

Entertainment and Media Outlook 2018-2022 España



4,4%

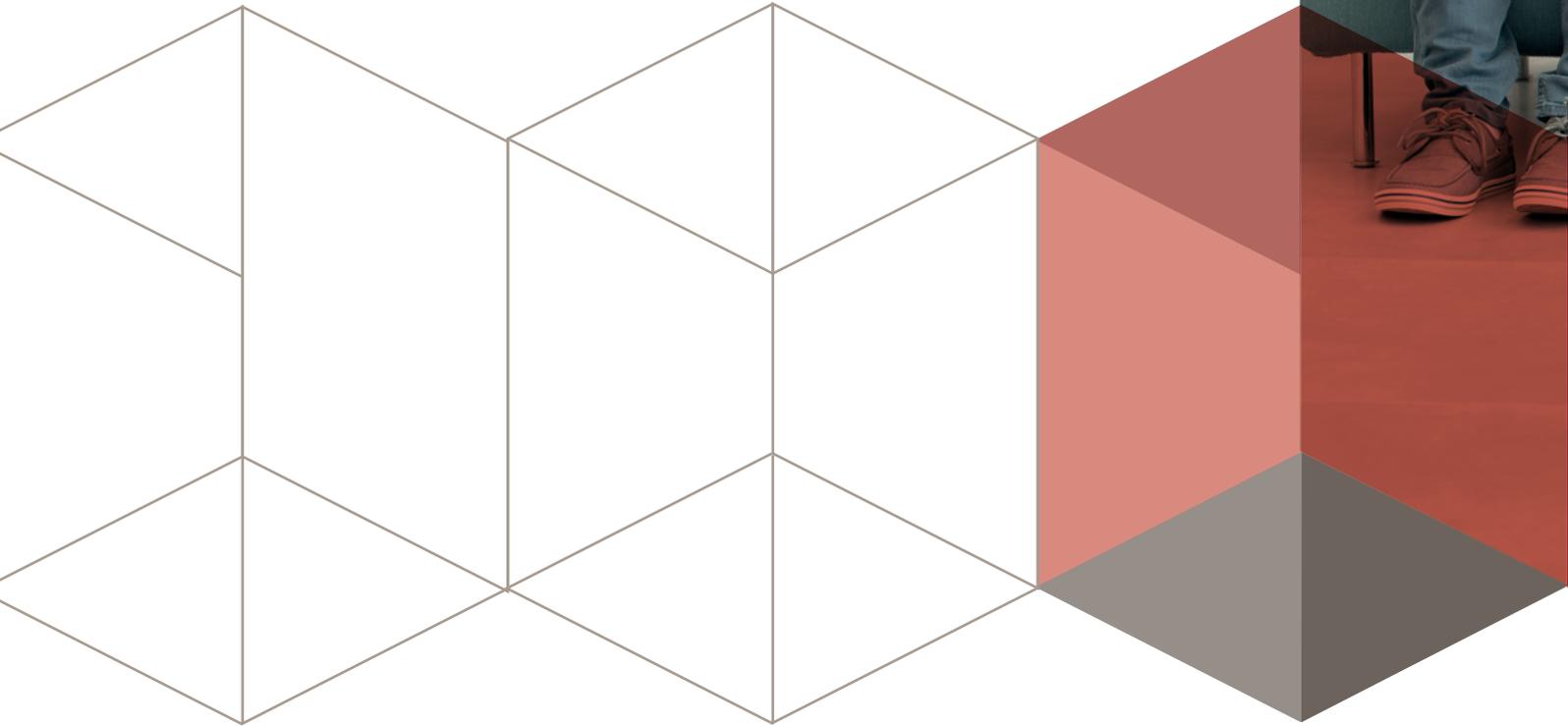
En cuanto a la evolución del sector, a nivel global se espera un crecimiento de un 4,4% en los próximos cinco años



28.261 M€

En España, se estima que el sector crecerá un 3,1% CAGR en los próximos cinco años, hasta llegar a los 28.261 millones de euros en 2022

Índice



1

Presentación

→ 04

2

Resumen ejecutivo

→ 06

3

Convergencia 3.0

→ 08

4

**Drivers de
crecimiento de una
industria en pleno
cambio**

→ 18

La visión de PwC:
*El Reglamento General
de Protección de Datos
y su impacto en el sector
Entretenimiento y Medios*

→ 32



5

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

→ 35

Televisión y Vídeo
Vídeo OTT
Publicidad en Televisión
Publicidad en Internet
Videojuegos
Radio
Música
Cine
Libros
Revistas
Periódicos
Publicidad exterior

6

La visión de los expertos

→ 62

Entrevista a Luis Enríquez,
consejero delegado de Vocento
→ 62

La revolución de las fuentes
de ingresos en el sector de
Entretenimiento y Medios.
Por qué desarrollar nuevas vías
para generar beneficios es vital
para las compañías
→ 66

7

Proyecciones de ingresos en España

Tablas por segmentos con
estimación de crecimiento
en el período 2018-2022

→ 70

8

Uso, permisos y metodología

→ 76



1

Presentación

Un año más, presentamos la versión española de *Global Entertainment and Media Outlook*, nuestro estudio global 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 todo los *players*, grandes y pequeños, tendrán que adaptarse con agilidad para aprovechar las oportunidades. En esta edición observamos que se confirma una tendencia que venimos atisbando desde hace años: la convergencia. Se trata de un movimiento imparable que afecta a todas las compañías y a todos los segmentos de una industria en plena evolución.

La edición número 19 de nuestro informe global analiza con detalle 15 segmentos en 53 territorios, lo que nos permite comparar y tener una foto completa de un sector fragmentado, cambiante y poliédrico, pero con una evolución similar en todo el mundo. En la edición española analizamos los principales segmentos en nuestro país para poner el foco un año más en el momento actual y en el futuro inmediato.

Las tendencias que apreciamos y los datos que hemos contrastado ponen de manifiesto que el sector de Entretenimiento y Medios (E&M) está más vivo que nunca, que sigue creciendo y que sigue siendo una industria a la cabeza de la transformación digital que está cambiando el mundo.

El sector cambia a gran velocidad y las compañías, tanto grandes como pequeñas, están obligadas a adaptarse con agilidad.



2

Resumen ejecutivo

El cambio siempre ha sido una constante en el sector de Entretenimiento y Medios. Hoy, debido en gran parte a los avances tecnológicos y a los nuevos hábitos de consumo, la transformación se está acelerando. De hecho, las compañías que hasta ahora dominaban el mercado ya no pueden confiar en las fuentes de ingresos tradicionales y están obligadas a buscar alternativas.

La industria ha entrado en una nueva era. En el marco de un crecimiento sólido, aunque desigual en los distintos segmentos, hay tres variables que afectan a las compañías: convergencia, conexión con el consumidor y necesidad de construir confianza.

Es evidente que asistimos a un fenómeno que podemos denominar **Convergencia 3.0**, donde las fronteras entre los segmentos se difuminan y donde las compañías de distinto signo tienden a adoptar modelos de negocio que giran en torno a la relación directa con el usuario. En este contexto, hemos identificado cinco *drivers* que están impulsando el cambio: conectividad ubicua, el consumidor móvil, la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento de ingresos, el cambio hacia el modelo de plataformas y la personalización.

En este entorno, las compañías necesitan tener un tamaño con suficiente relevancia para poder avanzar, lo que les obliga a evaluar y repensar sus modelos de negocio. Por ello, las empresas están reforzando sus **conexiones** con usuarios, socios y otros *stakeholders* que les permitan desarrollar nuevas fuentes de ingresos. La estrategia de las empresas de E&M pasa por innovar en sus modelos de negocio, ya sea desarrollando nuevos productos, extendiendo la marca a nuevos campos, fomentando la afiliación o saliendo sin miedo a los mercados internacionales. Tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la realidad virtual y la realidad aumentada se revelan como herramientas clave para abordar la transformación.

En este sentido, la capacidad para generar **confianza** será un factor determinante para ser capaces de forjar conexiones en una era caracterizada por la convergencia. La creciente importancia de los datos ha puesto este concepto en el centro del debate. Las compañías del sector tienen que ser capaces de demostrar que se puede confiar en ellas a través de múltiples dimensiones, incluyendo contenidos (¿son seguros para usuarios y anunciantes?), audiencias (¿se pueden medir e identificarlas con precisión?) y datos (¿se están tratando de manera adecuada?). De hecho, el cumplimiento del entorno regulatorio en pleno cambio será un catalizador para construir confianza, algo que se convertirá en un elemento diferenciador para las compañías.



La industria ha entrado en una nueva era donde hay tres variables que afectan a las compañías: convergencia, conexión con el consumidor y necesidad de construir confianza.

En cuanto a la evolución del sector, **a nivel global** se espera un crecimiento de un 4,4% en los próximos cinco años (CAGR, *Compound Annual Growth Rate*, por sus siglas en inglés). Este aumento supone pasar de 1,7 billones de euros en 2017 a 2,2 billones de euros en 2022.

El crecimiento más acelerado lo experimentan los segmentos relacionados con entornos digitales, destacando por encima de todos ellos el de Realidad Virtual, que aumentará un 40% CAGR en los próximos cinco años. También cabe destacar el segmento de Vídeo OTT, con una subida del 10,1% CAGR.

En el polo opuesto se sitúan los Periódicos y las Revistas, que siguen perdiendo terreno, mientras que se mantendrán con un crecimiento moderado por debajo del 2% los segmentos de Libros, Radio, así como Televisión y Vídeo.

En relación al crecimiento del sector E&M en **España**, se estima que éste crecerá un 3,1% CAGR en los próximos cinco años, hasta llegar a los 28.261 millones de euros en 2022, un aumento superior a las previsiones de otros años.

Las mayores tasas de crecimiento en nuestro país se registrarán en los segmentos de Vídeo OTT, con un aumento del 14,8% CAGR, hasta llegar a los 234 millones de euros en 2022; Realidad Virtual, que subirá un 37,9% CAGR y llegará a los 387 millones de euros, y Publicidad Digital, que crecerá un 7,3% CAGR hasta alcanzar una cifra de 2.547 millones de euros en los próximos cinco años. Los tres segmentos con más crecimiento coinciden en su carácter digital.

En el lado opuesto, destacan por su retroceso los segmentos de Periódicos (baja un -3,1% CAGR hasta quedarse en 1.248 millones en 2022) y la Televisión en abierto, que en línea con lo ocurrido en los últimos años, baja un -1,7% hasta quedarse en 2.004 millones de euros en 2022.

En esta edición contamos también con la visión de PwC sobre el impacto del nuevo Reglamento General de Protección de Datos en las compañías de Entretenimiento y Medios, un sector al que la nueva norma europea afecta de lleno dada su dependencia de los datos de los usuarios. También aportamos nuestro punto de vista sobre las nuevas fuentes de ingresos de las compañías del sector. Asimismo, incluimos una entrevista con Luis Enríquez, consejero delegado de Vocento, quien nos da su visión sobre la acelerada transformación del mundo de los medios y su potencial de cara al futuro.



Convergencia 3.0

Convergencia es hoy el concepto clave en la industria de Entretenimiento y Medios, así como en la de tecnología y telecomunicaciones. La delgada línea que hasta ahora separaba estos sectores se están difuminando. Los grandes proveedores de acceso a Internet y las plataformas se están integrando verticalmente, mientras que los grandes operadores lo hacen horizontalmente.

Compañías que antes ofrecían solo tecnología y canales de distribución se están moviendo hacia los contenidos. La distinción entre “impreso” y “digital”; videojuegos y deportes; Internet inalámbrico y acceso por cable; televisión de pago y OTT; redes sociales y medios se está desdibujando. Aunque los segmentos son diferentes entre sí, la mayoría de las compañías apuntan

hacia modelos de negocio que giran en torno a una relación directa con el consumidor.

La transformación a la que estamos asistiendo está permitiendo a un sector tan grande seguir creciendo, a pesar de los cambios disruptivos que está experimentando. Es cierto que más de una vez se ha hablado de “convergencia” en el sector, pero esta vez es diferente. Para entender esta diferencia, conviene revisar otros tipos de convergencia que hemos visto hasta ahora.

La primera ola de convergencia, la que podríamos denominar Convergencia 1.0, tuvo lugar entre 1990 y 2003. Este cambio fue saludado como un nuevo paradigma en el sector de



Entretenimiento y Medios y consistía en una serie de ofertas que incluían contenido tradicional y distribuidores muy focalizados, combinación que permitió acelerar el crecimiento y la creación de valor a través de nuevas plataformas de medios.

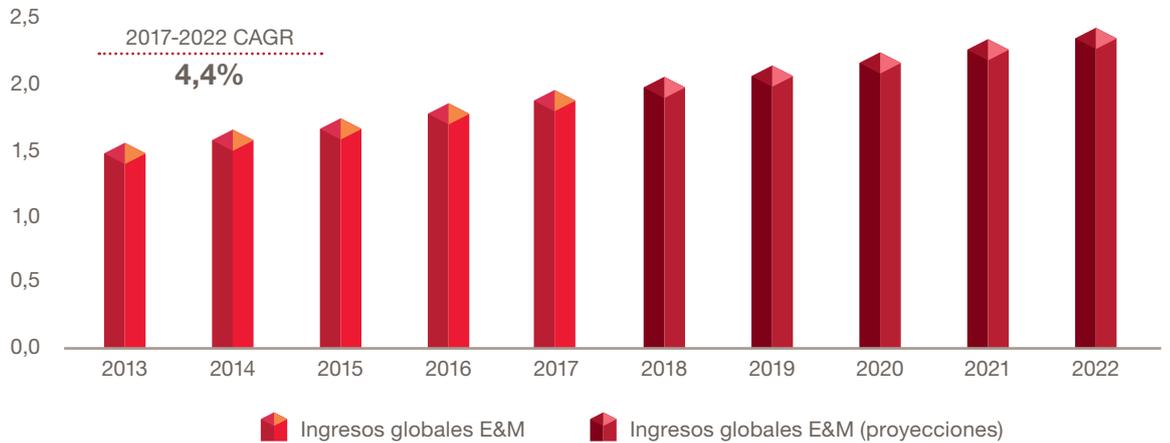
A modo de ejemplo, cabe destacar que una emisora como CBS se fusionó con Viacom, cadena de televisión de pago, o que Telefónica compró Endemol, productora de televisión global que creó Gran Hermano. Otro ejemplo fue News Corporation, que incorporó DirecTV a su cartera global de distribución de vídeo. Pero el ejemplo más relevante fue la fusión entre el portal de Internet AOL y Time Warner, que fue la operación entre compañías de medios más grande de la historia hasta ese momento.

En esos momentos, se creía que cada operación de fusión generaría beneficios en términos de mayores posibilidades para alcanzar a los clientes; nuevas capacidades de distribución y tecnología; aumento de tamaño e incremento de eficiencia. Sin embargo, estas proyecciones tan optimistas que surgirían gracias a las sinergias estratégicas y operativas casi nunca se cumplieron por varias razones, como la falta de encaje de culturas diferentes, colaboración insuficiente para abordar distintos negocios, errores en la planificación estratégica y en la ejecución de las operaciones o aproximación al mercado prematura, que provocaron que no se cumplieran las previsiones. Finalmente, en la mayoría de los ejemplos citados, se procedió a deshacer las operaciones.

Gráfico 1

**Ingresos globales del sector Entretenimiento y Medios
(en billones de dólares)**

Las tasas de crecimiento se mantienen estables, aunque la industria sigue evolucionando



Fuente: PwC Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022, www.pwc.com/outlook

En un contexto caracterizado por un crecimiento más lento, la Convergencia 2.0 fue un fenómeno menos ambicioso en donde ya no se ponía el énfasis en una transformación total de la compañía sino en una integración más moderada, tanto vertical como horizontal. Más que considerar las operaciones de fusiones y adquisiciones como una ruta para crear nuevos negocios, las compañías centraron sus esfuerzos en tener más elementos de la cadena de valor y ganar peso. CBS compró CNE en 2008 para reforzar su contenido digital y oferta publicitaria.

En 2009, Disney adquirió Marvel Entertainment, lo que aumentó su oferta de contenidos y negocios ligados a personajes. En 2011, Comcast, en origen un operador de cable, adquirió, NBCUniversal, lo que le permitió contar con red de emisoras, televisión, productora de cine y parques temáticos. También en 2011, Hearst adquirió 100 revistas al grupo francés Lagardère con el fin de aumentar su presencia global. En general, todas estas operaciones tuvieron éxito, aunque no lograron reposicionar a las nuevas compañías en términos de nuevas capacidades.

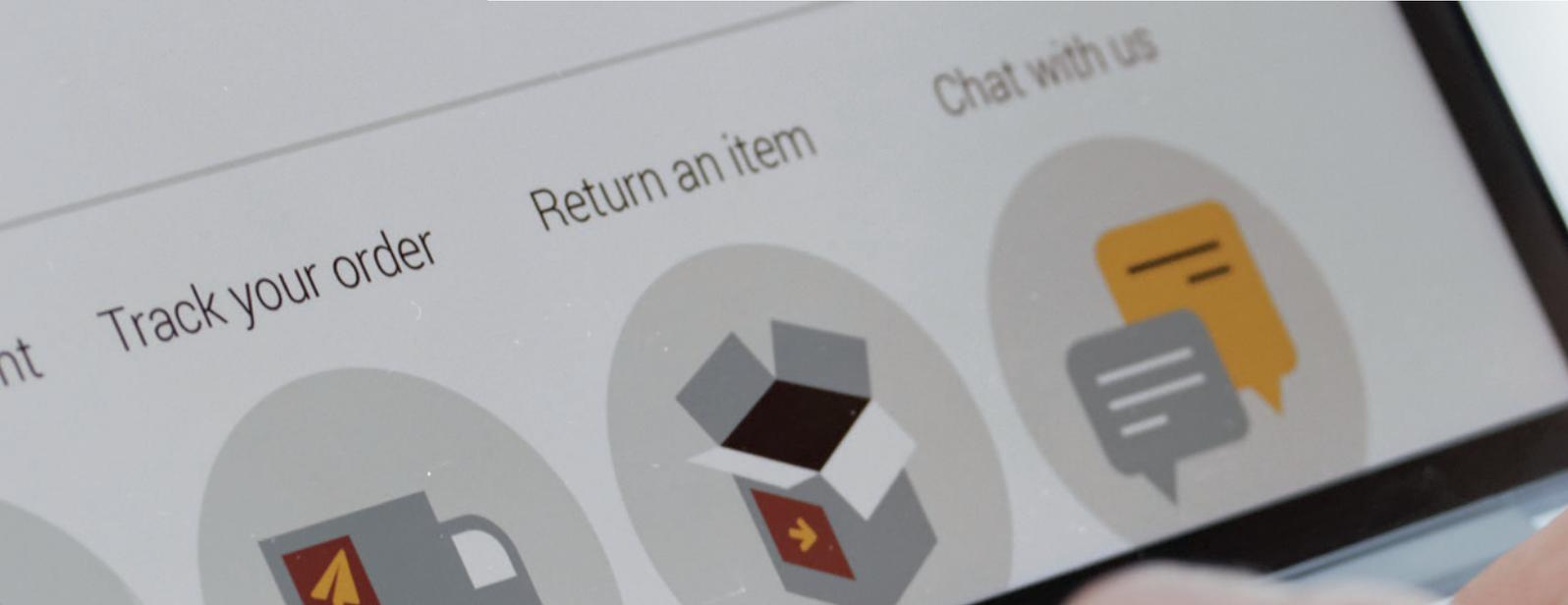
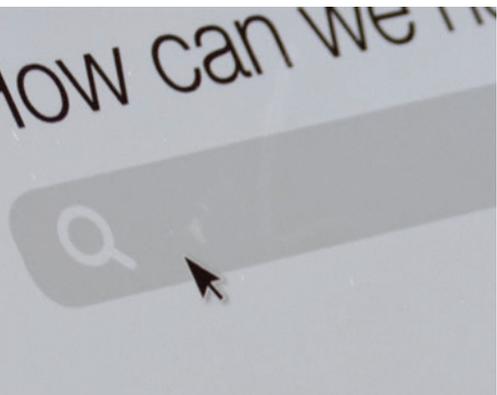
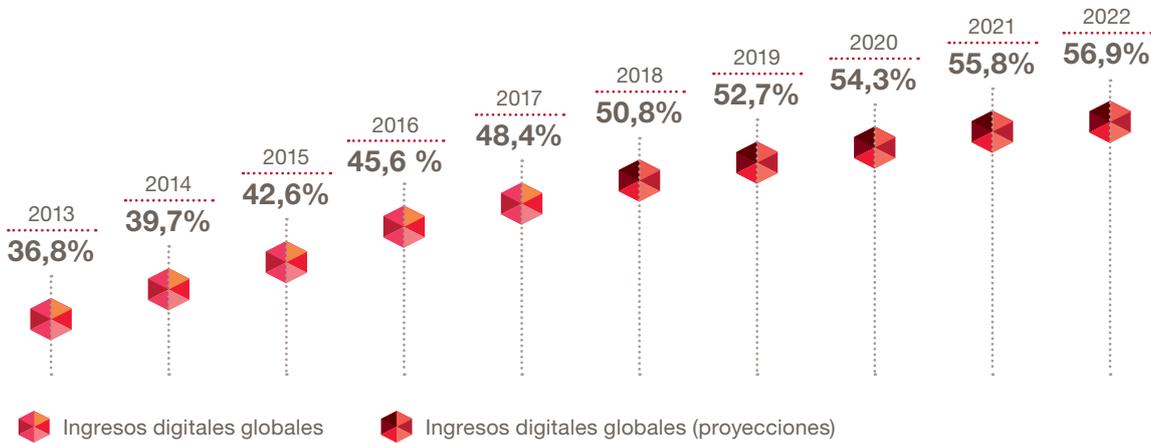


Gráfico 2

Proporción de ingresos globales del mercado digital sobre los ingresos totales del sector

Los ingresos digitales seguirán incrementando su peso en los ingresos totales de la industria



Fuente: PwC Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022, www.pwc.com/outlook

Convergencia 3.0

Nos encontramos en medio de la tercera ola de convergencia, caracterizada por variables y tendencias distintas a las de las dos etapas precedentes. La revolución que empezó a redefinir el sector de Entretenimiento y Medios en los 90 y en la década siguiente ha acumulado la suficiente masa crítica y comienza a materializarse de verdad. Las compañías tecnológicas y de telecomunicaciones se han convertido en *players* permanentes en el ecosistema de E&M.

Las nuevas tendencias y *drivers* de cambio están obligando a las compañías a moverse hacia un nuevo modelo que pasa por diversificar las fuentes de ingresos, ocupar posiciones en más puntos de la cadena de valor y trabajar para tener un tamaño relevante. Tomados en su conjunto, estos elementos ejercen una fuerza determinante sobre todos los *players* en un contexto en donde la economía digital es mucho más grande y relevante que hace una década.

La transformación a la que estamos asistiendo está permitiendo a un sector tan grande seguir creciendo, a pesar de los cambios disruptivos. Otras veces se ha hablado de “convergencia” en el sector, pero esta vez es diferente.

Las nuevas tendencias y drivers de cambio están obligando a las compañías a moverse hacia un nuevo modelo que pasa por diversificar las fuentes de ingresos, ocupar posiciones en más puntos de la cadena de valor y trabajar para tener un tamaño relevante.

Muchas compañías, con independencia de sus capacidades originales, tendrán que competir en distintos campos a la vez: contenidos, acceso, distribución, expansión global, tecnología, experiencia de usuario, gestión de clientes y monetización.

Drivers de cambio

Hemos identificado cinco drivers que están impulsando el cambio:

Conectividad ubicua

Las actuales inversiones en tecnología y en infraestructuras de redes de banda ancha han ampliado la cobertura, la capacidad, el ancho de banda y la conectividad hasta el punto de que los usuarios y sus dispositivos están siempre conectados. Este desarrollo de las redes permite un suministro constante y creciente de contenidos, experiencias y aplicaciones que pueden ser ofrecidos directamente a los usuarios.

El consumidor móvil

En un contexto en el que aumenta el gasto, el dispositivo móvil se está convirtiendo rápidamente en el medio preferido para acceder a contenidos y servicios en prácticamente todos los mercados del mundo. Esto hace que creadores de contenidos, distribuidores y plataformas estén trabajando para alcanzar y rentabilizar su relación con los consumidores de manera directa y con experiencias a través del móvil, al tiempo que abandonan enfoques de distribución y ventas tradicionales.

Necesidad de nuevas fuentes de crecimiento de ingresos

Muchos segmentos del ecosistema de E&M se muestran débiles, estancados o incluso en retroceso. Ya sean periódicos en el Reino Unido, productores en Estados Unidos, editores en Japón o revistas en todo el mundo, distintos *players* ven como sus fuentes de ingresos tradicionales no fluyen con la misma fuerza que en los últimos años. Al mismo tiempo, compañías de telecomunicaciones afrontan un estancamiento en su *core business* y buscan en la industria de E&M su

crecimiento a partir de nuevos productos, servicios y experiencias. Todas las compañías del sector están en la carrera del desarrollo de nuevas fuentes de ingresos, especialmente en el ámbito digital.

