de alta calidad con unos canales de distribución adecuados y lo suficientemente capilares. Ahora es preciso ofrecer una experiencia de usuario innovadora en donde se pueda acceder fácilmente a contenidos interesantes desde cualquier tipo de dispositivo y a un precio competitivo. Ya no basta con esperar que aumente el número de clientes a partir de modelos de negocio tradicionales.

En todos los ámbitos de la industria, la búsqueda de experiencias de usuario atractivas es el principal eje de las estrategias de crecimiento e inversión,

siempre con la tecnología y la gestión de datos muy presentes. Crecer a partir de este nuevo enfoque permitirá a las compañías avanzar en un contexto cada día más complejo donde los ingresos tradicionales del sector ya no aumentan de manera significativa.

Foco en el usuario

Históricamente, el debate en el sector de Entretenimiento y Medios ha girado en torno a la importancia del contenido frente a la distribución, así como a cuál era la mejor manera de gestionar estas dos variables. Hemos asistido a este debate al hablar de la integración vertical, de la consolidación de la industria o de las estrategias de convergencia digital. En general, se apostaba por un equilibrio entre estos dos elementos en donde el tamaño se revelaba como la principal ventaja competitiva.

Sin embargo, los cambios tan acelerados en tecnología, comportamiento de los usuarios y modelos de negocio han generado un *gap* entre cómo los consumidores demandan experiencias que están dispuestos a pagar y cómo las compañías del sector producen y distribuyen sus programas y servicios. Para acabar con esta brecha, las empresas deberían focalizarse en dos estrategias muy relacionadas entre sí.



En primer lugar, es preciso centrar los esfuerzos en construir negocios y marcas ancladas en comunidades de fans activos y de gran valor unidos por intereses, valores y pasiones comunes. En segundo lugar, es necesario saber capitalizar las nuevas tecnologías que son demandadas por los usuarios, las que ofrecen nuevas experiencias y las que permiten mejorar en términos de eficiencia.

Los fans son los protagonistas (fan-centric business)

En el artículo *How to Make Entertainment and Media Business “Fan-tastic”*, publicado en *strategy+business* en julio de 2017¹, Christopher Vollmer explica por qué las empresas del sector que trabajan a partir de comunidades de fans, lo que llama *fan-centric business*, tienen múltiples ventajas estratégicas en un mundo hiperconectado como el actual. El continuo crecimiento de la tecnología digital ha configurado un entorno en el que aumenta la relación directa entre las compañías y los usuarios, quienes ahora tienen mayor poder de decisión.

En un contexto donde crece el número de medios y la oferta de contenidos, existe demasiada competencia como para que sobrevivan aquellas compañías que dependen de usuarios poco fieles o

consumidores que realmente no aportan valor. Por el contrario, los negocios centrados en los fans cuentan con audiencias más comprometidas, mejor vinculadas y dispuestas a gastar mayores sumas de dinero en aquello que les hace disfrutar de nuevas experiencias.

El modelo *fan-centric*, que en definitiva es la transformación de ‘flybys’ en ‘heavy users’, responde a la necesidad de aumentar el tiempo de vida de cliente en un entorno cada vez más competitivo con mayores costes de adquisición de cliente.

Ahora es preciso ofrecer una experiencia de usuario innovadora en donde se pueda acceder fácilmente a contenidos interesantes desde cualquier tipo de dispositivo y a un precio competitivo.

¹ *How to make Entertainment and Media Businesses “Fan”-tastic*. Christopher Vollmer. *strategy+business*, publicación de Strategy& (división de estrategia de PwC). Julio 2017.



Los negocios centrados en los fans cuentan con audiencias más comprometidas, mejor vinculadas y dispuestas a gastar mayores sumas de dinero en aquello que les hace disfrutar de nuevas experiencias.

Además de ser clientes fieles, los fans de hoy sirven para “captar” los fans de mañana, lo que aporta seguridad y estabilidad a las compañías, así como una mayor capacidad para moverse y descubrir nuevas oportunidades de negocio.

Adoptar un modelo *fan-centric* requiere hacer cambios y transformar la compañía. Para abordar este enfoque, los directivos de las empresas del sector necesitan tener en cuenta cuatro prioridades:

Conocer quiénes son los fans

Las compañías tienen que saber diferenciar sus propios fans (*heavy users*) de los usuarios puntuales (*flybys*), entender qué es lo que les atrae y analizar el valor que aportan a cada tipo de audiencia o segmento de usuario. Esto obliga a las marcas a conocer mejor a su público y a mejorar las herramientas para identificar su *target*. Para lograrlo, las compañías tienen que reforzar sus capacidades en materia de *data analytics* y métricas, así como mejorar la gestión de la información. Se trata de analizar mejor qué es lo que convierte a un usuario “normal” en un fan “fiel” y “comprometido”. Estos conocimientos ayudarán a los directivos a concentrar recursos y esfuerzos en aquellos ámbitos e iniciativas que realmente sirven para crecer y generar beneficios.

Ser más ágiles y flexibles

La velocidad a la que se mueve la tecnología y la “oferta de experiencias” es tal, que las compañías del sector están siendo obligadas a optimizar sus operaciones por diferentes vías. Las organizaciones necesitan estar al día para poder responder de manera rápida a las preferencias de los nuevos usuarios, a los nuevos modelos de negocio y a las nuevas tecnologías. Además, los equipos tienen que ser multidisciplinares y ser capaces de integrar perfiles y experiencias relacionadas con contenidos, productos, tecnología, distribución y ventas. Para muchas compañías del sector, esto significa transformar la estructura de la organización, los equipos e incluso la cultura corporativa.

Monetizar la relación con los fans

Los fans quieren a sus marcas y no se contentan solo con “mirar”. Además, por definición los fans son “fanáticos” y siempre quieren más. Por eso, hacer un seguimiento de las pasiones de los fans permite identificar nuevas oportunidades de negocio. Poder responder a las demandas de las comunidades de fans con nuevos servicios o extender la marca a nuevos ámbitos de interés permite a las compañías crear nuevos negocios sin salirse de su oferta central. Conociendo

bien a los clientes más fieles y comprometidos, es posible generar beneficios a través de diferentes modelos de negocio, segmentos u otras vías de crecimiento, como la publicidad, las suscripciones o las transacciones.

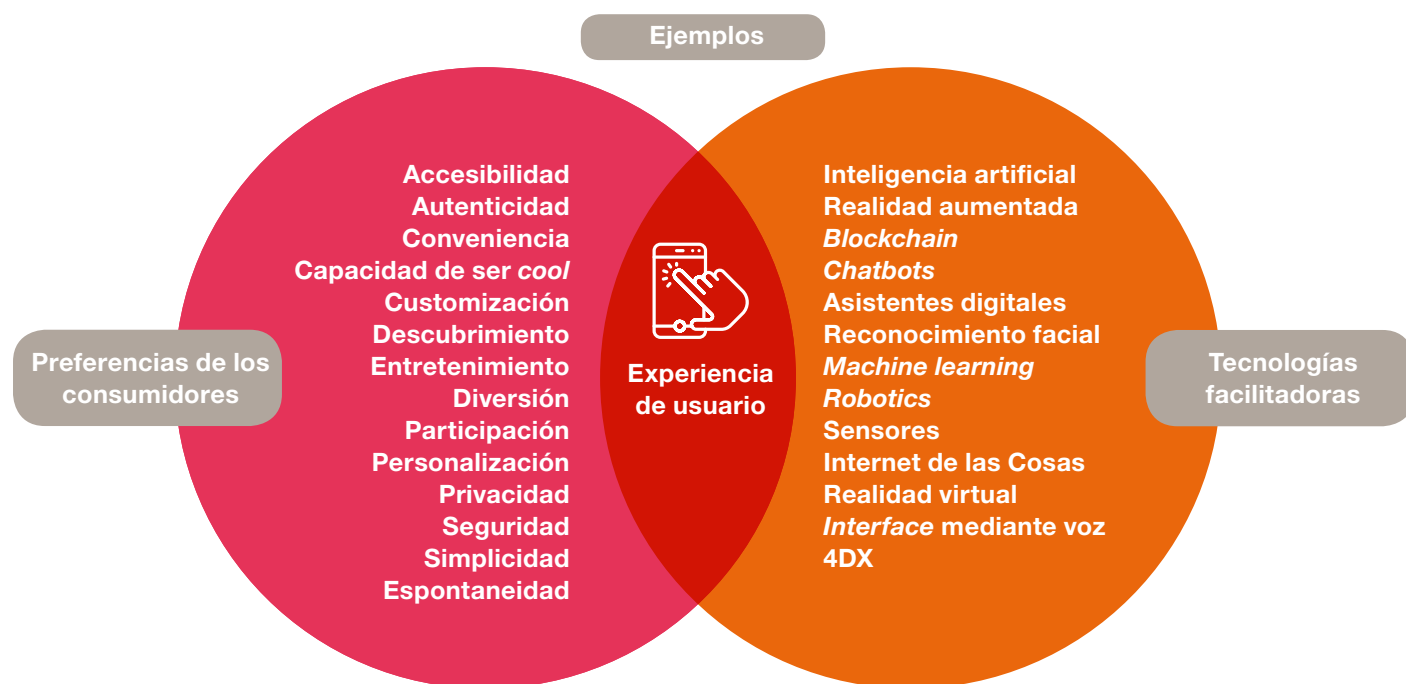
Adoptar un modelo centrado en el fan

Las compañías líderes en el sector de Entretenimiento y Medios serán aquellas que desarrollen sus capacidades para competir y ganar en un entorno en donde lo importante es la relación

directa con el cliente. Esto significa pasar de un modelo parecido a la “venta al por mayor”, donde otros agentes gestionan la relación con el cliente final, a un esquema propio del sector *retail*, donde las compañías ofrecen experiencia de manera directa y de principio a fin tanto a usuarios esporádicos como a sus clientes y a sus fans. Capacidades en áreas como diseño de webs; captación, fidelización y personalización de usuarios; atención al cliente o incluso facturación serán materias especialmente relevantes para asegurar que el cambio se acomete con éxito.

Gráfico 1

¿Más contenidos o más distribución? Ahora la experiencia de usuario es la clave



Fuente: PwC.



Incrementar la vinculación y la atención de los usuarios supone disponer de más información para conocerles y entender qué es lo que buscan realmente.

Mejorar la experiencia de usuario gracias a las nuevas tecnologías

Una buena experiencia de usuario y llevar la delantera en tecnología digital y de datos, así como contar con buenos contenidos, son los ingredientes necesarios que las compañías del sector necesitan para encontrar su propio círculo virtuoso. Incrementar la vinculación y la atención de los usuarios supone disponer de más información para conocerles y entender qué es lo que buscan realmente. Este conocimiento permite a las empresas afinar la búsqueda de su *target* y definir una oferta que les satisfaga y les fidelice. Finalmente, esta relación se traduce en creación de valor y, por tanto, en generación de beneficios.

En Estados Unidos y China, algunas compañías de gran tamaño como Netflix, Tencet o Baidu, están aprovechando con éxito las nuevas tecnologías para ofrecer nuevas experiencias y alcanzar así sus objetivos. En el artículo *La inteligencia artificial ya te entretiene*, publicado en la revista *strategy+business*, Deborah Bothum y David Lancefield analizan cómo las compañías del sector de la tecnología, los medios y las telecomunicaciones están utilizando soluciones basadas en inteligencia artificial para incrementar la productividad, mejorar la creatividad e innovar a la hora de canalizar las demandas y los desafíos planteados por sus clientes².

Aunque nos encontramos en los albores de la capacidad de los sistemas para “aprender” o ser autónomos, la mayoría de los ejecutivos del sector con los que han hablado los autores del artículo reconocen que la Inteligencia Artificial no es una inversión más, sino que se está convirtiendo en una tecnología imprescindible en toda la cadena de valor. De hecho, la Inteligencia Artificial es un componente clave de siete de las ocho tecnologías emergentes que en PwC hemos identificado como *drivers* para mejorar la experiencia de usuario. Ver gráfico 2.

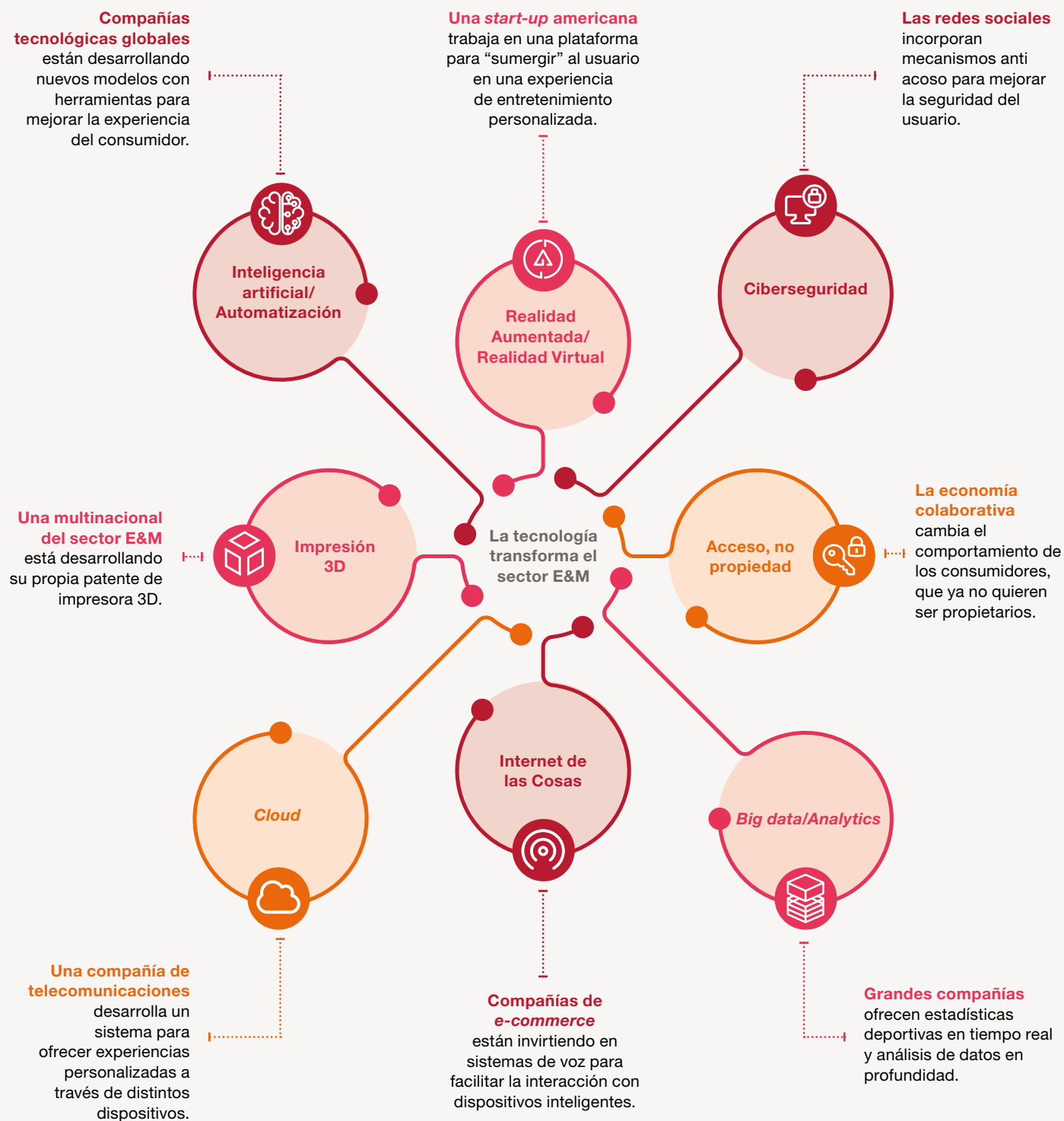
No obstante, cuando se habla de inversión en tecnología y *data analytics* es preciso ser cautos, ya que es complicado medir con precisión los ingresos y el valor generado directamente por análisis, captación y uso de los datos. Si las compañías quieren profundizar en su estrategia de datos para vender más suscripciones, los resultados en términos de ingresos se apreciarán inmediatamente.

Pero también hay otras maneras de utilizar los datos cuya rentabilidad no se puede medir de manera tan evidente o que no entran en los esquemas tradicionales de la industria de Entretenimiento y Medios. Realizar inversiones para mejorar la posición en el campo del *e-commerce*, generar fidelidad de marca o mejorar la vinculación con el usuario pueden ser el resultado de un buen uso de los datos y se contemplan a la hora de hacer valoraciones de empresas, pero no siempre se aprecian cuando se mide el retorno de inversión de manera “convencional”.

² *AI Is Already Entertaining You*. Deborah Bothum (socio de PwC y responsable global de Entretenimiento y Medios) y David Lancefield (socio de PwC del sector Entretenimiento y Medios). *strategy+business*, publicación de Strategy& (división de estrategia de PwC). Julio 2017.

Gráfico 2

Las compañías aprovechan las tecnologías emergentes para mejorar la experiencia de usuario



Fuente: *Business Insider*, *Forbes*, *Variety*, International Data Corp., Tech News, CNBC, PwC.



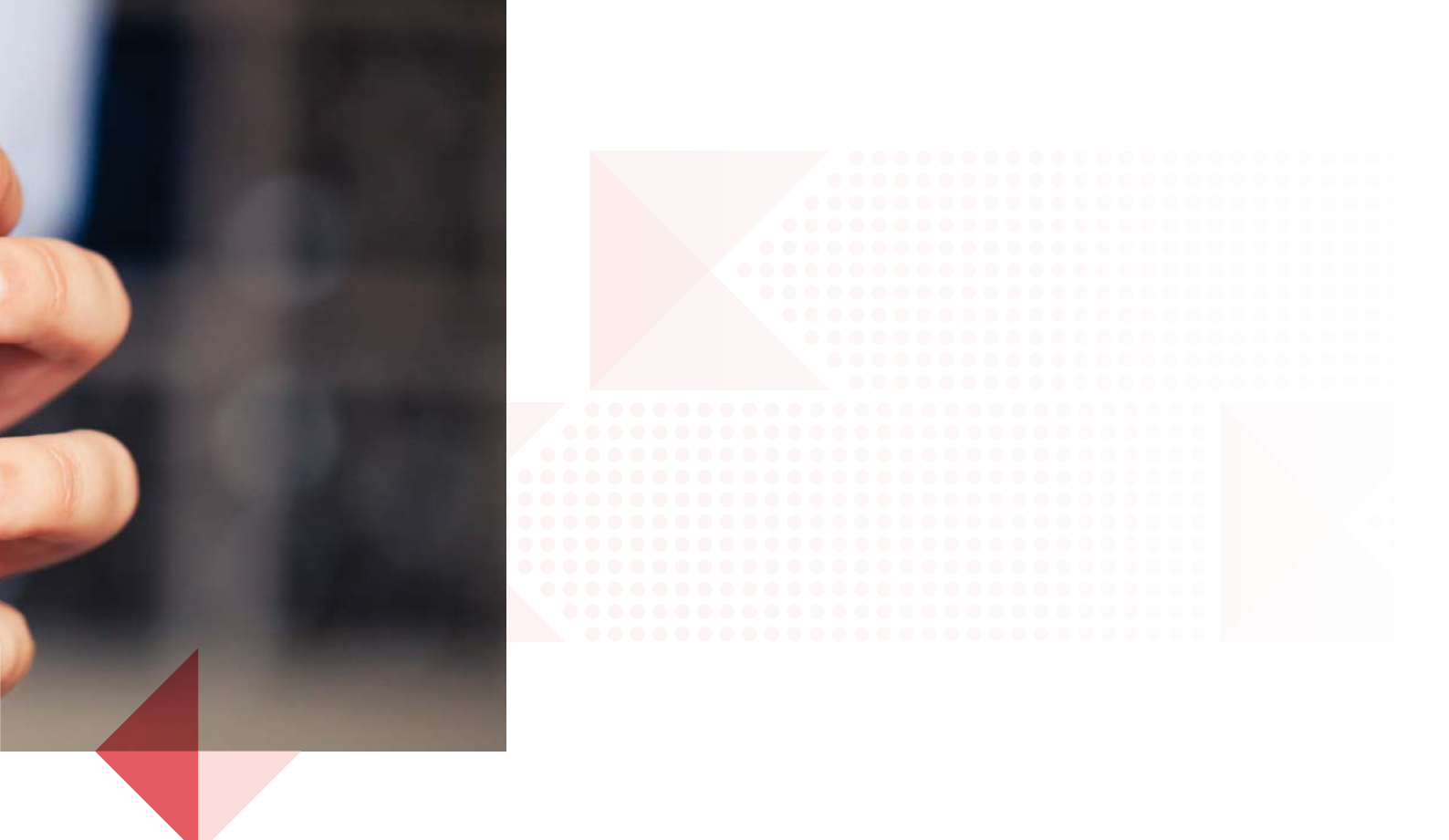
Ralentización del crecimiento a nivel global

En todos los segmentos del sector Entretenimiento y Medios, así como en todas las etapas del ciclo económico, es evidente que relacionarse con los consumidores como fans y centrarse en la experiencia de usuario puede ser una excelente palanca para crecer y aumentar la rentabilidad. Este enfoque cobra especial importancia en un contexto como el actual, donde las cifras totales de ingresos empiezan a decaer, lo que supone un verdadero reto para las compañías de esta industria.

En nuestro informe anual sobre el sector Entretenimiento y Medios de este año hemos analizado un total de 54 países y 17 segmentos, lo que nos permite contar con una estimación de ingresos de carácter global y detallada. Los datos indican que en pocos negocios existe una estrategia global que encaje o coincida en los diferentes mercados. No obstante, y a pesar de la diversidad, resulta muy útil medir la temperatura de la industria a nivel mundial y ver cómo evoluciona año a año.

En los próximos cinco años, estimamos que el crecimiento anual del sector Entretenimiento y Medios será de un 4,2%, por debajo del 4,4% CAGR que estimamos el año pasado. Salvo un cambio radical en la tecnología, la oferta de experiencias o el modelo de plataformas de pago, la tasa de crecimiento del sector estará por debajo del crecimiento del Producto Interior Bruto mundial. De hecho y debido al descenso de las fuentes de ingresos “tradicionales”, la industria en su conjunto está perdiendo cuota de mercado en la economía global. Ver gráfico 3.

Cabe preguntarse por qué desciende el peso del sector. La respuesta es compleja pero no cabe duda de que se debe a distintos desafíos que afectan de manera específica a las compañías de Entretenimiento y Medios.

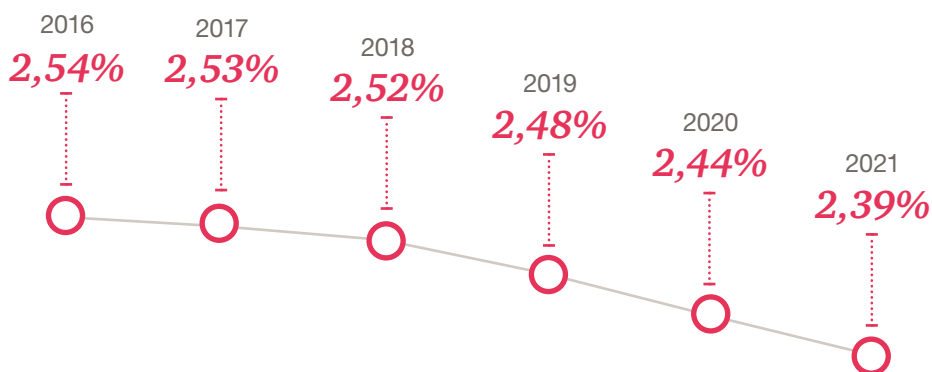


En los próximos cinco años, estimamos que el crecimiento anual del sector Entretenimiento y Medios será de un 4,2%, por debajo del 4,4% CAGR que estimamos el año pasado.

