

# ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE MEDIOS

PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS  
**UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS**

[www.albertodeduran.es](http://www.albertodeduran.es)

# E1

## EXAMEN 1

# ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE MEDIOS

PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS  
**UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS**

[www.albertodeduran.es](http://www.albertodeduran.es)

## 1. La estrategia

Primero habría que establecer una **meta** (alcanzable, sin conceptos morales y que case con metas personales) y a partir de ahí estructurar unos pasos para llegar a ella: la **estrategia**, cuyas fases son:

- **Diagnóstico:** hay que descubrir qué está pasando:
  - **Análisis del macroentorno:** hay que analizar la situación general del país mediante el **modelo PESTEL** (añadiendo entornos ecológicos y legales), tratando no solo detallar qué pasa sino el porqué.
  - **Análisis del microentorno:** hay que analizar la situación de la industria de la publicidad mediante el **modelo de las cinco fuerzas de Porter**, que identifica la amenaza de nuevos competidores, sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes, y la rivalidad interna del sector. Estas fuerzas pueden ser débiles, mixtas o fuertes (mientras más fuertes sean, menos beneficios tendrá el sector).
  - **Análisis personal o de la organización.**
- **Política que te guíe:** hoja de ruta que indique cómo llegar a la meta con los obstáculos del diagnóstico, fijando:
  - **Estrategia corporativa:** en qué negocios debemos estar: **atractivo industrial.**
  - **Estrategia de negocio:** cómo debemos competir: **ventaja competitiva.**
- **Acciones coherentes:** acciones que te permitan llevar a cabo el plan. Deben ser coherentes con cómo es la empresa, con el diagnóstico y con la política marcada.

## 2. Los precios

- **Tipos de precios:** fijos, gratis o flexibles. Estos últimos es lo que se denomina **discriminación de precios**, a partir de lo que estén dispuestos a pagar los consumidores:
  - **Discriminación de primer grado:** determinar un precio para cada persona. *P.E.: un zoco.*
  - **Discriminación de segundo grado:** determinar un precio en función de la calidad, las características, la distancia, el momento, etc. Con esta discriminación surge el término **versioning**: sacar productos con diferentes características (*GB, píxeles, etc.*). *P.E.: mientras más cerca o más lejos estés del campo de fútbol, según el momento en que compraste el billete de avión, que Letbonus te cobre menos en ciertas actividades por rellenar huecos.*
  - **Discriminación de tercer grado:** determinar un precio en función de la edad, sexo, condición laboral, etc. *P.E: precio distinto para chicos y para chicas en la discoteca.*

- **Estrategias en cuanto al precio de los productos:**

- **Bundling o venta por lotes:** agrupar varios productos en un mismo precio de manera que se compren juntos en vez de separado. *P.E.: vuelo + hotel + traslado, hamburguesa + refresco, móvil + seguro.* **Tipos:**

1. **Puro:** no puedes comprar los componentes por separado.
2. **Mixto:** puedes comprar los componentes por separado.

- **Debundling:** estrategia basada en romper el bundling, en crear un bundling mixto. *P.E.: Ryanair vende las comidas y la facturación por separado, cuando Iberia lo hacía junto.*

- **Tying:** tipo de bundling por el que se ofrece A+B juntos, B solo, pero no A solo, de forma que compras lo bueno y lo malo, lo malo solo, pero no lo bueno sin lo malo. *P.E.: Avatar + 5 comedias románticas, en una frutería.*

- **Descuento por volumen:** estrategia que aprovecha la **utilidad marginal decreciente:** ya que los consumidores se satisfacen en seguida, se venden lotes grandes más baratos para que así consuman más. *P.E.: pack 40 latas de Pepsi.*

### 3. Tipos de calidad

- **Calidad normativa:** dictada por la norma. *P.E.: criticos de cine, premios en festivales..*
- **Calidad subjetiva:** definida por cada uno de nosotros. *P.E.: lo que cada uno pensamos de una película.*
- **Calidad funcionalista:** definida por cómo ha funcionado algo en el mercado. *P.E.: cuanto ha recaudado..*

### 4. El mercado publicitario

En 2011 la **Inversión Real Estimada** en el mercado publicitario fue de 12.000MM, un 6,5% menos que el año anterior, lo que supuso un 1,12% del PIB de nuestra economía.