El valor pasa a las plataformas

Dado que tanto el entretenimiento como los medios se han digitalizado, las redes sociales y las plataformas son ahora los polos capaces de generar valor. Los editores (creadores de contenidos y mayoristas), han sido normalmente los principales beneficiarios del crecimiento de usuarios, tanto en términos de tiempo como de gasto. Hoy, las plataformas están siendo especialmente eficaces a la hora de monetizar su negocio mediante publicidad, suscripciones y transacciones. Además, estos *players* están jugando un rol cada día más importante en la creación de contenidos. En paralelo, muchos editores, sobre todo en el campo del vídeo, están invirtiendo en su propia plataforma con el fin de ser más competitivos en tecnología, datos y distribución digital.

Personalización

Los consumidores ya no quieren experiencias o contenidos estandarizados. Tampoco quieren publicidad masiva y similar para todo el mundo. Por ello, todo lo relacionado con *data analytics* y tecnologías que permitan mejorar la toma de decisiones en relación con contenidos, distribución, experiencia de usuario y monetización se han convertido en un elemento crítico para el éxito de las compañías del sector.

Gráfico 3 Los cinco principales motores del cambio

Una serie de factores se combinan para crear un nuevo estilo de convergencia



Estos *drivers* implican que la Convergencia 3.0 parte de diferentes capacidades, modelos de negocio, áreas geográficas, comportamientos y expectativas de los consumidores, lo que supone un cambio con respecto a las olas de transformación anteriores. **Los efectos de esta tercera ola serán, probablemente, más duraderos y más constructivos, sobre todo teniendo en cuenta la madurez y el crecimiento constante del mercado digital.**

El resultado es que muchas compañías, con independencia de sus capacidades originales, tendrán que competir en distintos campos a la vez:

contenidos, acceso, distribución, expansión global, tecnología, experiencia de usuario, gestión de clientes y monetización.

De hecho, ya estamos viendo cómo algunos de los protagonistas de las dos olas de transformación anteriores están adoptando un enfoque más sofisticado en su camino a la convergencia. En febrero de 2018, Telefónica anunció que Movistar+, su canal de televisión de pago, distribuiría 12 series originales en español en 13 países de Europa y América Latina a través de su nuevo canal Movistar Series. Además, la compañía apuesta por la producción de series y distribuirá películas, espectáculos y documentales.

Distintos tipos de convergencia

Las grandes compañías de tecnología y telecomunicaciones están adquiriendo e integrando activos de la industria del Entretenimiento y Medios a un ritmo y escala nunca vistos hasta ahora. Según el informe de PwC TMT *Deals Insight*, el número de operaciones en los sectores de medios y telecomunicaciones alcanzó el 29% del total. Estamos viendo que compañías de todos los tamaños y de todo el mundo están entrando en este tipo de operaciones, las cuales habrían sido clasificadas como integración vertical, integración horizontal o diversificación en otros tiempos.

Este fenómeno se debe a que los medios, así como las compañías de tecnología y telecomunicaciones ven este movimiento como un imperativo para controlar directamente la experiencia de usuario. Además, las tecnológicas y las teleco son muy conscientes de la potencia de los contenidos para reforzar la vinculación, la frecuencia y el uso de los servicios a través de todos los dispositivos y en todos los grupos demográficos, lo que permite a los *players* establecer relaciones sólidas con sus audiencias.

Los objetivos de negocio específico de las compañías son diversos y varían en función de diferentes factores. Para Amazon, sus principales metas están en el *e-commerce*, en los servicios *cloud* y, cada vez más, en la publicidad; mientras que Apple se centra en sus dispositivos. Para las compañías de telecomunicaciones lo más importante es una conectividad *premium* y sus servicios asociados (incluidas las suscripciones), así como la publicidad. En todos los casos, el verdadero objetivo es tener una relación directa con el usuario final que permita la

monetización de este vínculo y la fidelización mediante distintas vías.

Este movimiento se traduce en **cuatro tipos de convergencia** que se corresponden con cuatro variables: Medios, acceso, modelo de negocio y áreas geográficas.

Convergencia en medios

Se puede afirmar que se está produciendo un proceso de convergencia en el propio seno del segmento de los medios, donde proveedores y distribuidores están vinculados e interconectados como nunca. De hecho, la distinción entre los distintos tipos de medios se está quedando obsoleta. Un reportaje de investigación de un periódico es probable que incluya vídeo, audio y texto, todo ello publicado en formato digital. Al mismo tiempo, se están desdibujando las fronteras entre producciones de vídeo (series) hechas por un estudio (Lionsgate), una red de televisión de pago (TNT, AMC o HBO) o una compañía de vídeo en *streaming* (Netflix, Amazon o Hulu).

Los servicios de vídeo en *streaming*, cadenas de televisión, compañías de telecomunicaciones y redes sociales están compitiendo simultáneamente sobre los derechos de deportes en directo. Como ejemplo, cabe citar la compra por parte de BT de los derechos de emisión del fútbol inglés a la Premier League, la cobertura en *streaming* de la NFL Thursday Night Football por parte de Amazon o la emisión en exclusiva de los partidos de 25 Major League Baseball en Facebook. En esta línea, Twitter ha retransmitido en directo la Melbourne Cup, la carrera de caballos más prestigiosa de Australia, y Time Warner acaba de adquirir los derechos de vídeo a la UEFA Champions League

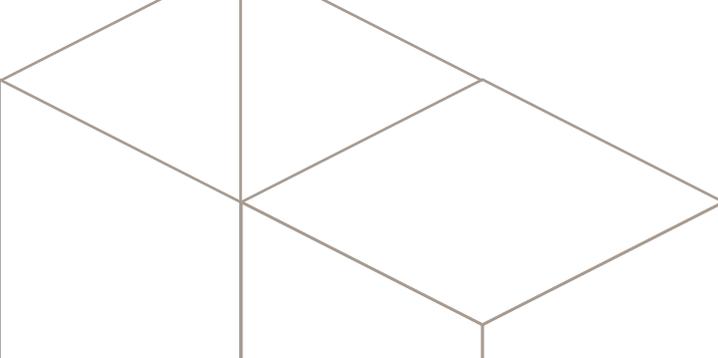


para reforzar el lanzamiento de B/R (Bleacher Report) Live, su nuevo servicio de vídeo en *streaming* especializado en deportes.

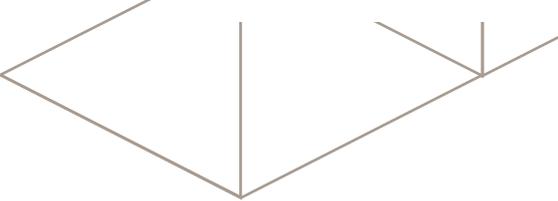
Un proceso de convergencia similar se está produciendo en otros ámbitos altamente competitivos. Estamos viendo cómo cadenas de televisión, compañías de telecomunicaciones, empresas tecnológicas, servicios OTT y estudios de cine compiten por ofrecer una amplia gama de contenidos en vídeo. Emisoras de radio, compañías de podcast y servicios de música en *streaming* se disputan el espacio del audio bajo demanda y, al mismo tiempo, Google, Clear Channel y otras compañías tecnológicas del segmento de la publicidad luchan por suministrar nuevos servicios en publicidad exterior.

Convergencia en accesos (Wireless/fijo)

La convergencia también se está produciendo en el sector de las telecomunicaciones, una industria que se prepara para el despliegue masivo de servicios del nuevo ancho de banda 5G. Hoy, los clientes simplemente esperan una conectividad constante, por lo que no tiene mucho sentido la vieja clasificación que diferenciaba entre Internet fijo, inalámbrico, cable o satélite. De hecho, las compañías de televisión por cable y satélite (*multiple system operators* o MSO), ya están lanzando sistemas inalámbricos y, al mismo tiempo, las empresas de telecomunicaciones están comprando este tipo de operadores. Todo ellos están construyendo o comprando redes de fibra o espectro radioeléctrico.



Las grandes compañías de tecnología y telecomunicaciones están adquiriendo e integrando activos de la industria del Entretenimiento y Medios a un ritmo y a una escala nunca vistos hasta ahora. Este movimiento se traduce en cuatro tipos de convergencia que se corresponden con cuatro variables: Medios, acceso, modelo de negocio y áreas geográficas.



Hoy, los puntos Wi-Fi empiezan a ser ubicuos en los espacios públicos y el uso de datos móviles va a experimentar un incremento muy significativo. En este contexto y a medida que el 5G aumente el consumo y el uso de datos, los operadores fijos tendrán que afrontar una competencia muy fuerte por parte de los inalámbricos.

A su vez, el 5G supondrá un impulso de la oferta en el sector de Entretenimiento y Medios. Mejoras en velocidad, calidad y fiabilidad impactarán de manera positiva en campos como los juegos para dispositivos móviles, lo que permitirá a las compañías de este segmento ofrecer más contenidos en vídeo, así como experiencias basadas en realidad virtual y realidad aumentada.

Convergencia en modelos de negocio

Un fenómeno interesante en este proceso es que algunas compañías de éxito que en sus orígenes tenían modelos de negocio e ingresos diferentes, incluso radicalmente diferentes, están convergiendo en un mismo “macromodelo”. Tengamos en cuenta que Amazon es fundamentalmente un *retailer online*, Disney es una factoría de contenidos, Netflix empezó como un videoclub que alquilaba DVD por correo y Apple se

hizo relevante en el campo de los PCs y los dispositivos móviles. Hoy, todos ellos actúan simultáneamente como productores, distribuidores y *retailers* de contenidos.

También se aprecia un proceso de convergencia entre contenidos, publicidad y *e-commerce*, elementos que pueden ser ofrecidos de manera conjunta a un usuario y que pueden acabar generando una transacción sin ningún tipo de problema. Ejemplos de esta experiencia de usuario unificada los vemos cuando un jugador de videojuegos compra “equipamiento” para su avatar; cuando un comprador de Amazon Prime se descarga una película recomendada por un algoritmo o cuando un usuario de Instagram se mueve a través de su *feed* para ver consejos sobre moda y acaba haciendo una compra tras ver un vídeo de una de sus marcas favoritas.

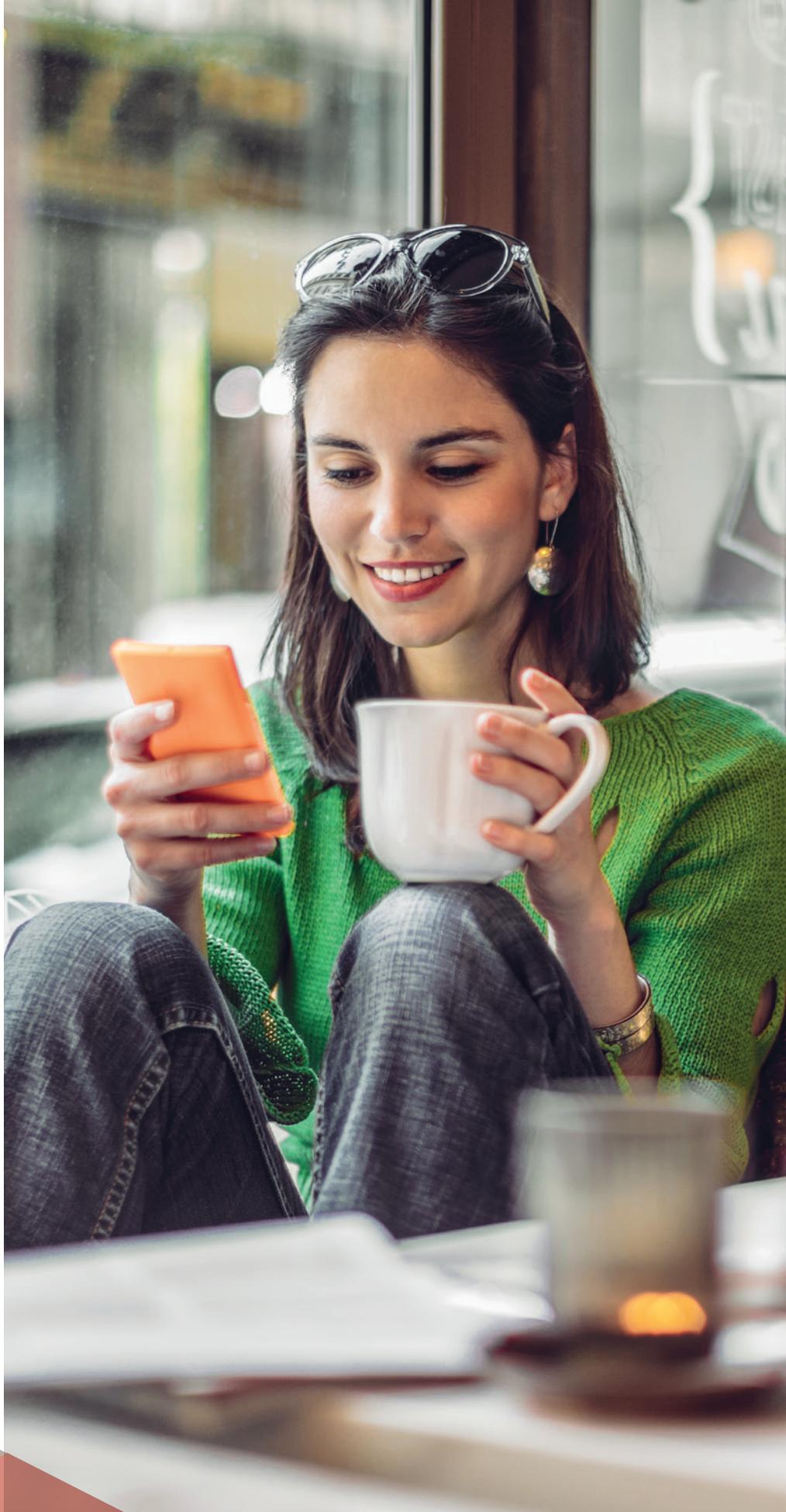
Entre las compañías más especializadas, sobre todo en el campo de los editores, se aprecia también un proceso de convergencia en la generación de un modelo que aumente los ingresos por la vía de la relación directa con el consumidor, ya sea mediante suscripciones, eventos en directo, *e-commerce*, licencias y otros productos o servicios.

Convergencia en áreas geográficas

Por último, también se aprecia que las compañías, especialmente las más grandes, están convergiendo en los mercados globales. Esto no es un imperativo para triunfar en todos los casos, pero el coste de crecer en un nuevo país ha caído y los mercados emergentes ofrecen oportunidades de crecimiento muy interesantes.

Compañías chinas como AliPay, proveedor de servicios de pago *online* y móvil, o Wanda están compitiendo con fuerza en Europa. La NBA está expandiendo las ventas de su League Pass en todo el mundo para jugar más partidos en lugares como Londres o México, así como para generar audiencia en China y la India.

Al mismo tiempo que Amazon está impulsando a nivel global su negocio de vídeo en *streaming*, el productor de AMC acaba de abrir su primera sala de cine en Arabia Saudí y planea abrir otras 100 hasta 2030. En el contexto actual, operar en los mercados globales ya no es un terreno solo para las grandes compañías. Business Insider, la *startup online* especializada en noticias que compró Axel Springer, tiene edición en el Reino Unido, Alemania, Sudáfrica, la India, Italia, Malasia, Japón y en varios países más (incluyendo ediciones en lenguas locales).



4

Drivers de crecimiento de una industria en pleno cambio

El sector de Entretenimiento y Medios es uno de los más dinámicos, avanzados y generadores de cambios. El impacto de la digitalización se traduce en un proceso de transformación acelerada que obliga a las compañías a reinventarse para buscar nuevos formatos, nuevos contenidos y, sobre todo, nuevas fuentes de ingresos.





Supercompetidores: La importancia del tamaño

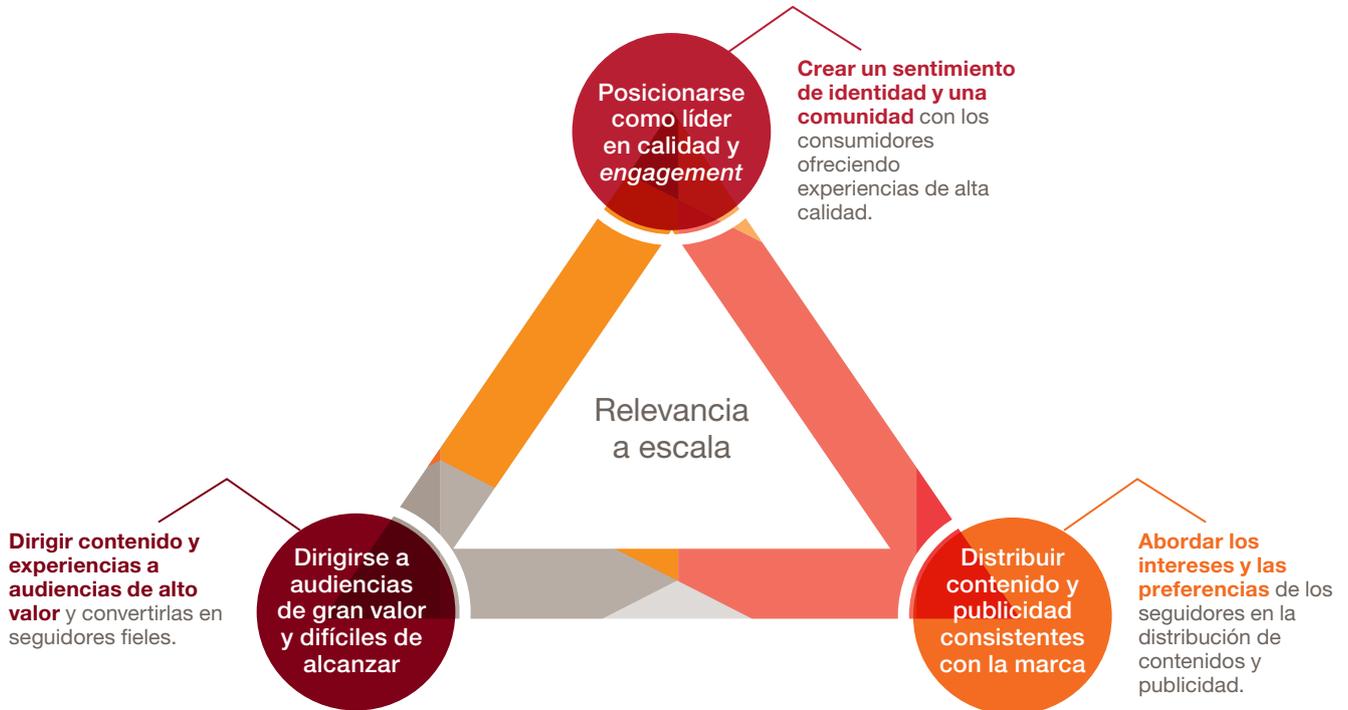
A medida que la convergencia avanza, surge una pregunta: ¿Cómo será el ecosistema de Entretenimiento y Medios en el futuro? Todo apunta a que las mismas fuerzas que impulsan estos movimientos convergentes propiciarán la aparición de los denominados “supercompetidores”. El grupo de grandes compañías que

convergen hacia un modelo de negocio similar unificará contenido, comercio, publicidad, comunicación y financiación bajo un mismo paraguas corporativo. Al mismo tiempo, cada una de las empresas intentará asegurarse el control de sus relaciones con el cliente, su consumo y sus actividades.

Al principio de los 2000, se hablaba de la tendencia de las compañías *online* a “vallar” sus ofertas de servicios para protegerse del resto y ofrecer sus experiencias y contenidos en exclusiva. Hoy, los “supercompetidores” han acabado con este concepto dado que los consumidores se mueven libremente y sin restricciones por todo el ecosistema digital. Ejemplos de este tipo de *players* son Amazon o Tencent, que combinan contenido, ventas y comunicación con grandes cantidades de fondos para expandirse a nivel global.

Dado el dominio de los grandes grupos, presentes en la mayoría de los segmentos, cabe preguntarse qué pueden hacer las compañías más pequeñas para competir y si es posible jugar un papel en un mundo global dominado por los gigantes del sector. La respuesta es que sí hay oportunidades para *players* de menor tamaño sin necesidad de convertirse en un especialista de nicho. La solución pasa por convertirse en una compañía con el tamaño suficiente, léase relevante, como para resultar interesante a usuarios, anunciantes y aliados.

Gráfico 4
Capacidades para generar valor a gran escala



Fuente: PwC.

La convergencia ha cambiado la naturaleza de la competición. Ahora triunfan aquellos que son capaces de centrarse en las relaciones directas con los usuarios, forjar lazos comerciales con sus fans, usar datos para ofrecer una experiencia de usuario excelente y crear productos publicitarios atractivos, todo ello aprovechando la vinculación que generan los contenidos de calidad. Estos atributos no son exclusivos de las grandes compañías, más bien al contrario. De

hecho, son empresas más pequeñas las que suelen desarrollar con más éxito comunidades de fans, algo vital en el nuevo modelo convergente. En este sentido, cabe recordar la importancia de focalizarse en los fans, los clientes “centrales” que dedican tiempo, atención y dinero vinculándose con los contenidos y con la compañía que los ofrece. En una era de distracción constante e infinitas alternativas, el valor de los usuarios leales crece significativamente¹.

¹ Christopher Vollmer. “How to Make Entertainment and Media Business Fan-tastic”. *Strategy+business* (PwC), 2017.



La convergencia ha cambiado la competición. Ahora triunfan aquellos que son capaces de centrarse en las relaciones directas con los usuarios, forjar lazos comerciales con sus fans, usar datos para ofrecer una experiencia de usuario excelente y crear productos publicitarios atractivos, todo ello aprovechando la vinculación que generan los contenidos de calidad. Estos atributos no son exclusivos de las grandes compañías, más bien al contrario.

Cómo ser relevante

A priori, puede parecer que el nuevo ecosistema de E&M está dominado por los gigantes del sector, pero lo cierto es que también hay espacio para compañías más pequeñas y enfocadas que sepan adaptarse y encontrar su hueco. Indicamos a continuación cuáles son las capacidades para conseguir ser relevantes y tener el tamaño suficiente para competir en el nuevo entorno:

- Ser un referente potente en términos de calidad y capacidad para vincularse con los usuarios.
- Conseguir audiencias de alto valor y difíciles de alcanzar.
- Ofrecer contenido y publicidad consistentes con la marca y con las expectativas de los usuarios.

Nuevos modelos de negocio en el campo de la publicidad

Los datos ponen de manifiesto conclusiones que pueden sonar contradictorias. Por una parte, la industria de Entretenimiento y Medios sigue creciendo a un ritmo continuo y similar al del conjunto de la economía y al de otros sectores similares. Por otro lado, debajo de esta supuesta calma, un gran número de compañías y negocios están desapareciendo en todos los segmentos y en cualquier parte del mundo. Esta volatilidad está generando una sensación de urgencia a las empresas para repensar y redefinir sus modelos de negocio. En todos los puntos de la cadena de valor y en todos los países, las compañías

están reconsiderando cómo y dónde generar beneficios y qué rol tienen que jugar en el nuevo ecosistema.

El ejemplo más claro de esta dualidad es la publicidad. Al mismo tiempo que crece el gasto en marketing, especialmente en el entorno digital, surgen numerosas dudas sobre la viabilidad del negocio publicitario. Existen numerosas razones que explican este cuestionamiento, como el “duopolio” de Google y Facebook en el campo de la publicidad digital (57% de cuota en Estados Unidos), que está provocando la caída de algunos editores relevantes hasta ahora



(BuzzFeed, Vice o Mashable). En este entorno, también es muy relevante la proliferación de mecanismos para bloquear la publicidad (*ad skipping* y *ad blocking*), algo que impacta en las preferencias de los consumidores y a lo que se están sumando compañías como Google, que en febrero de 2018 anunció el lanzamiento de su *ad blocker* dentro de Chrome.

En el campo de la publicidad en televisión, la saturación de *spots* ha provocado la huida de espectadores. Las cadenas de televisión en abierto ya están reduciendo el número de anuncios y están incorporando

formatos innovadores. En febrero de 2018, NBCUniversal anunció que tiene previsto recortar el tiempo de publicidad en un 10% en la franja de *prime-time* y reducir el número de anuncios en un 20%.

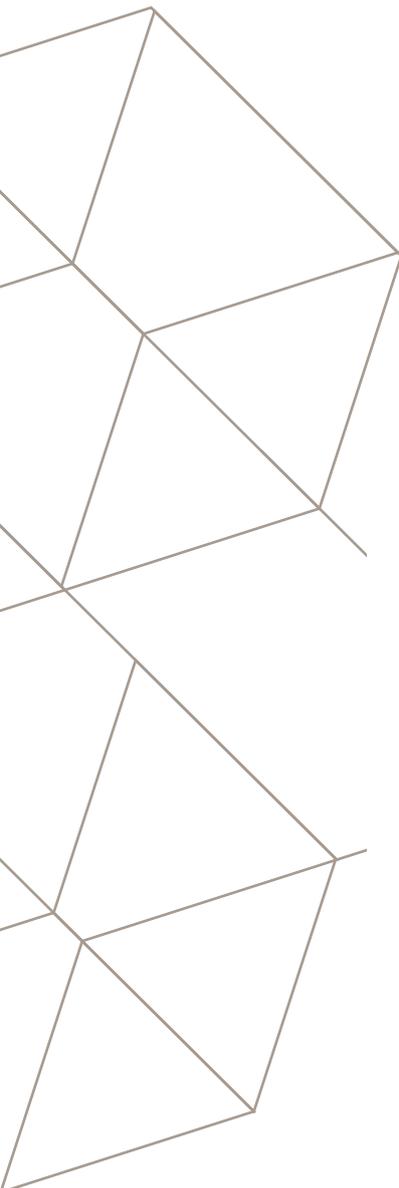
Otra de las tendencias más significativas es la preferencia de una gran parte del sector por modelos de negocio que establezcan una relación directa con el consumidor. Esto supone contar con capacidades propias del marketing de marcas, del *e-commerce* y de los medios, lo que impacta en el sector de los medios de comunicación y publicidad tal y como los conocemos.