Gráfico 3

Proporción de ingresos globales del sector Entretenimiento y Medios en el Producto Interior Bruto mundial

Ingresos de E&M reducirá su peso en el PIB mundial en los próximos cinco años.



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.

Todo apunta a que el freno en el crecimiento se debe a que el sector se encuentra en un punto de inflexión. En la mayoría de los grandes mercados los negocios se están acercando o ya han alcanzado una especie de punto de maduración que a veces se acerca a la saturación.

¿Se ha cansado el público de los medios?

Dado que muchas de nuestras conversaciones con altos directivos y consejeros de empresas del sector parten de su visión sobre la incertidumbre geopolítica, regulatoria o tecnológica, esperamos que algunas de nuestras proyecciones a la baja se moderen. Sin embargo, incluso si mantenemos el riesgo macro en un nivel estable, la industria se enfrenta a una gran presión en términos de crecimiento.

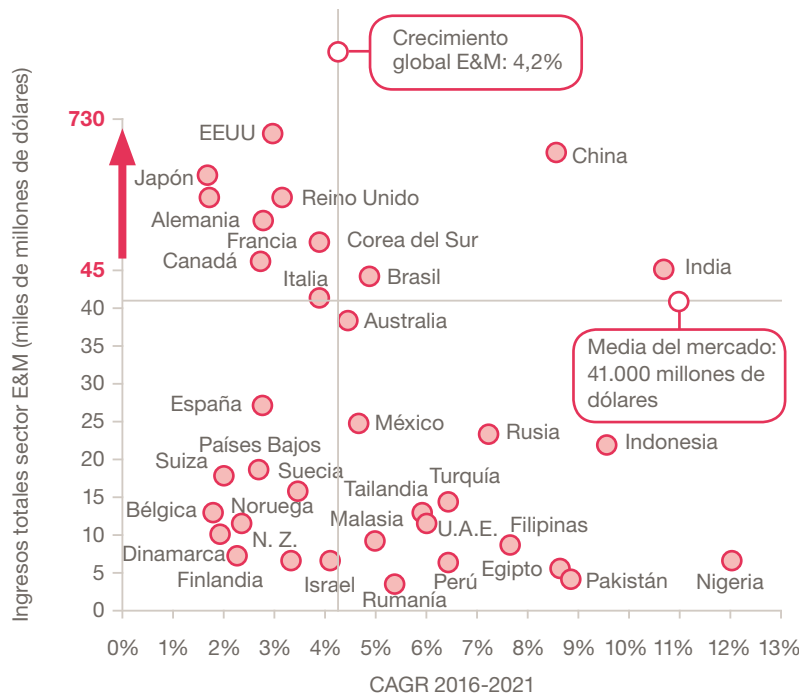
Todo apunta a que este freno en el crecimiento se debe a que el sector se encuentra en un punto de inflexión. En la mayoría de los grandes mercados y, por tanto, en el conjunto del sector, los negocios se están acercando o ya han alcanzado una especie de punto de

maduración que, en ocasiones, raya la saturación. Esto puede ser debido a que hay un límite en la complacencia y en la capacidad del público para consumir y pagar por la creciente sucesión de productos y servicios que ofrece la industria.

Pero también puede deberse a que a medida que el mercado de medios digitales madura y la experiencia de usuario mejora, el gasto de los consumidores y del sector de la publicidad va siendo cada vez más eficiente. Dado que los usuarios compran música en *streaming* a través de suscripciones en vez de pagar por bajarla directamente y teniendo en cuenta que los anunciantes están optando por comprar espacios publicitarios en soportes online en vez de en medios de comunicación

Gráfico 4 Un mundo de diferencias

Volumen frente a crecimiento en los mercados de E&M



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.

convencionales, no cabe duda de que el gasto global en el sector no crecerá de manera tan rápida como en el pasado.

La misma obviedad que se aplica para la mayoría de los sectores se puede aplicar a la industria de Entretenimiento y Medios: Cuanto más maduro es un mercado, más despacio crece (ver gráfico 4). Por ello, las tasas de crecimiento más altas las veremos en los países menos desarrollados, donde el gasto per cápita en este tipo de productos y servicios es normalmente más bajo (ver gráfico 5).

En realidad, no hay excepciones a esta regla. Tal y como muestra el gráfico 4, el cuadrante superior izquierdo incluye los mercados maduros de Norteamérica y Europa, así como los más desarrollados de Asia Pacífico, en donde los

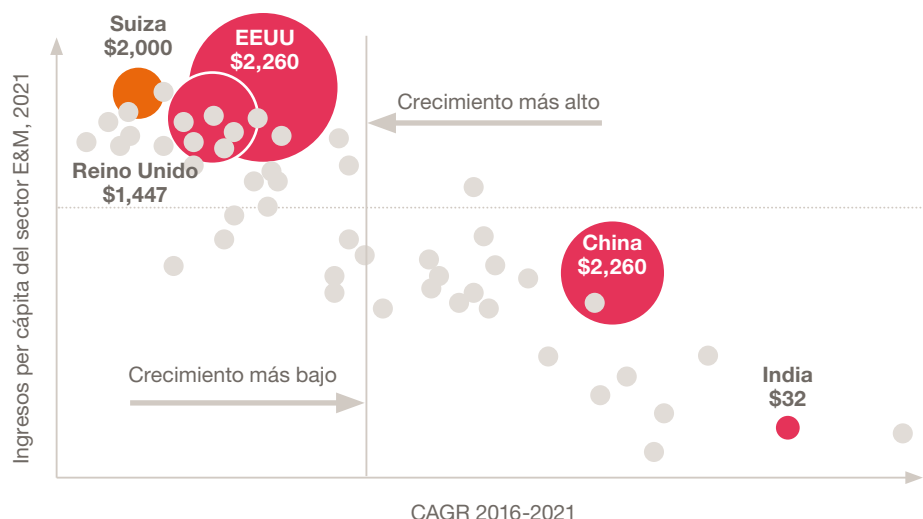
consumidores gastan cifras considerables en productos y servicios de Entretenimiento y Medios (más de 500 dólares per cápita al año).

En el cuadrante inferior derecho están las economías menos desarrolladas, que a pesar de contar con mucha población, registran un gasto per cápita mucho menor. De hecho, solo en cinco de estos mercados se concentran 1.900 millones de habitantes (Pakistán, Nigeria, India, Egipto y Vietnam), pero el gasto por persona y año no supera los 50 dólares. Aunque los ingresos crecen muy rápidamente en estos mercados, se parte de una base muy baja, por lo que el crecimiento de este grupo de países no compensa la bajada de los mercados maduros a lo largo de los próximos cinco años.

Gráfico 5

Los mercados con un gasto per cápita bajo crecerán más deprisa

- Cada círculo representa un país
- El tamaño del círculo indica el total del ingresos del sector E&M
- La cantidad en dólares indica el gasto per cápita



Fuente: *Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021*, PwC.



Podemos afirmar que el sector se encamina hacia un crecimiento plano, donde los segmentos maduros retroceden mientras que los relacionados con internet y contenidos digitales crecen pero a un ritmo más lento que en el pasado.

La mayoría de los segmentos “tradicionales” que incluimos en nuestro estudio muestra un declive en sus tasas de crecimiento. En el próximo lustro, la mayoría de las categorías tendrán dificultades para estar alineada con la evolución del Producto Interior Bruto. Solo dos segmentos, Periódicos y Revistas, descenderán en términos absolutos. Además, otros de gran tamaño, como la Publicidad en Televisión, el Contenido B2B y el Cine también se reducirán en términos de peso relativo hasta 2021. Las categorías que ya están mostrando crecimiento, como el Vídeo en Internet o la Publicidad online, no son suficientemente grandes como para compensar el estancamiento del resto. Ver gráfico 6.

Por tanto, podemos afirmar que la industria se encamina hacia un crecimiento plano, donde los segmentos maduros retroceden mientras que los relacionados con internet y contenidos digitales crecen pero a un ritmo más lento que en el pasado. De hecho las áreas con alto potencial, como los

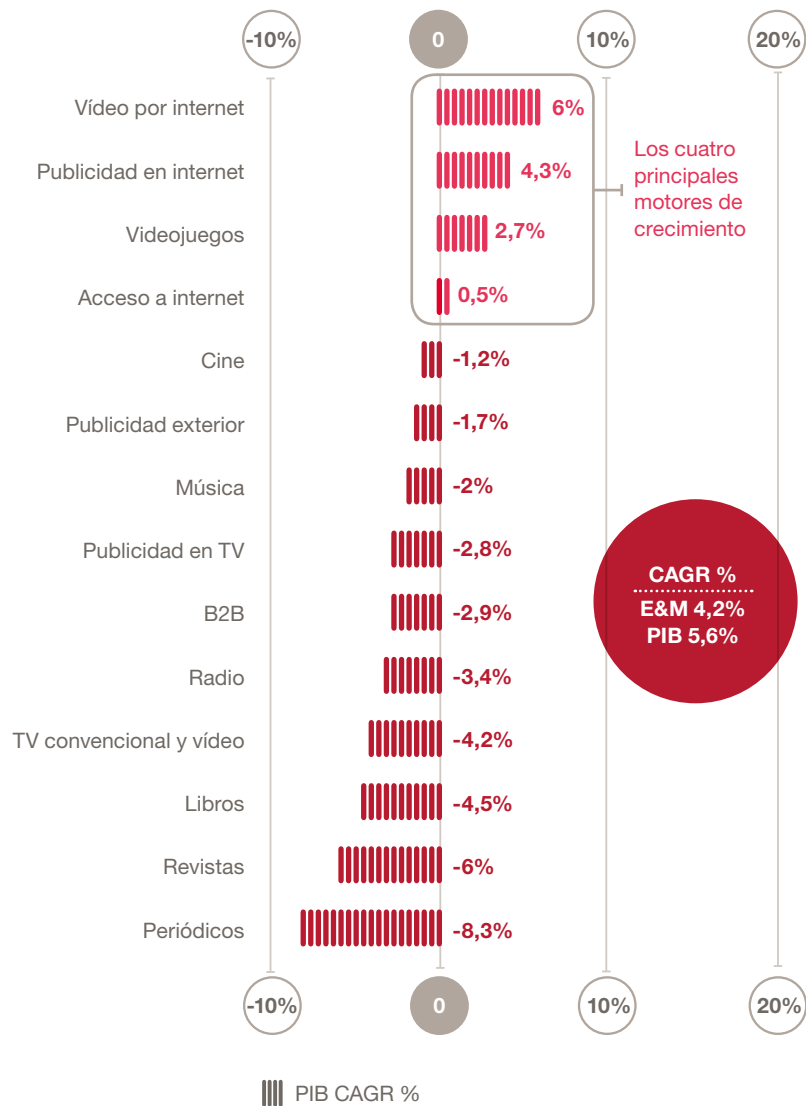
eSports o la realidad virtual, están empezando ahora a despuntar. Según datos de audiencias de Nielsen, en 2016 los adultos dedicaron 10 horas y 39 minutos al día a consumir contenidos de medios de comunicación, incluyendo cuatro horas y 31 minutos de televisión en directo.

Teniendo en cuenta que Estados Unidos es el mercado más grande del mundo, tanto en términos de ingresos totales como en gasto per cápita, es difícil que veamos que los consumidores americanos sigan incrementando su consumo y su gasto con niveles por encima del crecimiento del Producto Interior Bruto, a menos que se produzca un cambio realmente relevante en algún aspecto relacionado con las nuevas tecnologías o con las marcas. A modo de ejemplo, cabe citar que un cambio relevante podría derivarse de la generalización del vehículo sin conductor, lo que añadiría un número muy significativo de pantallas y de tiempo potencial para consumir contenidos audiovisuales.

Gráfico 6

Internet es el motor de crecimiento del sector E&M

Crecimiento (CAGR) menos crecimiento del PIB por segmentos, 2016-2021



Nota: eSports y Realidad Virtual se han excluido de esta tabla porque sus tasas de crecimiento son tan altas que distorsionarían el rango.

Fuente: *Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021*, PwC.



Segmentos emergentes

Hay otra explicación sobre la aparente ralentización del crecimiento del sector. El “universo” o perímetro de lo que es considerado gasto en Entretenimiento y Medios está en clara expansión, en un contexto en el que proliferan los espacios para espectáculos, las plataformas, los dispositivos o los productos. No obstante, muchas de estas áreas, algunas de las cuales tiene un potencial de crecimiento muy relevante, no están

incluidas bajo el marco de los 17
segmentos que hemos analizado en
nuestro informe global.

Muchas compañías están canalizando parte de sus presupuestos de publicidad a través de webs de *e-commerce*, algo que no siempre se contabiliza dentro del sector. Las cifras de ingresos por taquilla del segmento del Cine no incluyen los ingresos cada día más relevantes que los propietarios de las salas obtienen por cederlas para retransmisiones deportivas o eventos musicales.



Los espectáculos en directo también son una categoría especialmente interesante en términos de ingresos. Los conciertos representan un negocio de 25.600 millones de dólares en todo el mundo y está previsto que los ingresos crezcan a un ritmo del 3% CAGR hasta 2021. En este ámbito, cabe recordar que también está en auge el teatro. Como botón de muestra basta señalar que solo la taquilla de Broadway alcanzó los 1.400 millones de dólares en 2016.

Muchas compañías están canalizando parte de sus presupuestos de publicidad a través de webs de e-commerce, algo que no siempre se contabiliza dentro del sector.

Tres grandes desafíos globales

Gráfico 7
La incertidumbre económica global es la principal amenaza para los CEO



Fuente: PwC CEO Pulse 2016.

Además de sus propios retos, la industria de Entretenimiento y Medios se enfrenta a grandes cambios globales que afectan al conjunto del tejido empresarial. En el mundo globalizado y complejo en el que vivimos, hay tres grandes tendencias que determinarán el futuro de las compañías.

Riesgos económicos y geopolíticos

Según datos del estudio 2016 CEO Pulse de PwC's Global Crisis Centre, los riesgos económicos y geopolíticos son dos de las principales amenazas para las compañías de hoy (ver gráfico 7). La previsión de crecimiento del sector Entretenimiento y Medios se ha ralentizado, en parte, por las incertidumbres económicas y políticas generadas en todos los órdenes a partir de episodios como el Brexit o de procesos electorales en los que temas como el populismo y la anti-globalización estaban sobre la mesa (Estados Unidos, Francia o los Países Bajos).

A pesar del potencial de Latinoamérica, especialmente de Brasil, cabe destacar que se trata de un área cuyo desarrollo se ha frenado debido a problemas de gobernanza pública. El crecimiento de China se mantiene estable, pero también se enfrenta a grandes desafíos, como el aumento de los desequilibrios económicos o la lentitud a la hora de reformar los mercados.

Cierto nivel de incertidumbre es inherente a la economía globalizada, pero la intensidad de asuntos como la lentitud del crecimiento, la política monetaria, los conflictos civiles o las tensiones geopolíticas han intensificado las preocupaciones de los CEO de las compañías.

Velocidad del cambio tecnológico

Los avances tecnológicos están apareciendo a gran velocidad y se están implantando simultáneamente en distintos sectores (ver gráfico 8). La industria de Entretenimiento y Medios se enfrenta a un alto nivel de incertidumbre como consecuencia de los cambios en áreas como la Inteligencia Artificial, redes 5G, protocolos IPv6, realidad virtual o el Internet de las Cosas.

Al mismo tiempo, la incertidumbre también planea sobre la velocidad o la capacidad para rentabilizar los nuevos modelos de negocio que están surgiendo como consecuencia del cambio tecnológico. La inquietud que provoca la confluencia de estas tecnologías disruptivas puede ralentizar las inversiones. Por otra parte, este efecto podría compensarse con un incremento del nivel de gasto en categorías relacionadas con la red, como el *e-commerce*, o bien con un aumento significativo de la velocidad de internet y la aparición de dispositivos más potentes que mejoren la experiencia de usuario.

Gráfico 8
Catalizadores del cambio tecnológico



Fuente: PwC.

Riesgo regulatorio

Los CEO de todos los sectores consideran que el incremento de la regulación es la segunda amenaza más relevante. En el caso de la industria de Entretenimiento y Medios, los retos regulatorios son todavía más evidentes en todo el mundo. Más allá de los cambios esperados como consecuencia de la nueva Administración americana,

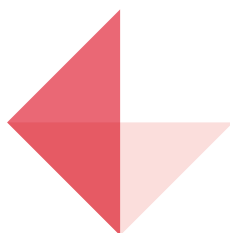
en todo el mundo aumenta la legislación sobre temas tan relevantes para la industria de Entretenimiento y Medios como la protección de datos. Una legislación más estricta en esta materia puede ser un freno para recopilar y tratar datos de consumidores, lo que impide conocer mejor sus preferencias y, por tanto, mejorar la experiencia de usuario.



Cambio generacional significa cambio en las preferencias del consumidor

A la hora de analizar el crecimiento del sector hay otro gran desafío a largo plazo. Los *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) están envejeciendo y están dejando de ser los principales consumidores, pero las generaciones que les sustituyen no tienen la misma propensión a gastar en Entretenimiento y Medios que sus hermanos mayores. En los últimos 10 años, el estudio PwC's *Consumer Intelligence Series* ha analizado el cambio de comportamiento como consumidor de los *millennials* (nacidos entre 1981 y 1998) y los que pertenecen a la Generación Z (nacidos desde 1998 hasta hoy).

Es evidente que el impacto de la tecnología y de los medios digitales ha cambiado el modo en el que las generaciones más jóvenes experimentan y compran contenidos. Los “nuevos” consumidores escuchan música a través de servicios en *streaming* o ven vídeos en YouTube en vez de comprar discos; se informan a través de noticias gratis que encuentran en Facebook o Snapchat en vez de pagar por recibir el periódico en papel en casa. En lugar de suscribirse a un servicio de televisión de pago que consideran caro, prefieren el vídeo bajo demanda (ver gráfico 9).

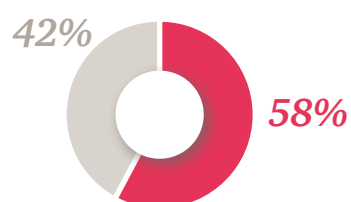


El impacto de la tecnología y de los medios digitales ha cambiado el modo en el que las generaciones más jóvenes experimentan y compran contenidos.



Gráfico 9

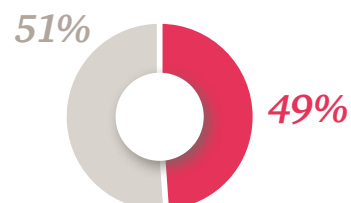
¿Pagas más por contenidos de vídeo que hace un año?



Suscriptores TV de pago

Suscriptores de televisión de pago convencional

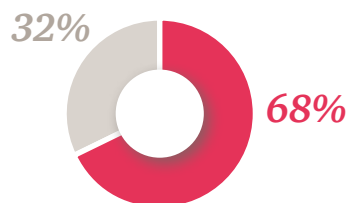
- Más de 35 años (69%)
- Grupo de mayor edad
- Hogares con mayores ingresos



Cord trimmers

Cord trimmers

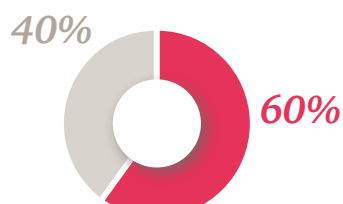
- Menos de 35 años
- Más de un tercio tienen entre 18 y 34 años
- Muchos contratan paquetes de servicios de precio bajo



Cord cutters

Cord cutters

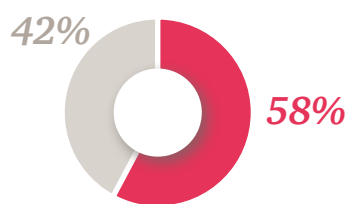
- Menos de 35 años
- Ingresos por debajo de la media



Cord nevers

Cord nevers

- Grupo de población más joven
- 68% por debajo de 35 años
- Nunca han contratado TV de pago
- Hogares con ingresos más bajos



Total

● Sí ● No



Fuente: "Videoquake 4.0: Binge, stream, repeat - How video is changing forever" PwC Consumer Intelligence Series, 2016.



Según datos de un estudio reciente, los *millennials* representan el 43% de los ‘cordless’ en Estados Unidos, que son aquellos consumidores que nunca han tenido o que se han dado de baja de servicios de cable, satélite o fibra óptica. De hecho, el 30% de los *millennials* americanos no tienen servicios de cable, frente a un 16% de los *baby boomers*.³

Evidentemente los *millennials* se casarán, tendrán hijos y comprarán un gran número de casas. No obstante, no parece probable que adopten los mismos

hábitos de consumo que sus mayores, ni en cuanto al tipo de contenidos que demandarán ni a las cantidades de dinero que gastarán. Como comentado, salvo un cambio tecnológico especialmente relevante, como el que pueda significar el coche sin conductor, la rentabilidad de la industria de Entretenimiento y Medios se incrementará por un aumento en la cuota de mercado global y no tanto por la expansión del mercado del propio sector.

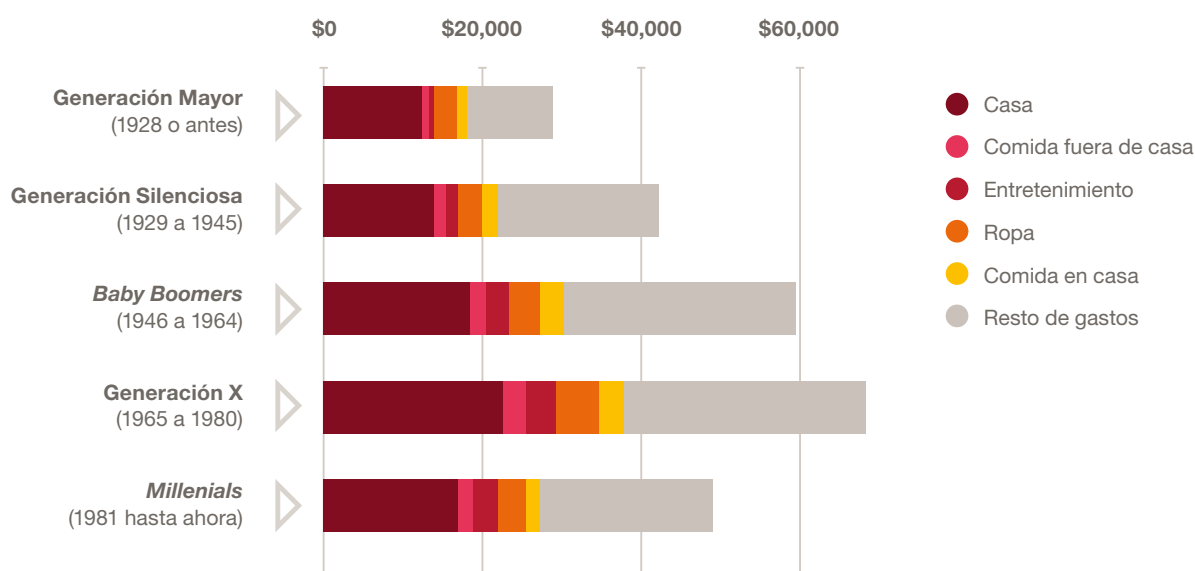
³ Survey of the American Consumer. GfK MRI's. Enero 2017.

Hábitos de gasto por generaciones

Los millennials, que ahora son el grupo de profesionales más grande en Estados Unidos, disponen de menos dinero para gastar que sus mayores y gastan sus fondos de manera diferente, ya que dos tercios optan por alquilar la casa en la que viven. Además, son el grupo generacional que tiene la menor proporción de coches por hogar (1,5), excepto los nacidos antes de 1929. Aunque los millennials son los que proporcionalmente más recursos dedican a comer fuera de su hogar, son los que menos gastan en entretenimiento, solo 2.186 dólares al año, frente a los 3.286 de los baby boomers o los 3.231 de los que pertenecen a la Generación X.