Se habla de recesión cuando el PIB baja durante dos cuatrimestres seguidos y de depresión cuando además aumenta el paro, bajan los precios, hay menor poder adquisitivo y un efecto de oferta, pero España en la actualidad vive una situación de estanflación, con las mismas características pero sin bajada de precios.

El problema es que en la publicidad, en las crisis, ocurre un efecto lupa: si la economía se contrae un 1%, la inversión en publicidad se reduce un 5%, que en el caso de España es mucho más exagerado.

- **Medios convencionales (45%),** por importancia:

- Televisión.

- Diarios: los más afectados en las recesiones porque es donde se promocionan los pequeños comercios. También cuenta la publicidad que perciben por Internet. En esta,

aunque más gente lo lea, recaudan menos porque muchas veces cobran por clics y nadie pincha en ellos.

- Internet: formatos gráficos y enlaces patrocinados (Google, que te va subiendo mientras más te pinches y no mientras más pagues).
- Radio.
- Exterior: lo que hacían los propietarios de andamios era alargar las obras para cobrar más por las lonas.
- Revistas: su razón de ser es vender ByS (muebles, ropa, coches, películas, etc.).
- Dominicales.
- Cine: el product placement no cuenta.

- **Televisión en España:** no todo lo que tiene audiencia se pone en parrilla, pues debe ser una audiencia que interese a los anunciantes (en programas de sexo los anunciantes familiares (Coca Cola, Nestlé) se van, en el 11-S se dejó de emitir publicidad).

Por ese motivo en España se hacen series más familiares, porque así el target es más amplio y pagan más. Sin embargo, las estadounidenses suelen ser de profesionales, lo que hace que te salgan más baratas, pero los anunciantes no paguen igual.

- **Medios no convencionales (55%):**

- Mailing personalizado.
- PLV, merchandising, señalización y rótulos.
- Marketing telefónico.
- Buzoneo y folletos.
- Actos de patrocinio, mecenazgo, marketing social y RSC.
- Actos de patrocinio deportivo.
- Anuarios, guías y directorios.
- Regalos publicitarios.
- Ferias y exposiciones.
- Animación en el punto de venta: samplings.
- Catálogos.
- Marketing móvil.

- Juegos promocionales.
- Tarjetas de fidelización.
- Publicaciones en empresa.

Los medios más afectados por los recortes han sido revistas de empresa, catálogos, ferias o anuarios, mientras que lo que menos se recorta es el mailing personalizado (es barato y a la persona ya la conoces de algo), patrocinio deportivo (el deporte sigue viéndose) y sube en marketing móvil (por auge de smartphones) y marketing telefónico.

## 5. Historia de la publicidad

La publicidad ha existido desde siempre: en Egipto y Grecia se utilizaba el grito y las inscripciones en muros o piedras para promocionar ByS. Con la **imprenta** surgió la prensa en papel y permitió la reproducción exacta y en grandes cantidades de publicidad. A partir de la **revolución industrial**, la producción se hizo mayor a la demanda y las empresas accedieron a nuevos y amplios mercados, lo que cambió la publicidad por completo: se pasó de un mero papel informativo hacia un papel de persuasión.

La **propaganda política** también influyó decisivamente en la evolución de la publicidad moderna: durante la 1GM la publicidad se dirigió hacia el bien del Estado-nación, fomentando un sentimiento público de apoyo a las campañas y al patriotismo. Además, las técnicas de propaganda ofrecieron nuevas evidencias de la capacidad persuasiva de la publicidad en la opinión pública.