En el campo del vídeo, se registra un fuerte crecimiento en vídeo bajo demanda (*video on demand* SVOD) y suscripciones en OTT. Tanto Netflix o Amazon Prime, como NBC Sports Gold Cycling Pass, NBA League Pass, HBO Now, Hulu o CBS All Access, las suscripciones de estas modalidades de servicio de vídeo están experimentando un avance muy rápido. En general, este modelo no se basa en la publicidad, sino en suscriptores, cuyo número crece de manera constante.



La volatilidad está generando una sensación de urgencia a las empresas para repensar y redefinir sus modelos de negocio. En todos los puntos de la cadena de valor y en todos los países, las compañías están reconsiderando cómo y dónde generar beneficios y qué rol tienen que jugar en el nuevo ecosistema.





Las nuevas tecnologías definen el nuevo campo de batalla

Para todas las compañías del sector la eficiencia en los costes se ha convertido en un elemento clave para garantizar la viabilidad. Los grandes grupos, con costes de estructura relevantes, tienen que competir con otros players más ágiles, lo que les obliga a invertir en nuevas tecnologías.

En toda la industria de E&M las nuevas tecnologías están provocando que la distribución de los contenidos sea más barata y más personalizada. Este movimiento está expulsando del mercado a los *players* menos eficientes, intensificando la presión en toda la cadena de valor y ampliando las vías para el nacimiento de nuevos formatos, como los *e-sports*. Para todas las compañías del sector la eficiencia en los costes se ha convertido en un elemento clave para garantizar la viabilidad. Los grandes grupos tradicionales, muchos de los cuales tienen costes de estructura relevantes, tienen que competir con otros *players* más ágiles, lo que les obliga a invertir en nuevas tecnologías que les permitan moverse en el nuevo escenario.

Una de las variables que más está impactando en el sector es el crecimiento de todo lo relacionado con **data analytics**. De hecho, el tratamiento, análisis y gestión de datos se ha convertido en un elemento central para el desarrollo de la industria. Hoy, muchas compañías siguen careciendo de las capacidades necesarias en materia de información para distribuir contenidos, información y otras experiencias a los usuarios adecuados en el momento correcto.

Para las compañías que buscan nuevas fuentes de ingresos, los llamados *first-party data* (datos recogidos por fuentes propias) se han convertido en el activo más valioso. A modo de ejemplo, cabe citar a Schibsted, compañía de medios noruega que ha desarrollado un modelo de predicción que determina la probabilidad de que un usuario que ve la publicidad se convierta en suscriptor.

Cabe destacar también el potencial de la **inteligencia artificial** en el sector E&M, sobre todo si se utiliza con otras tecnologías emergentes como la **realidad virtual** y la **realidad aumentada**. La combinación de estos elementos puede tener un gran impacto en el proceso de datos sobre el comportamiento del consumidor. Por ejemplo, la compañía Retinad ha desarrollado una tecnología de mapa de calor que rastrea dónde y durante cuánto tiempo mira una persona un punto concreto.

La realidad virtual ya es clave en todo el sector, pero cobrará un papel incluso más relevante y transformador en el ámbito de los dispositivos móviles. Tras el gran éxito de Pokémon Go y el anuncio de que también Apple y Google entran en este segmento con ARKit y ARCore respectivamente, 2018 será el año del despegue de este tipo de aplicaciones.

Blockchain también emerge como una tecnología esencial para el sector y todo apunta a que será un elemento transformador de primer orden. Blockchain puede ayudar a las compañías a desarrollar sus capacidades centrales, hacer seguimiento de sus contenidos, evitar problemas contractuales y generar entornos de confianza con socios o clientes. Además, y desde una perspectiva más amplia, esta tecnología puede ser útil en áreas como la gestión de *royalties*, el *crowdfunding* para producciones, la medición del impacto de la publicidad digital o la prevención de la piratería.

Las ocho tecnologías clave

En PwC hemos analizado más de 150 tecnologías emergentes de las cuales hemos seleccionado ocho que cualquier compañía, tanto del sector E&M como del resto, debe tener en cuenta a la hora de formular su estrategia.

Aunque todas ellas son clave, no cabe duda de que ya tiene un papel fundamental la inteligencia artificial, así como la realidad virtual, la realidad aumentada y la tecnología blockchain, que va entrando en escena.

Gráfico 5 Las ocho tecnologías clave

Las empresas en todas las industrias, no sólo E&M, deben contar con las siguientes innovaciones



Fuente: PwC.

Generar confianza para diferenciarse

El nivel de confianza entre las empresas y sus clientes, tanto usuarios finales como otras compañías, se está convirtiendo en un tema central en el sector E&M. De hecho, se puede afirmar que la confianza se ha convertido en un factor determinante en esta industria para atraer y mantener ingresos a futuro, tanto en el ámbito de las suscripciones como en el de la publicidad.

El sector E&M no es la única industria que necesita construir lazos de confianza a largo plazo para asegurar su sostenibilidad. Sectores como la tecnología, las finanzas, el automóvil o los servicios profesionales tienen necesidades similares, pero aquí se acentúan debido a la importancia de los datos. La relevancia en relación a cómo se utilizan, almacenan, comparten y gestionan de manera segura ha colocado el concepto de confianza en una posición central.



La confianza se ha convertido en un factor determinante en esta industria para atraer y mantener ingresos a futuro, tanto en el ámbito de las suscripciones como en el de la publicidad.

Las compañías del sector tienen que construir esta confianza a través de **cinco dimensiones** sobre las cuales es preciso plantearse las siguientes cuestiones:

Contenidos: ¿son seguros?

En un contexto en el que los algoritmos son los que deciden cuáles son los contenidos y los *spots* publicitarios que llegan a los usuarios, las grandes marcas están empezando a poner el foco sobre la seguridad y la conveniencia de los contenidos.

Audiencias: ¿es tu público quien dice que es?

Aunque se supone que las nuevas herramientas tecnológicas pueden medir de manera precisa las audiencias, están surgiendo algunas voces autorizadas que animan a preguntarse hasta qué punto esto es cierto. Los expertos alertan sobre la facilidad para actuar de robots y cuentas falsas en las redes sociales.

Datos: ¿estás gestionando correctamente la información que te ha confiado tu cliente?

A medida que las compañías del sector refuerzan sus vínculos directos con usuarios y venden productos o servicios, aumenta su responsabilidad sobre datos tan sensibles como los que incluyen las tarjetas de crédito. En este contexto, crece la preocupación por la protección de datos personales.

Monetizar: ¿están dando resultado tus inversiones?

Tanto la venta y la publicidad *online* como las nuevas herramientas de marketing aportan transparencia y permiten medir resultados directamente. No obstante, persisten

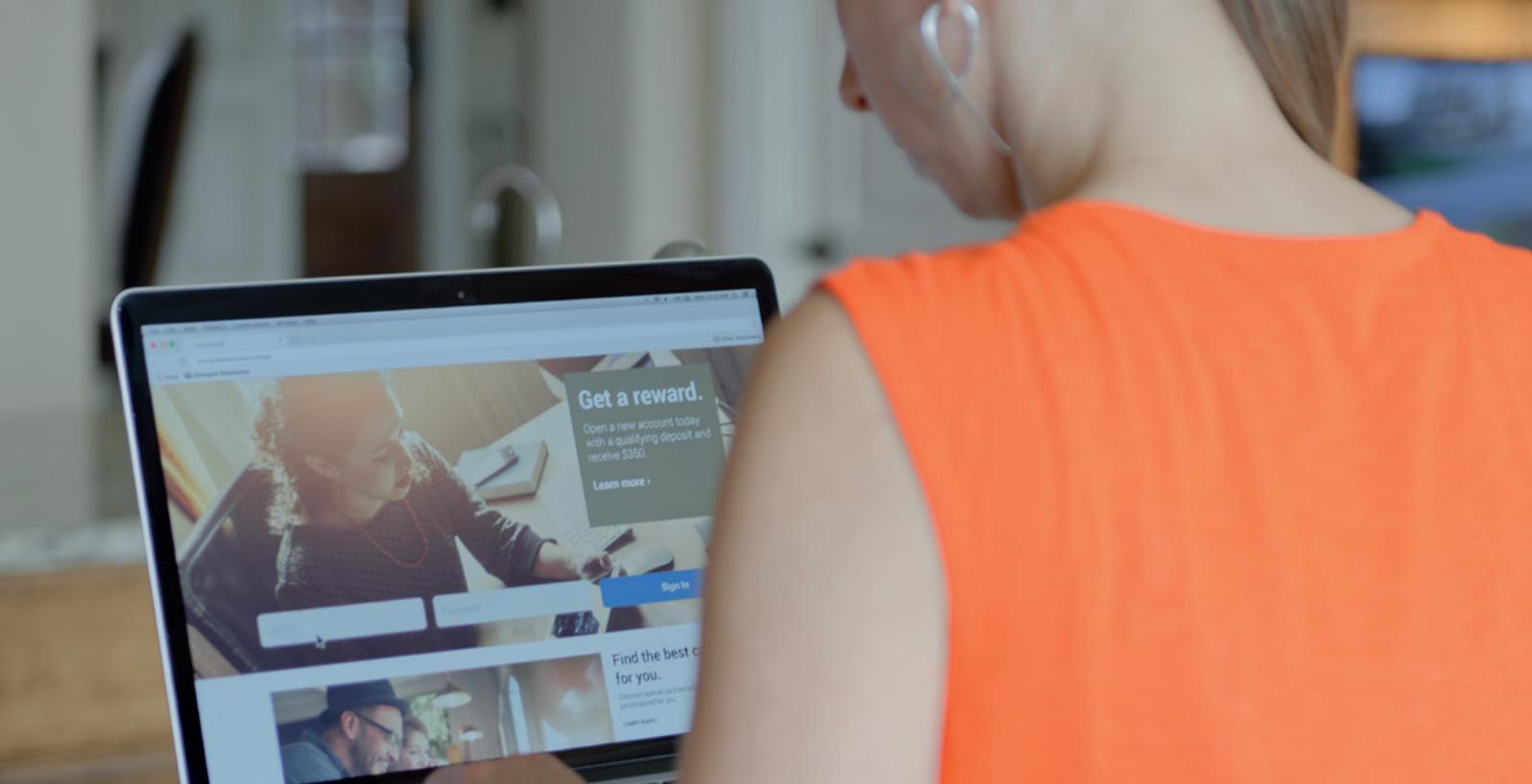


Gráfico 6
Cinco dimensiones vitales para generar confianza



dudas sobre cómo se llevan a cabo las mediciones de audiencias y si realmente aportan información “real” sobre el negocio.

Sociedad: ¿tu compañía es socialmente responsable?

Crece la preocupación sobre el uso de cadenas de televisión como herramientas de propaganda, sobre ciertos “discursos de odio” en los debates públicos o sobre el uso de las

redes sociales por parte de partidos que siembran la división y el conflicto étnico.

En definitiva, es necesario que las compañías tomen conciencia de la necesidad de generar confianza como un elemento diferenciador, algo que empieza por los contenidos, sigue por la marca y pasa por ser una organización realmente transparente.

Regulación

La habilidad para cumplir con la nueva regulación sigue siendo una cuestión vital para las compañías del sector. Al mismo tiempo, las nuevas normas pueden ser un catalizador del cambio. El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea que ha entrado en vigor en mayo de 2018, supone cambios radicales tanto para las empresas como para las administraciones sobre cómo deben manejar y utilizar los datos personales de sus usuarios.

Más allá de los retos desde el punto de vista de *compliance*, el RGPD supone una oportunidad para que las compañías del sector E&M actualicen sus sistemas, demuestren a sus clientes mayor protección de sus datos y pongan de manifiesto que son organizaciones en las que se puede confiar.

Las grandes tendencias regulatorias implican numerosos desafíos para los esquemas tradicionales del comercio, la fiscalidad, la seguridad y las comunicaciones. Una de las variables más relevantes es todo lo relacionado con la máxima “no hacer daño”, lo que denota la tensión entre seguridad e innovación. Esta corriente puede obligar a las compañías tecnológicas, especialmente a las redes sociales, a tener que afrontar nuevas normas con impacto en áreas clave de sus negocios.

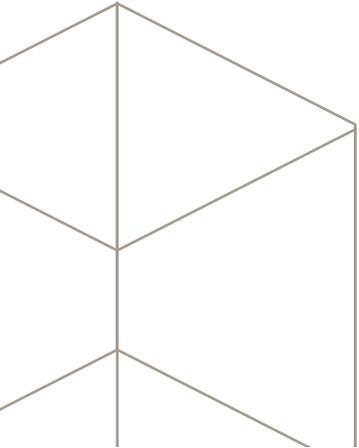
Otra tendencia con gran impacto en E&M es el llamado “descontento digital”. Debido a cierta insatisfacción relacionada con los efectos de la tecnología digital, crece el interés por la regulación del sector. Este interés se traduce en el hecho de que el proceso de convergencia que está experimentando la industria se desarrolla también en el entorno regulatorio. Las redes

sociales se enfrentan a la posibilidad de ser reguladas como lo fueron las *utilities* hace un siglo, es decir, como operadores de un servicio público.

Una vía para generar confianza sería establecer alianzas entre compañías del sector, incluso con otras industrias, para crear un organismo “autorregulador” que acuerde estándares y monitorice las prácticas de las empresas adheridas. Este tipo de organizaciones funcionan con éxito en otros sectores, como el financiero, y empiezan a surgir en el ámbito de E&M a través de iniciativas recientes como la que se ha puesto en marcha para crear “indicadores de confianza”.

Una organización que vele por la autorregulación puede ser la mejor fórmula para equilibrar los potenciales efectos negativos de un proceso de innovación tan rápido y las respuestas de reguladores y legisladores para mitigar estos efectos. Además, este tipo de organismos ayudan a generar confianza, dado que las compañías adheridas eligen libremente actuar de manera apropiada y siguiendo un estándar ético.

En general, no cabe duda de que las leyes están cambiando, pero el sector E&M avanza más rápido en términos de oferta, estrategias para llegar al mercado, modelos de negocio, tecnología y generación de confianza.



Las grandes tendencias regulatorias implican numerosos desafíos para los esquemas tradicionales del comercio, la fiscalidad, la seguridad y las comunicaciones. Una de las variables más relevantes es todo lo relacionado con la máxima “no hacer daño”, lo que denota la tensión entre seguridad e innovación.

Gráfico 7
Principales tendencias que condicionan las políticas y la regulación en 2018



Fuente: PwC, Top Policy Trends 2018.

Mirando al futuro

La industria de E&M tiene un horizonte prometedor, pero con grandes desafíos. En términos generales, crece el tiempo y el dinero que los ciudadanos dedican a las compañías del sector en todo el mundo. Aunque puede parecer que nuestras vidas están “saturadas” de medios y entretenimiento, cada día hay nuevos usuarios que ven una película por primera vez, que se incorporan al mundo digital o que se compran su primer *smartphone*.

No obstante, el reto es adaptarse al gran cambio en la manera en la que se emplea el tiempo y el dinero que los usuarios dedican a las empresas del sector. Muchos de los modelos de negocio que funcionaban con normalidad hace diez años no serán operativos en la próxima década o, incluso, en los próximos tres años.

Cabe preguntarse cómo reaccionarán, o cómo deberían reaccionar, las empresas del sector ante estos cambios con el fin de adaptarse correctamente y afrontar el futuro con garantías. En PwC hemos identificado cuatro ámbitos que cada compañía tiene que analizar para entender el futuro de la industria.

Cómo se ven a sí mismos en el futuro

Cada compañía tiene que decidir qué quiere ser en el futuro. Tiene que saber si quiere ser un “supercompetidor” y ganar relevancia por tamaño o posicionarse en un nicho concreto, así como optar por la convergencia de manera absoluta o selectiva. En todo caso, las empresas tienen que empezar a prepararse cuanto antes.

Cómo generan negocio actualmente

Las empresas tienen que activar ya nuevas fuentes de ingresos, optimizar las actuales y tener una visión estratégica que fomente tanto la inversión como la experimentación para establecer relaciones directas con sus usuarios que puedan ser rentabilizadas.

Cuáles son sus capacidades

Los *players* del sector tienen que desarrollar su capacidad para crear y aprovechar sus contenidos a partir de un buen conocimiento de su potencial económico. Además, es preciso conocer a fondo a los distintos segmentos de consumidores, así como sus necesidades, apalancándose en herramientas de *data analytics*.

Cómo generan confianza

Las empresas del sector tienen que redoblar sus esfuerzos para generar confianza dado el ingenio de los *hackers*, la presión regulatoria y el foco que medios o redes ponen en los temas de seguridad de los datos. Por ello, las compañías tienen que gestionar la ciberseguridad y los riesgos con más exigencia incluso que lo indicado por las leyes.

En la industria de E&M es difícil hacer previsiones y saber cuáles son los *drivers* de éxito. En un escenario tan disruptivo es complicado tener certezas, pero nuestro análisis indica que todos los esfuerzos por recopilar, analizar y entender la información que proporcionan los datos son necesarios para avanzar con éxito en el nuevo ecosistema.



Muchos de los modelos de negocio que funcionaban con normalidad hace diez años no serán operativos en la próxima década o, incluso, en los próximos tres años. Cabe preguntarse cómo reaccionarán, o cómo deberían reaccionar, las empresas del sector ante estos cambios.

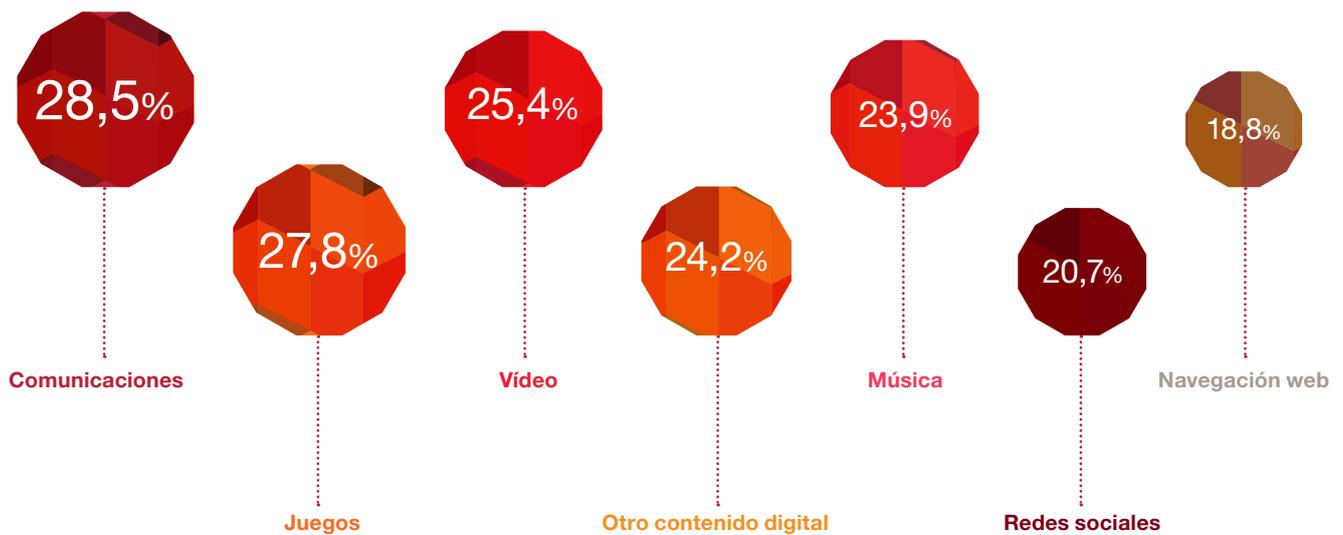
El sector E&M sigue creciendo

A pesar de la incertidumbre y de los distintos desafíos a los que las compañías se tienen que enfrentar, la industria de E&M sigue avanzando, tanto en términos de ingresos como de tiempo empleado por los usuarios. El nuevo entorno digital es, sin duda, un catalizador para sumar nuevos formatos y canales que conecten con los usuarios.



Gráfico 8
Tasa de crecimiento anual compuesto por tipo de contenido, 2018-2022

Se espera que los consumidores dediquen más tiempo a los sectores de E&M



Fuente: PwC Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022. www.pwc.com/outlook

El Reglamento General de Protección de Datos y su impacto en el sector Entretenimiento y Medios

Implicaciones jurídicas para un sector donde la gestión de datos es clave

El sector de Entretenimiento y Medios ha sido especialmente sensible a las nuevas obligaciones exigidas por el Reglamento General Europeo de Protección de Datos (RGPD), al afectar de lleno esta normativa al tratamiento y explotación que las compañías realizan de los datos que obtienen de los usuarios en la oferta de productos y servicios a través de sus plataformas *online*, así como en relación con el ecosistema publicitario.

En un entorno en el que lo que prima es obtener el mayor conocimiento posible del usuario, las compañías han incrementado el uso de herramientas que permiten capturar o almacenar información del mismo, tales como *cookies*, identificadores únicos de usuario para simplificar el proceso de registro, "I.D." de dispositivos o tecnologías de rastreo y de geolocalización, entre otras.

Dichas herramientas permiten a las compañías, no solo obtener un mayor volumen de datos personales de sus clientes y *prospects*, sino también su análisis para poder predecir su comportamiento y conocer con mayor detalle aspectos del usuario con el fin de ofrecerle servicios más atractivos y ajustados a sus intereses.

El conocimiento del usuario no se limita ya a la información obtenida de a través de la navegación del mismo en

las páginas web de la compañía, sino que también permite entender las preferencias del cliente cuando navega o visita páginas de terceros, lo que facilita un análisis de los perfiles más detallado y fiable de dichos. Los datos captados se pueden combinar con información previamente recogida, seleccionar contenido clave, analizar la frecuencia o detectar durante cuánto tiempo se ha mostrado una determinada publicidad y, si se ha reaccionado ante ella.

En este escenario entran en juego los nuevos actores del ecosistema publicitario que ofrecen herramientas de rastreo, identificación del usuario o análisis estadístico. Estos proveedores juegan un doble papel, al aprovechar la prestación del servicio al editor de contenidos para enriquecer sus propias bases de datos y posterior explotación por otros editores, sin que exista una relación directa entre dichos proveedores y editores y el usuario.

El RGPD exige, entre otras obligaciones, que cualquier tratamiento de datos personales pueda justificarse al amparo de una de las seis bases legitimadoras: consentimiento, relación contractual, interés público, interés vital, interés legítimo u obligación legal, así como que dicho tratamiento dé cumplimiento al principio de transparencia, siendo necesario

facilitar al usuario la información respecto a qué datos se obtienen de su comportamiento en línea, con qué finalidad y con quién se comparte dicha información.

Las principales complicaciones para dar cumplimiento a las mencionadas obligaciones del RGPD han surgido, no solo por la necesidad de informar de manera más clara y exhaustiva, sino como consecuencia de la dificultad para identificar la posición jurídica que ocupan en estos tratamientos cada uno de los actores intervinientes y determinar cuál es la base que legitima el tratamiento.

Todas estas nuevas formas de relacionarse o mostrar publicidad no son en sí mismas contrarias al nuevo ordenamiento, pero han obligado a los distintos actores a revisar su posición jurídica, la forma de obtener y explotar los datos de sus usuarios y los de terceros.

Muchos editores de contenidos, que hasta ahora consideraban a sus proveedores de *cookies* como meros prestadores de servicios, se han visto obligados a gestionar, no sólo la licitud de sus propias actividades de tratamiento, sino también a velar por el uso que de los datos de sus usuarios vaya a llevar a cabo cualquier tercer anunciante, garantizando que se obtiene el debido consentimiento del interesado para llevar a cabo los tratamientos correspondientes, incluida la cesión de sus datos personales a terceros.

Teniendo en cuenta que, por ejemplo, el rastreo o la geolocalización de un usuario que un día visitó nuestra página web o la cesión de sus datos personales a terceros con fines

El RGPD exige, entre otras obligaciones, que cualquier tratamiento de datos personales pueda justificarse al amparo de una de las seis bases legitimadoras: consentimiento, relación contractual, interés público, interés vital, interés legítimo u obligación legal, así como que dicho tratamiento dé cumplimiento al principio de transparencia. Por ello, hay que facilitar al usuario la información respecto a qué datos se obtienen de su comportamiento, con qué finalidad y con quién se comparte dicha información.

comerciales no podrían legitimarse en una relación contractual por ninguno de los intereses antes mencionados, en la mayoría de supuestos, los actores en juego únicamente podrán llevar a cabo dicho tratamiento si previamente obtienen el consentimiento de los usuarios. Frente a la ausencia de criterios interpretativos que ayuden a clarificar la posición jurídica de los intervinientes, la naturaleza del servicio y la forma para obtener los distintos consentimientos a favor de todos los agentes, el sector ha optado por la autorregulación. A día de hoy, ya se han acordado criterios para identificar los distintos servicios y ofrecer al usuario la opción de habilitar su navegador para unas u otras herramientas.