Si los millennials mantienen sus hábitos de gasto actuales a pesar de que cumplan años y ganen más dinero, no cabe duda de que esto tendrá un impacto relevante en el consumo de varios sectores.

Gráfico 10
Gasto de hogares americanos por generaciones (dólares americanos)



Fuente: U.S. Department of Labor, Nov. 2016 (based on analysis of generational from the Bureau of Labor Statistics).

4

Seis áreas de cambio en el sector de Entretenimiento y Medios

Tal y como confirma nuestro análisis, las compañías del sector Entretenimiento y Medios afrontan el desafío de crecer en un mundo caracterizado por un crecimiento cada día más lento, una alta competencia por captar la atención del público y un entorno en donde se suceden novedades de carácter disruptivo. Al mismo tiempo, se trata de un escenario plagado de oportunidades donde las empresas avanzadas están invirtiendo, experimentando e innovando para poder aprovecharlas.

Nuestro análisis revela que existen seis ámbitos clave en los que se están generando los cambios que marcarán el futuro del sector. Entender estas áreas y saber adaptarse con agilidad es vital para las compañías que quieran avanzar con éxito en una industria cada día más compleja.

1. Modelo de negocio: Cuando la distribución se fragmenta hay que saber adaptarse

Aunque los ingresos globales del sector Entretenimiento y Medios todavía crecen muy despacio, varios segmentos con gran potencial se encuentran a punto de eclosionar, por lo que las empresas tienen que ser lo suficientemente flexibles e innovadoras para anticiparse y aprovechar el cambio. Para lograrlo, es preciso centrarse en nuevos modelos de negocio que tengan la suficiente capacidad para impulsar el crecimiento, lo que a menudo pasa por generar nuevas alianzas.

El sector del Cine es un buen ejemplo de cómo las fuentes de ingresos están cambiando. Teniendo en cuenta la caída de ventas tan acusada que se ha producido en los soportes físicos para cine doméstico, los grandes estudios se están planteando como reducir la brecha entre los estrenos en salas y la disponibilidad de las películas para ver en casa.



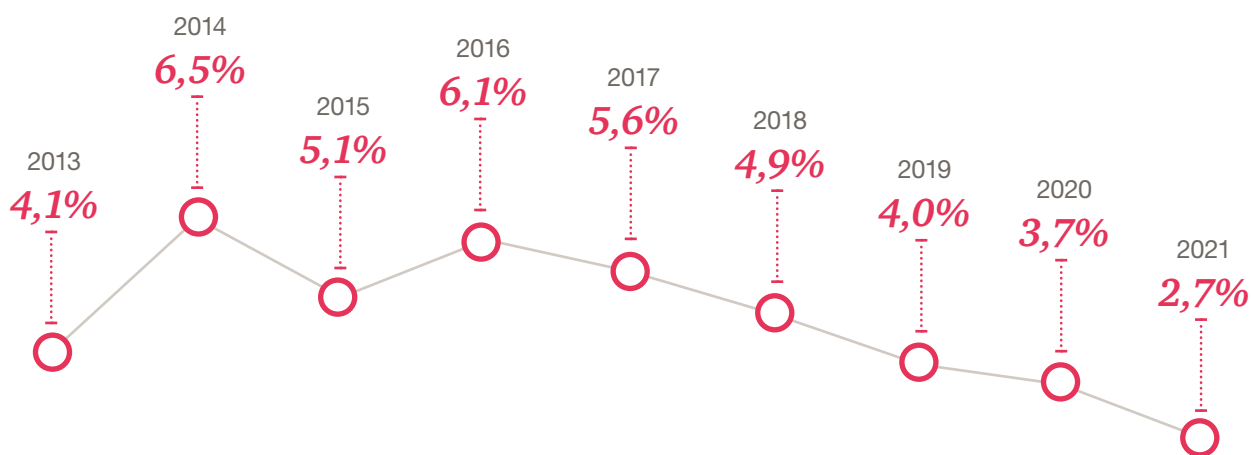
Es preciso centrarse en nuevos modelos de negocio que tengan la suficiente capacidad para impulsar el crecimiento, lo que a menudo pasa por generar nuevas alianzas.

En el caso de la publicidad, la alta concentración en el mercado de la publicidad en internet está animando a los anunciantes a repensar cómo distribuir, consumir y rentabilizar los contenidos a través de plataformas alternativas.

También en el segmento de la Música están cambiando los modelos de negocio ya que, al calor del floreciente negocio de los conciertos, muchos sellos discográficos están generando ingresos sustanciosos gracias a los *royalties* de las retransmisiones en *streaming*, un canal que está superando a la música grabada.

Gráfico 11 Crecimiento global del mercado de la publicidad

Variación interanual



Fuente: *Global entertainment and media outlook 2017-2021*, PwC.

Como consecuencia del impacto de la tecnología y gracias a que se está poniendo el foco en la experiencia de usuario, las compañías del sector están generando relaciones directas y sostenibles con sus clientes.

2. Cadena de valor: Las compañías están trazando un camino directo para llegar al público

La XX Encuesta Anual de CEOs de PwC pone de manifiesto que los máximos ejecutivos de las compañías de Entretenimiento y Medios son el doble de propensos que los de otros sectores a la hora de considerar que la tecnología redefinirá su industria. De hecho, todo indica que están en lo cierto, ya que la velocidad de los cambios tecnológicos, así como los cambios en el comportamiento de los consumidores que esta transformación está provocando, están redistribuyendo los ingresos y las ventajas competitivas a lo largo de toda la cadena de valor. Además, como consecuencia del impacto de la tecnología y gracias a que se está poniendo el foco en la experiencia de usuario, las compañías del sector están generando relaciones directas y sostenibles con sus clientes.

En cuanto a los contenidos, las compañías siguen reforzando su apuesta por generar relaciones sólidas a partir de hitos relevantes y con gran potencia, los llamados *blockbuster*. A pesar de la inmensa cantidad de opciones y de las antiguas promesas sobre la capacidad de

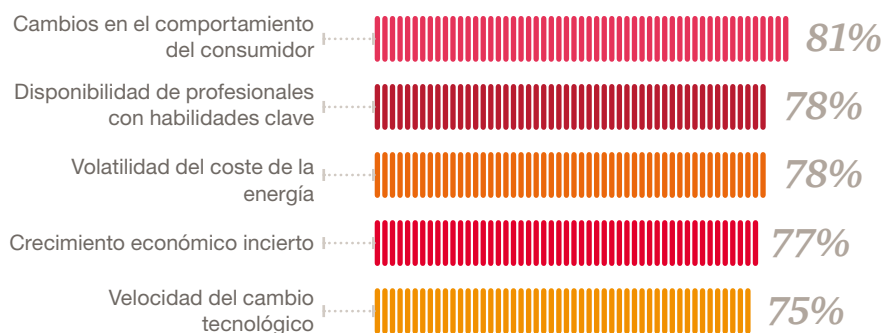
la tecnología digital para ofrecer múltiples contenidos en cualquier momento y a cualquier usuario, la realidad es que siguen dominando los “grandes” contenidos que siguen estando concentrados en pocas manos.

En el caso de la distribución y dada la proliferación de plataformas, las empresas del sector están logrando grandes avances a la hora de alcanzar a su público relevante con inversiones en crecimiento (tanto orgánico como inorgánico) dirigidas a combinar los soportes convencionales con videocontenidos. Al mismo tiempo, las compañías especializadas en contenidos están entrando directamente en el negocio de la distribución.

Por lo que respecta a la publicidad, generar relaciones sólidas pasa irremediabilmente por ganar visibilidad en las plataformas de distribución digital, donde los usuarios descubren y recomiendan contenidos y marcas. Cabe destacar que una parte cada vez mayor del mercado se desarrolla a través de dispositivos móviles, ámbito en el que tanto las agencias como los anunciantes presionan para disponer de métricas transparentes que indiquen con claridad el valor que aportan los canales digitales.

Gráfico 12

Principales preocupaciones de los CEO de las compañías de Entretenimiento y Medios



Fuente: PwC, 20th Annual Global Survey.



3. Cambio tecnológico: Más crecimiento gracias a la innovación

La aceleración del cambio tecnológico puede generar nuevos riesgos en términos globales. Sin embargo, en el caso de las compañías de Entretenimiento y Medios y en torno a la experiencia de usuario, la tecnología está generando muchas oportunidades en productos, servicios, marcas y modelos de negocio. Gracias al impulso tecnológico, nuestro análisis identifica varios sectores con un crecimiento especialmente alto, como la realidad virtual o los *eSports*.

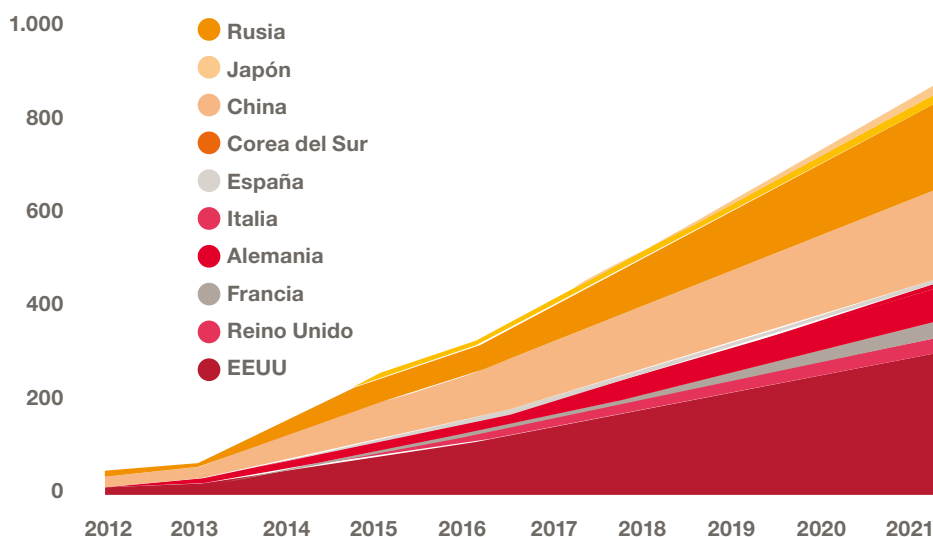
Además, en la mayoría de los segmentos los datos se están convirtiendo en una suerte de “moneda de cambio”. Gracias al *big data*, las compañías pueden recopilar y analizar gran cantidad de información de sus clientes y usuarios, lo que permite rentabilizar su actividad tanto en el ámbito de la distribución como en el de los contenidos. Hoy la tecnología ha mejorado en gran medida la capacidad para personalizar, adaptar y segmentar, lo que permite conocer mejor al cliente y, por tanto, mejorar la rentabilidad.

Tecnologías como la Inteligencia Artificial permiten incrementar todavía más el valor y el potencial de los datos, permitiendo a las compañías ser más eficientes a la hora de alcanzar audiencias, atraer anunciantes, mejorar la experiencia de marca, interactuar con los usuarios y aumentar el consumo de sus clientes.

Gracias al big data, las compañías pueden recopilar y analizar gran cantidad de información de sus clientes y usuarios, lo que permite rentabilizar su actividad tanto en el ámbito de la distribución como en el de los contenidos.

Gráfico 13

Ingresos totales de *eSports* por países (dólares americanos)



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.



4. Estrategia de contenidos: Adaptarse para sortear los filtros tecnológicos y culturales

En nuestro informe del año pasado ya detectamos una correlación casi perfecta entre un crecimiento rápido de las empresas de Entretenimiento y Medios y la población joven de los mercados en los que operan. No obstante, las oportunidades de crecimiento no pasan por una estrategia de contenidos estándar. Los gustos y preferencias de cada mercado tienen una gran relevancia y determinan el tipo de contenido (global o local), los géneros y los segmentos que cada compañía tiene que priorizar.

Sin embargo y por muy ajustada que sea la estrategia de contenidos a los gustos

locales, el principal desafío estriba en la capacidad de la compañía para descubrir las verdaderas preferencias de sus clientes y en su capacidad para llegar a ellos. Dada la hegemonía de un grupo reducido de redes sociales y grandes buscadores, así como su capacidad para “modelar” al consumidor, la batalla por los contenidos es cada día más complicada.

A pesar de que las plataformas digitales ofrecen multitud de opciones y contenidos, la realidad es que los usuarios tienden a concentrarse en un grupo pequeño de fuentes y tienden a reafirmarse en sus opciones. Por ello, una buena estrategia de contenidos debe adaptarse a este entorno y ser capaz de ofrecer materiales de alto interés y con capacidad de romper el llamado “filtro burbuja”.⁴

⁴ El filtro burbuja. *Cómo la red decide lo que leemos y lo que pensamos*. Eli Pariser, 2017.

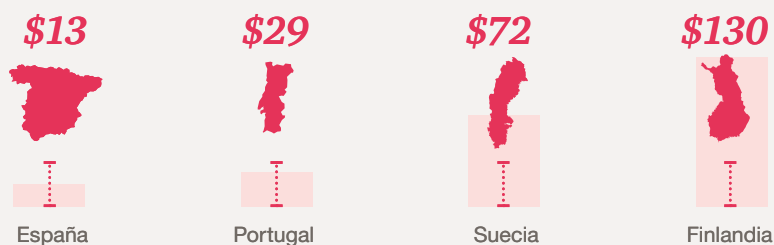


El principal desafío estriba en la capacidad de la compañía para descubrir las verdaderas preferencias de sus clientes y en su capacidad para llegar a ellos. De hecho, la batalla por los contenidos es cada día más compleja.

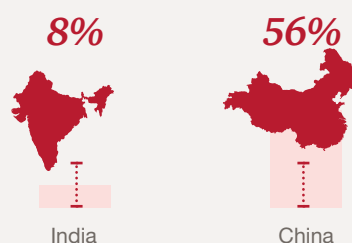
Gráfico 14

Diferencias en volumen de gastos por regiones o países

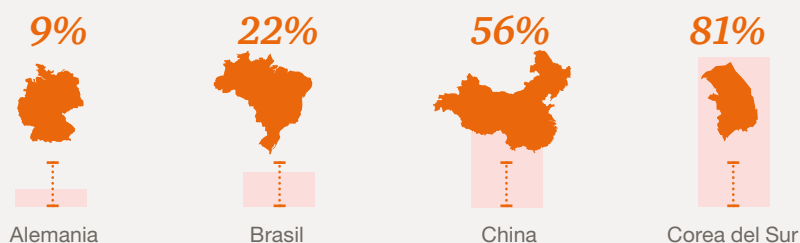
Gasto per cápita en revistas



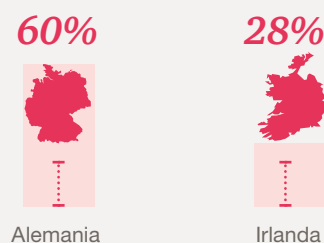
Proporción de la banda ancha fija en el total del tráfico de datos



Cuota local de las diez películas más taquilleras



Cuota de los social game en el total del mercado de videojuegos



Fuente: *Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021*, PwC, Hollywood Reporter, Wikipedia, Box office Mojo, Korean Film Biz Zone.

5. Transacciones: El viento de cola impulsa las operaciones

Como en años anteriores, en 2016 se ha mantenido la tendencia y ha sido un año con un buen número de operaciones en el sector de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones. Según datos de Mergermarket, el mercado de las transacciones en este sector supuso un total de 698.200 millones de dólares a nivel mundial, lo que representa el 21,4% del total de la actividad de *deals*.

Los cambios en el sector de Entretenimiento y Medios apuntan a un aumento de las transacciones con el fin de generar nuevas fuentes de ingresos y mejorar todo lo relacionado con la experiencia de usuario. En concreto, se espera un crecimiento claro en el campo de las operaciones que permita a las empresas reforzar sus capacidades en materia de *data analytics*, innovación en publicidad digital y tecnologías emergentes (como la realidad virtual) y la organización de eventos en vivo para comercializar tanto en espacios reales como a través de la red.

Todo apunta a que el mercado de las transacciones en el sector Entretenimiento y Medios seguirá creciendo a partir de tres tendencias que favorecen su expansión. En primer lugar, continúa la convergencia, ya que las compañías utilizarán las fusiones y adquisiciones para acercarse a sus

clientes y no tanto para optimizar costes. Otra variable clave será el cambio regulatorio, ya que las novedades en materia de neutralidad de la red y las leyes sobre privacidad pueden generar numerosos desafíos. Por último, la internacionalización seguirá siendo un factor clave y se esperan grandes operaciones entre compañías de distintos países y regiones.





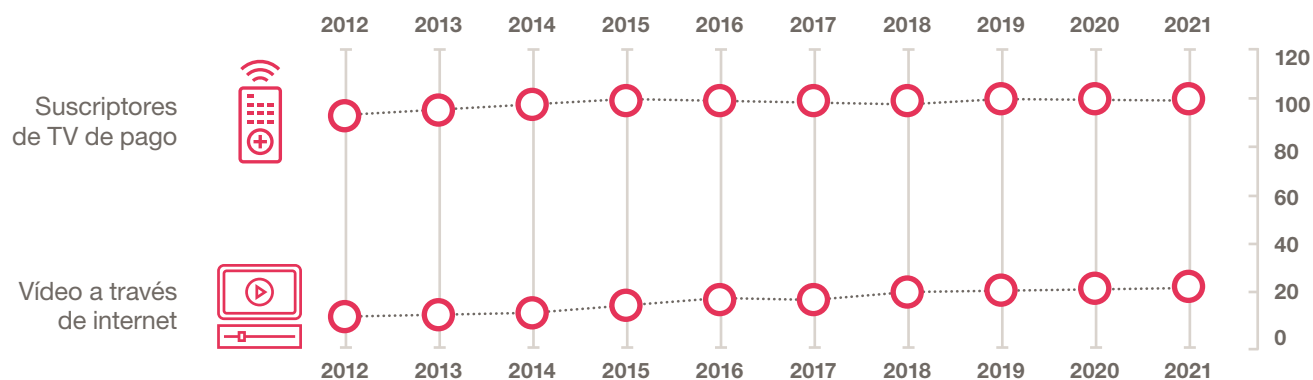
Los cambios en el sector de Entretenimiento y Medios apuntan a un aumento de las transacciones con el fin de generar nuevas fuentes de ingresos y mejorar la experiencia de usuario.

Gráfico 15

Las compañías “maduras” de la TV de pago en EEUU se mueven para crecer

AT&T/Time Warner: La operación combina el contenido *premium* de Time Warner con la red AT&T, líder de televisión de pago y banda ancha, para conectar con los usuarios a través de todas las pantallas.

Comcast: Diferentes operaciones impulsan el crecimiento digital de Comcast/NBCU mediante grandes inversiones en Snap, BuzzFeed y Vox, así como con la compra de SportsEngine y DreamWorks.



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.



6. Regulación: Contrastes entre mercados, neutralidad de la red y privacidad

Con independencia de los mercados en los que operan, las compañías tienen que adaptarse a un entorno regulatorio cambiante. Aunque las empresas trabajan cada día más a escala global, es crucial entender el entorno legal y sus peculiaridades a nivel local. De hecho, las normas que rigen en mercados tan relevantes como China, Estados Unidos o la Unión Europea determinan en gran medida el desarrollo de las compañías.

Aunque están surgiendo leyes que restringen la propiedad de empresas por parte de extranjeros; se endurecen las normas sobre protección de datos en Estados Unidos y en Europa y se reaviva el debate sobre la neutralidad de la red,

el entorno regulatorio puede propiciar numerosas oportunidades para las compañías del sector. Los efectos de la regulación son difíciles de prever, pero se puede atisbar que las normas tendrán consecuencias relevantes que afectarán tanto a las inversiones como a las propias compañías.

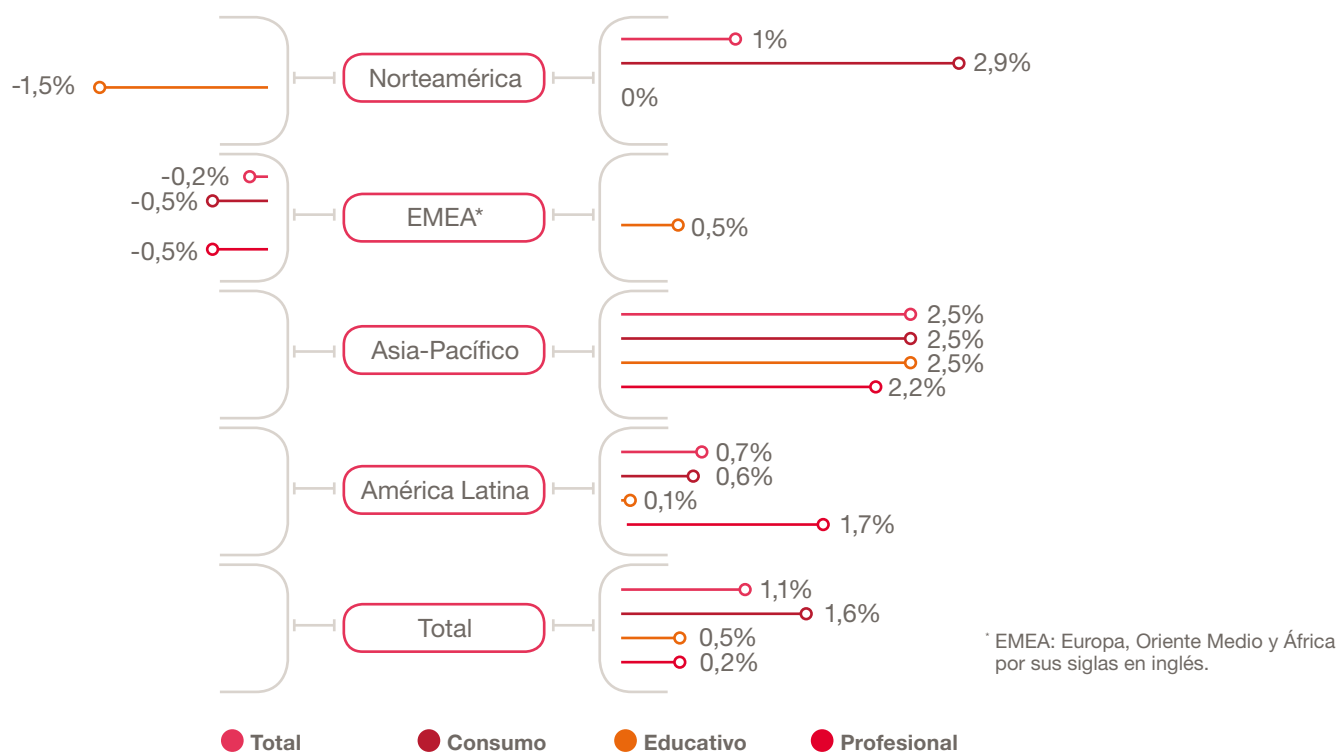
Uno de los temas más relevantes para la industria será la regulación en materia de protección de la privacidad de los ciudadanos, algo que impacta directamente en la capacidad de las empresas para conectar y conocer a los usuarios. En el caso de la Unión Europea es un tema clave que generará cambios debido a la entrada en vigor en mayo de 2018 del Reglamento Europeo de Protección de Datos (GDPR), que aumenta la protección de consumidores y usuarios.



Los efectos de la regulación son difíciles de prever, pero se puede atisbar que las normas tendrán consecuencias relevantes que afectarán tanto a las inversiones como a las propias compañías.

Gráfico 16
Consumo total de libros por regiones, 2016-2021

EMEA se reduce mientras otras regiones crecen



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.

La visión de PwC

El debate en torno a la evolución de los eSports

De un tiempo a esta parte los *eSports* han irrumpido en el panorama del sector de Entretenimiento y Medios. Aunque con una existencia que para algunos se remonta a los años ochenta, este fenómeno no se había hecho visible para el conjunto de la sociedad hasta ahora. Sin embargo, los torneos virtuales ya son una realidad que ha venido para quedarse y, lo que es más importante, tienen un gran potencial que comienza a manifestarse con fuerza.