La **radio** de los años 20 ofreció un nuevo y poderoso medio a la industria para transmitir mensajes sonoros a amplias zonas geográficas, aportando información, entretenimiento y compañía, bajo una dependencia total de la publicidad. La **televisión**, cuya expansión fundamental fue tras la 2GM, posibilitó mostrar elementos audiovisuales a millones de personas a lo largo de todo el mundo. Al principio se optó por el patrocinio, pasando a los spots en los años 60. Hacia la década de los 80, surgieron las televisiones privadas, que erosionaron considerablemente las grandes audiencias de antaño. Por último, el surgimiento de **Internet** posibilitó crear ingentes bases de datos de los clientes, personalizar las ofertas y fomentar la bidireccionalidad a partir de esa naturaleza interactiva que le caracteriza. Aunque aún hoy en día se duda de su efectividad.

## 6. La publicidad en nuestros días

La **Ley General de Publicidad** de 1988 entiende por publicidad aquella forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta, la contratación de muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones.

Esta ley define a los **destinatarios de la publicidad** aquellas personas a las que esta se dirija o alcance; a los **anunciantes** como las personas en cuyo interés se realiza la publicidad; a las **agencias** como las personas dedicadas profesional y organizadamente a crear, preparar, programar o ejecutar publicidad por cuenta del anunciante; a las

**centrales de compra de medios** aquellos que se dedican a la difusión de publicidad a través de los soportes o medios de comunicación cuya titularidad ostenten.

En la actualidad, las marcas son muy vulnerables, por lo que hay que cuidarlas y protegerlas: una disminución en la calidad, una mala publicidad o un escándalo las hundan. Esto se muestra en los **rankings de marcas**: en los 80 dominaban Kellogs, Kodak o Marlboro, en los 2000 Microsoft y Nokia y en 2011 Apple y Google. Además, los consumidores actuales son menos fieles a las marcas de lo que eran antes, confían menos en la publicidad y tratan de evitarla, por eso cada vez es más persuasiva y menos informativa.

## 7. El problema esencial de los medios de comunicación de masas

El **problema esencial de los medios de comunicación** es que sus ingresos por ventas son inferiores a sus costes de producción. Ante este problema, los medios de comunicación establecieron la entrada de publicidad como mecanismo de compensación.

La relación entre costes fijos y la audiencia necesaria para cubrir esos costes depende del grado de inversión necesario para producir ese bien: un libro tiene pocos costes fijos, por lo que necesitará un número reducido de compradores para cubrirlos, mientras que una revista o una película tiene grandes costes fijos y necesitarán grandes audiencias.

La forma económica que permitirá la subsistencia y la expansión de contenidos de los medios será la **financiación cruzada**: libro o películas (100% ventas), revistas (60% ventas, 40% publicidad), periódicos (25% ventas, 75% publicidad), periódicos gratuitos o TV (100% publicidad).

En el caso de la **prensa**, al principio no sufrían este problema, ya que los precios eran muy elevados, con lo que solo lo compraban las clases altas. El problema llegó cuando mejoraron las tecnologías de impresión, que permitieron economías de escala: querían llegar a la gran masa, para lo que tuvieron que disminuir los precios y permitir la entrada de publicidad en sus publicaciones, pues los costes fijos de producción eran muy altos. En el caso del **cine**, tuvo que compensar con sinergias con otros productos y merchandising, mientras que la **TV** lo hizo mediante la publicidad y el pago del espectador.

- Ejemplo Der Spiegel:

Producir cada ejemplar de la revista alemana Der Spiegel cuesta 4,20\$ por sus grandes costes fijos, mientras que la revista gana por cada periódico 1,86\$. Gracias a la publicidad, que le da unos ingresos de 3,4\$ por copia que la revista tiene unos beneficios de 1,06\$ por cada ejemplar.

Si la revista no tuviera publicidad, el precio subiría en más de 2\$, lo que haría que se vendieran menos revistas, aumentarían los costes unitarios y hubiera que volver a subir el precio de nuevo.