Para dotar al usuario de mayor información y reforzar su toma de decisión respecto de la instalación de *cookies*, han surgido mecanismos mediante los que el afectado al acceder a la página web del anunciante tiene a su disposición un panel de

configuración en el que puede habilitar unas u otras *cookies* agrupadas según la finalidad para la que se obtienen los datos a través de las mismas, o bien rechazar su instalación de forma global. Del mismo modo, también se le ofrece información sobre los distintos *partners* o terceros anunciantes que podrán tratar los datos obtenidos a través de la página web visitada.

Todo ello, sin dejar de prestar igualmente especial atención a las exigencias del nuevo *Reglamento e-Privacy*, que afecta a todos los servicios de comunicaciones electrónicas que tengan como destinatarios usuarios que se encuentren dentro de la Unión Europea, entre ellos, los prestados mediante el uso de *cookies*, metadatos e identificadores de localización y cuya entrada en vigor se espera en los próximos meses.

Assumpta Zorraquino
Socia de PwC Tax & Legal Services



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

5





Televisión y vídeo

España

Aunque España es un mercado maduro, todavía queda espacio para que crezca su industria de televisión con 900.000 hogares adicionales como consecuencia de la penetración de la Televisión de Pago, lo que supone un aumento del 47,2% en el número de clientes hasta 2022. Esto respaldará el crecimiento de los ingresos por suscripciones de TV online con un 4,1% CAGR hasta alcanzar prácticamente los 2.000 millones de euros en 2022, en comparación con los 1.600 millones alcanzados en 2017. Este crecimiento convierte a España en el quinto mercado de TV de suscripción más grande de Europa Occidental.

La CNMC informó de que el crecimiento de los ingresos de televisión de pago a principios de 2017 fue impulsado por la subida de la contratación de paquetes de servicios. Los paquetes quintuples vuelven a experimentar un año más el crecimiento más significativo, poniendo de manifiesto la estrategia de los operadores para proporcionar todos los servicios en una oferta única. Según el regulador, alrededor del 86% de los suscriptores de Televisión de Pago en España contrataron más de un servicio. La TV de suscripción crecerá a pesar de la mayor presión de la competencia ejercida por las

OTTs. Por el contrario, la TV por satélite disminuirá a un ritmo del 4% CAGR. Esto dejará al formato IPTV (Internet Protocol Television) como dominador del mercado televisivo de suscripciones, habiendo superado a la televisión por cable como la plataforma dominante en 2014. En 2017 el IPTV alcanzó 3,9 millones de hogares y con el crecimiento previsto de un CAGR del 4,7% se espera que llegue a los 4,9 millones en 2022, lo que supondrá contar con más del 68% de ingresos totales del mercado.

Telefónica domina la televisión de pago con su servicio líder en el mercado de

Global

Las ganancias totales por televisión tradicional aumentarán un 0,6% CAGR, pasando de los 261.600 millones de dólares en 2017 a los 269.400 millones de dólares en 2022. Este incremento se producirá a pesar del declive del mercado de vídeo tradicional de DVD y Blu-ray, cuya demanda ha caído en picado como consecuencia de la subida del vídeo OTT, y seguirá bajando a un ritmo del -9,8% CAGR hasta 2022, cuando solo representarán el 4,3% del segmento.

Los ingresos generados por la televisión de pago seguirán creciendo en los próximos cinco años, aunque de manera moderada, ya que se registrará un aumento del 1,3% CAGR hasta alcanzar los 226.000 millones de dólares en 2022. Esta expansión se debe a los más de 70 millones de hogares que se sumarán a este canal a lo largo del próximo lustro.

Aunque la televisión por cable seguirá siendo la principal fuente de

suscriptores, el número de hogares abonados comenzó a descender en 2015 y se espera que siga cayendo en los próximos cinco años. Se estima que pasaremos de 467 millones en 2017 a 439 millones en 2022. Además, esta categoría ha sido tradicionalmente un servicio analógico y con un número considerable de clientes que no están dispuestos a pagar por las utilidades *premium* que permite el entorno digital (HD, canales múltiples, banda ancha o programación bajo demanda).



Movistar+, alcanzando aproximadamente 3,8 millones de suscriptores a finales de septiembre de 2017, superando los 3,7 millones alcanzados un año antes. Mientras el servicio IPTV de Telefónica ha continuado creciendo y ya ha alcanzado 3,3 millones de suscriptores, su servicio de televisión por satélite está bajo presión por la competencia de otras compañías rivales, reduciéndose hasta los 461.700 hogares, cifra que contrasta con los 678.000 que había un año antes.

La adquisición de Canal+ por parte de Telefónica significó una serie de concesiones para evitar que los reguladores

declararan que había competencia desleal. Como la oferta obligatoria al por mayor del 50% de su contenido *premium* a otros competidores.

La plataforma de cable de Vodafone, anteriormente Ono, es la principal competencia de Telefónica y ha alcanzado aproximadamente 1,3 millones de suscriptores a finales de septiembre de 2017, superando así los 1,2 millones de un año atrás.

Un nuevo competidor ha entrado en el mercado español de la televisión de pago gracias a la compañía Sky. La empresa lanzó su servicio de

streaming Now TV en septiembre 2017, eligiendo España como primer territorio donde no contaba de antemano con una presencia de televisión de pago tradicional. En el Reino Unido el servicio ha sido ampliado comercializando productos o paquetes de servicios de telecomunicaciones y es probable que este fenómeno se replique en España. El mayor obstáculo para Sky será la carencia de contenido exclusivo, debido a la existencia de gran variedad de programas de éxito cuyos derechos ya tienen vendidos a otros competidores en España.

Los derechos de fútbol siguen siendo cruciales para el

segmento de Televisión. El dominio de Telefónica en los derechos del fútbol españoles y europeo finalizó después de que los reguladores ordenaran al operador ceder su contenido *premium* a competidores (Mediapro había adquirido los derechos hasta la temporada 2019-2020). En cambio, Telefónica ha adquirido los derechos para emitir un partido a la semana del Barcelona o del Real Madrid por valor de 750 millones de euros. Además, Telefónica ha llegado a un acuerdo con Mediapro y beIN Sports para la retransmisión del resto de los partidos nacionales y de la Champions League en el canal Bein Sports, que es accesible a través de Movistar+.

En términos globales, la televisión por satélite, seguirá registrando un crecimiento considerable dentro de este segmento al llegar al 2,7% CAGR gracias al aumento del número de hogares abonados a este tipo de servicios (se pasará de 216,6 millones en 2017 a 248 millones en 2022). La televisión por satélite se consolida con fuerza más allá de Norteamérica gracias a la adquisición de derechos deportivos y a que es percibida como una opción *premium* frente a la fragmentada oferta de televisión por cable.

La televisión ofrecida a través de la red de internet (IPTV, internet protocol televisión) experimentará el mayor crecimiento de ingresos, llegando al 6,4% CAGR y aumentando el número de hogares en los que está presente, pasando de los 176,9 millones en 2017 a los 241,3 en 2022. También crecerá considerablemente la Televisión Digital Terrestre de pago (6% CAGR), una categoría que parte de punto muy bajo en ingresos y hogares porque se trata de una tecnología que no está presente en muchos mercados.

En general, pero sobre todo en los mercados maduros, el mercado de televisión se está adaptando a un nuevo entorno caracterizado por la proliferación de nuevos dispositivos conectados, Smart TV y servicios en *streaming*, algo que está cambiando los hábitos de consumo e impulsando las fórmulas relacionadas con el vídeo bajo demanda. En este escenario, la prioridad de los operadores ha pasado de la captación de nuevos suscriptores a la toma del control de los contenidos y la producción propia.



Vídeo OTT

España

El contenido local sigue siendo importante cuando se trata de impulsar la suscripción en el segmento del vídeo bajo demanda (*video over the top*, OTT, por sus siglas en inglés). Por ello, la producción de series y películas españolas no para de crecer. El primer programa original de Netflix en España, *Las Chicas del Cable*, estuvo disponible en abril de 2017 y se renovó rápidamente para una segunda temporada, que se lanzó en diciembre de ese mismo año. Se espera una mayor inversión con la unión de Netflix a la productora española Zeta Audiovisual, que acaban de lanzar la serie de misterio y asesinatos, *Élite*. En un movimiento nunca antes visto, Netflix presentó su película original *Fe de Etrarras* en los cines españoles en diciembre de 2017. La película fue la tercera producción original en español de la compañía.

Tanto Netflix como HBO, presentes y creciendo en el mercado español, buscan mantener los derechos exclusivos sobre el contenido en el futuro. Por ello, Yomvi perderá algunos derechos de contenidos en series como *Orange is the new Black* y

House of Cards a medida que los acuerdos existentes expiren. Para hacer frente a esta amenaza, Movistar+ sigue una estrategia de nueva producción local que permita reemplazar las series de contenido original que perderá. En 2017 ya produjo y emitió nuevos programas como *La Zona* y recientemente adquirió los derechos de *Velvet*, serie de éxito de Atresmedia, con el fin de crear *spin-offs* del programa en su plataforma de televisión de pago y OTT.

El mercado de vídeo bajo demanda (*subscription video on demand*, SVOD) en España se fortaleció con el lanzamiento de Netflix en octubre de 2015, que aterrizó en España con el objetivo de llegar a un tercio de los hogares en un plazo de siete años. Yomvi, el servicio de vídeo bajo demanda de Movistar+, operador dominante de televisión de pago (con acceso solo disponible a través de paquetes Movistar+ y no como una entidad separada), solo tiene alrededor de un millón de suscriptores, lo cual hace ambicioso este objetivo de Netflix. Para finales de 2017, se estima que Netflix

alcanzó casi 800.000 suscripciones. En un mercado con una tendencia más alta a la piratería que en otros países europeos, Netflix busca mitigar el uso de cuentas compartidas ilegalmente mediante la introducción de diferentes paquetes que permiten que varias personas compartan la cuenta por un precio total ligeramente más alto.

HBO lanzó su servicio íntegro de HBO España en noviembre de 2016. El éxito de la plataforma depende en gran medida de su acceso exclusivo a *Juego de Tronos*. Esto representa un problema para Sky, que confía en sus derechos sobre el programa para aumentar el interés en otros mercados clave. Amazon lanzó su servicio Prime Vídeo en diciembre de 2016 como parte de su lanzamiento mundial, llevando contenido original como *The Man in the High Castle* al mercado español. Sin embargo, no fue hasta 2017 cuando empezó a promocionarse más activamente en el mercado presentando espectáculos emblemáticos como *The Grand Tour*, con el fin de competir con el resto de



proveedores OTT que estaban entrando en el mercado español.

Sky lanzó su servicio de *streaming* Now TV en España en septiembre de 2017, siendo éste el primer territorio en el que se lanzó sin tener una operación de televisión satélite de pago. Sky ve el lanzamiento como la primera fase en un plan más amplio para enfrentarse a compañías como Netflix y Amazon en toda Europa. Con un precio de diez euros al mes, el servicio inicialmente estaba disponible en dispositivos *iOS* y *Android*, así como en *Roku streaming box*. El mayor obstáculo para Sky será la falta de contenido exclusivo, con algunos programas populares ya autorizados para otras compañías en España y una fuerte presencia en el mercado por parte de HBO.

Todas las plataformas OTT apuntan su estrategia hacia modelos que permitan aumentar la disponibilidad de sus contenidos a través de todos los dispositivos posibles (PC, Smart TV, Apps, Consolas, etc.) para aumentar su penetración en el mercado.

Global

Los ingresos totales del segmento vídeo OTT (*over the top*) alcanzaron los 36.000 millones de dólares en 2017, un aumento significativo si tenemos en cuenta que en 2013 se llegó a los 15.000 millones de dólares. Este crecimiento ha sido impulsado por la mejora en la cobertura de banda ancha, así como por una amplia oferta lanzada por los operadores. Está previsto que el segmento siga creciendo en los próximos cinco años, animado por nuevos lanzamientos y operadores que, siguiendo la estela de Netflix y Amazon, buscarán un hueco en los mercados globales.

En términos globales, el segmento crecerá un 10,1% CAGR en los próximos cinco años y alcanzará un nuevo pico en 2022, llegando a los 58.400 millones de dólares. Esta cantidad incluye las suscripciones del subsegmento SVOD (*subscription video on demand*), que representó el 80,6% de los ingresos de OTT en 2017. Esta proporción crecerá hasta el 82,7% en 2022, correspondiendo el resto a plataformas TVOD (*transactional video on demand*), como iTunes de Apple y Sky Store de Sky.

A pesar de su reciente aparición, el segmento se ha consolidado en numerosos mercados debido al alto nivel de inversión de grandes plataformas de vídeo SVOD como Netflix y Amazon. Ambas se lanzaron en 2016 al mercado global y progresivamente han aumentado sus apuestas por los contenidos locales, por las alianzas con productoras y también por la producción propia.

Una de las claves del éxito de este segmento ha sido su capacidad para atraer a clientes que eran reacios a tener una suscripción y decidieron cortar con la televisión de pago tradicional (*cord-cutting*). Las plataformas OTT son capaces de llegar a este tipo de cliente, de motivar a un público más joven y de ofrecer contenidos de calidad mediante fórmulas que no requieren un contrato tradicional o con modelos *low-cost*.

El contenido y la producción de programación original se revela como una tendencia necesaria, pero requiere una inversión alta, sobre todo dado el carácter global de los grandes operadores. Netflix puede hacer frente a este tipo de desembolso gracias a su posición preponderante en Estados Unidos, mientras que Amazon cuenta con el respaldo de su negocio de *retail* para abordar estos esfuerzos financieros, pero es un hándicap para operadores más pequeños que están obligados a buscar nichos de mercado.

En todo caso, los grandes operadores se reparten un mercado en pleno desarrollo y con gran potencial. Netflix, Amazon Prime, Now TV (Sky) y Hulu mantienen una posición de liderazgo, pero también tienen un hueco otras plataformas SVOD más pequeñas que han encontrado un público especializado o que prefiere opciones más baratas y no está dispuesto a contratar un servicio tan completo como el que ofrecen los grandes *players*.



Publicidad en televisión

España

Después de varios años de recesión, la economía española ha demostrado un crecimiento más fiable que, a su vez, ha respaldado un aumento de ingresos en el mercado de publicidad televisiva del 1,2% hasta alcanzar los 2.183 millones de euros en 2017. Sin embargo, se prevé que el mercado pueda contraerse durante los próximos años con un descenso del -1,7% CAGR.

A pesar de la potencia del mercado de televisión de pago, los canales terrestres siguen siendo muy populares y continúan dominando los presupuestos de los

anunciantes. Informes realizados por Kantar Media en 2017 indican que casi el 70% del tiempo total de visualización de televisión de pago fue realmente invertido en programación gratuita. En 2017, alrededor del 93,7% del gasto total en publicidad televisiva se atribuye a canales terrestres y se prevé que regrese al 90,9% en 2022. Este ligero cambio se deberá, por una parte, al mayor crecimiento en las suscripciones de televisión de pago y, por otra, al aumento de las suscripciones de plataformas de vídeo en línea y vídeo bajo demanda. La mayor competitividad en el

mercado publicitario, unido a los primeros resultados publicitarios de 2018, ha provocado bajadas del valor en bolsa de las principales televisiones privadas españolas (Mediaset y Atresmedia), llegando a mínimos de los últimos cinco años.

A pesar de que Mediaset mantuvo el liderazgo continuo de audiencia en los nueve primeros meses de 2017, su cuota como grupo habría disminuido hasta quedarse en el 29,1%. Le siguió Atresmedia con un 26,4% y los canales de RTVE con un 16,5%. Solo el 7,8% de la cuota de pantalla diaria

Global

El crecimiento global de televisión de pago y televisión *online* sigue avanzando a costa del dominio de la televisión terrestre, que sigue siendo la categoría líder dentro del segmento de publicidad en televisión. De hecho, esta opción acaparaba el 74% del total de los ingresos en 2013 y ha bajado hasta el 70% en 2017, descenso que se mantendrá hasta 2022, cuando se estima que se quede en el 67%.

Los ingresos por publicidad en televisión terrestre generaron 117.700 millones de dólares en 2017, cifra que crecerá hasta los 128.800 millones de dólares en 2022. Durante este periodo, los ingresos por publicidad en televisión multicanal pasarán de 43.700 millones de dólares a 52.300 millones de dólares, gracias al aumento de la cuota de televisión de pago. En términos globales, el segmento de publicidad en televisión pasará de unos ingresos de 168.200 millones de dólares en 2017 y llegará a los 192.100

millones de dólares en 2022, con un crecimiento del 2,7% CAGR.

Cabe destacar que el segmento ha retrocedido en el último año, ya que se ha registrado una disminución de ingresos de -0,3% con respecto a 2016. Esta bajada se ha debido a la caída de un -1,3% en el mercado de televisión terrestre en varios mercados maduros, donde los anunciantes se están pasando a la publicidad en Internet. Además, en 2017 no hubo



fue atribuible a los canales de televisión de pago durante este período. Mediaset también informó de una participación de 43,5% en el mercado de publicidad televisiva durante este período, aunque esto no fue suficiente para evitar una disminución de un -1,5% en los ingresos netos. Mediaset redujo sus estimaciones de crecimiento del mercado publicitario en España en agosto de 2017 y respondió ajustando los controles de costes. Varios informes indican que los anunciantes españoles se habían resistido a aumentar los precios de los *slots* publicitarios ante la disminución de las cifras de

audiencia de la televisión lineal.

En enero de 2018, los anunciantes de televisión españoles sufrieron un duro golpe en su batalla por tener más espacio en los canales de TDT. El Tribunal Supremo dictaminó que la adjudicación de seis canales de TDT en 2015 cumplía con todos los requisitos legales, a raíz de un caso presentado por la Asociación de Anunciantes de Televisión, que alegaba que estaba en contra del pluralismo y la libre competencia.

Si bien los seis nuevos canales de TDT han

mejorado en comparación con 2016, sus resultados no han sido los esperados y no han cumplido el objetivo de convertirse en un competidor relevante para los principales agentes de televisión. En 2017, solo uno de estos seis canales logró una cuota de pantalla superior al 1%.

Según Kantar Media, entre enero y agosto de 2017 los españoles vieron un promedio diario de 205 minutos de televisión en abierto al día, 14,4 minutos de televisión de pago y una cantidad similar de videos en Internet.

La agencia de medición de audiencias Kantar Media empezó a incluir la presencia de "invitados" en sus mediciones en 2017. Además, su plan de acción para 2018 incluye mejorar sus audímetros para tener menos errores estadísticos y comenzar a medir las audiencias en segundas residencias u hogares vacacionales. Sin embargo, no se espera que estas acciones tengan un gran impacto en el mercado.

grandes acontecimientos deportivos, como el Mundial de Fútbol o los Juegos Olímpicos, que tienen un gran impacto en el mercado publicitario en televisión.

Los ingresos del mercado de la publicidad en televisión en Estados Unidos representaron el 42% del total en 2017. Se estima que esta proporción disminuya hasta el 40%, principalmente por las altas tasas de crecimiento de América Latina y Asia-Pacífico.

En general, el crecimiento del segmento está muy condicionado por la pujanza de las plataformas de vídeo bajo demanda, cuya oferta es ilimitada y están cambiando los hábitos de unos consumidores que nunca antes tuvieron tanto contenido y tantos dispositivos a su alcance. Igualmente, es determinante la influencia de la digitalización en términos de publicidad personalizada para cada tipo de usuario (*addressable advertising*), un ámbito en el que aumenta la inversión y el interés de los anunciantes.

Otro de los retos clave para este segmento es la medición de audiencias. Dada las exigencias de los anunciantes la precisión y la capacidad para tener un conocimiento real y adecuado sobre la llegada a los usuarios es fundamental para los operadores. Los dispositivos inteligentes y los descodificadores permiten aprovechar un gran volumen de datos, pero el reto es saber cómo utilizarlos para tener una visión completa y realmente útil.



Publicidad en Internet

España

Los ingresos totales de la Publicidad en Internet alcanzaron los 1.791 millones en 2017, un 8,6% más que en 2016. Los ingresos en todos los formatos de este segmento crecerán año tras año en el próximo lustro, hasta alcanzar los 2.547 millones de euros en 2022.

Los ingresos por publicidad en vídeo crecerán de manera significativa en los próximos cinco años, aunque persisten problemas con respecto a la seguridad. En enero de 2018,

se reveló que los anuncios de vídeo en YouTube fueron pirateados en varios países, incluido España. Los anuncios pirateados usaban los ordenadores de los usuarios para extraer criptomonedas en segundo plano, lo que ralentizaba la capacidad de procesamiento sin que el usuario fuese consciente.

El *display* (publicidad gráfica) ocupa una posición importante dentro del mercado en España, representando el 34% de los

ingresos totales. Las redes sociales son un motor de este crecimiento y Facebook sigue siendo la plataforma más popular en España, seguida de WhatsApp. En 2017, sin embargo, la autoridad española de protección de datos (AEPD) multó a Facebook con casi 1,2 millones de euros por infringir las normas de privacidad al usar datos personales sobre los hábitos de los consumidores para usos publicitarios. La AEPD argumentó que Facebook

Global

El mercado global de publicidad en internet experimentará un fuerte crecimiento en los próximos cinco años. Entre 2017 y 2022 se crecerá a un ritmo del 8,7% CAGR hasta alcanzar los 339.000 millones de dólares. En todo caso, no todos los subsegmentos crecerán al mismo ritmo ya que el cambio hacia el vídeo y los dispositivos móviles, tanto en términos de consumo como de gasto de los anunciantes, supondrá un declive para el resto de los soportes.

Los grandes mercados seguirán dominando, a pesar del rápido

crecimiento de los emergentes. Estados Unidos, China, Reino Unido, Japón y Alemania seguirán siendo las grandes potencias en este segmento. Aunque difieren en cuanto a madurez y desarrollo, en estos países hay un mercado relevante de publicidad pagada (*paid search*) y se consolida el vídeo como canal publicitario. En todo caso, el crecimiento más rápido viene de países emergentes, como India e Indonesia, donde la penetración de internet móvil y el acceso a dispositivos móviles crece a gran velocidad. De hecho, el valor de estos mercados se doblará entre 2017 y 2022.

Los dispositivos móviles y las redes sociales impulsarán el crecimiento del formato *display* y del vídeo. La dimensión global de redes como Facebook, con dos billones de usuarios activos al mes no tiene precedentes. Esta escala, combinada con la capacidad de alcanzar a sus usuarios de manera segmentada, en múltiples mercados y a través de la misma plataforma de publicidad integrada, hace especialmente atractiva esta red para los anunciantes dispuestos a invertir en *display*. De hecho y debido al enfoque móvil de las redes sociales, el subsegmento de publicidad en *display*



recopiló datos sobre creencias religiosas, gustos y aversiones, así como sobre el género, sin el permiso de los usuarios y con el fin de mejorar sus capacidades publicitarias.

El móvil representará el 10,1% del total de los ingresos por publicidad en Internet en 2022, después de incrementar su participación en el mercado a expensas de la publicidad clasificada y pagada en buscadores. Según varios estudios, los consumidores españoles

pasan más de dos horas navegando por Internet a través de sus teléfonos cada día, lo que hace que los dispositivos móviles sean un formato atractivo para los anunciantes. También hay un número cada vez mayor de suscriptores de Internet móvil en España, lo que significa que más consumidores tienen acceso a contenido de Internet móvil, lo que les convierte en objetivo de los anunciantes.

para móviles crecerá un 14,6% entre 2017 y 2022, cuando llegará a los 123.800 millones de dólares y representará el 73% del total de ingresos por *display* en internet.

La popularidad de las redes sociales también está provocando la multiplicación de *influencers*, un fenómeno al alza cuya inversión exacta se desconoce dado que a menudo la relación con estos nuevos líderes de opinión no siempre computa como inversión en marketing. No obstante, crece el interés por este tipo de comunicación por parte de grandes

plataformas como YouTube, que adquirió la red de *influencers* FameBit en 2016, y de los reguladores.

En todo caso, las plataformas y canales de publicidad digital necesitan mejorar en términos de confianza y seguridad para lograr atraer a los anunciantes. En este sentido, es clave mejorar las métricas y los datos de audiencia para mejorar la transparencia y lograr que las marcas confíen en este tipo de publicidad.

Igualmente importante en el ámbito de la publicidad en Internet es todo lo

relacionado con la experiencia de usuario, máxime teniendo en cuenta la proliferación de *ad blocks* (bloqueadores de anuncios) como reacción a una publicidad intrusiva y mal planificada. Este asunto es especialmente relevante en las redes sociales, donde la falta de planificación o el hecho de utilizar pantallas más pequeñas puede ser incluso más molesto para el usuario. La solución pasa por mejorar en términos de “personalización”, no tanto del producto, sino del propio soporte publicitario.