Los *eSports* suponen una gran oportunidad para el sector de los videojuegos y para todos los agentes que participan en un fenómeno que no deja de crecer (*publishers*, plataformas, etc.), así como aquellas marcas que quieren impactar en las generaciones más jóvenes. Este potencial ya ha sido descubierto por algunas compañías, lo que les ha llevado a tomar posiciones.

Ante este nuevo escenario y dada la velocidad con la que crece el segmento, conviene hacerse dos reflexiones. En primer lugar, es necesario tener en cuenta que desde el punto de vista de los anunciantes es preciso considerar que el entorno de los *eSports* es muy endogámico y, al igual que puede generar un impacto positivo, también puede generarlo negativo si los consumidores perciben a la marca como un agente intruso que no conoce el sector. Los anunciantes tienen que trabajar con tacto y apoyarse en expertos en el sector para evitar consecuencias no deseadas.

En segundo término, los agentes (equipos, torneos, jugadores, etc.) que ya se benefician del interés de anunciantes o de los medios de comunicación deben

aprovechar las inversiones recibidas para ayudar a seguir madurando y fortaleciendo el sector. Es importante que el interés actual permanezca en el futuro, y para ello, el sector debe seguir creciendo, consolidándose y creando valor.

Por lo que respecta a este punto, los *eSports* tienen mucho camino por recorrer. Uno de los principales retos será transformar una actividad de nicho en un sector masivo. Es preciso generar grandes audiencias para que pueda seguir desarrollándose y, para ello, es necesario que se den varias condiciones al mismo tiempo. Entre estas cabe destacar la necesidad de que los *publishers* desarrollen juegos competitivos pero que sean entendibles y generen cierta emoción para espectadores ajenos. Además, es fundamental que los *media partners* sigan trabajando como lo están haciendo ahora para dar a conocer el sector entre el gran público.

Otro de los principales retos en términos de evolución del sector gira en torno a la regulación. En este campo, conviene plantearse varias cuestiones clave: ¿Debe haber una regulación específica? ¿Es suficiente el marco legislativo actual?

¿Las nuevas reglas se podrían encuadrar dentro de la normativa actual de deporte?

En nuestro país, el sector adolece de una regulación particular. No obstante, existen iniciativas autonómicas que ya entran de manera específica en el sector. Este es el caso de Canarias, que en julio de 2017 anunció la inclusión de los *eSports* en la futura Ley Canaria del Deporte, con el fin de regular estas competiciones como si fueran competiciones deportivas convencionales. Canarias ha visto en los *eSports* una gran oportunidad y ha entendido que dotar al sector de una regulación específica reforzará una actividad con gran potencial. No obstante, ya han surgido voces en contra, tanto dentro del propio sector como de grupos políticos, habiendo anunciado el Grupo Socialista en el Parlamento de Canarias que presentará una iniciativa de cara a regular las competiciones de *eSports* de forma distinta al resto de deportes y, por tanto, fuera de la Ley Canaria del Deporte.

En el plano internacional, dos ejemplos de países que representan un enfoque innovador en la vertiente regulatoria son Corea de Sur y Francia. Es el último el que más se asemeja a nuestro mercado en el que, los *eSports*, obtienen cada día más relevancia, pero no ha alcanzado la magnitud coreana, donde este tipo de competiciones son un fenómeno de masas desde hace años y en donde se trata de un sector muy consolidado que cuenta con una regulación propia y ha sido reconocido como deporte olímpico de segundo nivel. Pero el mercado coreano es muy distinto y sus efectos regulatorios no serían extrapolables, al menos a día de hoy, al mercado español. Mientras que aquí los *eSports* no tienen



Conviene plantearse varias cuestiones clave: **¿Debe haber una regulación específica?** **¿Es suficiente el marco legislativo actual?** **¿Las nuevas reglas se podrían encuadrar dentro de la normativa actual de deporte?**

un marco definido, allí se están ya regulando y penalizando fraudes como amaños o el *boosting* (cobrar por subir el rango competitivo de otro jugador).

Por otra parte, cabe fijarse en el caso de Francia, donde en 2016 se puso en marcha un proceso legislativo que llevó a incluir los *eSports* en la Ley Numérica (*Loi pour une République Numérique*) y regular ciertos puntos relevantes, como cuándo se puede considerar enmarcado como apuesta o no y otras cuestiones de cara a proteger la situación laboral de los jugadores. A raíz de esta norma, ya han surgido varios decretos más específicos que desarrollan una regulación concreta para las competiciones y los jugadores de *eSports*.

Adicionalmente, no puede obviarse que el debate en torno a la regulación, implica un impacto directo en la tributación del sector, tanto respecto a la fiscalidad de la comunidad de actores que participan en el negocio (jugadores/deportistas, equipos/sociedades deportivas, clubes, etc.), como respecto a la tributación del ecosistema de los *eSports* considerados como industria (Impuesto sobre Actividades Económicas específico para competiciones y eventos, potencial gravamen sobre los equipos conectados a las competiciones –similar al impuesto Sueco–, etc.). En cualquier caso, queda tiempo para ver los efectos que esta

regulación podría tener en el mercado en cada país.

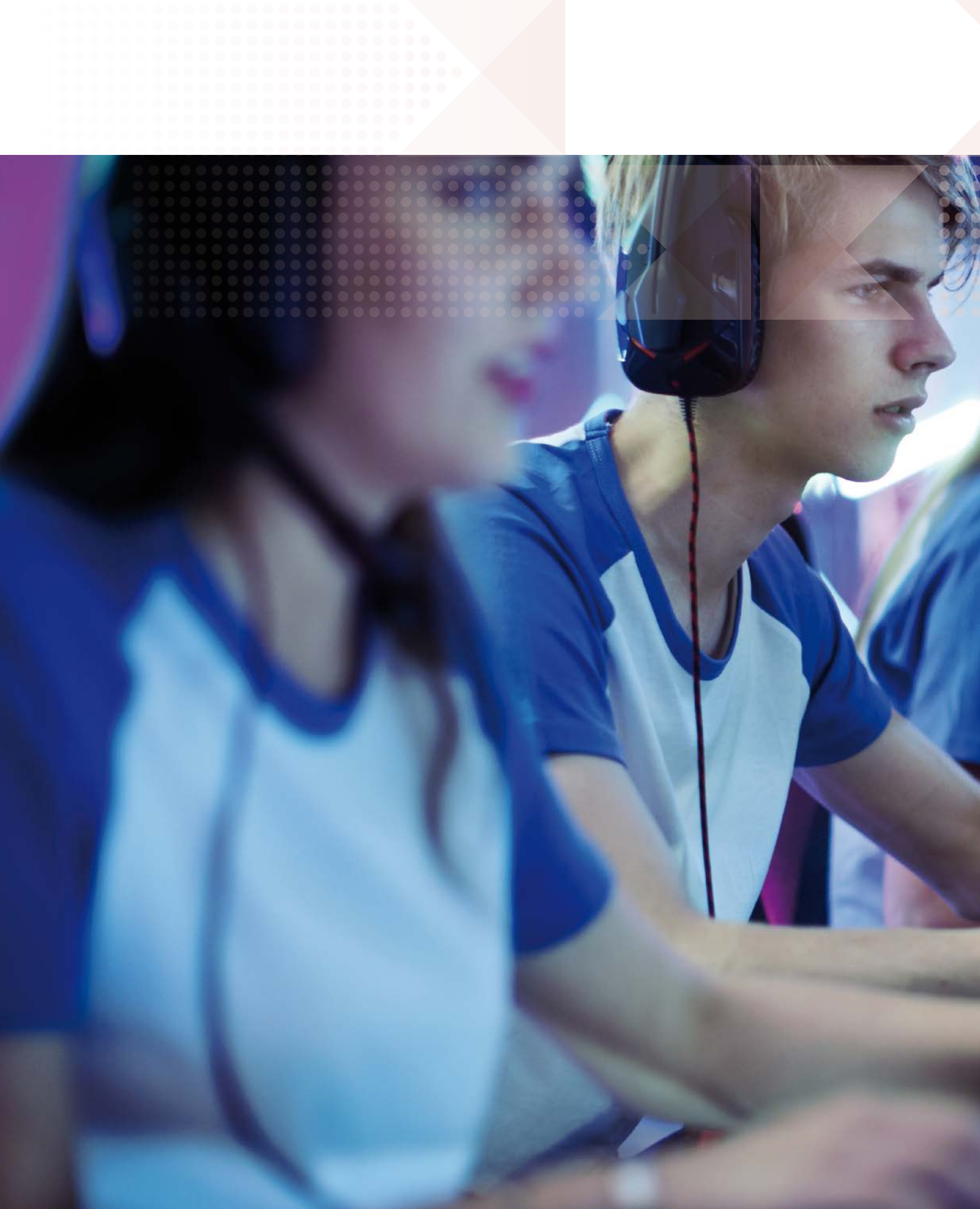
En definitiva, es evidente que los *eSports* no son un sector “al uso” y cualquier intento de categorizar este fenómeno podría llevarnos a debates estériles y sin salida. Sin embargo, sí se aprecian determinadas cuestiones que centran la atención regulatoria de los países y el sector en general, como la situación de los jugadores y la diversidad de actores o bien la profesionalidad de las ligas y la organización de competiciones, que, por las particularidades del sector, dista y se diferencia de otros tipos de competiciones deportivas al uso.

Por ello, es primordial entender cada uno de los criterios configuradores de los *eSports* para poder entender el fondo del debate a la hora de definir el potencial marco regulativo en el que deben desarrollarse. Cualquier paso en falso en este sentido podría perjudicar a un sector con altas expectativas y gran potencial para la industria del entretenimiento.

Emilio Rodríguez Blanco
Director de PwC Tax & Legal Services

Blanca Bardín
Asociada senior de PwC Tax & Legal Services

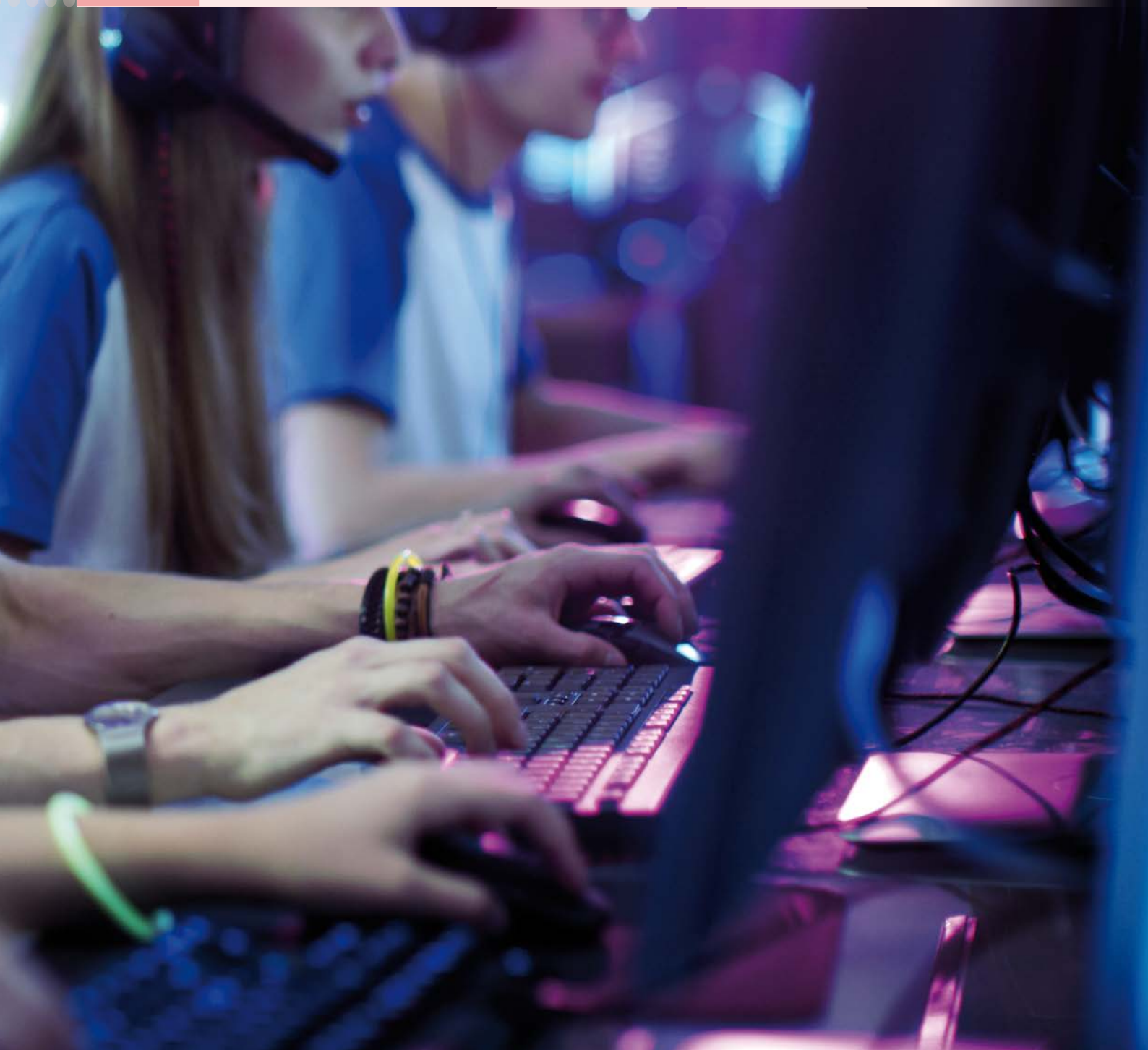
Jorge Planes
Senior manager de PwC España



5

Análisis por segmentos

Situación, crecimiento y perspectivas
a nivel global y en España





Televisión y vídeo



España

En los próximos cinco años habrá margen para el crecimiento en el mercado de televisión de pago, con un crecimiento estimado de 4,0% de CAGR en los ingresos, que alcanzarán los 2.265 millones de euros en 2021. La penetración de la televisión de pago aumentará y pasará del 40,2% en 2016 al 46,6% en 2021; alcanzando un total de 7,1 millones de hogares con un millón de hogares adicionales a añadirse en los próximos cinco años.

Después de haber sido la plataforma más popular desde 2013, la televisión por satélite caerá un -4% CAGR hasta los 792.000 hogares en 2021. En ese momento representará sólo el 16,4% del total de suscripciones, estando IPTV y cable por delante. IPTV aglutinó el 59,5% del mercado de televisión de pago en

2016 con 3,7 millones de hogares, llegando a 4,7 millones en 2021, lo cual supone un crecimiento del 5,2%. Las suscripciones por cable crecerán a un ritmo más lento de 1,1% CAGR para llegar a 1,6 millones de hogares en 2021.

A pesar del crecimiento proyectado, la penetración de la TV de pago en España sigue muy por debajo que en otros países. La penetración media en Europa se sitúa en el 55,9% en 2016 y crecerá hasta el 57,5% en 2021. Sin embargo, la tasa de crecimiento será mayor, lo que permitirá a España acercarse a esta media.

El aumento de la penetración de la TV de pago estará motivada por diferentes factores. En primer lugar, los principales proveedores de TV de pago han buscado mantener y aumentar su base de

Global

Los ingresos totales de la televisión alcanzarán los 277.365 millones de dólares en 2021, frente a los 259.680 que se registraron en 2016. En este periodo se espera un crecimiento moderado, con una tasa de crecimiento del 1,3% CAGR. Se espera un avance más lento que otros sectores debido al retroceso en el segmento del vídeo físico al acentuarse el cambio hacia servicios OTT (*video over the top*).

Los ingresos globales de la televisión de pago seguirán aumentando en los próximos cinco años. Se estima un ritmo de crecimiento del 2,3% CAGR,

hasta alcanzar los 233.100 millones de dólares en 2021. Este crecimiento se basa en un incremento de los hogares que se sumarán a esta fórmula a lo largo de este periodo, cuyo número se estima en unos 100 millones. La televisión de pago supone el 80% de los ingresos del segmento de televisión, proporción que se espera que aumente hasta el 84% en 2021.

La media de ingresos por suscriptor (ARPU, *average revenue per user*) ha bajado en 2016 pero se espera que vuelva a recuperarse en los próximos años. El crecimiento registrado hasta el

año pasado estaba motivado por la mejora de la oferta y el lanzamiento de paquetes integrados, pero la competencia y el lanzamiento de suscripciones *low cost* están impactando en los ingresos y motivando el retroceso de fórmulas *premium*, como UltraHD o TV Everywhere en los mercados maduros.

La televisión por cable sigue siendo la categoría más relevante en el campo de la televisión de pago, pero el número de hogares que se suman a esta fórmula crece más despacio que en el caso de otras tecnologías. En 2016 había



suscriptores a través de la mejora de sus ofertas convergentes. Movistar +, Vodafone y Orange han trabajado en el desarrollo de Fusion, One y Love respectivamente. Estas ofertas mejoran la experiencia de compra al cliente (estructura más simple de paquetes) y proporcionan precios atractivos, aunque después del lanzamiento los precios han comenzado a elevarse.

En segundo lugar, la penetración de la TV de pago en España es más baja que la media europea debido, en parte, a la calidad de contenidos de la TV en abierto. Además es preciso tener en cuenta la amenaza que supone el *cord cutting*. Telefónica ha puesto el foco en el desarrollo de contenidos *premium* que les permita diferenciarse y captar clientes fieles. A principios del 2017, la compañía anunció que preveía lanzar 14 series entre 2017 y 2018. Además, la plataforma de Telefónica cuenta con canales propios como Non Stop People, #0 y un canal propio de *eSports*.

Precisamente, los operadores se han apoyado en los *eSports* como una vía para acceder a los clientes más jóvenes. En este ámbito, las compañías han desarrollado distintas acciones, desde el

patrocinio de equipos, hasta el patrocinio de competiciones o la creación de canales de contenidos.

Por otro lado y por lo que respecta a la oferta de contenido *premium*, es necesario destacar que la adquisición por parte de Telefónica de Canal + España hizo que el operador se comprometiera a hacer concesiones para evitar ganar lo que los reguladores consideraban una ventaja competitiva injusta. Estas concesiones incluyen la venta del 50% de su contenido *premium* a otros agentes y la limitación de conservar contenido exclusivo por un máximo de dos años.

En tercer lugar y dado el continuo crecimiento del mercado OTT, se han producido importantes alianzas en el sector, como Vodafone, que incluye HBO gratis en sus paquetes, y Orange ofreciendo tres meses gratuitos de Netflix. Estos movimientos permiten al usuario tener concentrados en su decodificador el acceso a estas plataformas.

En cuarto lugar, los derechos de fútbol siguen siendo cruciales en el mercado televisivo español. La nueva normativa supone que desde 2016 los derechos

audiovisuales de LaLiga se venden colectivamente, haciendo que el sistema esté más alineado con la mayoría de los mercados europeos. El precio por los derechos del fútbol está creciendo exponencialmente en los mercados europeos. Los operadores de TV de pago tienen el reto de conseguir rentabilizar un coste cada vez mayor de los derechos si quieren seguir contando con el fútbol en su oferta, o bien, en el caso de que no cuenten con él, de evitar la pérdida de suscriptores.

Por último es necesario destacar la entrada de Sky en España en septiembre de 2017. Esta compañía entrará a competir en el negocio audiovisual de pago. En el caso de Sky se prevé que la oferta sea diferencial a la de las otras OTT (Netflix, Amazon, HBO) por incluir canales, además de contenido para el consumo bajo demanda.

La proliferación de estas plataformas plantea un reto futuro alineado con las tendencias comentadas en el informe (foco centrado en el fan): ¿Cómo van a convivir distintas plataformas? ¿Se crearán ofertas conjuntas? ¿Se cambiarán modelos de pago?

574.200 millones de hogares con este tipo de suscripción y se espera que este número aumente hasta 599.600 millones en 2021, lo que supone un crecimiento muy escaso de un 0,9% GAGR. No obstante, el cable seguirá siendo hegemónico y dentro de cinco años todavía supondrá un 61% del total del segmento.

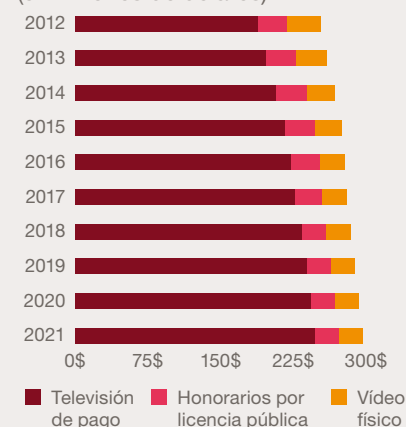
La televisión de pago por satélite se beneficiará del retroceso de la televisión por cable. Esta categoría experimentará un crecimiento del 3% CAGR y se estima que en 2021 haya 247.800 hogares conectados a través de

esta tecnología, lo que se supone un avance relevante con respecto a los 214.200 que existían en 2016.

Por último, cabe señalar que uno de los crecimientos más destacados del segmento será el de IPTV (*Internet Protocol Television*), ya que se estima un aumento del 7% CAGR, pasando de 91.500 suscriptores en 2016 a 128.200 en 2021. En la misma línea está la categoría DTT (*Digital Terrestrial Television*), cuyo avance se estima que se produzca a un ritmo anual del 8,6% CAGR, a pesar de que esta tecnología no está presente en numerosos mercados.

Los ingresos globales de la televisión de pago siguen siendo la clave en el mercado televisivo

Ingresos del sector de la televisión (en millones de dólares)



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.



Publicidad en televisión



España

Tras una disminución en el gasto publicitario en 2013, el segmento ha vuelto a crecer y se ha expandido un 25,3% en 2016 hasta alcanzar los 2.164 millones de euros. Los ingresos publicitarios de televisión aumentarán un 0,6% (CAGR) hasta alcanzar los 2.234 millones de euros en 2021.

La previsión de crecimiento es menor que la prevista en el informe del año pasado. La inversión publicitaria en televisión en abierto en 2017 se ha reducido comparada con el año pasado y lejos de las tasas de crecimiento que se preveían hace dos años. Se estima que los próximos años estén alineados con lo que ha sucedido en 2017 y que, por lo tanto, la inversión en publicidad en televisión se mantenga estable (crecimiento muy leve).

La televisión en abierto sigue siendo un medio popular con alto nivel de cobertura. Esta capilaridad resulta clave para el desarrollo de las campañas, ya que permite llegar con facilidad al público objetivo que quiere impactar el anunciante en un corto periodo de tiempo. Este factor hace que los anunciantes concentren los presupuestos en los canales en abierto, que acumulan cerca del 95% de la inversión publicitaria en TV.

Los ingresos de publicidad atribuibles a la televisión en abierto pasarán de 2.041 millones de euros en 2016 a 2.046 millones de euros en 2021, lo que supone una estabilización de ingresos (CAGR 16-21 del 0,1%). Los ingresos en TV de pago aumentarán con una tasa anual acumulada compuesta de 7,8% para llegar en 2021 a 119 millones de euros partiendo de 81 millones de euros de inversión en 2016.

Las televisiones en abierto se enfrentarán a varios retos durante los próximos años. Entre los principales desafíos destacamos:

- Mantener los niveles de cobertura para conservar su ventaja competitiva. Para ello, las televisiones deberán revisar algunos de los formatos que empiezan a mostrar síntomas de agotamiento debido a su repetición durante los últimos años y proporcionar nuevos contenidos atractivos para los telespectadores.
- Compensar la caída de minutos de consumo que puede afectar a los ingresos. El consumo ha pasado de 244 minutos en 2012 a 233 minutos en 2016.
- Evitar la fuga de consumo en los públicos más jóvenes.