También vemos en el ejemplo que los medios prefieren que sobre a que falte: las publicaciones impresas realizan copias de más, aún sabiendo que van a sobrar, porque si haces lo justo te arriesgas a que cuando el consumidor vaya a comprar y no vea tu revista se vaya a la competencia.

## 8. Estrategias para los mercados duales

Para comunicarnos con los demás necesitamos **plataformas**, algo que nos una. Los ByS que unen a dos grupos diferentes de usuarios en mercados duales son plataformas que ofrecen la **infraestructura** y las **reglas** que facilitan que las transacciones entre los dos grupos puedan llevarse a cabo.

Los grupos estarían atraídos mutuamente mediante un **efecto de red**: el valor para ambos aumenta cuantas más personas utilicen ese ByS. Existe dos tipos de red: el **efecto de red en un lado**, cuando un incremento de usuarios en ese lado lo hace más o menos atractivo para el resto de usuarios de esa parte, y el **efecto de red cruzado** cuando un incremento de usuarios en un lado lo hace más o menos atractivo para usuarios del otro lado.

En la actualidad todo son mercados duales: periódico (anunciantes-lectores), televisión (espectadores-anunciantes), música (artistas-fans), Visa (compradores-vendedores), aseguradoras médicas (médicos-enfermos). Te das cuenta de esto cuando un programa de TV con mucha audiencia es retirado de la parilla porque los anunciantes no quieren aparecer en él: lo que importa no es la TV, sino sus clientes, los anunciantes.

Los proveedores en mercados duales pueden obtener dinero de los dos lados, pero habría que saber a que lado subvencionar (normalmente cuando un grupo de usuarios, atraídos en gran volumen, son muy valorados por el otro grupo), dependiendo de los siguientes factores:

- **Sensibilidad al precio**: subvencionar al lado más sensible al precio y cobrar al que incremente su demanda en respuesta al crecimiento del otro. *P.E.: en Google se subvenciona al que busca y se cobra a los anunciantes.*
- **Sensibilidad a la calidad**: subvencionar al lado que demanda calidad y cobrar al que proporciona calidad. *P.E.: los jugadores son muy sensibles a la calidad, así que se les subvenciona y se les exige mucho a los desarrolladores.*
- **Costes de output**: hay que cuidar mucho los regalos, sobre todo si son tangibles.
- **Valor del usuario para la marca**: subvencionar a la gente que traiga más gente. *P.E.: los RRPP entran gratis a las discos.*

## 9. Visiones económicas de la publicidad

- **Persuasiva**: sostiene que la publicidad tiene efectos anticompetitivos al alterar el gusto y crera falsas diferenciaciones, lo que hace que la demanda se vuelva inelástica, con el consiguiente aumento en el precio de los ByS y creación de barreras de entrada, al estar persuadido. Por todo esto. Esta visión estaría económicamente desacreditada.
- **Informativa**: la Escuela de Chicago sostiene que los mercados están caracterizados por una información imperfecta y es justamente la publicidad la que nos muestra los productos, su precio y su calidad. De esta forma, con la publicidad el consumidor recibe información gratuita, haciendo más elástica la curva de la demanda, pues baja los precios y facilita la entrada de nuevos competidores. De esta forma, la publicidad tiene efectos procompetitivos.

- **Complementaria:** entiende la publicidad como un complemento al producto: no cambia preferencias ni da información, sino que somos de una determinada manera y la publicidad únicamente te dice si los valores de sus ByS coinciden con los tuyos, complementándote.
- **Neurológica:** visión no económica que indica que existen dos sistemas neurológicos: el sistema deliberativo (modo frío) y el sistema afectivo (modo caliente). Los de la perspectiva persuasiva piensan que la publicidad alimenta el modo caliente, por lo que esta visión retornaría a lo persuasivo a través de lo neurológico. En este tipo de visión se basan los estudios que comparan la Coca Cola y la Pepsi en el comportamiento y preferencia de los públicos.

## 10. Calidad mediante la búsqueda y mediante la experiencia

- **Calidad mediante la búsqueda:** calidad de una marca que el consumidor puede inspeccionar antes de comprar (*traje*).