Videojuegos y eSports

España

España es un mercado de videojuegos y de eSports muy relevante. De hecho, es el quinto mercado más grande en Europa y el 13º a nivel mundial. Como prácticamente todos los mercados de videojuegos, España disfruta de un período de fuerte crecimiento gracias, entre otras cosas, a la expansión del mercado de juegos sociales (*social games*) en los últimos años. El mercado de videojuegos en España continuará creciendo a una tasa constante del 3,6% CAGR en los próximos cinco años, lo que permitirá alcanzar los 1.096 millones de euros en 2022.

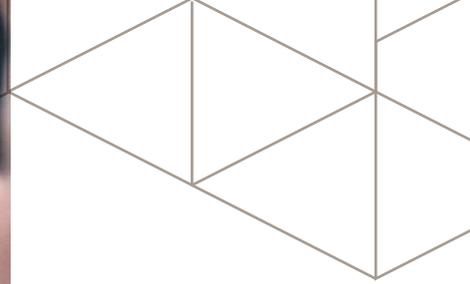
El mercado de juegos de consolas supone más de tres cuartas partes de los juegos tradicionales en España. A pesar de que no coincide con las tasas de crecimiento del mercado de juegos sociales, los ingresos de videojuegos tradicionales también crecen de forma constante. Los juegos tradicionales sufrieron una contracción modesta a partir de 2010 debido a la situación económica y la competencia de los juegos móviles más baratos. Pero con la mejora de la situación económica, los

ingresos de la categoría de juegos tradicionales han vuelto a crecer. Las nuevas estrategias de monetización han permitido a los desarrolladores de juegos móviles aprovechar la alta penetración de *smartphones*. Los juegos gratuitos con pagos pequeños pero recurrentes, como *Clash of Clans* y *Game of War*, han avanzado gradualmente en el mercado. En 2016, el popular *Pokémon GO* adoptó un modelo similar con gran éxito y ahora casi todos los juegos sociales siguen su ejemplo.

Los juegos de consolas requieren actualizaciones regulares de *hardware* para mantenerse al día con los desarrollos tecnológicos y ofrecer mejores experiencias de juego a los consumidores. Sony y Microsoft han optado recientemente por seguir una estrategia de actualización de *hardware* llamada "mitad del ciclo", lanzando versiones mejoradas de sus consolas PS4 y Xbox One, respectivamente, mientras mantienen la compatibilidad con los juegos existentes. Los primeros signos de esta estrategia son positivos y los nuevos modelos de Xbox One están experimentando un aumento de las ventas.

Mientras tanto, la nueva consola Switch de Nintendo ha revigorizado el mercado de los juegos portátiles, que ha estado perdiendo terreno rápidamente frente a los *smartphones*. La consola Switch ha sido capaz de crear un nicho al ofrecer una experiencia de mayor nivel que la que se encuentra en los teléfonos, al tiempo que ofrece un modo conectado a la televisión para competir con las consolas tradicionales. Tras su éxito, hace más de un año desde su lanzamiento en marzo de 2017, Switch continúa vendiéndose, aunque el apoyo limitado de los desarrolladores de juegos está mermando la capacidad de esta consola para impulsar las ventas de *software*.

La producción de videojuegos en España está a punto de igualar su consumo, a pesar de estar compuesto por pequeños desarrolladores como RecoTechnology, quién lanzó el juego de estrategia *Numantia* en 2017. En general, la falta de especialización y apoyo de las administraciones han obstaculizado el desarrollo de una industria de producción de videojuegos a gran escala en España.



eSports

El mercado español de eSports sigue mejorando y está previsto que aumente a un ritmo del 27,1% CAGR hasta llegar a los 16,2 millones de euros en 2022, frente a los 4,9 millones de euros en 2017. España sigue destacando como una de las mayores competiciones de deportes de deportes electrónicos gracias a torneos que cuentan con una infraestructura bien desarrollada como la ESL Master Spain 2017 o la Superliga Orange.

Los eSports atraen a grupos demográficos con poder adquisitivo que requieren servicios de Internet de alta velocidad, por lo que la participación de las empresas de telecomunicaciones en su distribución puede ser una táctica eficaz para llevar a los consumidores a los servicios que aporten mayor rentabilidad a las compañías.

De hecho, las empresas españolas pueden estar interesadas en la estrategia de Three Group en mercados similares, que en mayo de 2017 anunció una asociación estratégica con la empresa de sistemas de juego Razer para trabajar en planes tarifarios específicos y convertirse en el distribuidor oficial de su moneda virtual. El contenido exclusivo o la transmisión de los juegos más populares es una estrategia que vale la pena considerar para cualquier compañía de telecomunicaciones que quiera tener algo más que el "canal" a

través del cual se distribuyen los eSports. Los ingresos por los derechos de retransmisión serán el subsegmento de más rápido crecimiento de los ingresos totales de eSports, con un aumento de hasta un 39,6% CAGR en los próximos cinco años.

Las empresas de telecomunicaciones españolas están utilizando los eSports como un nuevo campo de batalla con el que atraer y retener a los clientes. Telefónica creó su propio equipo y en febrero de 2017 lanzó un canal específico en Movistar+ llamado Movistar eSports. El canal se centra en ofrecer contenido general sobre los eSports, además de información sobre los torneos producidos por las organizaciones de las que es patrocinador. Además, Movistar también ha inaugurado *Movistar eSports Center*, el primer centro de alto rendimiento en Europa, que será la sede de su equipo de eSports y albergará otros eventos dedicados a la formación y popularización de esta actividad. Orange, por su parte, ha comenzado a patrocinar la Liga de Videojuegos Profesional creando la *Superliga Orange*, anteriormente *División de Honor*, que es la competición profesional de deportes electrónicos más grande de España y de Europa. Vodafone, también intensificó su participación patrocinando un equipo y creando un *reality show* sobre el equipo que fue retransmitido a través de la MTV.

Los editores de juegos, como RIOT, han tenido un impacto considerable en el desarrollo del formato en competiciones españolas y europeas, fomentando un modelo de franquicia en la LCS (*League Championship Series*) en América. Sin embargo, con la eliminación de la segunda división se pretende obtener una estabilización de equipos y dar una seguridad a las marcas a la hora de cerrar un patrocinio. Por esta razón, la LVP ha decidido apostar por el mismo formato y eliminar la segunda división de la Superliga Orange.

Tras el éxito de OG-Series, empresa organizadora de la liga universitaria de eSports, en la que participan las principales universidades a nivel nacional, la ACB junto a la Asociación de Clubes de Baloncesto ha decidido crear una competición de eSports para estudiantes de institutos y centros educativos de la Comunidad de Madrid.



Vídeouegos y eSports



Global

Los ingresos del mercado global de videojuegos y eSports han alcanzado los 105.500 millones de dólares en 2017, una cifra que ha experimentado un crecimiento considerable si tenemos en cuenta que en 2013 esta cantidad era de 60.700 millones dólares. El segmento seguirá creciendo a un ritmo del 7,2% CAGR hasta el 2022, cuando se alcanzarán los 149.500 millones de dólares.

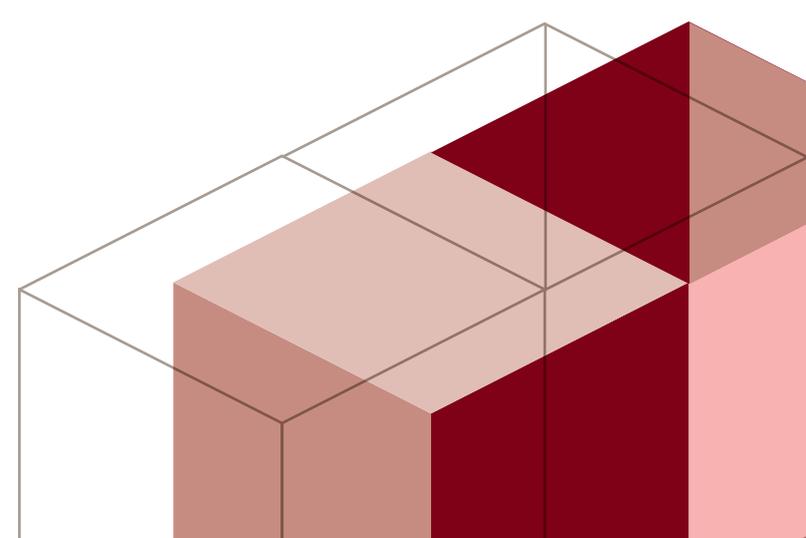
Las cuatro grandes categorías de este segmento experimentarán un crecimiento significativo. Los juegos tradicionales, que incluye los juegos para consola y para PC, llegarán a los 62.800 millones de dólares en

2022, habiendo generado 49.900 millones de dólares en 2017. Los juegos sociales (fundamentalmente los de app en *smartphones*), alcanzarán los 80.400 millones de dólares en 2022 (en 2017 generaron 51.700 millones de dólares). Los videojuegos publicitarios generarán 5.000 millones de dólares en cinco años, partiendo de los 3.500 millones de dólares del pasado ejercicio. Los eSports, la categoría más pequeña, ya generó 620 millones de dólares en 2017 y se estima que llegue a los 1.600 millones de dólares en el próximo lustro.

En términos globales, el segmento seguirá determinado por dos fuerzas

aparentemente contradictorias. Por un lado, existe un alto componente de innovación en áreas como la realidad virtual, *4K gaming*, modelos de ingresos recurrentes y *hardware*. Al mismo tiempo, el apalancamiento en títulos y sagas tradicionales, así como en modelos de negocio ya consolidados, siguen aportando solidez al mercado de los videojuegos.

Mientras que los ingresos crecen en la mayoría de los mercados y de las categorías, el poder se va desplazando hacia las plataformas, los *app stores* y las editoriales, en detrimento de los desarrolladores y de los *retailers*.





En cuanto a los **eSports**, cabe destacar que ya existe un mercado con suficiente escala y capacidad para atraer inversión. Se estima que el total de ingresos de eSports en 2017 ha sido de 620 millones de dólares (en los 20 países analizados), lo que supone un aumento del 43,7% con respecto a los 432 millones de dólares generados en 2016.

Los ingresos totales estimados para 2022 alcanzarán los 1.600 millones de dólares en 2022, con un crecimiento del 20,6% a lo largo de los próximos cinco años. Este crecimiento responde al alto volumen de negocio en el campo de los derechos de medios, a la venta de entradas y a los mecanismos que

incorporan los juegos para generar ingresos de los participantes en este tipo de eventos.

En todo caso, la rápida expansión de los eSports se debe a dos factores clave. Por una parte, es muy relevante el interés de los consumidores y usuarios, especialmente del público joven. Por otro lado, destaca el interés por este fenómeno por parte de anunciantes, *sponsors* y medios.



Radio

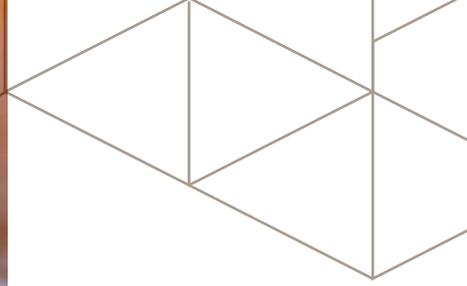
España

Los ingresos del segmento Radio en España alcanzaron los 466 millones de euros en 2017, cifra que supone un 1,7% más que en 2016. En los próximos cinco años, los ingresos crecerán año a año, alcanzando los 521 millones de euros en 2022.

La escucha de radio en línea está ganando popularidad en España. Según un informe de la Asociación para la Investigación de Medios (AIMC) publicado en octubre de 2017, el 41% de los usuarios de Internet ha sintonizado la radio en línea en el último año. La investigación también indica que los *smartphones* son el

dispositivo de escucha preferido para aquellos que sintonizan la radio en directo.

La publicidad representa el 100% de los ingresos de la radio en España y crecerá a una tasa del 2,3% CAGR hasta 2022. No obstante, iniciativas como *Adblock Radio*, que permiten a los usuarios reemplazar anuncios con silencio o contenido de otra cadena, podrían perjudicar los ingresos previstos. *Adblock Radio* se lanzó durante 2017 en cuatro cadenas españolas, incluida la SER, que es la cadena más popular de España con 4,1 millones de oyentes.



Global

El mercado global del segmento Radio alcanzará los 49.000 millones de dólares en 2022, habiendo crecido a un ritmo del 1,9% CAGR desde 2017, año en el que los ingresos totales fueron de 44.200 millones de dólares. La publicidad sigue siendo la principal fuente de ingresos y, de hecho, en cinco años supondrá el 75% del total.

Como siempre, Norteamérica seguirá siendo el mercado más importante en los próximos cinco años, llegando a representar el 52% en 2022. También aquí la publicidad es la principal fuente de ingresos y el negocio más disputado por los operadores. En noviembre de 2017 el regulador americano aprobó la fusión de CBS

Radio y Entercom, que ha dado lugar a un gigante con 244 emisoras y que anunció su intención de aumentar su cuota publicitaria.

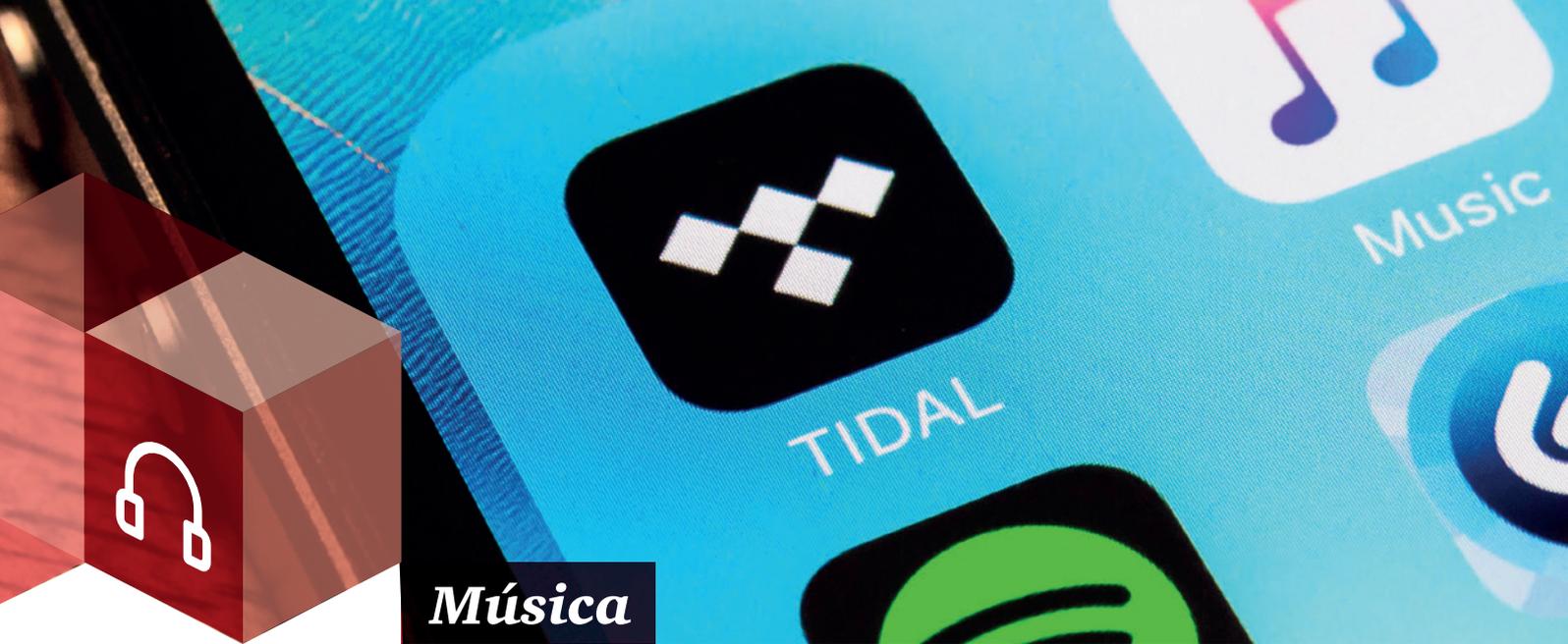
EMEA es el segundo mercado en importancia y lo seguirá siendo a lo largo de los próximos cinco años, alcanzando unos ingresos de 14.400 millones de dólares en 2022. Los mercados emergentes de Asia-Pacífico y América Latina registrarán los mayores crecimientos, particularmente en países como la India, Vietnam, México y Argentina.

Uno de los principales *drivers* de crecimiento del segmento Radio es el despegue y la ubicuidad de Internet.

En 2022 habrá 4.200 millones de suscriptores de internet móvil y 5.200 millones de *smartphones* conectados en todo el mundo. Además, la proliferación de apps específicas de radio, así como agregadores como TuneIN permiten el acceso de usuarios de cualquier lugar a emisoras de todo el mundo. Este efecto multiplicador y la capilaridad de la radio está impulsando la inversión por parte de los anunciantes.

En sentido opuesto, cabe destacar que uno de los desafíos más significativos que tiene la radio es la competencia de la música en *streaming*, que está haciendo contenido más diverso, más accesible y con más capacidad para vincularse a los usuarios.





Música

España

Los ingresos por música grabada alcanzaron los 254 millones de euros en 2017 y se pronostica que aumentarán hasta llegar a los 345 millones de euros en 2022, con un crecimiento del 6,3% CAGR. Los ingresos de transmisión de música digital fueron de 134 millones de euros en 2017,

un 22% más frente a los 110 millones del año anterior, y se espera que aumenten hasta alcanzar los 255 millones de euros en 2022.

Los servicios de música en *streaming* tenían más de 1,5 millones de suscriptores *premium* al cierre de 2017, frente a un millón un año

antes, según la asociación Promusicae. Las mejores canciones del mercado registraron más de 3.500 millones de transmisiones en el transcurso del año pasado, un aumento del 25% con respecto al total de 2016.

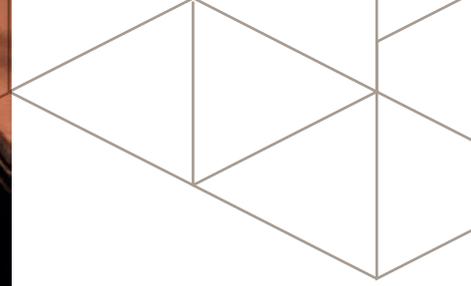
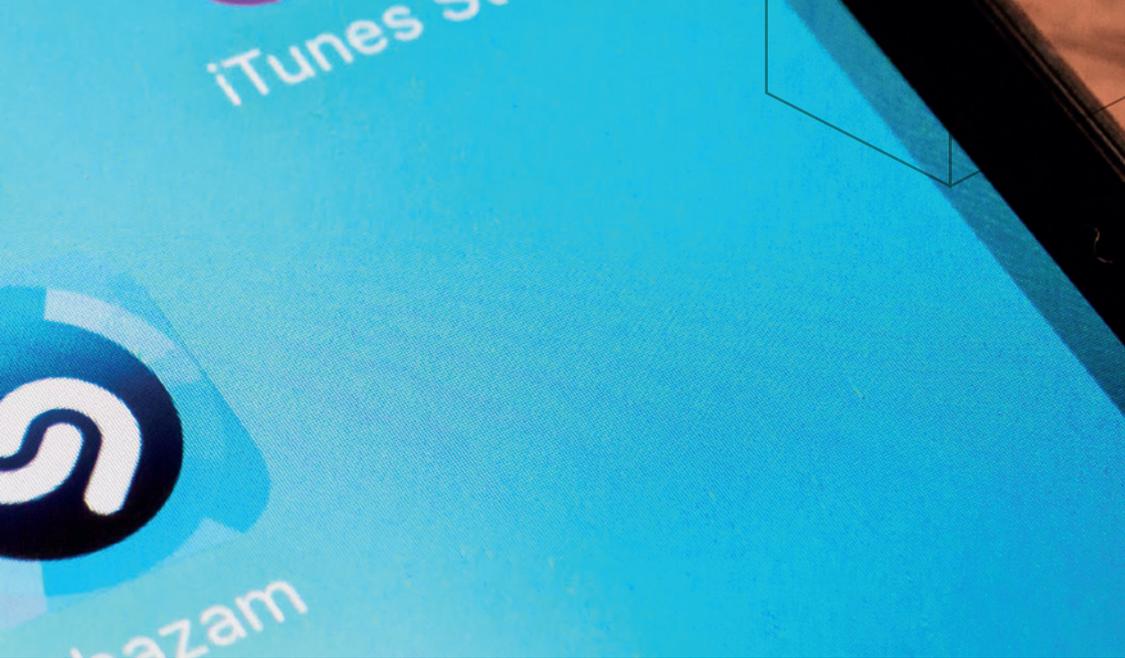
Los ingresos totales por música en vivo fueron de



Global

Los ingresos globales del segmento Música han alcanzado los 50.200 millones de dólares en 2017, creciendo desde los 47.500 millones de dólares que se registraron en 2016, y encadenan cuatro años consecutivos de crecimiento. El segmento había declinado hasta el año 2014 cuando, gracias a la música en *streaming* y al resurgir de algunos formatos físicos como el vinilo, la situación cambió. Se espera que el crecimiento se mantenga en los próximos años, estimándose un crecimiento del 4,7% CAGR hasta 2022, lo que supondrá alcanzar los 63.200 millones de dólares.

Norteamérica, que sigue siendo el mercado regional más grande del mundo, alcanzó en 2017 unos ingresos totales de 20.100 millones de dólares, lo que representa el 40% de los ingresos a nivel global. Se espera que esta región crezca a un ritmo del 6,1% CAGR en los próximos cinco años y siga estando por delante de EMEA, cuyos ingresos el año pasado fueron de 18.200 millones de dólares.



402 millones de euros en 2017 y se espera que alcancen los 450 millones de euros en 2022, con crecimiento del 2,3% CAGR. Existe un fuerte sentimiento contrario a la reventa de entradas en el mercado, con dos tercios de los consumidores que creen que la práctica debe estar más

regulada. El año pasado también se lanzó la “Alianza Anti-reventa” iniciativa impulsada por el artista Alejandro Sanz cuyo objetivo es instar a la administración pública para que adopte medidas enérgicas contra lo que esta asociación cree que es una situación abusiva.

La música grabada encadena ya tres años de crecimiento, alcanzando en 2017 unos ingresos de 24.200 millones de dólares, viniendo de 20.600 millones de dólares en 2013. Se espera que esta categoría siga creciendo a un ritmo del 6,1% hasta 2022, cuando se estima que se alcancen los 32.700 millones de dólares.

En general, los formatos físicos siguen decreciendo, así como la música digital para descargar que también sigue cayendo, algo que contrasta con la pujanza de la música en *streaming* que crece a gran velocidad en todo el mundo y el año pasado ya registró unos ingresos de 10.200 millones de dólares, lo que supone un crecimiento impresionante del 48,2% con respecto al año anterior. Se espera un aumento del 18% CAGR hasta 2022, lo que supone llegar a los 23.400 millones de dólares. Este despegue hará que la música digital en *streaming* suponga el 72% de los ingresos totales de música grabada en cinco años y el 95,4% de los ingresos de música digital.

Los tres grandes sellos discográficos han alcanzado cifras de beneficios muy relevantes en 2017 gracias a la música en *streaming*. Universal Music Group ganó 2.200 millones de dólares, un 35% más que el año anterior. Sony Music llegó a los 1.400 millones de dólares y Warner Music Group alcanzó una cifra similar. Asimismo, Spotify y Apple Music, los dos gigantes de la música en *streaming* también tuvieron un año excelente en 2017 y siguen avanzando grandes *players* como Google y Amazon.

Los ingresos por música en directo, tanto los generados por entradas a conciertos como por patrocinios, crecerán un 3,3% CAGR en los próximos cinco años. Las ganancias totales alcanzaron los 26.000 millones de dólares en 2017 y llegarán a los 30.600 millones de dólares en 2022. El mercado regional más activo en música en vivo es EMEA, donde los ingresos el año pasado fueron de 10.800 millones de dólares y se espera que lleguen a los 11.800 millones de dólares en cinco años, con un crecimiento del 1,7% CAGR.



Cine

España

El sector del Cine en España se ha estabilizado, a pesar de que los ingresos de taquilla han bajado ligeramente en 2017 tras tres años de crecimiento. Se espera que el sector continúe creciendo durante los próximos cinco años. De hecho, se prevé que los ingresos totales de la

industria cinematográfica alcancen los 749 millones de euros en 2022, frente a los 628 millones de euros de 2017, lo que supone un crecimiento de un 3,6% CAGR.

El precio medio de las entradas en 2017 fue de seis

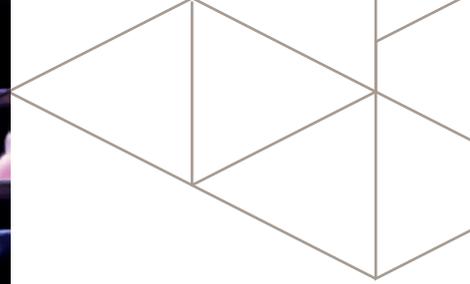
euros, cuantía que se sitúa por debajo de la de la mayoría de los mercados de Europa Occidental. Se esperaba que los precios de las entradas bajaran aún más después de la reducción de IVA en 2018, cuyo tipo pasó del 21% al 10%. Sin embargo, la

Global

Los ingresos en el segmento del Cine seguirán creciendo en todo el mundo, especialmente en América Latina y Asia, aunque en menor medida en Europa y Norteamérica. En el próximo lustro se pasará de los 42.480 millones de dólares de 2017 a los 53.420 millones de dólares en 2022, lo que a nivel global supone un crecimiento del 4,7% CAGR. Por fuentes de ingresos, el crecimiento de la taquilla será de un 4,7% CARG, pasando de 39.320 millones de dólares en 2017 a 49.490 millones de dólares en 2022; mientras que en ingresos por publicidad en cine se pasará de 3.150 millones de dólares en 2017 a 3.920 millones de dólares en 2022, lo que representa un aumento del 4,5% GAGR.