En los próximos años, se prevé que la televisión híbrida (HBB TV), fruto de combinar la TV lineal en abierto con una TV conectada a internet, pueda dar nuevas oportunidades de monetización a las televisiones en abierto. La televisión híbrida permitirá ofrecer a los *broadcasters* capacidades de interacción y servicios personalizados para los espectadores, así como desarrollar nuevos productos publicitarios que aprovechen las ventajas de la segmentación.

En cuanto a la inversión en publicidad digital de las televisiones (contenida en sus plataformas digitales), pasará de 42 millones de euros en 2016 a 69 millones de euros en 2021, lo que supone una tasa de crecimiento CAGR 16-21 de 10,3%. Este aumento estará impulsado por el



Global

Los ingresos por Publicidad en televisión seguirán creciendo en todo el mundo en los próximos cinco años a un ritmo del 2,8% CAGR. Se estima que se alcancen los 194.000 millones de dólares en 2021, un aumento considerable ya que en 2016 se registraron 169.100 millones de dólares.

En este segmento, el comportamiento de Estados Unidos es crucial, ya que en 2016 representaba el 41,8% del mercado. En América Latina, Europa Central y del Este, Oriente Medio y África, la televisión sigue siendo el canal publicitario más importante. No obstante, se está produciendo un cambio hacia la publicidad en internet que se mantendrá en los próximos años, sobre todo en mercados con alta penetración de banda ancha. Un mayor gasto en publicidad digital puede ser parte de un enfoque multicanal para reforzar el compromiso del cliente, por lo que no necesariamente tiene que significar un descenso de la inversión en publicidad en televisión.

El crecimiento de la televisión de pago y de la televisión *online* está mermando lentamente la posición de liderazgo de la televisión terrestre en términos publicitarios. De hecho, ésta última representaba el 74,6% del mercado global en 2012, pero ha caído hasta el 70,4% en 2016 y se espera que descienda hasta el 66% en 2021.

En este segmento, cabe señalar que el aumento de la publicidad online está provocando cambios en los mercados televisivos maduros, sobre todo en Norteamérica y Europa Occidental, en donde empieza a ser un problema el llamado *cord-cutting* (usuarios que dejan de pagar la suscripción de televisión de pago “tradicionales” para pasarse a

servicios *online over the top*, como Netflix, que distribuye sus contenidos directamente a través de internet).

En este segmento es clave la importancia de los contenidos deportivos, ya que éstos siguen siendo los que más audiencia tienen. De hecho, los programas en directo con mayores cuotas de pantalla se están convirtiendo en los más valiosos para las televisiones y, por tanto, para los anunciantes. Esto está provocando un aumento de la competencia y de los precios a la hora de adquirir los derechos de los grandes torneos y competiciones, especialmente de las ligas de fútbol europeas.

Igualmente relevante es el aumento de la inversión en *addressable advertising* (anuncios dirigidos a audiencias muy fragmentadas a través de decodificadores inteligentes) debido a su capacidad para optimizar la inversión publicitaria e impactar directamente en el target, así como de las herramientas y dispositivos para medir audiencias, una variable fundamental para conocer mejor al consumidor y planificar correctamente los recursos a invertir.

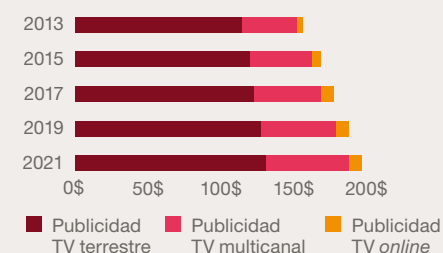
crecimiento del mercado de publicidad digital y, en especial, de la inversión en publicidad en vídeo digital. Si bien las televisiones en abierto acumulan la mayoría de la cuota publicitaria de la televisión, en el formato digital compiten con Facebook, YouTube, etc., con mayor capacidad de segmentación, cobertura y consumo de vídeo.

Si se considera el volumen de inversión en digital en TV con respecto al volumen en el medio convencional, esta inversión en España representa el 2% de la inversión total en el medio. A pesar de que esta proporción crecerá hasta situarse en algo más de un 3%, estará lejos de otros países europeos. Esto se debe a que en España los principales *players* no se han centrado en explotar este medio hasta hace pocos años, cuando ya existía un entorno competitivo agresivo.

En cuanto a las audiencias, Mediaset siguió liderando en 2016. A pesar del buen final de año de Antena 3, llegando a ser la cadena más vista en diciembre después de casi dos años y medio, en términos anuales Telecinco tuvo mayor audiencia registrando un 14,4% de *share* frente al 12,8% que alcanzó el principal canal de Atresmedia y el 10,1% de La 1 de RTVE. Con respecto a la segunda cadena, La Sexta (7,1%), de Atresmedia, aventajó en 0,6 puntos porcentuales a Cuatro (6,5%).

La televisión terrestre sigue dominando el mercado de la publicidad

Ingresos globales de la publicidad en televisión por categoría (en millones de dólares)



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.



Publicidad en internet



España

El mercado de la Publicidad en internet en España se benefició de otro año de fuerte crecimiento económico en 2016, consiguiendo aumentar la inversión en más de un 20%. En los próximos años se espera que el mercado de publicidad siga creciendo de forma sostenible, si bien es cierto que el aumento no será comparable con lo ocurrido el año pasado. Los ingresos totales crecerán con una tasa anual compuesta del 6,3% para el periodo 2016 a 2021, lo que supone pasar de unos ingresos de 1.649 millones de euros a 2.238 millones.

Este crecimiento llevará a que el formato digital supere en 2020 a la televisión como principal soporte de inversión publicitaria, al igual que ha ocurrido en otros países: Estados Unidos y Francia en 2016; Reino Unido y Alemania antes del 2012.

Aproximadamente la mitad de toda la inversión de publicidad en internet se destina a publicidad en buscadores, convirtiéndolos en el mayor subcomponente de publicidad en internet de España. La publicidad en buscadores se ha generalizado debido a su eficacia para alcanzar a los consumidores. Sin embargo, pese a que la publicidad en buscadores crecerá con una tasa anual compuesta del 4% en el periodo 2016 a 2021 y pasará de 783 millones de euros a 953 millones de euros, esta categoría perderá cuota de mercado con respecto a otras tipologías

de publicidad, pasando del 55% en 2012 al 43% en 2021.

El subcomponente de publicidad *display* (gráfica y vídeo) alcanzará 1.133 millones de euros en 2021, habiendo registrado 743 millones de euros en 2016 y con una tasa de crecimiento acumulado equivalente del 8,8% en este periodo. Dentro de la publicidad *display*, el vídeo crecerá con mayor velocidad que la publicidad gráfica, aunque tiene menor peso relativo sobre el total (representó aproximadamente un 20% en 2016). El aumento de capacidad de banda ancha, el abaratamiento de las tarifas de datos y las pantallas móviles más grandes son algunos de los factores que impulsarán el crecimiento de la publicidad *display* y, en especial, del vídeo.

El crecimiento de la publicidad digital también estará impulsado por el aumento de la publicidad programática. En España, esta categoría supuso el 18% del total de venta de publicidad digital en 2016, pero se espera un crecimiento exponencial como el que ha ocurrido en otros mercados (Francia pasó de un 18% a un 48% en tres años; Estados Unidos de un 12,5% a un 47,2% en dos años). Además, el *branded content* también será una vía importante de ingresos que podrá reforzar el resto de formatos al combinarse sus campañas con otras de activación de publicidad digital tradicional.



La tecnificación del entorno de compra-venta publicitaria está exigiendo a todos los agentes del mercado mayor involucración para reforzar su posicionamiento en el mercado. Los anunciantes se están dotando de conocimiento y tecnología suficiente para poder operar su propio *trading desk*, lo que va a exigir a las agencias buscar fórmulas para proporcionar valor añadido a sus clientes. Las agencias trabajan en esta línea invirtiendo en desarrollar plataformas de publicidad programática apalancadas en sus propios DMP (Data Management Platform) y conocimiento del mercado. Muestra de ello es la apuesta de WPP por Xaxis.

En cuanto a los soportes, también están buscando fortalecer la posición de sus

marcas y su capacidad de influencia en un entorno que empieza a premiar, cada vez más, el perfilado de audiencias.

En este contexto, las redes de contenidos (Facebook, YouTube, Google, Twitter, etc.) están consolidando una posición de liderazgo como soportes receptores de inversión, al tiempo que otros agentes de *e-commerce* o con gran volumen de *first party data* (Amazon, etc.) se están volviendo duros competidores de los soportes tradicionales. Según eMarketer, en Estados Unidos, en 2016, las redes de contenidos o *e-commerce* capturan casi el 65% de la inversión publicitaria. Se espera que esta cifra crezca hasta el 72% en 2019 en detrimento de los medios tradicionales.

Junto a la mayor competencia, otro de los retos relevantes que tiene la publicidad digital es el de luchar contra el fraude, algo que se ha revelado como una de las principales preocupaciones de los anunciantes. La evolución hacia modelos de *pricing* basados en publicidad vista (CPMV) y la mejora de la tecnología para detectar *bots* ayudará a proporcionar mayor confianza.

Por último, los anuncios clasificados seguirán creciendo con una tasa anual compuesta de un 4,4% para el periodo 2016 a 2021. Partirán de una inversión de 123 millones de euros y llegarán hasta los 153 millones de euros al final del periodo.

Global

En 2016 se registraron unos ingresos globales en el segmento de publicidad en internet de 189.700 millones de dólares, lo que supone un aumento de un 19% con respecto a 2015, donde se alcanzó una cifra de 159.300 millones. Se espera llegar a los 302.900 millones en 2021, con un crecimiento del 9,8% CAGR.

Estados Unidos, China, Reino Unido, Japón y Alemania siguen siendo los cinco grandes mercados en este segmento y, aunque el desarrollo en ellos es desigual, en todos hay un mercado dinámico de buscadores de pago y empieza a cobrar relevancia el vídeo publicitario en la red. En cuanto a la publicidad en internet a través de dispositivos móviles, en los

cinco países existe una gran cobertura (excepto determinadas áreas rurales de China y Estados Unidos) y cuentan con un sector de agencias de publicidad especializadas bien desarrollado.

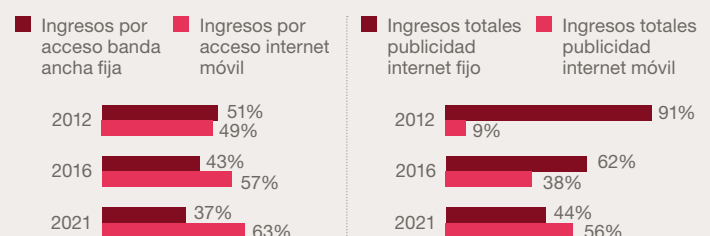
Estados Unidos sigue siendo el país líder en este segmento, acaparando el 38,2% del mercado de la publicidad en internet en 2016, mientras que la segunda posición la ocupa China, con un 19,8% de cuota. No obstante, el mercado crece con fuerza en los países emergentes en términos de ingresos, debido al aumento de población y a la generalización del uso de *smartphones*.

En términos globales, el crecimiento de la publicidad en internet en dispositivos

móviles es la categoría con más potencial en los próximos cinco años. En este apartado se han alcanzado unos ingresos de 72.900 millones de dólares en 2016 (lo que supone un aumento anual de un 58%) y se espera llegar a los 170.600 millones en 2021. Estos datos confirman que la publicidad en móviles ya ha adelantado en ingresos a la destinada a dispositivos fijos.

Por último, cabe destacar que la publicidad en buscadores sigue siendo un medio que aporta valor y ofrece oportunidades, especialmente a nuevos operadores con una oferta relevante en materia de *e-commerce* y que necesiten hacer frente a las grandes compañías que dominan el mercado.

Relación entre ingresos por acceso a internet e ingresos por publicidad en internet



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.



Videojuegos



España

Los ingresos totales de Videojuegos en España alcanzaron los 897 millones de euros en 2016, un 4,4% más que el año anterior. Se espera que el ingreso total crezca a un 3,5% (CAGR 2016-2021), llegando a los 1.067 millones de euros en 2021, creciendo de manera constante durante los próximos cinco años a medida que la economía del país se recupere y el gasto de los consumidores aumente. El lanzamiento de la nueva generación de dispositivos también impulsará el sector en los próximos años. Gracias a estos incrementos de inversión, España se convertirá en el quinto mercado de Videojuegos más grande de Europa Occidental.

Una gran parte de los ingresos de videojuegos proviene de los juegos de consola, que generaron 455 millones de euros el 2016. Las ventas físicas de los juegos siguen siendo el principal canal de ingresos en España, aunque los ingresos digitales y los procedentes de operaciones *online*/microtransacciones están creciendo rápidamente. En los dos últimos años se han desarrollado productos orientados a microtransacciones que ofrecen una gran experiencia de usuario a los jugadores. Entre estos productos puede destacarse, por ejemplo, *FIFA Ultimate Team de FIFA* (EA Sport).

La presión de las ventas físicas se debe a la fuerte competencia entre títulos de alta calidad. Por ejemplo, en 2016 las conocidas sagas de *Call of Duty* y *Battlefield* no han cumplido con las expectativas de ventas, mientras que *The Division*, un juego menos conocido lanzado en marzo, se ha convertido en el más vendido del año 2016.

Las ventas de juegos de consola probablemente aumentarán a medida que el nuevo *hardware* entre en el mercado. Microsoft lanzó un nuevo modelo perfeccionado de su consola *Xbox One* en agosto de 2016, mientras que Sony lanzó una renovación más ambiciosa en noviembre con la *PS4 Pro*, que incluía un procesador de mayor potencia y soporte para pantallas de 4K y HDR.

El proyecto de Microsoft *Project Scorpio*, una actualización similar a la *Xbox One*, se lanzará en el último trimestre de 2017. Además, Sony lanzará *Playstation 5* en 2018 y Nintendo ya ha lanzado *Nintendo Switch*, para la que se espera que cuente con un catálogo de juegos de potencia y reconocimiento en el mercado que impulse sus ventas durante el periodo navideño. Se espera que estos lanzamientos generen ingresos para los juegos de consolas, que crecerán a una tasa de crecimiento interanual del 2,4% en los próximos cinco años, hasta alcanzar los 512 millones de euros en 2021.



eSports

España cuenta con una infraestructura de *eSports* relativamente sofisticada y genera ingresos significativos en comparación con los países de nuestro entorno. Los ingresos por entradas de eventos de *eSports* han sido impulsados sobre todo por los principales eventos del calendario de eventos de *League of Legends*. En diciembre de 2016, el Palau Sant Jordi, que cuenta con 17.000 plazas, se utilizó para una competición de cuatro días de *League of Legends*, con Barcelona y Madrid acogiendo la mayor parte de los eventos. También cabe destacar el caso de *Gamergy*, otro gran evento anual.

No obstante, se prevé que los ingresos de *eSports* se dupliquen en 2017. Esto se debe, en primer lugar, a que los *eSports* se ramificarán aún más para incluir torneos y juegos más sociales/casuales y, en segundo término, debido al gran interés mostrado por parte de los clubes de fútbol españoles por los deportes electrónicos. El *Valencia CF* fue pionero en este área y ya cuenta con cuatro equipos de *eSports* (incluyendo *League of Legends* y *FIFA*). Además, otros ocho equipos de primera y segunda división cuentan con equipos de *FIFA* de *eSports*. En este contexto, se ha publicado información sobre los planes de La

Liga española de fútbol para poner en marcha una liga de *eSports*, tal como ya ha hecho la liga de fútbol francesa.

Otro factor de crecimiento en los próximos años será la alianza llevada a cabo en octubre de 2016 entre el grupo Mediapro y la LVP, *Liga de Videojuegos Profesional* de España. Como en otros los países, es la publicidad y el patrocinio lo que proporcionará la mayor parte de los ingresos. En este último frente, *Gamergy* ya está atrayendo a patrocinadores como la compañía informática Asus, la empresa de telecomunicaciones Orange, que también patrocina a un equipo de primera división de la LVP, o Vodafone. En esta línea, Telefónica también ha invertido en este segmento con la creación de un canal de televisión de pago dedicado exclusivamente a los *eSports* las 24 horas y el desarrollo de un centro de alto rendimiento para su equipo *Movistar Raiders*.

El interés y la participación de empresas de bienes de consumo acelerarán aún más los ingresos por patrocinio de los *eSports*. La empresa de venta de videojuegos *GAME* adquirió en febrero de 2016 al operador español de *eSports* *SocialNAT*, reaccionando así a las oportunidades presentadas en el sector.

El mercado español de juegos para PC es considerablemente más pequeño que el de consolas, con una generación de ingresos de 123 millones de euros en 2016. Como en la mayoría de los mercados, las ventas de juegos físicos para PC están en fuerte declive, pero esto está siendo más que compensado por el crecimiento de las ventas digitales a través de plataformas digitales como *Steam* y, especialmente, por ingresos *online*/microtransacciones. Los juegos gratuitos con opciones de microtransacciones dentro de ellos como *League of Legends*, *Dota 2* y *Hearthstone* han demostrado ser un éxito en los últimos años.

El rápido crecimiento de los *smartphones* en España (hasta 35,2 millones en 2016) ha ayudado a los juegos sociales/casuales a hacerse con una participación sustancial del 47,7% del mercado, una proporción alta comparada con los países de nuestro entorno. El año pasado fue particularmente bueno para el sector cuando Nintendo lanzó sus dos primeros juegos para móviles: el de realidad aumentada *Pokemon Go* en julio y el más convencional *Super Mario Run* en diciembre, los cuales generaron ventas récord. Para 2021, los ingresos por juegos sociales/casuales habrán crecido hasta alcanzar los 355 millones de euros, a un ritmo de crecimiento del 4,7% CAGR.





Videojuegos



Global

El mercado global de Videojuegos generó unos ingresos de 92.800 millones de dólares en 2016, lo que supone una subida sustancial con respecto a los 52.100 que alcanzó en 2012. Se espera que esta progresión se mantenga y llegue a los 137.900 millones en 2021, con una tasa de crecimiento del 8,2% CAGR.

Las principales categorías del segmento de los Videojuegos crecerán de manera relevante en los próximos años (ingresos procedentes de consumidores directos). Los juegos tradicionales generarán unos ingresos de 58.700 millones en 2021, cifra significativamente mayor que los 47.300 millones que se alcanzaron en 2016 y a la que se llegará con unas tasas de crecimiento del 4,4% CAGR.

Por lo que respecta a los juegos sociales (*social games*), los ingresos en 2021 serán de 74.300 millones, lo que también significa un aumento importante, ya que en 2016 se alcanzaron a los 42.300 millones (crecimiento 11,9% CAGR). Finalmente, los ingresos por videojuegos para PC también crecerán en los próximos años, pasando de 24.600 millones en 2016 a 32.900 millones en 2021, con

un tasa de crecimiento anual compuesto del 5,9% CAGR.

La publicidad en videojuegos llegará a los 4.900 millones de 2021, habiendo generado 3.200 millones en 2016 y manteniendo una tasa de crecimiento del 8,8% en el próximo lustro. Aunque no son cifras especialmente altas, este canal publicitario es una oportunidad de oro para las marcas que necesiten conectar con el público joven, más propenso a evitar soportes tradicionales como la televisión o publicaciones en papel. No obstante, para que este canal resulte eficaz, es preciso que el mercado publicitario sea grande y sofisticado.

En general, cabe destacar que el mercado global del videojuego sigue teniendo un comportamiento paradójico. Por una parte, es un negocio relevante, estable y en plena expansión pero, al mismo tiempo, las empresas aparecen y desaparecen en tiempo récord. Este dinamismo atrae, a la vez que preocupa, tanto a los mercados financieros como a las compañías relacionadas con este segmento, como los medios de comunicación, las compañías de telecomunicaciones o las tecnológicas.



eSports

En cuanto al subsegmento *eSports*, nuestro análisis incluye el gasto de consumidores y anunciantes en competiciones organizadas de videojuegos, ya sea mediante eventos puntuales o en formato liga y tanto en entorno *online* como *offline*.

Los ingresos totales del subsegmento *eSports* en los diez países analizados han sido de 327 millones de dólares en 2016, cifra que llegará a los 874 millones en 2021, con un aumento del 21,7% CAGR. Cabe destacar que el segmento solo ingresaba 42 millones en 2012. Corea del Sur ha sido el país líder en este segmento, pero en 2015 fue superado por Estados Unidos, país que marcará el ritmo de crecimiento en los próximos años.

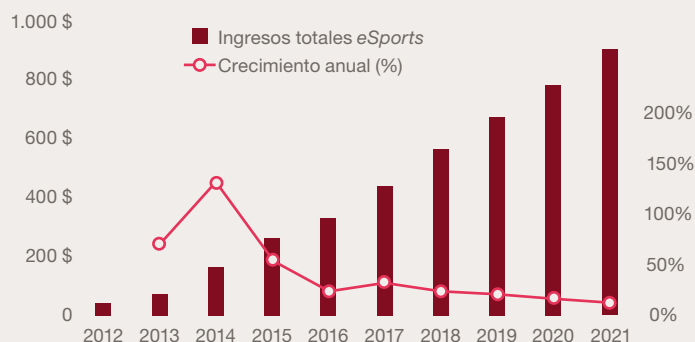
Los ingresos de este segmento están experimentando un aumento muy significativo dado el creciente interés por parte de los consumidores, debido a que los torneos y ligas son cada día más sofisticados, así como por la entrada de patrocinadores. De hecho, en nuestro estudio incluimos solo datos sobre el gasto directo de consumidores y anunciantes, pero el tamaño del mercado sería considerablemente más grande si se incluyeran los

ingresos por *merchandising*, derechos de emisión o apuestas.

Se estima que la previsión de crecimiento del segmento para 2017 alcanzará el 32,9%, una cifra que supera el 26,8% conseguido en 2016. Este aumento tan pronunciado responde fundamentalmente a la inminente “democratización” de las competiciones de *eSports*, ya que se están generalizando numerosos *social games*. Grandes compañías como Amazon están apostando por el sector y buena prueba es el lanzamiento en diciembre de 2016 de *Champions of Fire Invitational*, un torneo organizado en Amazon Appstore a partir de cinco *casual games*.

El volumen de eSports se triplicará en los próximos cinco años

Ingresos totales eSports (2012-2021) en millones de dólares



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.



Radio



España

Los ingresos totales de Radio en España crecieron un 1% en 2016, marcando el tercer año consecutivo de crecimiento. Para finales de 2016, los ingresos por radio alcanzaron los 458 millones de euros. El mercado, que está totalmente compuesto por ingresos publicitarios, crecerá a un 3,1% (CAGR) entre 2016 y 2021, lo que significa que se alcanzará un total de 534 millones de euros.

La radio se muestra como un medio resiliente que mantiene una cuota constante de mercado en publicidad, frente a los medios tradicionales. Esta es una característica del soporte tanto en España como a nivel internacional.

Según el *Estudio General de Medios* (EGM), España tiene un alcance de audiencia del aproximadamente el 60%, que es de los más bajos de Europa Occidental. Sin embargo, el alcance de la radio solo ha decrecido un 0,2% CAGR 12-17 y los minutos escuchados solo han decrecido con una tasa del -0,3%. El alcance de la radio está detrás de la televisión (86%), que a pesar de una caída de más de dos puntos porcentuales del año 2016 al 2017, sigue siendo notablemente superior a la de otros medios tradicionales como los periódicos impresos (25%) y las revistas (34%).

La radio sigue siendo una importante plataforma de publicidad para las marcas que desean llegar a los consumidores. Uno de los motivos es que las campañas realizadas por los locutores tienen gran influencia en los oyentes.