Si las propiedades anunciadas por el producto son muy diferentes a sus verdaderas propiedades, el consumidor lo sabrá antes de comprarlo, por lo que la publicidad engañosa no tiene mucho sentido en este tipo de productos. Aunque no se reduce del todo: para ir a ver esa calidad habrá que invertir en transporte y tiempo, por lo que si las diferencias no son muy grandes, los clientes terminarán comprando.

- **Calidad mediante la experiencia:** calidad que no se puede ver antes del consumo del producto (*lata de atún*).

En este tipo de productos, el consumidor estará más indefenso, pues no sabrá si las calidades ofertadas son las verdaderas hasta que compra el producto. Ahora, tampoco es muy rentable mentir, porque a las empresas no les interesa que consumas sus productos una vez y luego no vuelvas a hacerlo porque ya no les crees.

El consumidor, en este caso, es más desconfiado, por lo que la empresa deberá gastar más en publicidad y realizar otras tácticas como samplings, pruebas gratuitas, trailers en películas, etc.

De esta forma, es fácilmente entendible que los ByS que se compran con menor asiduidad sean los que más publicidad engañosa tengan: inmobiliarias o productos milagro, pues un piso no puedes devolverlo y los productos milagros te cazan una vez, pero no más.

## 11. Críticas económicas contra la publicidad

- **La publicidad manipula el gusto de los consumidores:**

Estaríamos ante una publicidad psicológica y no informativa, que crearía deseos que no existen, por lo que el poder de la publicidad impediría la elección.

Además, las marcas influyen en los medios de comunicación: quieren colocarse en determinados contenidos, evitando otros, quieren determinados horarios o tipos de páginas, etc. Antes, los medios de comunicación proporcionaban modelos viables de

protección del interés público a pesar de las presiones de las empresas, sin embargo en la actualidad, está sometido a una presión constante para que se confunda con las marcas.

Sin embargo, ante estos argumentos, cabe decir que una vez la oferta se multiplicó, las marcas surgieron como sistema de reconocer la calidad, como forma de proteger al consumidor. Las empresas deben cuidar su historia y respetabilidad, por lo que gastarse dinero en publicidad indica que una empresa se preocupa por la calidad de su producto.

Además, las marcas solo valen cuando los consumidores tienen elección: sin competencia nadie se cree a una marca. Esto pasaba en la antigua URSS: al no tener rivales la calidad de los productos bajaba y los consumidores no confiaban en lo que compraban.

- **La publicidad crea barreras de entrada:**

A la publicidad se le achaca el impedir el establecimiento de nuevas marcas mediante la estructuración de barreras de entrada: si una marca hace mucha publicidad impedirá que otras entren.

Debido a la lealtad a las marcas, los nuevos rivales, tendrán que publicitarse más o buscar alguna ventaja competitiva única, y es que los gastos de publicidad solo son rentables cuando hay costes importantes de información. Por ello, las verdaderas barreras de entrada son los costes de información, la creación de una historia respetable y las inversiones realizadas. Y es que si hubiese un completo conocimiento de los productos ofrecidos, la lealtad no tendría ninguna utilidad.

Además, la experiencia desmiente esto, pues con el paso de los años han ido apareciendo cada vez más empresas. Además, la entrada de nuevas firmas sería mucho más complicada, porque los consumidores solo conocerían la historia de las empresas más antiguas.

- **La publicidad aumenta el precio de los bienes y servicios:**

El precio no aumenta debido a la publicidad, pues las cosas no cuestan en función de esta sino en función de lo que la gente esté dispuesta a pagar por ello. Y aunque es cierto que desde la experiencia vemos como los bienes publicitados son más caros que los no publicitados, la diferencia de precios puede deberse a diferentes situaciones no contempladas en el análisis: mayor calidad, postventa, etc.