Este crecimiento desafía la idea generalizada según la cual el cine no tendría que crecer en un contexto en el que los espectadores más jóvenes prefieren ver películas en dispositivos digitales en vez de pagar por ir a salas en donde las entradas son cada día más caras.

No obstante, el crecimiento es desigual en los distintos mercados y aumenta la percepción de que muchas películas se lanzan en salas para asegurar una buena explotación posterior en otros soportes, particularmente en plataformas de vídeo bajo demanda. Por regiones, destaca Asia-Pacífico, donde el crecimiento será del 7,3 % CAGR por taquilla y 7,1 % CAGR por publicidad en cine, seguida de América Latina con un 5,7 % CAGR por taquilla y un 3% CAGR por publicidad.



reducción del impuesto todavía no ha tenido un impacto significativo en el precio medio de las entradas.

Según datos de comScore, en 2017 hubo 20 películas españolas que recaudaron, al menos, un millón de euros en

taquilla. La cinta española con más éxito fue la película animada *Tadeo Jones 2: El secreto del rey Midas*, que recaudó cerca de 18,8 millones de euros. El segundo lugar lo ocupa la comedia negra de Álex de la Iglesia *Perfectos desconocidos*, que recaudó 15,8 millones de

euros. Ambas estaban en el top 5 de taquilla en general, eclipsados solo por *La bella y la bestia*, *Gru mi villano favorito 3* y *Star Wars: El último Jedi*. El resto de éxitos de taquilla en España fueron de todo tipo de género: comedia, terror y drama.

Estamos asistiendo a un *boom* en la construcción de salas en todo el mundo, lo que demuestra la confianza en el sector e indica que los ingresos del futuro vendrán de la agregación de audiencias. El crecimiento más alto lo encontramos en Asia-Pacífico, área en donde se pasará de 72.228 salas en 2017 a 102.211 en 2022, con un crecimiento del 7,2 CAGR; pero también se crece en Norteamérica, donde se espera pasar de las 43.590 salas de 2017 a 44.626 en 2022.

En cuanto a los ingresos por publicidad en cine, se espera que pasen de los 3.200 millones de dólares alcanzados en 2017 a los 3.900 millones de dólares en 2022, lo que supone un crecimiento del 4,5% CAGR. Sin

embargo, se trata de una partida que encuentra obstáculos regulatorios y culturales que impiden su crecimiento en muchos mercados, algo especialmente acusado en los mercados asiáticos.

En el campo de la producción cinematográfica la piratería sigue afectando al crecimiento de los ingresos. De hecho, las nuevas tecnologías permiten a los estudios proteger sus producciones de manera más sofisticada, pero, al mismo tiempo, surgen nuevas vías para la distribución fraudulenta. *Variety* informó en 2017 que el coste de la piratería en términos de suscripciones e ingresos por publicidad para Netflix, Amazon y otras compañías similares sería de más de 50.000 millones de dólares entre 2016 y 2022.



Libros

España

Los ingresos totales del segmento del Libro (consumo, educativos y profesionales), caerán hasta los 2.499 millones de euros en el 2022. El segmento se enfrenta a un declive continuado a una tasa anual del -0,8% CAGR en los próximos cinco años, cayendo desde una cifra total de 2.601 millones de euros alcanzados en 2017.

Las exportaciones de libros crecieron un 4,1% en 2017 (de los cuales el 40% se exporta dentro de la Unión Europea y el resto se destina casi en su totalidad a los países de habla hispana de América). Este crecimiento, combinado con el aumento

de los ingresos de los libros educativos, que crecieron un 4% interanual en 2017, ha llevado a un pequeño repunte anual en segmento del libro. Los libros educativos ya suponen el 39% de los ingresos totales de los libros y se pronostica que este subsector crezca un 0,8% CAGR hasta el 2022.

Según una encuesta publicada por el Ministerio de Cultura, el 70% de los editores ya está presente en el mercado digital y el resto planeaba entrar durante 2017. No obstante, solo el 36% de los editores encuestados publica más de la mitad de su catálogo en formatos digitales.

Las ventas de libros electrónicos aumentaron en los tres subsectores, liderados por libros electrónicos educativos, donde se prevé que los ingresos crecerán a una tasa compuesta anual del 7,9%, lo que supone alcanzar un total de 56 millones de euros en 2022. Un informe reciente de la plataforma de *e-books* Bookwire señala que las ventas de libros digitales aumentaron un 41% en 2016, el 49% de las cuales corresponden a clientes nacionales.

Pero este éxito puede mitigarse con la decisión del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas de marzo de 2017 por la cual los



Global

Los ingresos totales del sector del Libro, incluyendo libros de consumo, educativos y profesionales, han alcanzado los 116.9000 millones de dólares en 2017 y se espera que lleguen a los 125.800 millones de dólares en 2022, lo que supone un crecimiento del 1,5% CAGR y una evolución moderada si tenemos en cuenta que se parte de los 108.200 millones de dólares en 2013. Todas las regiones crecerán en los próximos cinco años, siendo Asia-Pacífico la que registrará un mayor avance, seguida de Norteamérica, área que ha sido

tradicionalmente el mayor mercado del mundo.

En cuanto a los libros de consumo, los ingresos registrados en 2017 han sido de 58.000 millones de dólares y se espera que lleguen a los 64.400 millones de dólares en 2022, con un crecimiento del 1,8% CAGR. Esta categoría será la que más crezca de todo el segmento de libros en los próximos cinco años. En este campo, el libro impreso supuso el 81,4% del total de los ingresos del libro de consumo en 2017, pero se espera que su peso baje hasta el

78,1% en 2022. Por otra parte, el libro de consumo electrónico alcanzará los 14.100 millones de dólares en 2022, lo que supone un crecimiento del 5,1% con respecto a 2017, cuando se llegó a los 11.000 millones de dólares. Este crecimiento es moderado con respecto a años anteriores como consecuencia del aumento del precio del *e-book*, que está motivando que algunos consumidores vuelvan al libro impreso.

El total de ingresos de los libros educativos en 2017 ha sido de 37.100 millones de dólares y se espera llegar a



libros electrónicos continúan siendo clasificados y gravados como un servicio suministrado electrónicamente y, por lo tanto, están sujetos a las reglas del comercio electrónico. Esto coloca a los formatos digitales en España en el tramo del IVA del 21%, en comparación con el impuesto del 4% que se aplica a los libros impresos. En la actualidad, se prevé que la cuota de mercado de los libros electrónicos pase del 8,2% en 2017 al 11,7% en 2022.

La creciente demanda de títulos digitales presenta desafíos tanto para los editores como para los

distribuidores. Los nuevos formatos transformarán aspectos como el suministro de libros a bibliotecas, la digitalización de libros de texto y hasta la necesidad de implementar el mercado único digital en toda la UE, algo que proporcionará un marco legal sólido para abordar todo lo relacionado con la protección de datos y derechos de autor.

América Latina ha demostrado ser una salida rentable para el segmento del libro a lo largo de los años de recesión. No obstante, mientras que las ventas siguen creciendo en este mercado, la devaluación de la moneda en países relevantes

como México y Argentina ha reducido los ingresos.

En España, sigue disminuyendo el número de librerías. A finales de 2015, el Ministerio de Cultura introdujo un programa de promoción de este tipo de establecimientos con otros agentes relacionados con la industria del libro. No obstante, España todavía tiene una de las proporciones más altas de librerías per cápita en Europa, con alrededor de entre seis y diez librerías por cada 100.000 habitantes. Esta cifra está alineada con países como Alemania e Irlanda, y por encima de Francia y el Reino Unido.

los 39.700 millones de dólares en 2022, con un crecimiento CAGR del 1,4%. Los cambios en la financiación pública de los libros educativos determinan en gran medida esta categoría que, aunque es relativamente estable en los mercados maduros, los cambios en las prioridades de los gobiernos o en la demografía hacen que los ingresos varíen. En todo caso, tanto las administraciones como los editores tienden a priorizar los libros electrónicos en el ámbito educativo, un ámbito que ofrece nuevas oportunidades de negocio y, al mismo tiempo, refuerza las habilidades digitales.

En relación a los libros profesionales, los ingresos en 2022 llegarán a los 21.800 millones de dólares, lo que supone un crecimiento de un 0,7% CARG desde 2017, cuando se llegó a los 21.000 millones de dólares. Esta categoría seguirá estancada en los próximos cinco años y su crecimiento se deberá solo a los cambios hacia el *e-book* profesional, un ámbito que encontrará serios competidores en las plataformas de formación.

En términos generales, se trata de un segmento con un crecimiento

moderado como consecuencia de los cambios hacia soportes audiovisuales. Curiosamente, el *e-book* no contribuye a un mayor crecimiento como consecuencia de la política de precios de grandes *retailers*, fundamentalmente Amazon, que está provocando que a veces el libro electrónico sea casi tan caro como la edición en papel. Otro factor que está frenando el crecimiento es el fenómeno del alquiler de libros educativos, una práctica muy asentada en Estados Unidos que empieza a extenderse a otros mercados.



Revistas

España

Los ingresos generados por soportes en papel seguirán representando el grueso de las ganancias del segmento Revistas hasta el 2022 y todo apunta a que el peso de esta categoría no disminuirá como consecuencia de las plataformas digitales.

Muchos editores están aprovechando la oportunidad de centrarse en sus propias operaciones digitales, que acompañan y a menudo complementan sus ediciones impresas, ya que buscan una presencia omnicanal y

multiplataforma. Según la Asociación Española de Revistas, el alcance total de las plataformas de sus asociados fue un 12,3% más alto en septiembre de 2017 que un año antes. Esta subida permite a los editores incrementar su presencia en redes sociales, incluyendo Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y Pinterest, mientras invierten en sus propias plataformas digitales.

El fuerte crecimiento en los ingresos por publicidad de revistas digitales de

consumo, impulsado por la creciente popularidad de las plataformas de los editores, está alentando en cierta medida el mercado de revistas españolas. No obstante, los ingresos totales de las revistas solo experimentarán un pequeño aumento entre 2017 y 2022, dado que la circulación de los formatos en papel y los ingresos publicitarios continúan contrayéndose.

La competencia aumentará en el mercado español de revistas de consumo,



Global

El segmento global de Revistas, incluyendo tanto las de consumo como las especializadas, generará un total de 91.900 millones de dólares en 2017, mientras que en 2022 solo se llegará a los 88.100 millones de dólares. Esta diferencia supone una caída de un -0,8% CAGR en los cinco años observados.

Las revistas de consumo representaron el 83% de los ingresos totales del segmento revistas en 2017, una proporción que bajará hasta el 80% en los próximos cinco años, en paralelo a un descenso en el volumen de ingresos, que pasará de los 76.000 millones de dólares en 2017 a los 70.700 millones de dólares en 2022. Los ingresos de las revistas de consumo en papel

han ido descendiendo en los últimos años, sobre todo en los mercados maduros, pero esto no significa que estén desapareciendo. De hecho, las ganancias generadas por esta categoría ascendieron a los 63.800 millones de dólares en 2017 y en 2022 se estima que generen 54.600 millones de dólares.

Dado el declive continuado de las revistas de consumo, los editores siguen buscando nuevas fuentes de ingresos que les permitan mantener el negocio, tales como los contenidos digitales, vídeo, *podcasts*, *branding*, eventos o *e-commerce*. Por ello, los editores han convertido en una prioridad la conversión en negocios diversificados y la reducción de costes.



presionando incluso a los títulos en papel más consolidados, que ahora luchan por un grupo cada vez menor de lectores y anunciantes. En enero de 2017, MC Ediciones cerró *FHM* España, un título que había estado a la venta en España durante casi 13 años. El mismo mes fue testigo de la última víctima del segmento de revistas de música española, cuando *Bravo* se cerró después de más de 21 años en el mercado. Además, Grupo Zeta ha anunciado el cierre

durante 2018 de dos de sus revistas más icónicas, *Interviú* y *Tiempo* debido a sus continuas pérdidas financieras después de 42 y 36 años en el mercado respectivamente.

Cabe destacar que también ha habido algún movimiento de fusiones y adquisiciones en el segmento de revistas, como el caso del Grupo Bertelsmann, que ha anunciado la venta del 100% de las acciones de G+J Ediciones España a un fondo de inversión hispano-alemán.

Las revistas técnicas aumentarán sus ingresos en los próximos cinco años gracias al empuje de las publicaciones digitales, pasando de 15.900 millones de dólares en 2017 a 17.300 millones de dólares en 2022, lo que supone un incremento de un 1,8% CAGR. Este subsegmento está cada día más condicionado por la digitalización y por las estrategias de agentes como Facebook y Google, que determinan cuáles son las noticias que llegarán al lector.

La publicidad digital en revistas técnicas crecerá un 9% CAGR en el próximo lustro, pasando de los 3.700 millones de dólares en 2017 a los 5.600 millones de dólares en 2022;

mientras que los ingresos por suscripciones pasarán de los 1.400 millones de dólares a los 2.600 millones de dólares (crecimiento del 13,1% CAGR) en el mismo periodo.

En general, las revistas técnicas están dirigidas a públicos muy especializados y, por tanto, no tienen grandes audiencias, lo que condiciona su capacidad para atraer inversión publicitaria en detrimento de las que tienen grandes tiradas. No obstante, también en este subsegmento hay casos, como las revistas financieras, donde destaca *Forbes*, que se codea con las revistas de consumo y han experimentado un gran despliegue en el entorno digital.



Periódicos



España

Aunque se espera que los ingresos por publicidad en Periódicos impresos continuarán disminuyendo en los próximos cinco años a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del -5%, el crecimiento de los ingresos por publicidad digital a un ritmo del 8,2% CAGR, podrá paliar en cierta medida esta disminución.

En lo que a publicidad digital se refiere, el mercado de publicidad gráfica ha sufrido una desaceleración en 2017 en comparación con el crecimiento al que estaba acostumbrado durante los años anteriores. Los editores están buscando fuentes de ingresos alternativas, centrándose en estar más cerca del anunciante y en el *branded content*, que se consideran los impulsores del crecimiento. Además, todavía se aprecian movimientos por parte de los principales actores del mercado hacia posibles alianzas con el fin de consolidar las audiencias.

Hoy, los editores españoles ya no pueden confiar en la táctica hasta ahora aceptada de encontrar audiencias a través de agregadores *online*. A raíz de una enmienda a la Ley de Derechos de Autor de España de 2015 impulsada por la Federación de Gremio de Editores, los agregadores están obligados a pagar por la extracción de noticias.

En este tema, los grupos y asociaciones están divididos. La Asociación Española de Editores de Publicaciones Periódicas (AEEPP) afirma que el tráfico a las webs de periódicos se ha reducido en un 13% y que las oportunidades de expansión se han limitado. La salida de Google News de España podría ser el principal motivo.

Las posibilidades de que los miembros de AEEPP revocquen la medida son escasas, dada la intención de la Comisión Europea de introducir un requisito similar en toda la UE. Los

editores ahora tendrán que trabajar más duro para generar y mantener audiencias, así como para aumentar los ingresos publicitarios digitales en un contexto en el que se reduce el tráfico, pero aumenta la competencia de los gigantes digitales.

Como está sucediendo en muchos otros mercados, los editores están trabajando juntos para unir esfuerzos en ventas digitales y tratamiento de datos. Algunas cabeceras han creado un *widget web* para extender los enlaces entre los editores de noticias con los que colaboran. Esta cooperación dará mayor escala y eficiencia, pero también podría reducir la pluralidad.



Global

El mercado global de Periódicos mantiene su tendencia a contraerse y los productos con más popularidad que surgen en los países emergentes no pueden compensar la caída de lectores y anunciantes de los mercados occidentales. Los ingresos globales de Periódicos descenderán un -2,4% CARG entre 2017 y 2022, cuando se llegará a los 105.700 millones de dólares, una cifra que representa más de un 20% de reducción en una década.

Se confirma la relevancia de los lectores frente a los anunciantes y se pone de manifiesto que las marcas han huido en busca de soportes digitales. En 2016 por primera vez los ingresos por pago de lectores fueron de 61.500 millones de dólares, frente a los 61.400 millones de dólares procedentes de la publicidad. Esta tendencia no solo se confirma, sino que se acentúa de cara a los próximos años. Los muros de pago, que al principio eran vistos con escepticismo y todavía hoy son una opción minoritaria, forman parte de la fuente de ingresos que crece, mientras que no hay aumentos equivalentes en el campo de la publicidad.

Los ingresos por suscripción digital han aumentado a gran velocidad en los últimos años, pasando de 1.600 millones de dólares en 2013 a 4.000 millones de dólares en 2017, pero todo apunta a que se frena la captación de nuevos suscriptores, algo que obliga a los editores a buscar nuevos lectores en otros caladeros.

La crisis de ingresos por publicidad afecta a los editores por distintos ángulos y no hay muchas opciones para hacer frente a una situación que no parece que cambie a medio plazo. Los ingresos por publicidad en periódicos impresos alcanzaron los 62.000 millones de dólares en 2013 y está previsto que descendan hasta los 35.800 millones de dólares en 2022, lo que supone una pérdida de un 43% en una década. En este mismo periodo, se calcula que los ingresos por publicidad en diarios digitales crecerán más de un 50%, pero este impulso no será suficiente para compensar la caída del negocio en papel, fundamentalmente por la competencia de las redes sociales.

En todo caso, la publicidad *online* en periódicos también se enfrenta a retos relevantes que pueden afectar a su crecimiento, como la creciente insatisfacción de los lectores con los formatos intrusivos que estropean la experiencia de usuario (fundamentalmente vídeos). Para hacer frente a este descontento, los editores están diversificando sus fuentes de ingresos con fórmulas más imaginativas, como el *branded content* o los eventos.

En términos generales, cabe destacar que entre 2013 y 2017, el segmento de Periódicos perdió más de 13.000 millones de dólares en ingresos, casi un 10% de lo que generaba. Hoy, el principal desafío de este segmento es cómo afrontar la disrupción generada por el entorno digital, que permite ofrecer información instantánea de todo el mundo, y cómo rentabilizar las nuevas audiencias con el mismo éxito que otras etapas.



Publicidad exterior

España

La recuperación económica de España se ha acelerado en los últimos años, lo que se corresponde con el crecimiento del mercado de la Publicidad Exterior, un segmento cuya evolución está muy ligada a la situación del contexto económico. Los ingresos totales de Publicidad Exterior alcanzaron los 372 millones de euros en 2017, y se espera que alcancen los 408 millones en 2022.

Se espera que la transición hacia formatos digitales de publicidad exterior en España se acelere en los próximos cinco años. Estos formatos generaron 55 millones de euros en 2017, lo que representa el 14,8% del mercado total. Se prevé que esta cantidad ascienda hasta los 126 millones de euros en 2022, donde representará el 30,7%.

La compañía Exterior Media es particularmente activa en

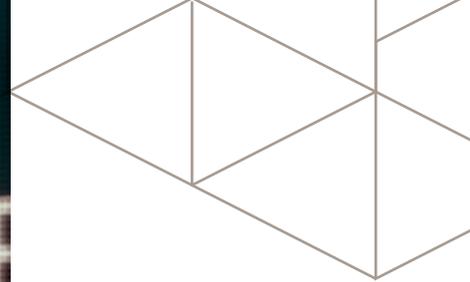
España y ya ha anunciado que colocará anuncios en más de 4.000 autobuses en ciudades como Madrid, Valencia, Sevilla y Málaga. El grupo aumentó en 2017 su inventario con la instalación de una pantalla digital gigante fuera de Sambil Outlet (Madrid), el centro comercial más grande de España.

JCDecaux tiene una concesión exclusiva para operar en las redes de metro de Madrid, Barcelona y Bilbao, mientras que Clear Channel controla concesiones de mobiliario urbano en Madrid y Barcelona, con un porcentaje cada vez mayor de su inventario en formatos digitales. Las opciones de pago *Near-Field-Communication* (NFC) se han vuelto cada vez más frecuentes en España en los últimos dos años. Vodafone, BBVA y CaixaBank lanzaron planes de NFC en 2015,

seguido de Apple Pay en diciembre de 2016. En 2017, BBVA presentó una oferta de Alipay, junto con Google y su Android Pay.

La infraestructura NFC también se está combinando en campañas de marketing. A modo de ejemplo, cabe destacar que en julio de 2017, el productor de vino Barbadillo incorporó “collares” promocionales equipados con etiquetas NFC a 126,000 botellas de su vino blanco Castillo de San Diego para una campaña nacional que permitía a los clientes ganar premios en efectivo.

La creciente presencia de redes NFC ayudará a acelerar la interacción del usuario en la publicidad exterior en formato digital, permitiendo así que estas instalaciones actúen también como puntos de venta.



Global

El mercado global de Publicidad Exterior crecerá un 3,9% en los próximos cinco años, alcanzando un valor total de 44.900 millones de dólares en 2022. El segmento seguirá creciendo lentamente como consecuencia, fundamentalmente, del despegue en países emergentes, sobre todo en China. No existe una razón evidente del crecimiento constante de este segmento, uno de los menos volátiles del sector E&M, pero se espera que siga creciendo a un ritmo constante de entre un 3,5%-4,5% al año, siempre y cuando haya una situación económica relativamente estable y capital disponible para invertir en este tipo de formatos.

En la actualidad, el mercado de Publicidad Exterior está dominado por Estados Unidos, China y Japón, que hoy acaparan el 60% de los ingresos globales y que se mantendrá en los próximos cinco años. De estos tres países, solo China está creciendo más rápidamente que la media global, algo que convierte al gigante asiático en el motor del segmento como consecuencia de la ingente inversión en construcción e

infraestructuras. De hecho, este mercado acaparó un tercio de los ingresos globales en 2017 y se espera que llegue casi al 40% en 2019. En todos los mercados sigue creciendo la inversión en formatos digitales de Publicidad Exterior. A nivel global, esta categoría ya alcanzó el 35,1% en 2017 y se espera que llegue al 46,9% en 2022. En la mayoría de los mercados maduros la inversión en digital ya está canibalizando a la de los medios físicos, mientras que en los países emergentes todavía se aprecia crecimiento moderado en estos últimos. En todo caso, se espera que en 2020 la inversión global en digital supere definitivamente a la de soportes físicos, cuyos ingresos empezarán a declinar a partir de ese momento.

Los *drivers* que están impulsando el crecimiento de la publicidad exterior son, fundamentalmente, la demografía y la situación macroeconómica. En la mayoría de los países, la publicidad ya ocupa la mayoría de los espacios permitidos por la regulación, algo que solo puede aumentar si aumenta la

construcción impulsada por el crecimiento demográfico. Igualmente, las infraestructuras relacionadas con el transporte son clave, siendo las estaciones de tren o de autobús, así como los aeropuertos, los espacios más rentables por su alta densidad de usuarios. Además, también hay oportunidades interesantes en el interior o exterior de trenes, autobuses y aviones.

En todo caso, cabe destacar la pujanza y las posibilidades que ofrecen los formatos digitales en este segmento, verdaderos artífices de su crecimiento sostenido a lo largo de los últimos años y del próximo lustro. Estas nuevas fórmulas permiten atraer la atención de los consumidores de manera más dinámica, lo que a su vez posibilita llegar a públicos de distintos perfiles e intereses desde un mismo soporte. Además, al tratarse de un medio relativamente nuevo, tiene más prestigio y atrae a anunciantes de primer nivel que buscan diferenciarse en determinados ámbitos o mercados.



6

La visión de los expertos

Entrevista a Luis Enríquez, Consejero Delegado de Vocento

En un escenario en pleno cambio, los medios de comunicación se han adaptado a gran velocidad para seguir ofreciendo contenidos de calidad sin perder de vista ni su negocio ni su función social. En un contexto en el que el modelo publicitario se transforma a gran velocidad, las redes sociales nos inundan con ingentes cantidades de información o los datos se han convertido en un gran activo, hablamos con Luis Enríquez, consejero delegado de Vocento.

El sector de la prensa, especialmente el de los medios en papel, está experimentando grandes cambios y es uno de los que más rápido se está transformando como consecuencia de la revolución digital. ¿Cómo ves el futuro de la prensa a corto y medio plazo?

Es cierto que la prensa en papel no permite capturar y explotar los datos con la misma profundidad que el soporte digital, pero ofrece otras ventajas en términos de influencia y capacidad de llegar a los usuarios. Esto es un valor en sí mismo que sigue siendo muy importante.

En los últimos años se habla de que la digitalización, las redes sociales y los grandes buscadores conducen a la “desintermediación” porque las marcas, o cualquier individuo desde su casa, pueden generar contenidos y distribuirlos.

Entrevista realizada por Patricia Manca, socia responsable de Entretenimiento y Medios de PwC España, Vanesa González, socia de PwC, Jorge Planes, director de PwC e Ignacio García, senior manager de PwC.