Global

El segmento Radio es muy diverso y cada mercado tiene su propia evolución pero, en líneas generales, se trata de una industria que avanza. Los ingresos totales en 2016 crecieron un 2,4%, hasta alcanzar los 44.100 millones de dólares, de los cuales, un 75% corresponden a ganancias generadas por la publicidad, fuente de ingresos que en los próximos cinco años generará 37.000

millones de dólares en 2021 y crecerá a un ritmo del 2% CAGR. En términos absolutos, los ingresos de este segmento crecerán a una tasa del 2,1% hasta alcanzar los 49.000 millones en 2021.

Con unos ingresos de 23.400 millones, Norteamérica acaparó más de la mitad del mercado total de Radio en 2016. En esta región, la radio *online* terrestre es la categoría

que más crece, con un 11% anual en 2016 hasta alcanzar los 1.400 millones. Se trata de una tendencia que se mantendrá a medio plazo, dado el movimiento de los operadores tradicionales hacia el espacio digital.

En cuanto a la radio por satélite, se aprecia un crecimiento considerable en Norteamérica de los ingresos generados por la publicidad

(138 millones de dólares con un crecimiento del 7,8% CAGR que supone llegar a los 201 millones en 2021). No obstante, las suscripciones siguen siendo la principal fuente de ingresos en esta categoría, alcanzando los 4.400 millones en 2016 y con un crecimiento previsto del 4,5% para los próximos cinco años.

En términos de crecimiento, cabe destacar el caso de China,



Uno de los principales retos de las emisoras de radio, en especial de la radiofórmula, será la competencia de los servicios de música en *streaming*, los cuales están en aumento en España. De acuerdo con *Ipsos Music Consumer Insight Report 2016*, el 54% de los españoles ha utilizado un servicio de música en *streaming* en los últimos seis meses. Además, 2016 marcó el primer año en que la industria musical española generó más ingresos de fuentes digitales –incluyendo Spotify, Deezer, Napster y YouTube– que de fuentes físicas, según el informe de julio de 2016 de *Productores de Música de España*. Sin embargo, gracias a la evolución de los formatos de radiofórmula, se espera que el impacto del *streaming* no sea de gran impacto para el soporte en el corto plazo.

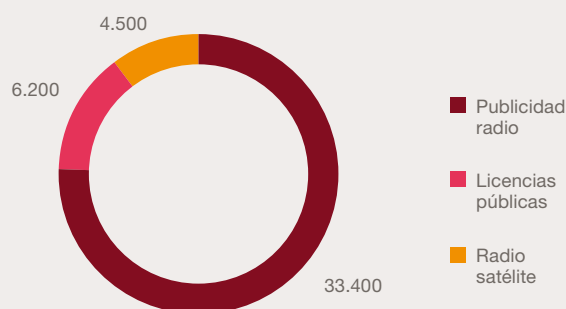
Internet también es una oportunidad para que las emisoras de radio lleguen a más oyentes en casa o en cualquier lugar. Varias aplicaciones de radio móvil agregan emisoras nacionales y locales de todo el país, lo que facilita que los oyentes sintonicen y exploren nuevas opciones. Tener una estrategia solamente activa será particularmente importante para atraer a los oyentes más jóvenes, ya que este grupo pasa más tiempo conectado.

Por último, es importante destacar el buen desempeño que están teniendo los principales agentes en España de radio que están consiguiendo mejorar su rentabilidad.

tercer mercado en el segmento Radio tras Estados Unidos y Alemania. En el gigante asiático, los ingresos generados por la radio crecerán a un ritmo del 4,5% CAGR, hasta alcanzar los 2.900 millones en 2021. Este aumento está en línea con la región Asia Pacífico, que registrará una tasa de crecimiento del 3,5%, pasando de 6.300 millones en 2016 a 7.500 millones en 2021.

Distribución de los ingresos globales del segmento Radio en 2016

Ingresos totales: 44.100 millones de dólares



Fuente: *Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021*, PwC.





Música



España

Los ingresos totales por Música en España fueron de 522 millones de euros en 2016, cifra ligeramente inferior a los 523 millones de euros del 2012. Sin embargo, después de este periodo en el que los ingresos se han mantenido, en los próximos años se espera que los ingresos del segmento crezcan hasta los 592 millones de euros con una tasa anual compuesta de 2,5% entre 2016 y 2021.

Los ingresos de la música grabada crecerán un 6,1% (CAGR) hasta 2021, alcanzando una cifra de ingresos de 217 millones de euros. Los ingresos por música física grabada disminuyeron al pasar de los 105 millones de euros en 2012 a los 79 millones de euros en 2016. Los ingresos de música digital grabada superaron a los ingresos de la música física el año pasado, esperando que continúe esta tendencia durante el período estimado.

Los ingresos relacionados con la música digital grabada ascenderán a 229 millones de euros en 2021, aumentando un 17,9% (CAGR) durante el período de previsión, siendo los ingresos digitales el 79% del total de ingresos de música grabada en 2021. Como en el resto de Europa Occidental, el motor de los ingresos digitales serán los servicios de *streaming*, que representarán el 96,8% de los ingresos de música digital grabada en 2021.

La industria de la música española ha sufrido durante mucho tiempo la piratería. Un estudio sobre la infracción de derechos de autor publicado el año pasado por la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) estimó que este tipo de fraude supone una pérdida

equivalente al 8,2% de las ventas anuales de música grabada física y digital, lo que supone el nivel más alto de la UE. La investigación también concluyó que un tercio de los españoles entre 15 y 24 años utilizan fuentes ilegales para acceder a contenido en línea.

En enero de 2017, el Gobierno dio a conocer una nueva estrategia contra la piratería, el *Plan Cultura 20/20*, creando una nueva fiscalía dedicada a estos delitos. Las autoridades no planean iniciar un proceso de advertencia como en otros mercados, sino que se basarán en un nuevo programa educativo para concienciar en las escuelas y animar a los jóvenes a respetar la propiedad y a proteger a los autores.

A modo de ejemplo, cabe señalar que el Tribunal Supremo ordenó el año pasado que un parque temático pagase 321.000 euros por daños y perjuicios a los titulares de derechos de autor por tocar música de artistas españoles en sus instalaciones entre 2002 y 2008. El tribunal concluyó que el parque no tenía el permiso necesario para emitir la música.

El total de ingresos de música en vivo fue de 305 millones de euros en 2016, pero se estima que será de 300 millones de euros en 2021, manteniéndose prácticamente iguales durante el periodo (leve decrecimiento de -0,3% CAGR 16-21). Entre los principales festivales de música del país se encuentran el *Primavera Sound* de Barcelona, que se celebra en mayo/junio, el *Festival Internacional de Benicassim* de Castellón (julio) y el festival de *Rock Azkena* en el norte de España.



Global

El segmento de la música seguirá creciendo en los próximos cinco años. Los ingresos generados en 2016 han alcanzado los 47.200 millones de euros y se espera llegar a los 56.200 millones en 2021, con una tasa de crecimiento del 3,5% CAGR. Se trata de un sector caracterizado por el cambio de preferencias del consumidor, que está pasando de propietario a suscriptor.

Los ingresos totales por música grabada se han incrementado un 5,1% en 2016, alcanzando los 22.200 millones, y se espera llegar a los 27.200 en 2021, con una tasa de crecimiento anual del 4,2% CAGR. En este campo, cabe destacar que la música grabada en formato digital generó 10.700 millones en 2016, adelantando por primera vez a los soportes tradicionales. En los próximos cinco años esta categoría crecerá considerablemente con una tasa de un 11,8% CAGR.

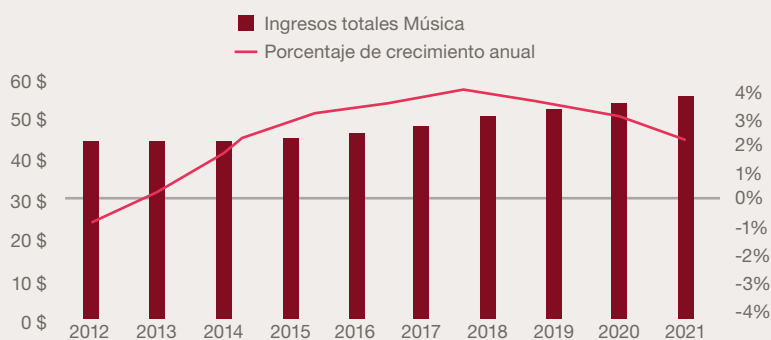
En cuanto a la música en directo, también se espera un aumento significativo en los próximos años, a un ritmo anual del 3% CAGR. Esta categoría pasará de generar 25.000 millones de dólares en 2016 a 28.900 en 2021, lo que representará algo más del 50% del segmento de música. Se estima un crecimiento sostenido y constante en todo el mundo, debido en gran parte al empuje de los fans y a la proliferación de grandes eventos y festivales.

Los ingresos generados por la música digital en *streaming* han representado el 62% del

total en 2016 y siguen creciendo gracias al descenso de los precios de las canciones. Aunque todo apunta a un descenso de la piratería en los mercados en los que los servicios de suscripción funcionan correctamente, están surgiendo fórmulas llamadas *stream ripping*, basadas en programas que facilitan la descarga de música sin pagar por ello y que están disponibles en plataformas abiertas, algo que puede tener un gran impacto por su capacidad para ofrecer contenidos de manera irregular.

Los ingresos globales de la música crecen gracias al nuevo modelo de suscripción

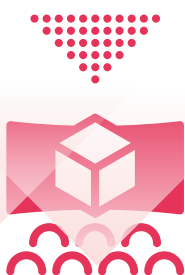
Ingresos totales segmento Música (2012-2021) en millones de dólares



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.



Cine



España

El resurgimiento del sector del Cine continuará durante los próximos cinco años. La crisis económica y la piratería llevaron a una caída significativa de los ingresos de taquilla. Los ingresos generados por el segmento cayeron hasta los 519 millones de euros en 2013. Desde entonces, el Cine ha mostrado síntomas de recuperación llegando en 2016 a conseguir unos ingresos de 621 millones de euros y se espera que crezcan hasta alcanzar los 729 millones de euros en 2021, a razón de una tasa de crecimiento acumulada equivalente de 3,2% en los próximos cinco años. Esto llevará a alcanzar en 2019 la misma situación de ingresos que el sector tenía 10 años atrás, en una situación pre-crisis.

Los buenos resultados del sector están incentivando mayor número de producciones. En 2016 se realizaron 272, siendo la cifra más alta de los últimos 10 años. Las producciones de películas españolas también han aumentado exponencialmente desde 2013, coincidiendo con la recuperación del sector. El número de estrenos también ha crecido. En 2016 se estrenaron 223 largometrajes, casi 100 más que en 2012.

De forma paralela al comportamiento del sector, la recaudación de las películas españolas ha aumentado y ya representa una media del 21% del total en los últimos tres años. La media de lo

Global

Los ingresos por taquilla del cine crecerán en todo el mundo pero a diferente ritmo en cada una de las cuatro grandes regiones. En Norteamérica, los incrementos en los próximos cinco años serán poco significativos, ya que se espera un incremento del 1,2% CAGR, pasando de 11.300 millones de dólares en 2016 a 12.000 millones en 2021. Por el contrario, en Asia Pacífico el crecimiento será mucho más

pronunciado y alcanzará el 7,9% CAGR, al pasar de 13.900 millones en 2016 a 20.400 millones en 2021.

El aumento de ingresos se corresponde con el crecimiento constante del número de salas en todo el mundo, aunque la velocidad en la aparición de nuevos cines varía en los distintos mercados. En Norteamérica el número de salas crecerá desde las 44.080 en 2016 a las 45.927 en 2021, lo que

supone un escaso crecimiento del 0,8%. En Europa Occidental el aumento también será relativamente modesto, pasando de 27.981 a 30.533 en los próximos cinco años (1,8% CAGR). Pero donde se registrará un verdadero despegue será en Asia Pacífico, donde se pasará de 66.745 en 2016 a 110.719 en 2021, lo que supone un crecimiento del 10,7% CAGR. A nivel global, se estima que el número de

salas llegará a 217.735 en 2021, una subida sustancial con respecto a 2016 cuando la cifra era de 163.990 (crecimiento 5,8% CAGR).

La región de Asia Pacífico sigue siendo la más rentable y la que registra un mayor crecimiento. Aunque los ingresos por taquilla en China no crecerán a un ritmo tan acelerado como hasta ahora, se espera un aumento del 7,9% en los próximos cinco años, al pasar de



que representaban entre 2006 y 2013 fue de un 15%. De manera específica, los ingresos de taquilla al final del período estimado llegarán hasta los 702 millones de euros. El número de entradas vendidas también continuará aumentando lentamente (se alcanzaron los 84 millones en 2016). Este aumento se producirá a pesar de los pequeños aumentos en los precios, que pasarán de un precio medio de 5,55 euros en 2016 a 6 euros en 2021 (precio medio estimado).

Muchos de los directores de cine españoles más conocidos están trabajando en inglés. Sin embargo, las audiencias españolas siguen siendo la

base fundamental en la que se apoyan. A modo de ejemplo, cabe destacar que en el caso de la película rodada en inglés en Gran Bretaña *Un monstruo viene a verme*, de José Antonio Bayona, España fue el único país en el que el film fue líder de taquilla. Como parte de la internacionalización de su negocio cinematográfico, España cuenta ahora con créditos fiscales, introducidos en la legislación 2015 con el fin de atraer producciones extranjeras cuyos efectos se notarán en los próximos años.

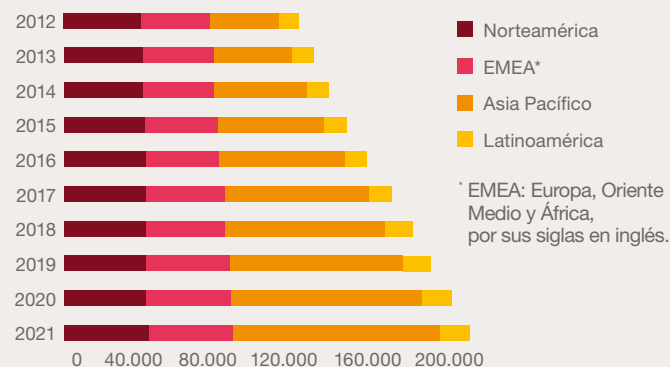
13.900 millones en 2016 a 20.400 en 2021. No obstante, Hollywood seguirá siendo la “fábrica” de películas y la hegemonía de los grandes estudios americanos no se verá amenazada.

En un contexto en donde el vídeo bajo demanda está ganando terreno a gran velocidad, se esperan cambios en el modelo de distribución de películas. Los estudios están demandando

más flexibilidad a la hora de estrenar sus cintas en salas o a través de plataformas de televisión, lo que propiciará movimientos hacia modelos menos rígidos, sobre todo en Estados Unidos.

Asia Pacífico marca el ritmo del crecimiento

Crecimiento del número de salas de cine (2016-2021)



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.



Libros



España

Los ingresos totales del segmento del libro (consumo, educativos y profesionales) seguirán reduciéndose con unas tasas del -1,4 (CAGR) en los próximos cinco años, cayendo a los 2.414 millones de euros en 2021. Se prevé que los ingresos por libros de consumo pasen de los 1.309 millones de euros en 2016 a 1.229 millones de euros en 2021, con un ritmo de caída CAGR de -1,2% (a pesar de un crecimiento del libro digital del 4,1%, alcanzando 111 millones de euros).

Asimismo, se estima que los libros educativos generarán ingresos de 977 millones de euros en 2021, manteniendo, prácticamente la misma inversión que en 2016. Los libros electrónicos en este sector crecerán un 9,6% (CAGR) en el mismo período de tiempo, hasta alcanzar un total de 55 millones de euros.

La crisis económica de 2008 afectó seriamente al sector editorial, que continúa siendo uno de los que crece a menor ritmo en Europa Occidental. La Federación de Gremios de Editores de España señala que la industria editorial está en peor forma hoy que antes de la crisis económica. De hecho, los ingresos por ventas y el número de libros que se publican han caído en más de un tercio. Sin embargo, existen señales que invitan al optimismo en la industria editorial, como el hecho de que los libros educativos hayan experimentado un

fuerte crecimiento del 11,5% durante el último año.

La producción *e-books* también ha bajado en España. La creciente demanda de títulos digitales plantea desafíos tanto a los editores como a los distribuidores, desde el suministro de libros electrónicos a las bibliotecas y la digitalización de libros de texto, hasta la necesidad de contar con un sólido marco legal para abordar la protección de datos y los derechos de autor. Según un estudio publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, el 70% de los editores ya están presentes en el mercado digital y el resto planea entrar en 2017. Sin embargo, sólo el 36% de los editores encuestados publica más de la mitad de su catálogo en formatos digitales.

América Latina ha demostrado ser una salida rentable a lo largo de los años de recesión para la producción editorial española, pero mientras las ventas aumentan, la devaluación de las divisas en mercados importantes como México y Argentina ha reducido los ingresos. En el ámbito nacional se ha producido una disminución en el número de librerías, lo que motivó que el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, apoyado por las organizaciones editoriales españolas, introdujese a finales de 2015 un programa de promoción de este tipo de establecimientos.



Global

Los ingresos totales del segmento Libros en el mundo, incluyendo las categorías consumo, educativos y profesional, fueron de 114.800 millones de dólares en 2016 y se espera que alcancen los 121.100 millones de dólares en 2021, con un crecimiento de un 1,1% CAGR. Mientras que EMEA pierde posiciones, América Latina crecerá un 0,7% CAGR en los próximos años, Norteamérica subirá un 1% y el mayor crecimiento se registrará en Asia-Pacífico, donde el aumento llegará al 2,5%.

En cuanto a la categoría de libros de consumo, los ingresos han alcanzado los 57.800 millones de dólares en 2016 y se espera que alcancen los 62.600 millones en 2021, con un crecimiento de un 1,6% CAGR. Este incremento será el más alto de las tres categorías de libros. Los libros de consumo en formato impreso o audio han registrado un segundo año de subida, alcanzando los 47.000 millones y se espera que lleguen a los 47.500

millones en 2021, lo que supone un aumento del 0,2% CAGR. El sector de los libros electrónicos seguirá creciendo en los próximos cinco años, pasando de los 10.800 millones en 2016 a los 15.100 en 2021 (6,9% CAGR).

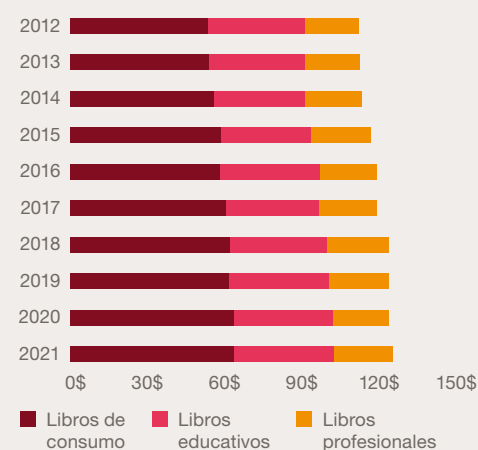
En el sector de libros educativos, los ingresos en 2016 han alcanzado los 36.200 millones de dólares y se espera un crecimiento de un 0,5% en los próximos cinco años hasta llegar a los 37.200 millones. Esta subida tan escasa se debe a la desaceleración de ingresos de los libros impresos o en formato audio.

La categoría de libros profesionales alcanzará unos ingresos de 21.300 millones de dólares en 2021, con un crecimiento de un 0,5% CAGR al partir de un volumen de 20.800 millones en 2016. Se trata de un sector de lento crecimiento o incluso descenso, como es el caso de los libros profesionales impresos o en formato audio, en donde se espera una

bajada del -2,9% CAGR en los próximos cinco años, pasando de 14.900 millones de dólares en 2016 a 12.900 en 2021. Por el contrario, el libro electrónico profesional registrará un crecimiento del 7,5% CAGR hasta 2021, pasando de 5.900 millones en 2016 a 8.400 en 2021.

El libro de consumo crece constantemente pero se mueve la fuente de ingresos desde la tienda tradicional a la *online*

Ingresos de libros de consumo, educación y profesional (2012-2021) en millones de dólares



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.



Revistas



España

En el segmento de revistas, que comprende los ingresos totales de las revistas de consumo y revistas profesionales, se estima que en 2021 se descienda hasta los 839 millones de euros, frente a los 877 millones de euros de 2016, con una leve caída del -0,9% de tasa anual compuesta en dicho periodo.

En el caso de las revistas de consumo se aprecia una leve disminución en los próximos cinco años, pasando de 810 millones de euros a 733 millones de euros, debido fundamentalmente a la caída de la facturación por suscripción. Tras varios años de declive significativo, los ingresos de publicidad de las revistas de consumo se incrementaron ligeramente en 2015 y, mientras los ingresos publicitarios de revistas de consumo impresas continuaran disminuyendo, las ganancias totales de publicidad de esta categoría pasarán de 294 millones de euros en 2016 a 306 millones de euros en 2021. Este crecimiento se producirá como consecuencia del crecimiento de la publicidad digital, que aumentará un 9,4% (CAGR) entre 2016 y 2021 hasta llegar a 65 millones de euros.

Este soporte se caracteriza por ser un medio que genera confianza sobre los lectores, lo que supone un valor importante para los anunciantes por su capacidad de influencia. Además, las

revistas permiten ejercer de “soporte ancla” en campañas 360 con otros soportes, en especial con algunas acciones *Below The Line*.

Por su parte, los ingresos por circulación de las revista de consumo continuarán cayendo a un ritmo de un -2% CAGR entre 2016 y 2021. La disminución en los ingresos de revistas de consumo impresas impulsará este descenso. Los ingresos por suscripción digital de revistas de consumo crecerán significativamente durante el período analizado pero, dado que representan menos del 5% de los ingresos totales este aumento, no tendrá un gran impacto.

Sin embargo, aunque se espera que la circulación general de revistas impresas continúe cayendo, las revistas españolas están aumentando su alcance total a través de una presencia multiplataforma, tanto en medios digitales como físicos. Según la Asociación Española de Revistas, el alcance total de sus miembros en todas las plataformas es un 19,1% más alto en noviembre de 2016 que en el mismo mes de 2015. Esto sucede porque los editores continúan prestando más atención no sólo a sus propias plataformas digitales y sitios *web*, sino también al uso de plataformas sociales (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube) para distribuir contenido, involucrarse e incrementar su audiencia.



Finalmente, en los últimos meses se ha empezado a producir un fenómeno de difusión ilegal entre usuarios de revistas mediante el uso de aplicaciones de mensajería móviles. Las revistas no

deben perder de vista este hecho para poner los medios necesarios para evitarlos si continúan progresando dado que pueden suponer un riesgo de erosión de ingresos.

Global

El mercado global de revistas, incluyendo revistas de consumo y especializadas, generará 91.300 millones de euros en 2021, lo que supone una caída progresiva de un -0,5% con respecto a 2016, año en el que se generaron 93.400 millones. Este segmento está soportando una presión muy alta, especialmente en los mercados maduros, debido a los cambios en los hábitos de los consumidores. Hoy, los contenidos a través de vídeo cobran especial relevancia y crecen a un ritmo acelerado.

En cuanto a las Revistas de Consumo, los ingresos se reducirán un -0,9% en los próximos cinco años debido a las dificultades de los editores para generar negocio en el ámbito digital y la caída en las publicaciones impresas. En 2012 se alcanzarán los

74.400 millones, una bajada relevante si se tiene en cuenta que en 2016 se llegó a los 77.700 millones.

Los ingresos de las revistas impresas no han dejado de bajar en los últimos años y esta tendencia se mantendrá en el próximo lustro, pasando de los 66.700 millones de dólares en 2016 a 55.900 millones en 2021, una bajada relevante si se tiene en cuenta que en 2012 los ingresos llegaron a los 75.600 millones.