Por ello sería interesante hacer el mismo análisis en mercados donde esté prohibido publicitar un producto y en mercados donde no. Y resulta que los productos más caros están en los mercados donde no hay publicidad, pues la gente no podrá comparar precios, ni se establecerán grandes compañías, además del precio que ya tiene el tiempo y el transporte por si alguien quisiese comparar. Habría muchos establecimientos pequeños, que podrían abusar más de los precios, y mejores condiciones laborales.

Con el caso práctico de los licores de Rhode Island antes y después de la prohibición de la publicidad del alcohol vemos como los precios bajaron una vez comenzó a haber publicidad y que los que no se publicitaban eran los que dejaban los precios de antes (con riesgo de cerrar. *P.E.: los chinos venden el alcohol más caro*).

Además, al bajar el precio del alcohol aprovecharon para vender comida y bebidas, aprovechándose de la gente que fue a comprar. Esto sería un ejemplo de **externalidades positivas**, que son las que surgen cuando nuestras acciones benefician a otros productos o personas, por lo que habría que premiarlas (*subvencionar al cine español por mostrar la marca España, reducir alquileres del Carrefour por el efecto llamada que tendrán el resto de tiendas*). También hay **externalidades negativas**, cuando reportan algo negativo a otras personas, que habría que sancionar (*contaminación*).

• **Los beneficios y costes sociales de la publicidad:**

- **Beneficios:** baja los precios de los productos y subvenciona a los medios de comunicación.
- **Costes:** utiliza a los sujetos mediante la persuasión y crea barreras aumentando los costes de entrada de los rivales.

## 12. Caso práctico The New York Times

El diario estadounidense The New York Times, con 1.150.000 ejemplares al día es el **tercero más leído** después del Wall Street Journal y el USA Today, y uno de los más **prestigiosos** del mundo con su edición global International Herald Tribune, lanzó un **paywall** o **muro de pago**, con lo que estableció que sus contenidos vía Internet serían pagados.

Esta decisión de crear un paywall fue tras debatir sobre qué es lo que más le convenía, **cómo cobrar:**

- **Todo o nada:** los usuarios que no estuviesen suscritos no podrían acceder a ningún tipo de información.
- **Contenido exclusivo:** como ya hicieron con **TimesSelect** solo se pagaría para contenido exclusivo como artículos y análisis de investigación.
- **Metered system:** acceso gratuito a toda la página durante un número determinado de artículos o páginas, a partir de la cual habrá que pagar.
- **Ofertas específicas por dispositivo:** cobrar dependiendo del medio (iPad, ordenador, papel, etc.).

¿A qué se debe? La tirada física cada vez iba a menos y no podía permitirse que gran parte de su público dejase el papel por el Internet y lo hiciese de gratis. Además, se supone que con una buena información que podría obtener de sus suscriptores podría establecer un target bien definido por el que le pagarán más por publicidad, además de evitar que la gente pasase directamente al artículo mediante Google News.

A partir del establecimiento del paywall consiguieron 400.000 suscriptores digitales (34% de sus lectores), que con sus 450\$ anuales de gasto para el suscriptor, se entiende como un bien de lujo que habría que cuidar y no dar gratis, además su target no es gente sin recursos, para poder leerlo tienes que tener dinero. Y aunque no es tan fácilmente pagable

como en el caso de periódicos económicos (gente de clase alta o pagados por la empresa), lo consiguieron hacer.

Un buen periódico no puede permitirse dejar de percibir dinero por ventas y esperar que la publicidad on-line cubra todos sus gastos, pues la mayor parte son gastos físicos, y si bien es cierto que ahorran en cosas como la distribución o la impresión, gastan en otras como servidores.

### 13. Caso práctico Lady Gaga

- **Qué sacamos en claro:**

- Cada vez los artistas ganan más con la música en vivo y menos con los discos.
- En industrias culturales, cuanto más inviertas, más ganas.
- Hay que coger la ola, arriesgarse, y no dejar pasar el momento.
- Es importantísimo tener una estrategia que te lleva a cumplir tu meta.
- Hay que ser flexible, pues todo cambia y hay que saber adaptarse.
- Hay que tener contactos.
- Hay que rodearse de gente: el equipo es importantísimo.
- Hay que crear marca con el tiempo.
- Importante papel de las redes sociales.