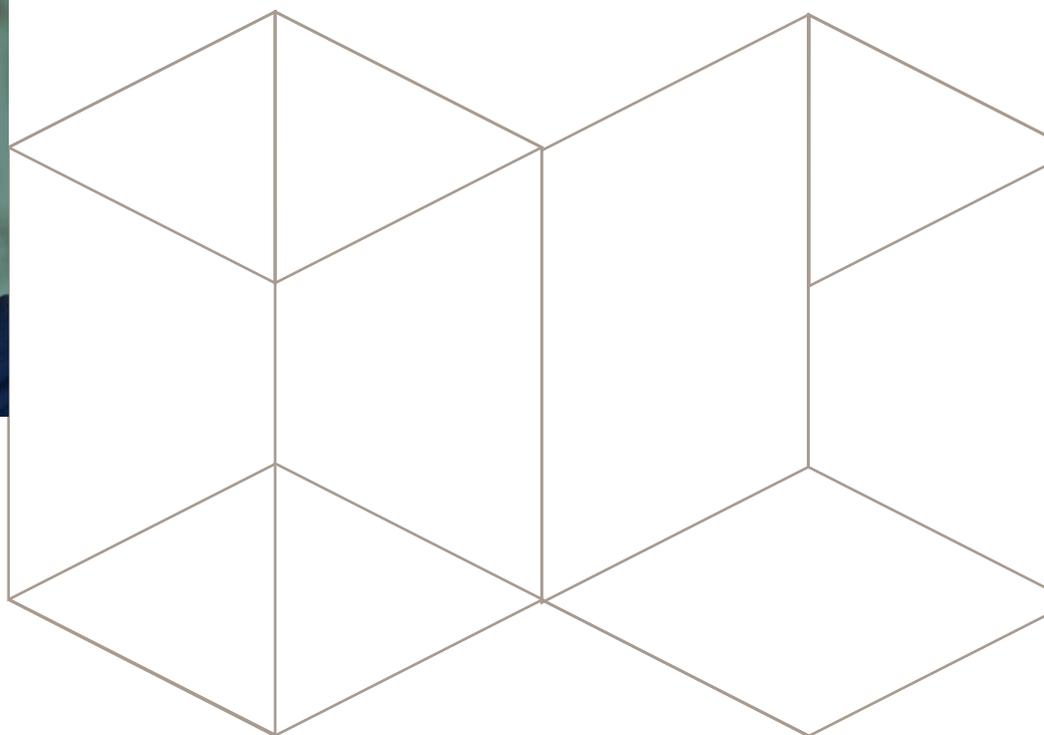
Creo que quizá nos estamos precipitando cuando hablamos de que todo ha cambiado y que las nuevas tecnologías están acabando con el papel. Es verdad que ha bajado la difusión y la venta en soporte papel, pero el periódico sigue siendo relevante y cubre una serie de necesidades a las que no llegan los formatos en Internet.



¿Cómo crees que afectará este fenómeno al sector de los medios? ¿Qué crees que cambiará en relación con la publicidad?

Yo no creo en la desintermediación, al menos en ese discurso que afirma que estamos abocados al fin de los medios y de las agencias. Creo que los contenidos y la publicidad de calidad necesitan intermediarios. En el caso de la publicidad, creo que las agencias no van a desaparecer y tienen un papel clave que seguirán ejerciendo. Salvo en algunos campos muy concretos, las marcas necesitan a las agencias y a sus profesionales para hacer campañas eficaces y acertar con la publicidad que se necesita en cada momento y para cada caso concreto. Una marca podrá tener un experto propio, pero no logrará el nivel de conocimiento y la capacidad para diseñar y planificar que ofrece una agencia.

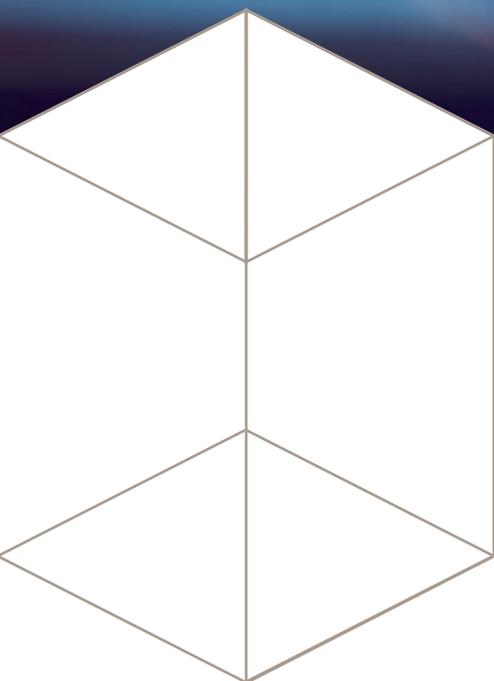
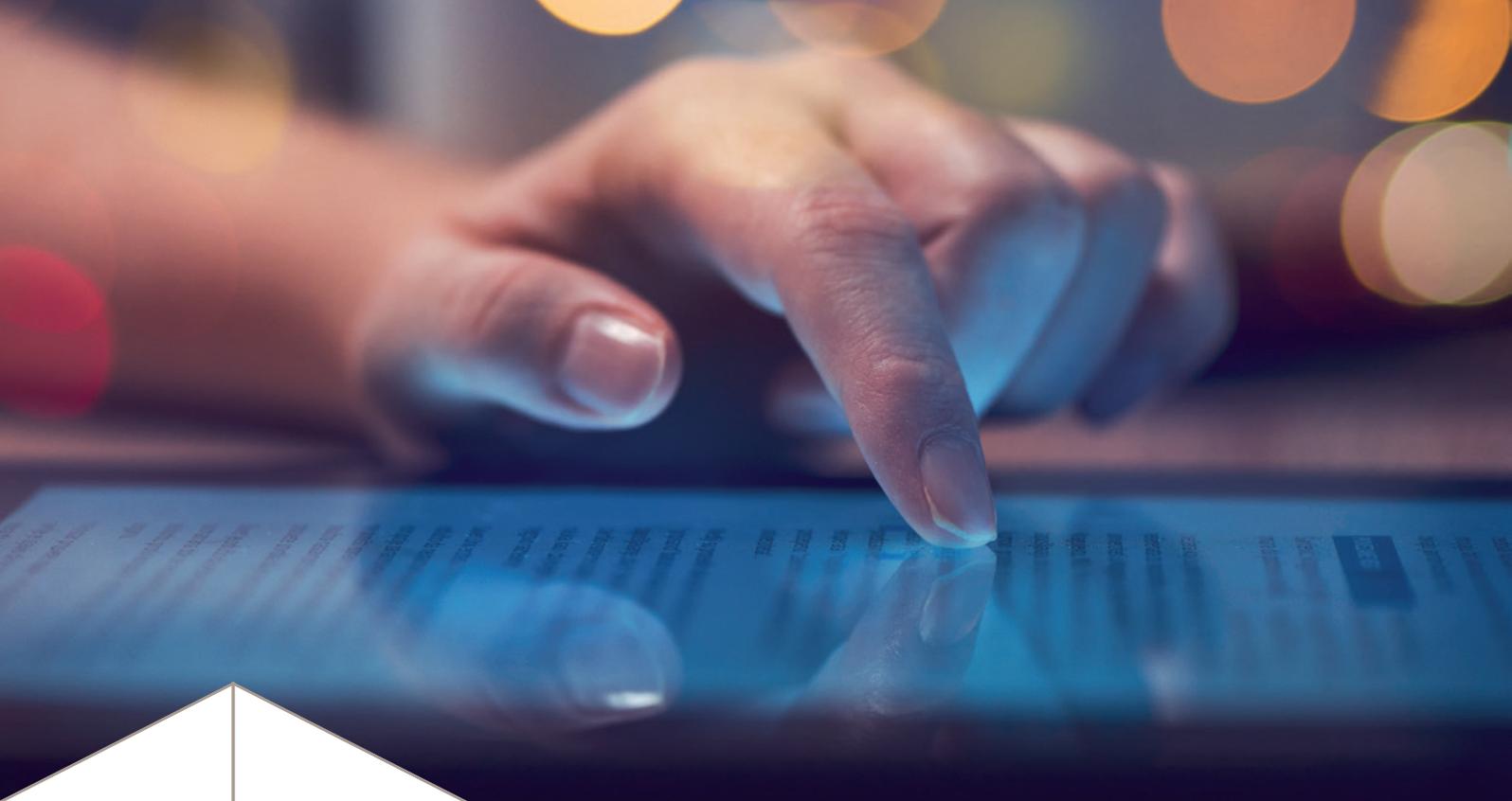
En cuanto a la relación con los usuarios, pienso que tampoco estamos abocados a la desintermediación porque la información que ofrecemos los medios de comunicación es distinta a la que encontramos en las redes sociales o en los buscadores.



En este sentido, ¿no están las redes sociales y los buscadores haciendo el papel de los medios y consiguiendo grandes audiencias?

Es cierto que las nuevas plataformas están llegando a grandes audiencias, pero también hay que subrayar que se trata de contenido rápido, grandes titulares, píldoras y formatos fáciles en los que parece que la credibilidad de lo que se dice y de la fuente no es importante. Lo que ocurre es que la credibilidad sí que es valiosa y tanto los lectores como los anunciantes empiezan a ver que no todo es volumen y que los contenidos tienen que ser sólidos, creíbles y contrastados. En el caso de los buscadores y de los agregadores de noticias, sucede que ellos acumulan contenidos y piezas con

Yo no creo en la desintermediación, al menos en ese discurso que afirma que estamos abocados al fin de los medios y de las agencias. Creo que los contenidos y la publicidad de calidad necesitan intermediarios.



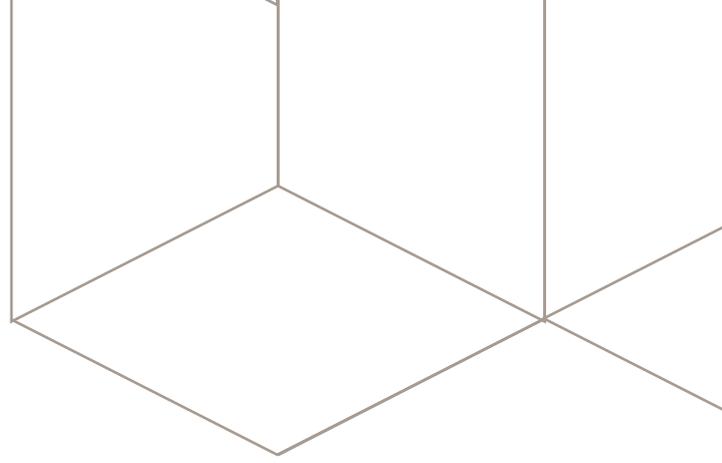
un orden y una jerarquía que no responden a los criterios que utilizamos los medios para destacar lo importante y estructurar la información con profesionalidad.

Aquí es donde los medios de comunicación seguimos teniendo una ventaja competitiva clave y donde hay un valor que se puede aprovechar. Los medios tenemos que seguir en esta línea, avanzando y utilizando de manera correcta las herramientas tecnológicas que nos permiten dar un servicio más completo, tanto a los lectores como a las marcas. Cabe recordar que si acabamos con los anunciantes acabamos con los medios; y si acabamos con los medios, lo hacemos también con la democracia. Afortunadamente, el debate sobre las *fake news* está encima de la mesa y ya en todos los foros se habla de la necesidad de afrontar un reto que puede tener graves consecuencias. De hecho, las grandes redes sociales ya han tomado conciencia del problema y están abanderando iniciativas de calado para evitar nuevos escándalos relacionados con informaciones falsas o con el uso indebido de los datos personales.

En el sector de Entretenimiento y Medios se habla de que asistimos a un proceso de convergencia de formatos, contenidos, redes o plataformas. ¿Cómo abordáis este proceso desde Vocento? ¿Cómo crees que evolucionará el sector a corto y medio plazo?

Creo que las compañías del sector estamos utilizando las herramientas tecnológicas para distribuir mejor y con más eficacia nuestros contenidos, pero también que cada cual sigue centrado en su *core business*. En nuestros periódicos hacemos vídeos, pero no televisión; creamos podcasts, pero no hacemos radio. Nos centramos en contenidos de calidad que ahora distribuimos a través de diferentes formatos, pero tenemos claro cuál es nuestro foco.

En el sector de los medios se ha hablado mucho de consolidación en los últimos años. ¿Cómo ves este proceso en España? ¿Crees que asistiremos a alguna alianza o fusión próximamente?



Los medios tenemos que seguir avanzando y utilizando de manera correcta las herramientas tecnológicas que nos permiten dar un servicio más completo, tanto a los lectores como a las marcas.

En la actualidad no veo ningún proceso de consolidación. Los grandes grupos de medios estamos eliminando ineficiencias, mejorando los equipos y acabando con redundancias para poder competir mejor. Creo que en este momento los editores, tanto los de papel como los nativos digitales, estamos en el mismo barco.

La gestión de datos es especialmente importante para las compañías del sector, fundamentalmente porque los anunciantes quieren conocer con la mayor precisión posible los perfiles a los que se dirigen y sus comportamientos. Al hilo de la entrada en vigor del Reglamento General de Protección de Datos se ha hablado mucho de la relevancia de los datos, de su gestión o de la privacidad de los usuarios. ¿Cómo enfocáis este asunto desde vuestra compañía?

Efectivamente la captación y explotación de los datos es clave para el anunciante y en este campo tenemos mucho que aportar. En el ámbito de la prensa en papel, contamos con una red

de medios regionales que nos da una presencia y una capilaridad que no tienen los grandes medios nacionales. Los anunciantes “locales” son una fuente de ingresos muy relevante para nosotros y demandan un conocimiento de sus clientes que podemos aportarles gracias a nuestra cercanía y al arraigo de nuestras cabeceras. En el caso de las grandes marcas de ámbito nacional, la exigencia en términos de calidad del dato es muy alta y hace falta algo más que la presencia local, pero también aquí tenemos una fuente de datos muy importantes gracias a la potencia de nuestros medios y soportes digitales.

La entrada en vigor del RGPD ha generado mucho trabajo y mucho debate en torno al uso de la gestión de datos. Se trata de un asunto muy relevante y con gran impacto, en ámbitos como la publicidad programática o las métricas, que es preciso regular. Todo lo que sea aportar regulación y protección será bueno. De hecho, creo que ordenar y regular este campo es positivo, tanto para una empresa de medios como la nuestra como para los anunciantes.

En la búsqueda de ingresos, las compañías de medios están redefiniendo sus modelos de negocio y apostando por nuevas fuentes como el muro de pago, los datos o nuevas fórmulas en el campo de la publicidad. ¿Cómo abordáis estos cambios desde Vocento?

En cuanto al muro de pago, creo que lograr que los clientes paguen por el contenido es posible si hay un modelo bien enfocado. De hecho, estamos viendo numerosos ejemplos tanto en medios de comunicación como en otros segmentos, como la música en *streaming*. En el caso de los diarios generalistas, es preciso un consenso a nivel nacional como ya ocurre en otros países como Estados Unidos, el Reino Unido o Argentina, pero que no acaba de llegar a España.

En relación al mercado publicitario, pienso que un grupo como Vocento tiene ante sí una gran oportunidad. La publicidad es cada vez más sofisticada y los grandes anunciantes quieren fórmulas eficaces. Esto hará que parte de la tarta publicitaria se desplace desde la publicidad convencional, sobre todo desde la televisión en abierto, a otros soportes capaces de obtener y gestionar datos con eficiencia. Aquí nosotros tenemos una ventaja competitiva porque tenemos datos propios, además de usuarios, o clientes finales a los que podemos ofrecer directamente contenidos de calidad.



Resumen del artículo de Christopher Vollmer publicado en *strategy+business* (publicación de strategy&, división de consultoría estratégica de PwC), #91, verano 2018.

La revolución de las fuentes de ingresos en el sector de Entretenimiento y Medios

Por qué desarrollar nuevas vías para generar beneficios es vital para las compañías

La digitalización ha reconfigurado para siempre el ecosistema global de la industria de Entretenimiento y Medios (E&M). El contenido se ha convertido en algo ubicuo y disponible bajo demanda. Las plataformas digitales han proliferado, generando así una distribución más directa y personalizada. La competencia por fidelizar a los clientes y aumentar las ventas es mayor que nunca. Todos estos elementos han cambiado para siempre las fuentes de ingresos del sector.

Quedaron atrás los días en los que las cadenas de televisión, los estudios de cine o las compañías de medios podían crecer a partir de una, dos o incluso tres fuentes de beneficios. Hoy, un crecimiento rentable pasa por tener cinco, seis o incluso más yacimientos de ingresos y por contar con una oferta de productos y servicios que vaya más allá de los esquemas tradicionales.

Las compañías del sector E&M han empezado a ofrecer emisiones en directo y podcasts, están trabajando en

ofertas para suscriptores; produciendo piezas de vídeo para usuarios y para uso por parte de las marcas y entrando en el campo del *e-commerce* o de los productos bajo licencia. Las cadenas de televisión y los estudios de cine ya están desarrollando series de vídeo en *streaming*. Las ligas deportivas y los videojuegos convergen en los eSports. Es decir, estamos en pleno proceso de transformación que tiende a la convergencia, a la expansión global de los grandes *players* y, sobre todo, a la búsqueda de nuevas y variadas fuentes de ingresos.

Hasta ahora, muchas compañías de éxito en el sector E&M habían tenido distintas vías de generación de beneficios y no es un fenómeno nuevo. Lo diferente en el nuevo ecosistema es el sentimiento de urgencia motivado por un ambiente cada día más competitivo y por las nuevas tecnologías, donde las fuentes de ingresos se están agotando mientras las grandes plataformas digitales experimentan grandes crecimientos. En el nuevo escenario, tanto el consumo



como los hábitos de compra están evolucionando a gran velocidad. Por ello, las empresas que sigan confiando en exceso en las fuentes tradicionales de generación de beneficios verán mermadas sus opciones de crecimiento y estarán abocadas a la reducción de costes o a la integración en otras compañías.

Ante estos desafíos, ya hay compañías que han empezado a desarrollar con éxito nuevos modelos de negocio en

áreas como los servicios para suscriptores, las microtransacciones digitales, la venta de productos y servicios, los eventos en directo o los formatos avanzados de publicidad. Estas empresas están configurando ofertas de experiencias conectadas y complementarias que pivotan sobre sus clientes más “fieles”, es decir, sobre sus fans. Los fans ven más, escuchan más, participan más, comparten más, recomiendan más y crean más. Pero lo que es más importante, los fans gastan

más y, por tanto, son más atractivos para los anunciantes.

Por tanto y teniendo en cuenta el cambio acelerado en el que nos encontramos, generar nuevas corrientes de ingresos requiere hacer cambios significativos en la estrategia, el modelo operativo y la cultura de las compañías. La buena noticia es que encontrar estas nuevas vías para obtener beneficios es posible y que ya se conocen las capacidades necesarias para lograrlo.



Hasta ahora, muchas compañías de éxito habían tenido distintas vías de generación de beneficios y no es un fenómeno nuevo. Lo diferente en el nuevo ecosistema es el sentimiento de urgencia motivado por un ambiente cada día más competitivo y por las nuevas tecnologías, donde las fuentes de ingresos se están agotando mientras las grandes plataformas digitales experimentan grandes crecimientos.

Nuevos modelos de comportamiento

El modo en el que se consume o se compra ha cambiado. Están surgiendo nuevos modelos de comportamiento centrados en el fenómeno fan que están revolucionando el esquema tradicional de fuentes de ingresos. Entre estos nuevos modelos, podemos destacar los siguientes:

Platform: Maximiza el alcance de la distribución por la rentabilización de sus principales marcas, productos y propiedad intelectual a través de nuevos canales y plataformas, tanto a de las que son propietarios y operan como de las que tienen acceso por sus alianzas.

Targeter: Genera nuevas fuentes de ingresos a partir de formatos publicitarios que conectan marcas con comunidades de fans, así como creando experiencias atractivas para los usuarios.

Transactor: Crea nuevas oportunidades de negocio al cerrar el círculo entre la fidelidad de los usuarios y actividad comercial.

Onmi-brand: Extiende la propiedad de una marca hasta la generación de nuevos ingresos mediante experiencia en vivo y nuevos productos.

Member: Desarrolla un acceso *premium* donde ofrece experiencias, productos, servicios y otros beneficios solo para los usuarios dispuestos a pagar por ello.

Prospector: Genera nuevos ingresos en nuevos mercados de Entretenimiento y Medios donde los nuevos modelos y el foco en los fans todavía no están plenamente desarrollados.

Globalizer: Expande su negocio y su mercado mediante la entrada en nuevas áreas geográficas.



Nuevas capacidades

Para adoptar con éxito estos modelos y ser capaces de desarrollar nuevas fuentes de ingresos hay diferentes capacidades, entre las que podemos destacar la capacidad para ofrecer contenidos que fidelicen a sus comunidades de fans. Además, la gestión adecuada de la distribución y los contenidos tiene que ir acompañada de las siguientes habilidades.

Gestión de datos

La gestión de los datos conseguidos directamente (*first party data*) se ha convertido en uno de los principales activos de las compañías del sector E&M. Se trata de información especialmente útil y valiosa para medir el impacto real de las marcas y de la publicidad, un elemento clave a la hora de asegurar los ingresos.

Captación de usuarios y fidelización de fans

En la búsqueda de nuevos ingresos es fundamental adoptar nuevos enfoques en la captación, fidelización y “compensación” de los fans. A partir del análisis de datos es posible conocer mejor el comportamiento, las preferencias y las necesidades de los usuarios y clientes, algo a lo que es preciso adaptarse para asegurar la continuidad de los ingresos.

Experiencia de usuario

Las compañías del sector E&M tienen que asegurar una correcta experiencia de usuario en todo momento: antes, durante y después de acceder a un contenido o de llevar a cabo una compra. Esto supone poner el foco en las alianzas y los socios con los que se trabaja con el fin de asegurar que el modelo de relación con los usuarios contribuye a fidelizarlos y sorprenderlos.

Gestión estratégica de los ingresos

El nuevo modelo exige un claro liderazgo por parte de ejecutivos con una visión global de la compañía y de su capacidad para generar ingresos a través de distintas fuentes. Es preciso entender las nuevas tendencias para aumentar beneficios de las marcas, segmentos e iniciativas relevantes; hay que conocer cómo es la competencia en cada mercado y hay que tener claro cuáles son los *drivers* que generan valor.

Fortaleza

Se trata de ser lo suficientemente fuerte y, sobre todo, de ser paciente. La generación de ingresos a partir de nuevas fuentes en un escenario tan cambiante no es algo fácil ni rápido. Focalizarse, comprometerse y aportar los recursos suficientes es crítico para crecer en el nuevo entorno.

Se trata, en suma, de dar a conocer los nuevos modelos de negocio, de armarse con las capacidades necesarias y, con paciencia, de adaptar las compañías para aprovechar las oportunidades del nuevo entorno digital y generar ingresos a partir de distintas fuentes.

7

Proyecciones de ingresos en España

Tablas por segmentos con estimación de crecimiento en el período 2018-2022*



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Televisión y Vídeo | | | | | | | | | | | |
| Subscripciones y tasas de licencia | | | | | | | | | | | |
| ■ Suscripciones | | | | | | | | | | | |
| Suscripciones a través de TV online | 21 | 25 | 29 | 35 | 39 | 43 | 47 | 51 | 54 | 58 | 8,2% |
| Otras suscripciones | 1.448 | 1.428 | 1.434 | 1.588 | 1.632 | 1.736 | 1.824 | 1.891 | 1.947 | 1.996 | 4,1% |
| Total suscripciones | 1.470 | 1.453 | 1.463 | 1.623 | 1.671 | 1.779 | 1.871 | 1.941 | 2.002 | 2.054 | 4,2% |
| ■ Vídeo físico | | | | | | | | | | | |
| Alquiler | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | -17,7% |
| Ventas | 58 | 63 | 65 | 65 | 53 | 46 | 40 | 36 | 32 | 29 | -11,3% |
| Total vídeo físico | 61 | 65 | 67 | 66 | 54 | 46 | 40 | 36 | 33 | 30 | -11,3% |
| Total Subscripciones y tasas de licencia | 1.531 | 1.518 | 1.530 | 1.689 | 1.725 | 1.825 | 1.912 | 1.977 | 2.035 | 2.083 | 3,8% |

Datos en millones de euros



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| Vídeo OTT | | | | | | | | | | | |
| SVOD (Suscripciones de vídeo bajo demanda) | 5 | 12 | 29 | 44 | 75 | 96 | 116 | 136 | 156 | 174 | 18,2% |
| TVOD (Transacción de vídeo bajo demanda) | 28 | 31 | 35 | 38 | 42 | 47 | 51 | 54 | 57 | 61 | 7,4% |
| Total Vídeo OTT | 33 | 43 | 64 | 82 | 118 | 142 | 167 | 190 | 213 | 234 | 14,8% |

Datos en millones de euros

* Cifras totales estimadas y redondeadas. Los totales pueden no ser iguales a la suma de sus componentes debido al redondeo.