Por el contrario, los ingresos de las revistas de consumo en formato digital no paran de crecer y pasarán de los 11.100 millones en 2016 a los 18.400 millones en 2021. En esta categoría, los ingresos por suscripción pasarán de 3.000 millones en 2016 a 4.300 en 2021, con una tasa de

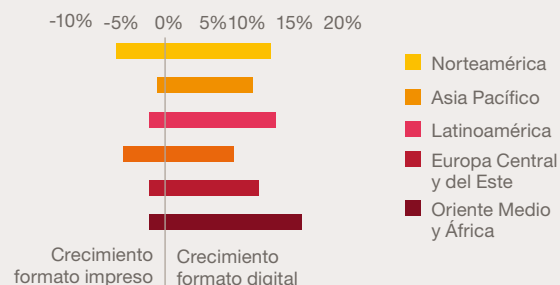
crecimiento del 7,6%. En esta línea, los ingresos por publicidad han sido de 8.100 millones en 2016 y llegarán a los 14.100 millones en 2021, con un crecimiento de un 11,8% CAGR.

Por lo que respecta a las revistas especializadas, se espera un fuerte crecimiento en los mercados emergentes debido al margen de

crecimiento en el uso de internet y dispositivos móviles. En este campo, los ingresos pasarán de los 15.700 millones en 2016 a los 16.900 en 2021, con una tasa de aumento del 1,5% GAGR. En esta categoría, destaca el crecimiento de las publicaciones digitales, cuyos ingresos pasarán de 4.300 millones en 2016 a 7.500 millones en 2021.

El crecimiento digital se ralentiza en los mercados maduros

Revistas de consumo en papel frente a revistas digitales



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.



Periódicos



España

En los próximos cinco años, el segmento de periódicos continuará enfrentándose al mismo reto al que llevan enfrentándose en los últimos años.: la caída de la circulación de la prensa en papel. Los ingresos continuarán decreciendo con una tasa anual compuesta de -2,7%, para llegar a una inversión en 1.391 millones de euros en 2021.

La caída de la difusión de papel provocará una caída de los ingresos por circulación del -6,5% CAGR 16-21 hasta llegar a los 527 millones de euros en 2021, partiendo de los 739 millones de euros que capturaba el sector en 2016. Los ingresos por difusión digital continuarán creciendo con una tasa anual compuesta del 8,5% en el periodo analizado pero, a pesar del crecimiento, al representar menos del 5% de los ingresos totales de circulación, no podrán compensar las caídas de circulación del papel.

En España no han llegado a proliferar modelos de *paywall*, de gran éxito en otros mercados, pese a que algunos de los principales agentes del sector lo han intentado en el pasado. Conseguir desarrollar modelos de éxito de pago podría ser una fórmula para paliar la caída de ingresos, pero requerirá de un alineamiento sectorial.

La facturación por publicidad seguirá siendo el motor del sector para los editores de prensa. El crecimiento de los ingresos por publicidad digital permitió al segmento de periódicos compensar la caída de ingresos del papel en los dos

últimos años. A pesar de que en el 2017 se espera que no se pueda compensar la caída debido a que la publicidad digital no ha evolucionado tan positivamente para la prensa y a que se ha sufrido una mayor caída de la prevista en la difusión en papel, se espera que se vuelva a recuperar esta tendencia en los próximos años.

Los ingresos de publicidad se mantendrán estables en el periodo de análisis (leve crecimiento del 0,1% de tasa anual compuesta) y alcanzarán los 865 millones de euros en 2021 subiendo desde los 859 millones de euros en 2016.

La publicidad digital aumentará a razón de una tasa anual compuesta del 7,6% para llegar a casi 300 millones de euros desde los 208 millones de euros actuales. La publicidad en papel decrecerá hasta los 566 millones de euros en 2021, desde los 651 millones de euros de 2016 (CAGR 16-21 del -2,8%).

El sector se enfrenta a grandes retos en los próximos cinco años:

- La digitalización ha reducido las barreras de entrada. Han proliferado nuevos medios nativos digitales de información general, como *El Confidencial*, *El Español*, etc. y numerosos portales verticales de información específica. Esta fragmentación provoca mayor competencia publicitaria. Además, a esta competencia publicitaria se unen las redes de contenidos (Facebook, YouTube, LinkedIn, etc.) y otros agentes.



Global

El segmento de periódicos continúa su declive a largo plazo en todo el mundo y se espera que esta tendencia continúe en los próximos años. En términos globales, se espera una reducción de 16.000 millones de euros entre 2016 y 2021, a un ritmo anual del -2,7% CAGR. Solo en Estados Unidos, la prensa diaria ha perdido ingresos por valor de 11.000 millones de dólares entre 2012 y 2016, una caída muy relevante en un contexto en donde el centro de gravedad de la prensa en papel se está desplazando desde los mercados maduros con más presencia de internet a los países emergentes.

Aunque los editores han sido capaces de mantener cierto control sobre los ingresos por suscripción, no les está resultando fácil retener los generados por publicidad. El segmento ha perdido 12.000 millones en ingresos publicitarios en los últimos cuatro años y se espera que descienda la misma cantidad en los próximos cinco. El cambio desde el papel al entorno digital se está

acelerando y en los mercados occidentales es imparable.

En paralelo con la disminución de los ingresos por publicidad, aumenta el peso proporcional de los generados por suscripciones gracias a que éstos disminuyen en menor medida como consecuencia del aumento de precio y otros cargos aplicados a los lectores. Se trata de una tendencia que se acentuará y que obliga a los periódicos a generar contenidos de calidad que conecten bien con sus lectores, así como a impulsar una “cultura de pago” por el acceso a la información.

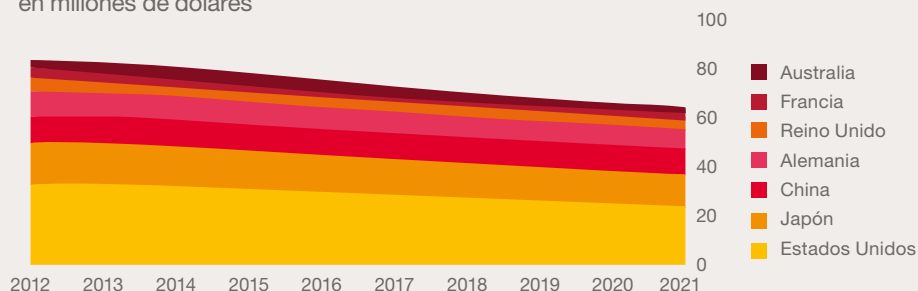
Cabe destacar las dificultades de las empresas editoras para abordar el cambio de modelo y migrar desde el papel al formato digital. Los ingresos por suscripciones digitales crecen más despacio de lo esperado y cuesta mucho convencer a un cliente en papel para que se pase del papel a la pantalla. No obstante, se espera que los ingresos de este tipo de clientes representen el 10% del total en 2021, con un crecimiento del 6,4% CAGR.

En los próximos años se producirán movimientos de agentes para la agregación de oferta. Esto ayudará a los periódicos a capturar mayor público para competir con las redes de contenidos y captar mayor inversión publicitaria.

- La prensa ha empezado a transformar su modelo comercial digital a medida que la tecnología ha avanzado. El desarrollo de productos publicitarios de mayor precio, que se apalanquen en potenciar la capacidad de influencia del medio y que sean de valor para las marcas (por ejemplo, *branded content* y vídeo) ayudará a la prensa a capturar mayores ingresos publicitarios.
- Potenciar la experiencia de usuario será otra de las palancas clave para el crecimiento del sector. La mejora de esta variable permitirá crear comunidades de fans y evitar que los usuarios utilicen *adblockers*.
- Los soportes deberán enfrentarse a las dificultades propias de la evolución de la publicidad digital: descenso de *viewability* de la publicidad, fraude de clics, etc. Esto va a requerir equipos de tecnología y *data analytics* que conozcan el estado del arte y que desarrollen soluciones de manera ágil.
- Por último y siguiendo la tendencia de otros países, será necesario buscar nuevas formas de obtención de ingresos para conseguir capitalizar el medio. El desarrollo de servicios de valor añadido para los usuarios será clave en este sentido.

El cambio en las preferencias en el consumo de contenidos provoca el descenso en los ingresos de los periódicos

Ingresos en el segmento de periódicos (suscripciones y publicidad), 2012-2021, en millones de dólares



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.



Publicidad exterior



España

El mercado de Publicidad exterior (OOH, por sus siglas en inglés) en España va ligado a la recuperación económica, por lo que se espera que vuelva a crecer en los próximos años a un ritmo del 4,1% CAGR. Esta evolución supone pasar de los 378 millones de euros en 2016 a los 463 millones de euros en 2021.

La publicidad en el transporte es clave para el segmento de la publicidad exterior y, en este ámbito, cabe destacar la publicidad en ciudades como Madrid, o Valencia y, a partir de 2016, Sevilla y Málaga. También ha aumentado el gasto publicitario en aeropuertos y estaciones de metro.

Se prevé que los ingresos de OOH digital (DOOH) se tripliquen en los próximos cinco años, pasando de 46 millones de euros en 2016 a 139 millones de euros en 2021, con una tasa de crecimiento CAGR del 24,4%. Esto se debe, en parte, a la creciente voluntad de los anunciantes de invertir en mejoras de los formatos a medida que mejora la economía y al despliegue de soportes digitales que requieren mayor inversión que los soportes físicos.

Un elemento clave en la DOOH es la penetración y el uso de los *smartphones*, dado que facilitan el uso de elementos interactivos, como los códigos de respuesta rápida (QR) o la tecnología *Near Field Communications* (NFC). La penetración de *smartphones* ha crecido notablemente en España en los últimos años, pasando del 44% sobre todas las conexiones de telefonía móvil en 2012 al 72,4% en 2016 (se llegará hasta el 93,5% en 2021).

Las opciones de pago de NFC se están popularizando en los últimos dos años. Vodafone, BBVA y CaixaBank lanzaron sus programas en 2015, mientras que Apple Pay se introdujo en diciembre de 2016 de la mano del Banco Santander. El crecimiento y la popularidad de estos sistemas ayudarán a acelerar la interacción del usuario con la publicidad DOOH, creando oportunidades para que las instalaciones actúen como puntos de venta.



Global

El mercado global de publicidad exterior crecerá a un ritmo del 3,8% CAGR en los próximos cinco años, lo que supone alcanzar unos ingresos de 43.600 millones en 2021. El crecimiento tiende a ser más lento en los países emergentes, mientras que se esperan picos más altos en los mercados más desarrollados como consecuencia de la digitalización de los soportes. En términos generales, la evolución de este segmento es positiva y todo apunta a que seguirá siendo así.

Dentro del segmento de publicidad exterior, cabe señalar la evolución que tendrá la categoría de soportes digitales, para la que se espera un crecimiento del 10,7% CAGR en el próximo lustro. En este campo se espera alcanzar unos ingresos totales de 19.500 millones en 2021, lo que representará el 44,6% del gasto total del segmento. La canibalización gradual del

soporte físico por el digital provocará que los ingresos generados por los medios tradicionales empiecen a reducirse ligeramente a partir de 2019, pero esto será una tendencia a medio y largo plazo que probablemente no cambiará.

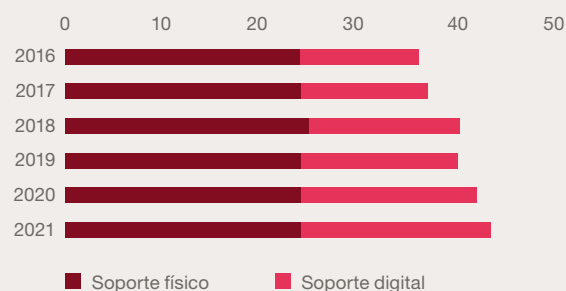
Estados Unidos, Japón y China siguen siendo las tres grandes potencias en el mercado de publicidad exterior, muy lejos del resto de países. Recientemente, China está registrando el crecimiento más rápido con unas tasas del 8,5% CAGR y se espera que supere a Japón en 2017. De hecho, en 2021, el mercado chino ya equivaldrá al 80% del de Estados Unidos, lo que presagia que a medio plazo puede convertirse en el país líder.

Las empresas del segmento están invirtiendo en recursos y dispositivos digitales para renovar sus soportes. La digitalización y los nuevos

medios son variables muy relevantes para una industria que cuanto más incorpora medios digitales, más y mejor se extiende. No obstante, cabe señalar que se trata de un segmento cuyo crecimiento está muy ligado a la demografía y a la evolución económica de cada mercado, ya que ésta determina la inversión en nuevas infraestructuras y, por extensión, en publicidad exterior.

La publicidad exterior digital es la clave del crecimiento

Ingresos por publicidad exterior (soporte físico y digital), 2016-2021, en millones de dólares



Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2017-2021, PwC.

6

Tendencias que marcarán el ritmo del sector

La visión de Javier Tebas

Presidente de LaLiga

El big data abre un mundo de posibilidades que es preciso aprovechar al máximo

En el sector de Entretenimiento y Medios el deporte sigue siendo el rey. En el caso de España, no cabe duda de que el fútbol no tiene rival y ocupa un lugar central en una industria que no se entendería sin su impulso y su dinamismo.

En un escenario en plena transformación en donde es preciso generar comunidades de fans, adaptarse a la digitalización y, sobre todo, ofrecer nuevas experiencias a los usuarios, el fútbol tiene mucho que decir y mucho que aportar al conjunto de sector.

Para conocer cómo afronta este deporte la transformación del sector y las oportunidades que brindan los nuevos formatos, hablamos con Javier Tebas, presidente de LaLiga. La condición del fútbol español como tractor del entretenimiento y de los medios es evidente y responde a la capacidad de

los clubes agrupados en LaLiga para abordar los retos y adaptarse con agilidad a un entorno tan competitivo.

P. La industria del entretenimiento está cambiando a gran velocidad. En este contexto, ¿Cómo aborda LaLiga la innovación y la transformación digital? ¿Qué puede aportar al espectador y a los soportes este cambio de paradigma?

La digitalización es clave y en LaLiga trabajamos a fondo para aprovechar las oportunidades que nos brindan las

▶ Hablamos con Javier Tebas, presidente de LaLiga para conocer de primera mano su visión sobre los cambios que está experimentando el sector de Entretenimiento y Medios y el papel del fútbol en esta transformación.

Entrevista realizada por Patricia Manca, socia de PwC, Manuel Rioja, socio de PwC, Jorge Planes, *senior manager* de PwC e Ignacio García, *senior manager* de PwC.



nuevas tecnologías. Para nosotros es fundamental trabajar a fondo todo lo relacionado con el *big data* y la gestión de datos. Estas nuevas herramientas nos abren un mundo de posibilidades que tenemos que aprovechar al máximo. Ahora podemos conocer las preferencias, los hábitos y el comportamiento de nuestros consumidores y, por tanto, darles lo que ellos nos piden.

Estamos muy centrados en este ámbito y nuestra intención es profundizar todavía más. De hecho, estamos trabajando directamente con agentes o fabricantes tecnológicos para contar con soportes y herramientas avanzadas que nos permitan maximizar nuestra presencia a través de internet o de las plataformas OTT.

P. Hablando de transformación digital y fútbol, ¿qué le parece que algunos gigantes de internet como Facebook o Amazon se conviertan en nuevos players del sector?

La presencia del fútbol en las redes sociales es un hecho y responde a un cambio de modelo a la hora de consumir estos contenidos. El fútbol ya no se ve como antes; ahora se consume a través de dispositivos móviles y no se ciñe solo al partido. Todo ha cambiado y creo que nosotros nos estamos adaptando bien al nuevo modelo.

En cuanto al papel de las grandes compañías de internet como *players*, creo que el caso de Amazon en Alemania es un buen ejemplo de la velocidad a la

que se está moviendo el sector. Amazon ofrecerá partidos de la *Bundesliga* a través de su plataforma de pago y ofertas como esta serán cada día más normales. Este tipo de compañías son realmente eficaces a la hora de utilizar herramientas de *big data* y gestión de datos, lo que les aporta una clara ventaja competitiva, y no me cabe duda de que aprovecharán esta información para entrar y crecer en el sector.

P. En relación con la caída de audiencia que se están experimentando otros deportes y en otros países ¿Cree que puede ser una tendencia que afecte al fútbol español?

En el caso del fútbol en España no creo que se pueda hablar de caída de audiencias sino al contrario. En todo caso, creo que es interesante hacer una reflexión sobre el sistema de medición de audiencias porque el OTT ha cambiado la manera de ver la televisión y también deberían cambiar las métricas. Hoy día, gracias a los sistemas OTT podemos conocer al detalle cómo, cuándo y casi quién sigue un partido de fútbol, lo que nos permite ofrecer lo que



“Hoy día, gracias a los sistemas OTT podemos conocer al detalle cómo, cuándo y casi quién sigue un partido de fútbol, lo que nos permite ofrecer lo que los seguidores realmente quieren”.

los seguidores realmente quieren. Creo que los sistemas pensados para la televisión en abierto funcionaron bien en su día, pero ha llegado el momento de hacer un seguimiento más sofisticado y tratar a fondo los datos.

P. Durante el fin de semana, el fútbol es el rey. Emitiendo sólo programación en directo los fines de semana, el canal de televisión que retransmite LaLiga supera a las cadenas de pago con programación de entretenimiento, ¿Qué valoración hace de este dato?

Es evidente la capacidad del fútbol por sí mismo para generar grandes audiencias, pero también creo que es importante tener en cuenta que hemos logrado configurar una oferta *premium* que va más allá del mero partido tal y como lo conocíamos.

El cliente *premium* quiere algo más, tiene grandes expectativas y pide nuevas experiencias. Desde LaLiga damos respuesta y ofrecemos un espectáculo de alto interés por el que el usuario está dispuesto a pagar. Por eso hemos desarrollado una serie de contenidos adicionales que tienen buena acogida y que nos ayudan a fidelizar a nuestra audiencia.

P. En este sentido, cabe señalar que el fútbol es uno de los principales tractores a la hora de generar nuevos abonados de plataformas de televisión ¿En qué medida el fútbol contribuye al crecimiento de las suscripciones de TV de pago?

Según los últimos estudios que se han publicado, el 77% de los clientes de plataformas de pago se daría de baja si no tuviera el fútbol. Creo que los datos son muy elocuentes y hablan por sí mismos.

P. Estamos asistiendo a una cierta pérdida económica en el campo de patrocinio deportivo, motivada por el incumplimiento de expectativas en retornos de la inversión y el cambio de canales de TV en abierto a plataformas de pago. ¿Qué impactos tiene sobre el patrocinio el hecho de que cada vez haya menos contenidos en abierto?

Creo que también estamos asistiendo a un cambio profundo en el mundo del patrocinio, lo que no significa que vaya a menos, sino que ahora se entiende de manera diferente. En lo que respecta al fútbol, es preciso tener en cuenta dos aspectos clave. Por una parte, el “evento” no es solo el partido; es mucho más que los 90 minutos de juego y se prolonga en múltiples soportes. Por otro lado, el fútbol español es un espectáculo internacional y tiene que proyectarse más allá de nuestras fronteras.

P. En relación a la internacionalización, ¿Qué está haciendo LaLiga en esta materia? ¿Cómo se puede potenciar el valor en los otros mercados teniendo en cuenta la competencia y la dificultad para hacerse un hueco entre las audiencias internacionales?

Creemos que el fútbol español tiene que ser global, por lo que la internacionalización es un elemento clave que es preciso potenciar. Los grandes clubes lo están haciendo muy bien, pero ahora el reto es conseguir que el resto de equipos también den el salto. En LaLiga estamos apoyándoles en este proceso porque nos parece muy relevante y porque estamos convencidos de que les resultará más fácil si van de la mano de una marca como la nuestra.



“Según los últimos estudios que se han publicado, el 77% de los clientes de plataformas de pago se daría de baja si no tuviera el fútbol”.

En cuanto a la propia Liga en su conjunto, hemos avanzado mucho en los últimos años y tenemos presencia en muchos mercados en donde no estábamos hace poco. Estamos progresando bien y el crecimiento es imparable. Hay otras ligas como la *Premier League* que van por delante de nosotros, pero hay que tener en cuenta que empezaron su internacionalización hace 15 años y que tienen un público afín muy numeroso en los países anglosajones o en Asia, además de una bolsa de clientes en el propio Reino Unido más numerosa que la que pueda llegar a haber en España.

P. En cuanto a los derechos de explotación ¿Trabajar con agentes o integradores es el modelo óptimo para optimizar la venta de derechos? ¿Qué valor aportan?

Todas las grandes ligas trabajan con agentes y creemos que es un buen modelo. En la actualidad estamos presentes en 55 territorios y esperamos llegar a 90 en poco tiempo, por lo que nos tenemos que apoyar en agentes que conozcan el terreno y las peculiaridades

de cada mercado. Nosotros estamos convencidos de que tenemos un “producto” excelente, pero es necesario contar con aliados que sepan establecerse en mercados internacionales cada día más competitivos.

En cuanto a la figura del integrador, creemos que es una opción acertada que funciona en todo el mundo y que a nosotros nos está dando buenos resultados.

P. Uno de los temas clave del sector Entretenimiento y Medios que determina su presente y su futuro es la piratería, ¿Cómo se aborda este fenómeno desde la LaLiga? ¿Qué se puede hacer para combatirla?

Nos parece un tema especial grave en el que estamos trabajando a fondo y dedicando mucho esfuerzo. Para nosotros es un asunto estratégico, por lo que hemos creado una unidad específica para combatirla. Estamos avanzando mucho y creo que estamos contribuyendo a cambiar la mentalidad del sector.

Desde LaLiga abordamos este tema desde un ángulo tecnológico, para lo que contamos con una herramienta que rastrea conexiones irregulares en todo el mundo. Este sistema nos está dando muy buen resultado y nos está ayudando a reducir la piratería en gran medida. Pero también estamos trabajando nuestras relaciones con los reguladores y hemos mantenidos contactos tanto con la Administración americana como con la Unión Europea y el Gobierno de España. Estamos avanzando en la buena dirección y cambios como la modificación del Código Penal que permiten cortar directamente una conexión irregular son muy útiles para combatir la piratería.

P. Últimamente el mundo del fútbol aparece ligado a informaciones relacionadas con temas fiscales, ¿Cómo se ve desde LaLiga este asunto dada la importancia que puede tener en la marcha de jugadores, de los equipos o del conjunto de la competición?

Es evidente que los temas relacionados con la fiscalidad afectan mucho al mundo del fútbol, sobre todo a lo relacionado con la contratación de grandes jugadores. En cuanto a los clubes, creo que han hecho un esfuerzo muy grande en los últimos años para saldar sus deudas con Hacienda y se ha reducido de manera considerable. En relación a los casos de futbolistas que han protagonizado algún caso muy mediático recientemente, creo que hay que ser muy cuidadoso a la hora abordar estos temas porque no es justo aplicarles la pena de telediarismo solo por el hecho de ser famosos.

P. Para terminar, ¿Qué otras claves destacaría para seguir creciendo con éxito en el nuevo entorno?

Además de poner el foco en las nuevas tecnologías, creo que una de las claves de nuestro crecimiento y consolidación en el sector de Entretenimiento y Medios es la transparencia. Somos rigurosos a la hora de generar confianza con nuestros socios, con los operadores, con los medios o con los patrocinadores. Además, nos esforzamos por traer a los medios y enseñarles cómo es LaLiga por dentro, cómo son nuestros estadios o nuestros partidos. En un mundo conectado, la transparencia a todos los niveles es fundamental y para nosotros es una prioridad.



Hablamos con Shelly Palmer, uno de los expertos más relevantes del mundo en tecnología digital sobre la evolución del sector de Entretenimiento y Medios.

Resumen de la entrevista de Deborah Bothum, socia de PwC y responsable mundial de la práctica de Entretenimiento y Medios, y Art Kleiner, redactor jefe de *strategy+business*.