- **Definición de la estrategia de Lady Gaga:**

- **Meta:** ser la reina del pop y cambiar el mundo.
- **Estrategia:**

1. **Diagnóstico:**

- o Es difícil que te hagan caso. Hay que llamar la atención.

- o Es fácil que te excluyan, que te humillen. Hay que perseverar en cómo eres.

- o Mundo general de la música: en los últimos 10 años los ingresos en el sector han caído a la mitad, en España dos tercios. Entre Warner, Sony y Universal se llevan el 80% del negocio, y los independientes necesitan a las grandes para la distribución. Lo digital va subiendo poco a poco y lo único que crece realmente son los conciertos.

2. **Política que te guíe:**

- o Saber de música.
- o Saber de moda.
- o Cuidar a tus fans.
- o Saber con quién juntarte.
- o Saber manejar las nuevas tecnologías.
- o Ser la más trabajadora y la más leal para que el productor vea que no perderá dinero.

3. **Acciones coherentes:**

- o Aprender a tocar el piano.
- o Formarse como artista.
- o Vestirse de forma original.
- o Comunción con los fans.

• **Análisis del caso:**

Lady Gaga solo había actuado en pequeños teatros, pero si quería seguir creciendo y dar el pelotazo tenía que comenzar a actuar en arenas. Además, con cada concierto que daba en estos teatros, perdía dinero. El problema es que corría el riesgo de no llenarlos como se esperaba, pues aún no era muy reconocida.

**Tipos de locales donde podría actuar:**

- **Salas pequeñas:** 100-1500 personas. Ganaría de 250 a 5000 por noche, o porcentaje de la taquilla. Sin embargo, tienen un coste muy superior.
- **Salas medias:** 6000-8000 personas. Las probabilidades de ganar son mayores, aunque Lady Gaga se arruinó cuatro veces en estos porque gastaba mucho en espectáculo.
- **Arenas:** más de 8000 personas. El dinero viene cuanto más dinero te juegas. Además, mientras más dinero tengas, menos arriesgas.

Para dar el pelotazo, decide juntarse con **Kayne West** y llevar a cabo una gira conjunta, de igual a igual, en los **arena de Estados Unidos**. El hecho por el que se eligió a Kayne West es porque él, a diferencia de Lady Gaga, sí llenaba estadios. Para ello, había adelantado cuatro millones de su bolsillo.

El **problema** vino cuando Kanye West hizo unas declaraciones muy polémicas por las que dice, en la entrega de unos premios, que la ganadora debía haber sido Beyoncé y no Taylor Swift. Con todo esto, Kanye West cancela la gira, y a Lady Gaga se le frustra su salida al estrellato y tiene que **valorar qué hacer**:

- **Anularlo:**

- **Pros:** garantía de no perder más de 4 millones, esperar un poco más y dedicarse a un álbum futuro, y quitarte la presión.
- **Contras:** pierde 4 millones, no se promociona, rompe el momento, deteriora su imagen, tiene problemas con los promotores y debe devolver el dinero de los tickets.

- **Teatro:**

- **Pros:** no queda mal por anularlo, coge experiencia y tiene la seguridad de que lo va a llenar, sin dejar demanda insatisfecha.
- **Contras:** volvería a perder dinero, pierde el momento del llegar al arena, perdiendo mucho público, y no tiene tiempo de rehacer todo.

- **Arena:**

- **Pros:** aprovecha la ola, se promociona mejor que nunca pues solo van a verte a ti, promociona mejor los álbumes, los promotores están contentos, no tiene que devolver el dinero y cuanto más invierta menos perderá.
- **Contras:** quizás no lo llena, podría perder mucho dinero y tendría más presión.

Con todo esto, Lady Gaga **tendría que apostar por el arena**, arriesgarse, pues lo que puedes perder es mucho menos de lo que puedes llegar a ganar.