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Publicidad en Televisión | | | | | | | | | | | |
| ■ Publicidad TV Tradicional | | | | | | | | | | | |
| Multicanal | 44 | 59 | 72 | 81 | 95 | 104 | 118 | 131 | 143 | 157 | 10,7% |
| TV terrestre | 1.660 | 1.831 | 1.939 | 2.041 | 2.049 | 2.000 | 1.946 | 1.903 | 1.848 | 1.790 | -2,7% |
| Total Publicidad TV tradicional | 1.703 | 1.890 | 2.011 | 2.122 | 2.143 | 2.104 | 2.064 | 2.034 | 1.991 | 1.947 | -1,9% |
| ■ Online | | | | | | | | | | | |
| Publicidad TV Online | 20 | 25 | 30 | 36 | 40 | 44 | 48 | 51 | 54 | 57 | 7,3% |
| Total Online | 20 | 25 | 30 | 36 | 40 | 44 | 48 | 51 | 54 | 57 | 7,3% |
| Total Publicidad en Televisión | 1.723 | 1.915 | 2.042 | 2.157 | 2.183 | 2.148 | 2.111 | 2.085 | 2.045 | 2.004 | -1,7% |

Datos en millones de euros



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Acceso a Internet | | | | | | | | | | | |
| Acceso a Internet a través del móvil | 3.312 | 3.616 | 4.011 | 4.248 | 4.571 | 5.051 | 5.490 | 5.915 | 6.325 | 6.710 | 8,0% |
| Acceso de banda ancha fija | 3.559 | 3.641 | 3.800 | 4.189 | 4.480 | 4.526 | 4.645 | 4.696 | 4.698 | 4.664 | 0,8% |
| Total Acceso a Internet | 6.871 | 7.257 | 7.811 | 8.437 | 9.051 | 9.577 | 10.135 | 10.611 | 11.023 | 11.374 | 4,7% |

Datos en millones de euros



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|-------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Publicidad en Internet | | | | | | | | | | | |
| ■ Clasificados | 87 | 100 | 112 | 123 | 134 | 145 | 154 | 161 | 166 | 169 | 4,8% |
| ■ Display | 290 | 372 | 474 | 584 | 608 | 671 | 733 | 797 | 857 | 910 | 8,4% |
| ■ Video | 74 | 91 | 124 | 159 | 177 | 207 | 236 | 265 | 291 | 316 | 12,3% |
| ■ Search | 512 | 571 | 649 | 784 | 872 | 952 | 1.011 | 1.067 | 1.115 | 1.152 | 5,7% |
| Total Publicidad en Internet | 964 | 1.134 | 1.359 | 1.649 | 1.791 | 1.974 | 2.135 | 2.291 | 2.430 | 2.547 | 7,3% |

Datos en millones de euros



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|-------------------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| Realidad Virtual | | | | | | | | | | | |
| ■ App | - | - | - | 1 | 6 | 13 | 10 | 11 | 11 | 12 | 17,1% |
| ■ Gaming | - | - | - | 9 | 47 | 96 | 106 | 140 | 184 | 235 | 37,9% |
| ■ Video | - | - | - | 4 | 25 | 46 | 64 | 84 | 111 | 141 | 41,1% |
| Total Realidad Virtual | - | - | - | 14 | 78 | 154 | 179 | 235 | 306 | 387 | 37,9% |

Datos en millones de euros



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Videojuegos | | | | | | | | | | | |
| ■ Publicidad en videojuegos | | | | | | | | | | | |
| Total publicidad en videojuegos | 27 | 28 | 31 | 33 | 35 | 37 | 39 | 42 | 46 | 50 | 7,7% |
| ■ Consumo de videojuegos | | | | | | | | | | | |
| - Juegos casuales/sociales | | | | | | | | | | | |
| Apps | 60 | 90 | 123 | 177 | 223 | 259 | 285 | 306 | 324 | 335 | 8,5% |
| Juegos de navegador | 48 | 49 | 48 | 48 | 48 | 47 | 47 | 46 | 46 | 46 | -0,8% |
| Total juegos casuales/sociales | 107 | 139 | 171 | 225 | 271 | 306 | 332 | 353 | 370 | 381 | 7,1% |
| - Juegos tradicionales | | | | | | | | | | | |
| Juegos de consola | | | | | | | | | | | |
| Juegos digitales de consola | 52 | 60 | 70 | 81 | 92 | 103 | 113 | 123 | 133 | 144 | 9,3% |
| Juegos físicos de consola | 381 | 346 | 337 | 346 | 345 | 335 | 322 | 309 | 296 | 283 | -3,9% |
| Juegos online / microtransacciones de consola | 13 | 26 | 32 | 38 | 45 | 51 | 57 | 64 | 70 | 76 | 11,3% |
| Total juegos de consola | 445 | 432 | 438 | 466 | 482 | 488 | 493 | 495 | 499 | 502 | 0,8% |
| Juegos de PC | | | | | | | | | | | |
| Juegos digitales de PC | 16 | 18 | 19 | 20 | 20 | 21 | 21 | 21 | 22 | 22 | 1,7% |
| Juegos físicos de PC | 20 | 18 | 15 | 15 | 14 | 13 | 13 | 12 | 10 | 9 | -8,9% |
| Juegos online / microtransacciones de PC | 75 | 81 | 85 | 89 | 93 | 97 | 101 | 105 | 110 | 115 | 4,4% |
| Total juegos de PC | 111 | 116 | 119 | 124 | 127 | 131 | 135 | 138 | 142 | 146 | 2,8% |
| Total juegos tradicionales | 556 | 548 | 557 | 589 | 609 | 619 | 627 | 633 | 640 | 649 | 1,3% |
| Total consumo de videojuegos | 664 | 687 | 728 | 814 | 879 | 925 | 959 | 986 | 1.011 | 1.029 | 3,2% |
| ■ eSports | | | | | | | | | | | |
| Contribución de consumidores de eSports | 0,024 | 0,185 | 0,320 | 0,452 | 0,719 | 0,927 | 1,105 | 1,277 | 1,417 | 1,558 | 16,7% |
| Patrocinio de eSports | 0,172 | 0,380 | 0,568 | 0,880 | 1,199 | 1,554 | 1,943 | 2,323 | 2,636 | 2,980 | 20,0% |
| Publicidad por <i>streaming</i> de eSports | 0,069 | 0,199 | 0,392 | 0,592 | 0,797 | 1,038 | 1,293 | 1,565 | 1,856 | 2,158 | 22,0% |
| Venta de entradas a consumidores | 0,032 | 0,075 | 0,179 | 0,433 | 0,887 | 1,278 | 1,624 | 2,056 | 2,382 | 2,705 | 25,0% |
| Ingresos por derechos de retransmisión de eSports | 0,065 | 0,139 | 0,284 | 0,577 | 1,288 | 2,142 | 3,110 | 4,301 | 5,553 | 6,824 | 39,6% |
| Total eSports | 0,362 | 0,978 | 1,743 | 2,934 | 4,890 | 6,939 | 9,075 | 11,522 | 13,844 | 16,225 | 27,1% |
| Total Videojuegos | 691 | 717 | 761 | 849 | 919 | 969 | 1.008 | 1.040 | 1.071 | 1.096 | 3,6% |

Datos en millones de euros



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| Radio y Podcast | | | | | | | | | | | |
| ■ Publicidad en radio | | | | | | | | | | | |
| Publicidad radio satélite | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Publicidad radio terrestre | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Publicidad radio tradicional | 404 | 420 | 454 | 458 | 466 | 475 | 484 | 496 | 508 | 521 | 2,3% |
| Publicidad radio terrestre <i>online</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Total publicidad en radio | 404 | 420 | 454 | 458 | 466 | 475 | 484 | 496 | 508 | 521 | 2,3% |
| ■ Publicidad en Podcast | | | | | | | | | | | |
| Total Podcast | 1 | 1 | 3 | 5 | 8 | 13 | 18 | 23 | 28 | 33 | 31,5% |
| Total Radio y Podcast | 405 | 421 | 457 | 463 | 474 | 488 | 502 | 519 | 536 | 554 | 3,2% |

Datos en millones de euros



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| Música | | | | | | | | | | | |
| ■ Música en directo | | | | | | | | | | | |
| Patrocinio de música en directo | 121 | 120 | 118 | 117 | 116 | 115 | 114 | 113 | 112 | 112 | -0,8% |
| Venta de entradas de música en directo | 191 | 216 | 238 | 264 | 286 | 302 | 316 | 326 | 334 | 338 | 3,4% |
| Total música en directo | 312 | 336 | 357 | 381 | 402 | 417 | 431 | 440 | 446 | 450 | 2,3% |
| ■ Música grabada | | | | | | | | | | | |
| - Música grabada digital | | | | | | | | | | | |
| Descargas música digital | 14 | 15 | 13 | 11 | 9 | 7 | 6 | 5 | 3 | 3 | -22,7% |
| Streaming música digital | 34 | 43 | 66 | 96 | 121 | 148 | 179 | 207 | 231 | 249 | 15,5% |
| Música en el móvil | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | -5,7% |
| Total música grabada digital | 50 | 59 | 81 | 110 | 134 | 160 | 189 | 215 | 238 | 255 | 13,7% |
| Música grabada física | 84 | 102 | 95 | 75 | 72 | 63 | 55 | 48 | 42 | 36 | -13,0% |
| Derechos de Actuación | 41 | 34 | 39 | 44 | 45 | 46 | 46 | 48 | 49 | 50 | 2,2% |
| Sincronización | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 8,8% |
| Total música grabada | 176 | 197 | 216 | 231 | 254 | 271 | 294 | 315 | 332 | 345 | 6,3% |
| Total Música | 488 | 533 | 573 | 613 | 656 | 689 | 724 | 755 | 778 | 795 | 3,9% |

Datos en millones de euros



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| Cine | | | | | | | | | | | |
| Taquilla | 499 | 521 | 571 | 608 | 604 | 625 | 648 | 671 | 695 | 719 | 3,5% |
| Publicidad en cine | 20 | 16 | 22 | 23 | 24 | 26 | 27 | 28 | 29 | 31 | 4,8% |
| Total Cine | 519 | 537 | 593 | 631 | 628 | 651 | 675 | 699 | 724 | 749 | 3,6% |

Datos en millones de euros



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Libros | | | | | | | | | | | |
| ■ Libros profesionales | | | | | | | | | | | |
| Libros profesionales electrónicos | 28 | 40 | 45 | 48 | 52 | 56 | 60 | 63 | 66 | 69 | 5,7% |
| Libros profesionales impresos / en audio | 293 | 292 | 277 | 259 | 236 | 214 | 188 | 165 | 142 | 123 | -12,3% |
| Total libros profesionales | 321 | 332 | 322 | 307 | 288 | 270 | 248 | 227 | 208 | 192 | -7,9% |
| ■ Libros de consumo | | | | | | | | | | | |
| Libros de consumo electrónicos | 54 | 78 | 84 | 90 | 101 | 112 | 123 | 135 | 145 | 155 | 8,8% |
| Libros de consumo impresos / en audio | 1.331 | 1.287 | 1.248 | 1.219 | 1.191 | 1.166 | 1.143 | 1.123 | 1.106 | 1.090 | -1,8% |
| Total libros de consumo | 1.386 | 1.365 | 1.331 | 1.309 | 1.293 | 1.278 | 1.266 | 1.257 | 1.251 | 1.245 | -0,7% |
| ■ Libros educativos | | | | | | | | | | | |
| Libros educativos electrónicos | 26 | 32 | 32 | 35 | 38 | 41 | 45 | 48 | 52 | 56 | 7,9% |
| Libros educativos impresos / en audio | 771 | 799 | 894 | 928 | 982 | 1.005 | 1.021 | 1.025 | 1.017 | 1.007 | 0,5% |
| Total libros educativos | 796 | 830 | 926 | 963 | 1.020 | 1.047 | 1.066 | 1.073 | 1.068 | 1.062 | 0,8% |
| Total Libros | 2.503 | 2.528 | 2.579 | 2.579 | 2.601 | 2.595 | 2.580 | 2.558 | 2.527 | 2.499 | -0,8% |

Datos en millones de euros



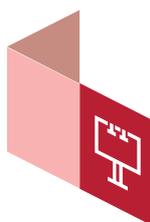
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| Revistas | | | | | | | | | | | |
| ■ Revistas de consumo | | | | | | | | | | | |
| - Publicidad en revistas de consumo | | | | | | | | | | | |
| Publicidad en revistas de consumo - digitales | 30 | 34 | 37 | 41 | 46 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 8,9% |
| Publicidad en revistas de consumo - impresas | 250 | 250 | 251 | 248 | 242 | 239 | 238 | 238 | 238 | 238 | -0,4% |
| Total publicidad en revistas de consumo | 280 | 284 | 288 | 289 | 288 | 289 | 293 | 298 | 303 | 308 | 1,3% |
| - Circulación revistas de consumo | | | | | | | | | | | |
| Circulación revistas de consumo - digitales | 3 | 4 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 | 4,9% |
| Circulación revistas de consumo - impresas | 228 | 221 | 205 | 196 | 190 | 186 | 183 | 181 | 179 | 178 | -1,3% |
| Total circulación revistas de consumo | 231 | 225 | 210 | 201 | 196 | 193 | 190 | 188 | 187 | 185 | -1,1% |
| Total revistas de consumo | 511 | 509 | 498 | 490 | 484 | 482 | 483 | 486 | 489 | 493 | 0,4% |
| ■ Revistas especializadas | | | | | | | | | | | |
| - Publicidad en revistas especializadas | | | | | | | | | | | |
| Publicidad en revistas especializadas - digitales | 10 | 11 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 16 | 17 | 5,8% |
| Publicidad en revistas especializadas - impresas | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | -6,6% |
| Total publicidad en revistas especializadas | 18 | 19 | 20 | 20 | 21 | 21 | 22 | 22 | 22 | 23 | 1,8% |
| - Circulación revistas especializadas | | | | | | | | | | | |
| Circulación revistas especializadas- digitales | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 13,5% |
| Circulación revistas especializadas - impresas | 46 | 45 | 44 | 43 | 42 | 41 | 40 | 39 | 38 | 36 | -2,8% |
| Total circulación revistas especializadas | 47 | 46 | 46 | 46 | 45 | 45 | 45 | 44 | 43 | 43 | -1,2% |
| Total revistas especializadas | 64 | 65 | 65 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 65 | -0,2% |
| Total Revistas | 575 | 574 | 563 | 556 | 550 | 548 | 549 | 552 | 555 | 558 | 0,3% |

Datos en millones de euros



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Periódicos | | | | | | | | | | | |
| ■ Publicidad en periódicos | | | | | | | | | | | |
| Publicidad en periódicos digitales | 136 | 168 | 199 | 224 | 246 | 269 | 293 | 318 | 343 | 365 | 8,2% |
| Publicidad en periódicos impresos | 667 | 652 | 645 | 597 | 556 | 523 | 493 | 468 | 448 | 431 | -5,0% |
| Total publicidad en periódicos | 803 | 820 | 844 | 821 | 803 | 792 | 787 | 786 | 791 | 796 | -0,2% |
| ■ Circulación periódicos | | | | | | | | | | | |
| Circulación periódicos digitales | 11 | 14 | 16 | 20 | 22 | 25 | 28 | 30 | 32 | 34 | 8,9% |
| Circulación periódicos impresos | 898 | 843 | 779 | 718 | 639 | 581 | 528 | 485 | 447 | 418 | -8,2% |
| Total circulación periódicos | 909 | 857 | 795 | 737 | 662 | 606 | 556 | 515 | 480 | 452 | -7,3% |
| Total Periódicos | 1.712 | 1.676 | 1.639 | 1.558 | 1.464 | 1.398 | 1.342 | 1.301 | 1.270 | 1.248 | -3,1% |

Datos en millones de euros



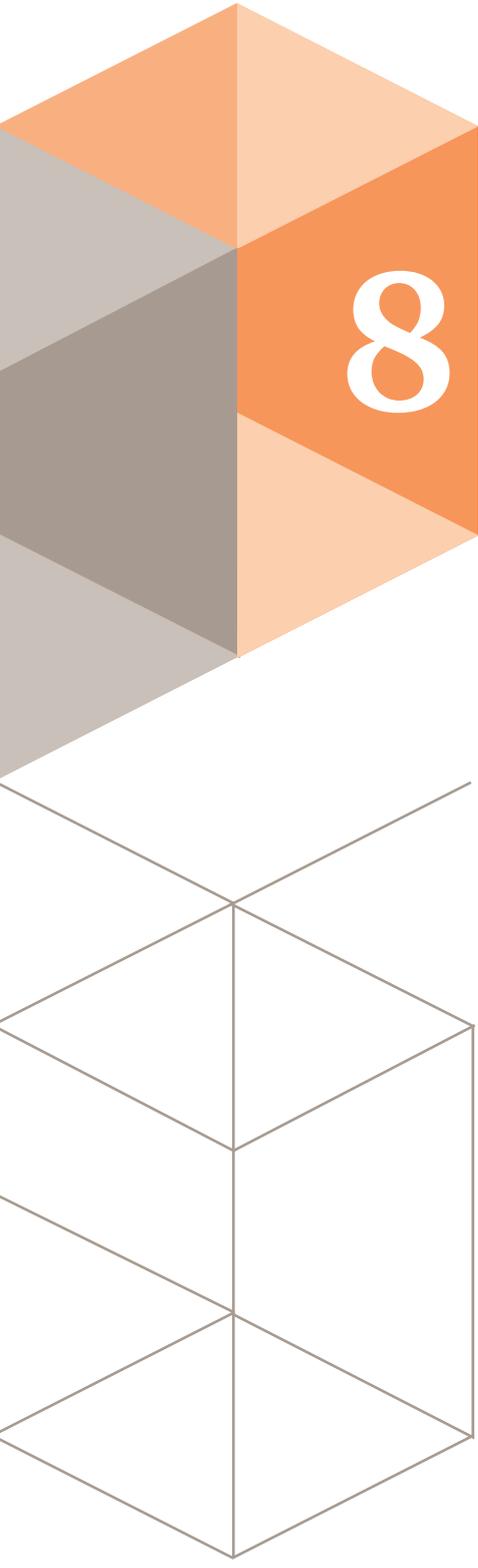
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| Publicidad exterior | | | | | | | | | | | |
| Publicidad exterior digital | 29 | 32 | 36 | 44 | 55 | 67 | 80 | 94 | 110 | 126 | 18,0% |
| Publicidad exterior física | 282 | 315 | 327 | 320 | 317 | 314 | 307 | 300 | 292 | 283 | -2,2% |
| Total Publicidad exterior | 311 | 347 | 363 | 365 | 372 | 381 | 387 | 395 | 401 | 408 | 1,9% |

Datos en millones de euros



| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | CAGR 17-22 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Business-to-Business | | | | | | | | | | | |
| ■ Información de negocio | | | | | | | | | | | |
| Información de negocio | 403 | 430 | 454 | 475 | 492 | 506 | 517 | 524 | 530 | 536 | 1,7% |
| Información de marketing de negocio | 457 | 487 | 513 | 536 | 555 | 569 | 577 | 582 | 586 | 588 | 1,2% |
| Información de negocio sectorial | 407 | 434 | 456 | 476 | 494 | 507 | 516 | 523 | 529 | 534 | 1,6% |
| Total información de negocio | 1.268 | 1.351 | 1.423 | 1.487 | 1.541 | 1.582 | 1.611 | 1.629 | 1.645 | 1.657 | 1,5% |
| ■ Publicidad en directorios | | | | | | | | | | | |
| Digital | 89 | 96 | 102 | 108 | 114 | 119 | 123 | 126 | 130 | 133 | 3,1% |
| Impresa | 60 | 50 | 41 | 33 | 27 | 22 | 18 | 14 | 11 | 9 | -19,8% |
| Total publicidad en directorios | 149 | 145 | 143 | 142 | 141 | 141 | 140 | 141 | 141 | 142 | 0,1% |
| ■ Ferias y Congresos | | | | | | | | | | | |
| Total Ferias y Congresos | 318 | 345 | 373 | 401 | 430 | 458 | 487 | 515 | 543 | 571 | 5,8% |
| ■ Libros profesionales | | | | | | | | | | | |
| Electrónicos | 28 | 40 | 45 | 48 | 52 | 56 | 60 | 63 | 66 | 69 | 5,7% |
| Impresos / en audio | 293 | 292 | 277 | 259 | 236 | 214 | 188 | 165 | 142 | 123 | -12,3% |
| Total libros profesionales | 321 | 332 | 322 | 307 | 288 | 270 | 248 | 227 | 208 | 192 | -7,9% |
| ■ Revistas especializadas | | | | | | | | | | | |
| - Publicidad en revistas especializadas | | | | | | | | | | | |
| Digital | 10 | 11 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 16 | 17 | 5,8% |
| Impresa | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | -6,6% |
| Total publicidad en revistas especializadas | 18 | 19 | 20 | 20 | 21 | 21 | 22 | 22 | 22 | 23 | 1,8% |
| - Circulación revistas especializadas | | | | | | | | | | | |
| Digital | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 13,5% |
| Impresas | 46 | 45 | 44 | 43 | 42 | 41 | 40 | 39 | 38 | 36 | -2,8% |
| Total circulación revistas especializadas | 47 | 46 | 46 | 46 | 45 | 45 | 45 | 44 | 43 | 43 | -1,2% |
| Total revistas especializadas | 64 | 65 | 65 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 65 | -0,2% |
| Total Business-to-Business | 2.120 | 2.238 | 2.326 | 2.404 | 2.467 | 2.517 | 2.552 | 2.578 | 2.603 | 2.627 | 1,3% |

Datos en millones de euros



8

Uso y permisos

Uso de datos en la publicación

El material en la presente publicación se obtiene a partir de los datos del informe *Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022*, una fuente completa de información sobre gastos en consumo y publicidad, disponible mediante suscripción en www.pwc.com/outlook. PwC busca continuamente actualizar los datos del *Outlook online*; por lo tanto, es importante tener en cuenta que los datos de esta publicación pueden no estar alineados con los datos que se encuentran *online*. El informe es la fuente más actualizada hasta la fecha de los datos de gasto en consumo y publicidad.

El presente documento, elaborado por PwC España, sirve a modo de guía general únicamente y no se debe tomar como provisión de servicios de asesoría legal, de contabilidad, asesoría de inversión o consultoría profesional de ningún tipo. La información proporcionada en este documento no debe utilizarse como sustituto de la asesoría profesional y competente de un consultor en aspectos fiscales, contables, legales u otras especialidades. Antes de tomar una decisión o alguna medida, debe consultar a un asesor profesional que haya obtenido todos los datos pertinentes relevantes para su situación particular.

La información se proporciona tal como está dispuesta en la presente publicación, sin ningún tipo de seguridad o garantía, expresa o implícita, de integridad, exactitud o puntualidad de la información, incluidas, entre otras, las garantías de rendimiento, comercialización y adecuación a un propósito específico. El contenido de los artículos tratados en esta publicación no debe ser extraído, utilizado o presentado en ninguna parte en la que se pueda malinterpretar de alguna manera dicha información o que no proporcione suficiente contexto.

Permiso para citar

Ninguna parte de esta publicación puede ser extraída, reproducida, almacenada en un sistema de recuperación o distribuida o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, incluyendo vía electrónica, mecánica, fotocopia, grabación o escaneo, sin previa autorización por escrito de PwC.

Global Entertainment & Media Outlook es una marca comercial propiedad de PricewaterhouseCoopers LLP.

Metodología y definiciones

Recopilación de datos históricos

Todas las previsiones se han construido a partir de la recopilación de datos históricos de diversas fuentes. En primer lugar, se recopila una base de datos históricos precisos y completos a partir de información disponible públicamente, proveniente de asociaciones comerciales y agencias gubernamentales. Cuando estos datos se emplean directamente en la publicación, estas fuentes se citan como corresponde. Asimismo, se han llevado a cabo entrevistas con asociaciones relevantes, reguladores y *players* principales para recabar reflexiones y estimaciones que no están disponibles en el dominio público. Cuando se recopila este tipo de información, se emplea para realizar los cálculos, y las fuentes son propias.

Método de pronóstico

Todos los pronósticos se preparan como parte de un proceso colaborativo e integrado que involucra análisis tanto cuantitativos como cualitativos. Las proyecciones son el resultado de un proceso riguroso de alcance, mapeo de mercado, recopilación de datos, modelado estadístico y validación.

Nota: Todos los datos, cuadros y gráficos (a menos que se indique de otra manera) en esta publicación se toman del *Global Entertainment & Media Outlook*.

Definiciones

¿Desea acceder a los datos de gasto en consumo y publicidad con tan sólo un clic? El *Global Entertainment & Media Outlook* es una fuente completa que contiene análisis globales y pronósticos a cinco años sobre el gasto en consumo y publicidad en 53 territorios para 15 segmentos.

Para acceder a las definiciones de segmento completas del *Outlook*, visite www.pwc.com/outlook





Contactos

Patricia Manca Díaz

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

Virginia Arce

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

Vanesa González Prieto

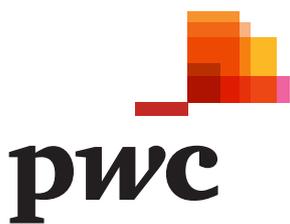
Socia de PwC España
vanesa.gonzalez.prieto@pwc.com
915 684 826

Manuel Martín Espada

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

Jorge Planes Trillo

Director de PwC España
jorge.planes.trillo@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 250.000 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

© 2018 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.