Entrevista completa publicada en *strategy+business* (publicación de Strategy&, división de consultoría estratégica de PwC) en junio de 2017.

La visión de Shelly Palmer

CEO de The Palmer Group

La próxima estrella del pop podría ser un robot

“Hoy estás asistiendo al cambio tecnológico más lento de tu vida”, señala Shelly Palmer en su *e-book Data Driven Thinking* (Digital Living Press, 2016). Como uno de los principales gurús del mundo en el ámbito de la transformación digital, Palmer ayuda a empresas y ciudadanos a adaptarse a los grandes cambios que ve venir, especialmente en el ámbito del entretenimiento y los medios de comunicación.

Palmer comenzó su carrera como músico y fue un pionero en el campo de los sintetizadores digitales. En la actualidad es un experto de reconocido prestigio en el campo de la tecnología y lidera *The Palmer Group*, su propia firma de consultoría. Su trabajo se centra en la evolución de la publicidad, el marketing y los negocios relacionados con las tecnologías de vanguardia y el análisis de datos.

P. ¿Qué perspectivas ves para las compañías de medios?

Para tener éxito en este sector se necesita o tener una empresa de gran tamaño o ser una compañía pequeña, flexible e independiente. Las empresas medianas son las más vulnerables. Al igual que en el campo de la tecnología, nos encontramos con pocas compañías de tamaño medio y un montón de pequeños negocios con gran potencial con equipos brillantes que serán compradas por las grandes.

P. En este nuevo escenario, ¿Cómo pueden las compañías del sector de Entretenimiento y Medios rentabilizar sus contenidos?

Solo hay tres modelos de negocio para las empresas de medios: yo pago (con suscripción o con mis datos), usted paga (los medios asumen sus costes porque generan valor teniendo audiencia) o alguien paga (los anunciantes corren con los gastos). El sector solía estar perfectamente estructurado para aprovechar los tres modelos pero, hoy día y debido a la velocidad con la que los consumidores cambian su comportamiento, muchas compañías ancladas en modelos antiguos lo tienen muy complicado. A esto hay que añadir la contraposición de intereses entre agencias, medios y anunciantes, lo que dificulta todavía más el mercado.

Los consumidores de hoy quieren contenidos gratuitos a los que se pueda acceder desde plataformas sencillas e interoperables. Suena bien, pero Apple y Google no tienen interés por la interoperabilidad porque eso significaría que todo lo suyo funcionaría en los dispositivos de los demás. El hecho de que los consumidores quieran algo no significa que una compañía tenga que proporcionarlo. Por otro lado, el resto de empresas del Silicon Valley tienden a dar a los usuarios todo lo que quieren y gratis,



lo que está muy bien si no te interesa hacer dinero. Al final, las empresas de medios en internet tendrán que encontrar fórmulas para tener apoyo publicitario, contar con suscripciones, vender servicios o utilizar otros medios para impulsar el negocio de las marcas. De lo contrario no podrán ganarse la vida.

P. ¿Qué modelos de negocio crees que pueden resolver esta situación?

Las empresas de éxito serán las que puedan combinar los tres modelos. Por ejemplo, el sector de la televisión por cable ya lo está haciendo. El consumidor paga por la suscripción y al mismo tiempo tiene que ver anuncios. Al mismo tiempo, la compañía dispone de los datos de sus abonados y los rentabiliza haciendo negocios con sus clientes.

Hablando de datos, cabe destacar el caso de Amazon. La compañía es quizá la mayor base de datos de consumidores del mundo y los protege de manera férrea.

“El sector solía estar perfectamente estructurado para aprovechar los tres modelos pero, hoy día y debido a la velocidad con la que los consumidores cambian su comportamiento, muchas compañías ancladas en modelos antiguos lo tienen muy complicado”.

YouTube es otro buen ejemplo por su capacidad para agrupar audiencias hipersegmentadas. No obstante, creo que esta hiperfragmentación de la audiencia irá en aumento a medida que la tecnología mejore, lo que hará que las personas filtren cada vez más la información que quieren consumir y no se interesen por nada más.

Creo que esto es un gran problema de cara al futuro porque antes el consumidor elegía su periódico favorito y, de vez en cuando, descubría otras cosas y diferenciaba entre “noticias” y “opiniones”. Ahora un algoritmo “piensa” para obtener una respuesta específica por parte del usuario. Esto hace a los individuos más locales, más “tribales” y más propensos a reafirmarse en sus propias ideas.

La visión de Shelly Palmer. CEO de The Palmer Group

Aprende a aprovechar los datos

P. Usted señala que la publicidad “evolucionará hacia un modelo impulsado por los datos y centrado en la captura del consumidor”, ¿A qué se refiere exactamente?

Para que un mensaje tenga éxito es preciso que se entregue a la persona adecuada en el lugar correcto y en el momento preciso. La mejor manera de conseguirlo es fomentar el enfoque del impulso de los datos en la toda la organización, lo que a veces requiere cambios en la cultura corporativa. En *The Palmer Group* vemos que pocas empresas aprecian plenamente el valor de los datos, lo que es un error dado que los datos son un activo que debe ser tratado como dinero en efectivo. De hecho, se necesitaría una “cuenta de resultados” específica para los datos de una compañía.



“Para que un mensaje tenga éxito es preciso que se entregue a la persona adecuada en el lugar correcto y en el momento preciso. La mejor manera de conseguirlo es fomentar el enfoque del impulso de los datos en la toda la organización”.

P. ¿Cómo funciona esto en la práctica?

Realmente hay tres tipos de datos. En primer lugar están los datos que recoge la empresa directamente y que pasan a ser un activo propio, como las *cookies*, suscripciones, pedidos o facturas. En segundo término están los datos generados por el cliente, como la propensión a hacer clic en un botón concreto o a entrar en un determinado apartado de la *web*. Por últimos estás los datos de terceros que recopilan y gestionan empresas especializadas. Estos últimos son datos agregados de múltiples procedencias que los especialistas indexan y analizan para obtener información de valor.

Al operar con una especie de cuenta de pérdidas y ganancias de datos se tiende a favorecer acuerdos con terceros para aprovechar sinergias y hacer combinaciones que aporten valor. Los datos son más potentes si se comparten y combinan con otros datos.

Automatización de las compañías de medios

P. Usted sostenía que en el futuro las máquinas serán capaces de hacer todo lo que hoy hacen los humanos, ¿cómo ve esto a día de hoy?

En su día dije que harían casi todo. Los avances en los sistemas de aprendizaje nos permiten automatizar las tareas cognitivas no repetitivas, que antes parecían reservadas solo para los humanos. Los primeros puestos de trabajo de cuello blanco que las máquinas realizarán son los de los gerentes de nivel medio, como los

vendedores de productos básicos, redactores de informes, contables y algunos tipos de creativos. Los empleos que requieren un alto “factor humano” los seguirán ejerciendo los profesionales.

P. ¿Cómo afectará la Inteligencia Artificial a los profesionales de la comunicación? ¿Cómo impactará en los que tienen un perfil creativo?

Si puedes tener Inteligencia Artificial, probablemente puedas tener creatividad artificial. En muchos sentidos, la “creatividad de las máquinas” no se distinguiría de la creatividad humana promedio. Solo unos pocos humanos son capaces de crear obras excepcionales, siendo la mayoría de los trabajos de un nivel estándar que los robots podrán llevar a cabo sin problemas.

Muchas de las actividades en el ámbito del marketing cambiarán como consecuencia de la automatización y veremos grandes avances en términos de productividad.

La transformación digital y los profesionales de la comunicación

P. ¿Cómo afecta el cambio digital a la forma en la que captan talento en su organización?

En *The Palmer Group* creemos en el concepto de *gig economy*, donde los profesionales son independientes y trabajan por proyectos. Creemos en organizaciones flexibles con oficinas e iniciativas compartidas. Hay quien dice que este modelo ya no está de moda y se está volviendo al empleador de siempre,



“Si no tienes un contenido con sentido para ser comunicado, no hace falta la televisión, la imprenta o Internet. Y si tienes algo realmente potente que decir, tu trabajo es comunicarlo, no importa con qué tecnología uses o con qué modelo de negocio”.

pero nosotros apostamos por esta opción. Contamos con profesionales cualificados y con perfil tecnológico que no quieren atarse a un trabajo a tiempo completo.

Tratamos de reclutar a profesionales siendo atractivos y demostrándoles que somos una compañía de élite en donde merece la pena trabajar. Además, en el caso de los programadores que trabajan con nosotros les pedimos que dediquen parte de su tiempo a proyectos de código abierto, idea que tomamos prestada de Facebook.

P. ¿Reclutáis igual a los profesionales de contenidos que a los técnicos?

No reclutamos del mismo modo a todos los profesionales porque el *pool* de creativos es grande, mientras que es difícil encontrar programadores en un mercado tan competitivo.

P. ¿Cambiará la generación de contenidos en el futuro?

En la cueva *El Castillo*, en el norte de España, hay unas pinturas rupestres de más de 40.800 años de antigüedad. El artista que las pintó lo hizo con un único objetivo: Ser visto. Sintió algo o necesitó explicar algo y creó su obra para comunicarlo. Hoy día, un anuncio de televisión existe para ser visto; un libro para ser leído y una canción para ser escuchada. Si no tienes un contenido con sentido para ser comunicado, no hace falta la televisión, la imprenta o internet. Y si tienes algo realmente potente que decir, tu trabajo es comunicarlo, no importa con qué tecnología o con qué modelo de negocio. Esto no ha cambiado y probablemente nunca lo hará.

7

Proyecciones de ingresos en España

Tablas por segmentos con estimación de crecimiento en el período 2017-2021

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Televisión y Vídeo											
Subscripciones y tasas de licencia											
■ Suscripciones											
Suscripciones a través de TV online	30	21	25	28	30	31	32	32	32	32	1,7%
Otras suscripciones	1.493	1.372	1.381	1.572	1.767	1.919	2.015	2.074	2.127	2.172	4,2%
Total suscripciones	1.522	1.394	1.406	1.600	1.797	1.950	2.047	2.106	2.159	2.204	4,2%
■ Vídeo físico											
Alquiler	6	4	3	2	2	2	2	2	1	1	-6,1%
Ventas	73	58	63	65	66	65	63	62	60	59	-2,1%
Total vídeo físico	79	61	65	67	68	67	65	63	62	61	-2,2%
Total Subscripciones y tasas de licencia	1.602	1.455	1.471	1.667	1.865	2.017	2.112	2.170	2.221	2.265	4,0%

Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Vídeo online											
SVOD (Suscripciones de vídeo bajo demanda)	-	5	6	26	52	71	90	108	119	128	19,7%
TVOD (Transacción de vídeo bajo demanda)	25	28	31	35	38	43	47	51	54	57	8,4%
Total Vídeo online	25	33	37	61	90	114	137	158	174	185	15,5%

Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Acceso a internet											
Acceso a Internet a través del móvil	2.767	3.312	3.616	4.011	4.291	4.576	4.848	5.123	5.398	5.670	5,7%
Acceso de banda ancha fija	3.659	3.559	3.641	3.800	4.024	4.216	4.369	4.477	4.582	4.683	3,1%
Total Acceso a Internet	6.426	6.871	7.257	7.811	8.315	8.792	9.217	9.600	9.980	10.353	4,5%

Datos en millones de euros



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Publicidad en televisión											
■ Publicidad TV Tradicional											
Multicanal	43	44	59	72	81	90	98	105	112	119	7,8%
TV terrestre	1.772	1.660	1.831	1.939	2.041	2.036	2.022	2.016	2.028	2.046	0,1%
Total Publicidad TV tradicional	1.815	1.703	1.890	2.011	2.122	2.127	2.120	2.121	2.140	2.165	0,4%
■ Online											
Publicidad TV Online	18	23	29	36	42	49	55	60	64	69	10,3%
Total Online	18	23	29	36	42	49	55	60	64	69	10,3%
Total Publicidad en Televisión	1.833	1.727	1.919	2.047	2.164	2.176	2.175	2.181	2.205	2.234	0,6%

Datos en millones de euros



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Publicidad en internet											
■ Publicidad en internet a través del móvil											
- Publicidad en internet a través del móvil											
Publicidad <i>display</i> en internet	11	26	28	35	42	48	56	65	73	79	13,3%
Publicidad en vídeo en internet	2	4	6	7	14	22	33	40	49	58	33,2%
Total publicidad en internet a través del móvil	13	29	33	42	56	71	89	105	122	137	19,5%
- Publicidad Search											
Total publicidad Search	5	12	10	37	62	80	98	109	121	130	16,1%
Total publicidad en internet a través del móvil	18	42	43	78	118	151	187	215	242	267	17,7%
■ Publicidad en internet fijo											
- Anuncios clasificados											
Total anuncios clasificados	75	87	100	112	123	133	141	148	151	153	4,4%
- Publicidad <i>display</i>											
Otra publicidad <i>display</i>	255	264	345	439	542	596	644	682	723	759	7,0%
Publicidad en vídeo	54	70	86	117	145	169	190	208	222	237	10,3%
Total publicidad <i>display</i> fijo	310	334	430	556	687	764	834	890	946	996	7,7%
- Publicidad Search											
Total publicidad Search	489	500	561	612	722	748	773	792	811	823	2,7%
Total publicidad en internet fijo	874	922	1.091	1.280	1.531	1.646	1.748	1.830	1.908	1.971	5,2%
Total Publicidad en internet	892	964	1.134	1.359	1.649	1.797	1.935	2.045	2.150	2.238	6,3%

Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Videojuegos											
■ Publicidad en videojuegos											
Total publicidad en videojuegos	26	27	28	31	33	35	37	39	42	46	7,1%
■ Consumo de videojuegos											
- Juegos casuales/sociales											
Apps	184	196	208	221	235	249	263	278	293	309	5,6%
Juegos de navegador	46	48	49	48	48	48	47	47	46	46	-0,8%
Total juegos casuales/sociales	230	244	257	270	283	296	310	325	340	355	4,7%
- Juegos tradicionales											
Juegos de consola											
Juegos digitales de consola	44	52	60	70	81	91	101	111	120	131	10,1%
Juegos físicos de consola	397	381	346	337	336	334	330	325	319	312	-1,4%
Juegos online /microtransacciones de consola	9	13	26	32	38	44	50	56	62	68	12,4%
Total juegos de consola	449	445	432	438	455	469	482	493	502	512	2,4%
Juegos de PC											
Juegos digitales de PC	15	16	18	19	20	20	21	20	20	19	-0,5%
Juegos físicos de PC	30	20	18	15	15	14	14	13	13	13	-3,5%
Juegos online / microtransacciones de PC	69	75	81	85	89	93	97	101	105	110	4,4%
Total juegos de PC	114	111	116	119	123	127	131	135	138	142	2,8%
Total juegos tradicionales	563	556	548	557	578	596	613	627	640	654	2,5%
eSports	0	0	1	1	3	5	6	8	10	12	32,5%
Total consumo de videojuegos	793	801	805	826	861	893	923	952	979	1.008	3,2%
Total Videojuegos	819	828	835	859	897	932	967	1.000	1.032	1.067	3,5%

Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Realidad Virtual											
App	-	-	-	-	1	6	13	8	6	6	55,4%
Juegos	-	-	-	-	9	52	108	110	125	136	73,5%
Vídeo	-	-	-	-	5	36	68	93	111	124	90,9%
Total Realidad Virtual	-	-	-	-	14	94	190	210	243	265	79,7%

Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Radio											
■ Publicidad en radio											
Publicidad radio tradicional	455	404	420	454	458	477	493	507	521	534	3,1%
Publicidad radio terrestre online	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total publicidad en radio	455	404	420	454	458	477	493	507	521	534	3,1%
■ Licencias											
Total Licencias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Radio	455	404	420	454	458	477	493	507	521	534	3,1%

Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Música											
■ Música en directo											
Patrocinio de música en directo	122	121	120	118	117	116	114	113	112	111	-1,1%
Venta de entradas de música en directo	210	186	187	187	188	188	188	189	189	189	0,2%
Total música en directo	332	307	306	306	305	304	303	302	301	300	-0,3%
■ Música grabada											
- Música grabada digital											
Descargas música digital	15	14	15	13	11	9	8	6	5	4	-18,0%
Streaming música digital	27	34	43	66	87	112	139	170	198	222	20,6%
Música en el móvil	4	2	1	2	3	4	4	4	4	3	0,5%
Total música grabada digital	46	50	59	81	101	125	151	180	207	229	17,9%
Música grabada física	105	84	102	95	79	66	56	47	39	32	-16,7%
Derechos de Actuación	39	41	34	39	35	34	33	32	31	28	-4,4%
Sincronización	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3,6%
Total música grabada	191	176	197	216	217	228	243	261	278	291	6,1%
Total Música	523	483	503	522	522	532	546	564	579	592	2,5%

Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Cine											
Taquilla	612	499	521	571	599	616	635	656	678	702	3,2%
Publicidad en cine	23	20	16	22	23	22	24	25	26	27	3,4%
Total Cine	635	519	537	593	621	639	659	681	704	729	3,2%

Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Libros											
■ Libros profesionales											
Libros profesionales electrónicos	17	28	40	45	48	52	55	58	61	63	5,6%
Libros profesionales impresos / en audio	302	293	292	277	259	238	214	190	165	144	-11,0%
Total libros profesionales	320	321	332	322	307	289	269	247	225	208	-7,5%
■ Libros de consumo											
Libros de consumo electrónicos	49	54	78	84	90	96	100	104	108	111	4,1%
Libros de consumo impresos / en audio	1.528	1.331	1.287	1.248	1.219	1.193	1.170	1.151	1.134	1.119	-1,7%
Total libros de consumo	1.577	1.386	1.365	1.331	1.309	1.289	1.270	1.255	1.241	1.229	-1,2%
■ Libros educativos											
Libros educativos electrónicos	25	26	32	32	35	39	42	47	51	55	9,6%
Libros educativos impresos / en audio	869	771	799	894	932	948	952	944	933	922	-0,2%
Total libros educativos	895	796	830	926	967	986	994	991	984	977	0,2%
Total Libros	2.791	2.503	2.528	2.579	2.584	2.564	2.534	2.493	2.450	2.414	-1,4%

Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Revistas											
■ Revistas de consumo											
- Publicidad en revistas de consumo											
Publicidad en revistas de consumo - digitales	28	30	34	37	41	46	50	55	60	65	9,4%
Publicidad en revistas de consumo - impresas	314	254	254	255	252	246	242	241	241	241	-0,9%
Total publicidad en revistas de consumo	341	284	288	293	294	292	293	296	301	306	0,8%
- Circulación revistas de consumo											
Circulación revistas de consumo - digitales	2	3	4	5	5	6	7	7	8	8	7,5%
Circulación revistas de consumo - impresas	489	505	511	512	511	493	481	472	465	459	-2,1%
Total circulación revistas de consumo	491	508	514	516	516	499	488	479	473	467	-2,0%
Total revistas de consumo	832	793	802	809	810	791	780	776	774	773	-0,9%
■ Revistas especializadas											
- Publicidad en revistas especializadas											
Publicidad en revistas especializadas - digitales	9	10	11	11	12	13	14	15	16	17	6,9%
Publicidad en revistas especializadas - impresas	10	8	8	8	8	8	7	6	6	5	-9,0%
Total publicidad en revistas especializadas	19	18	19	20	20	21	21	21	22	22	1,6%
- Circulación revistas especializadas											
Circulación revistas especializadas- digitales	-	1	1	2	2	3	4	5	5	6	18,5%
Circulación revistas especializadas - impresas	44	46	45	44	44	43	42	41	40	38	-2,7%
Total circulación revistas especializadas	44	47	46	46	47	46	46	45	45	44	-1,1%
Total revistas especializadas	63	64	65	65	67	67	67	67	66	66	-0,2%
Total Revistas	895	857	867	874	877	857	847	842	840	839	-0,9%

Datos en millones de euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Periódicos											
■ Publicidad en periódicos											
Publicidad en periódicos digitales	129	149	165	187	208	222	241	260	280	299	7,6%
Publicidad en periódicos impresos	818	702	694	697	651	622	605	591	577	566	-2,8%
Total publicidad en periódicos	948	850	859	884	859	844	846	850	857	865	0,1%
■ Circulación periódicos											
Circulación periódicos digitales	8	11	14	16	19	21	23	25	26	28	8,5%
Circulación periódicos impresos	992	898	843	779	721	667	619	575	535	499	-7,1%
Total circulación periódicos	1.000	909	857	795	739	688	642	600	562	527	-6,5%
Total Periódicos	1.947	1.759	1.716	1.679	1.598	1.532	1.487	1.450	1.418	1.391	-2,7%

Datos en millones de euros

												CAGR
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	16-21
Publicidad exterior												
Publicidad exterior digital	28	26	29	32	36	46	60	76	94	115	139	24,4%
Publicidad exterior física	395	326	282	315	327	332	335	337	336	331	325	-0,4%
Total Publicidad exterior	422	352	311	347	363	378	395	412	430	447	463	4,1%

Datos en millones de euros



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Business-to-Business											
■ Información de negocio											
Información de negocio	327	320	321	322	324	334	342	349	353	356	1,9%
Información de marketing de negocio	371	363	364	365	366	378	387	392	394	395	1,6%
Información de negocio sectorial	324	323	324	324	325	336	344	349	353	355	1,8%
Total información de negocio	1.021	1.006	1.008	1.011	1.014	1.048	1.073	1.090	1.100	1.106	1,8%
■ Publicidad en directorios											
Digital	81	89	96	102	108	114	118	122	125	128	3,5%
Impresa	75	60	50	41	33	27	22	18	14	12	-19,2%
Total publicidad en directorios	156	149	145	143	142	141	140	140	140	140	-0,3%
■ Ferias y Congresos											
Total Ferias y Congresos	338	318	345	373	401	430	457	485	512	540	6,1%
■ Libros profesionales											
Electrónicos	17	28	40	45	48	52	55	58	61	63	5,6%
Impresos / en audio	302	293	292	277	259	238	214	190	165	144	-11,0%
Total libros profesionales	320	321	332	322	307	289	269	247	225	208	-7,5%
■ Revistas especializadas											
- Publicidad en revistas especializadas											
Digital	9	10	11	11	12	13	14	15	16	17	6,9%
Impresa	10	8	8	8	8	8	7	6	6	5	-9,0%
Total publicidad en revistas especializadas	19	18	19	20	20	21	21	21	22	22	1,6%
- Circulación revistas especializadas											
Digital	-	1	1	2	2	3	4	5	5	6	18,5%
Impresas	44	46	45	44	44	43	42	41	40	38	-2,7%
Total circulación revistas especializadas	44	47	46	46	47	46	46	45	45	44	-1,1%
Total revistas especializadas	63	64	65	65	67	67	67	67	66	66	-0,2%
Total Business-to-Business	1.898	1.858	1.896	1.914	1.931	1.974	2.006	2.028	2.043	2.060	1,3%

Datos en millones de euros

Contactos

Patricia Manca Díaz

Socia responsable de Entretenimiento
y Medios de PwC España
patricia.manca.diaz@es.pwc.com
915 684 211

Manuel Martín Espada

Socio responsable de Mercados
de PwC España
manuel.martin.espada@es.pwc.com
915 685 017

Virginia Arce

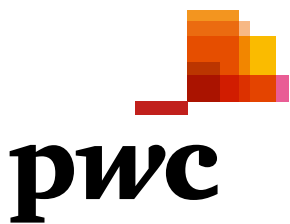
Socia responsable de Telecomunicaciones,
Entretenimiento y Medios de PwC España
virginia.arce@es.pwc.com
915 684 453

Vanesa González Prieto

Socia del sector Entretenimiento y
Medios de PwC España
vanesa.gonzalez.prieto@es.pwc.com
915 684 826

Jorge Planes Trillo

Senior manager de PwC España
jorge.planes.trillo@es.pwc.com
915 685 682



El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 236.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2017 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.