## 14. Caso práctico Spotify

- **Qué sacamos en claro:**

- Las cosas gratuitas son difíciles de mantener: hay que pagar por contenidos.
- La publicidad no puede sostener cualquier negocio íntegramente.
- Los accionistas que invierten en este tipo de negocios tienen la esperanza de que se encuentre una de hacer rentable el negocio: piensan a largo plazo.

- **Análisis del caso:**

Los ingresos de la compañía se multiplicaron en dos años, sin embargo las pérdidas se han incrementado en mayor medida. El motivo es que cada vez hay más usuarios, por lo que tienen que pagar más royalties a las discográficas, más servidores. . .

Además, la mayor parte de esos nuevos usuarios no son suscriptores, pues la mayor parte de los que utilizan Spotify utilizan su versión gratuita. Sin embargo, la publicidad de esas versiones gratuitas no son capaces de absorber todo el nivel de gastos que tiene la compañía.

La estrategia que trata de implantar Spotify es la de crear freemium, que consiste en convertir a los usuarios gratuitos en suscriptores Premium, además de tratar de compensar las pérdidas con publicidad.

El motivo de que los accionistas no desistan del proyecto a pesar de las pérdidas es que piensan en el largo plazo, de que se encontrará la forma de hacer rentable la empresa.

## 15. Caso práctico Real Madrid

### • Qué sacamos en claro:

- Mediante una buena estrategia se puede salir de los baches.
- Hay que hacer discriminación de precios.
- A la gente hay que sacarle dinero.
- La imagen es fundamental para una marca.
- Las estrellas generan valor.
- Hay que crear una estrategia global, abierta a distintos mercados.
- Hay que copiar las cosas buenas de la competencia.
- Hay que tener contactos.
- El dinero llama al dinero.

### • Definición de la estrategia de Florentino Pérez:

- **Meta:** ser el mejor club del mundo. **Minimetas:**

1. Crear una marca Real Madrid en muchos canales.
2. Conseguir flexibilidad financiera para adquirir talento y expandir la marca.
3. Conseguir a los mejores jugadores.

- **Estrategia:**

#### 1. Diagnóstico:

- o Los clubes ganan de derechos de TV, merchandising y entradas.

oEl club estaba al borde de la bancarrota.

oEl Manchester United antes tenía un modelo basado en entradas y sponsors locales y pasó a una estrategia que buscaba maximizar los ingresos por merchandising y TV.

## 2. Política que te guíe:

oEntradas: crear zonas VIP (con las que consigue 16MM).

oMerchandising: fomentar el merchandising para ganar más y fidelizar desde pequeños. Que lo compren o no depende de la imagen de marca, de su reconocimiento. Además, consigue que los fans se conviertan en compradores, lo que a los sponsors les viene bien ya que su marca estará en todas las camisetas.

oTV: adaptar los horarios a mercados asiáticos, además de romper el contrato por el que La Liga se vendía como bloque, para que cada club vendiese sus derechos por separado. Esto provocó una mayor desigualdad entre clubes.

## 3. Acciones coherentes:

oConsiguiendo galáctico venderán más entradas, tendrán más fans, ganarán más títulos, recibirán más por publicidad y por TV.

oEstablecer los valores de prestigio, esfuerzo, excelencia, sacrificio y juego limpio a la marca.

### • Análisis del caso:

El Real Madrid era un club al borde de la quiebra, así que con la llegada de Florentino Pérez comenzó una nueva etapa que supuso la renovación total del equipo. Florentino deja de ver el Madrid solo como un equipo de fútbol y empieza a tratarle como una marca.

Antes de nada, el Real Madrid tenía que definir bien a sus **públicos**: socios (abonados o no), televisiones, sponsors, fans, simpatizantes, etc., para crear una estrategia para cada uno:

- **Socios**: hombres de Madrid o alrededores, que son leales y se identifican con el club y sobre todo quieren que gane. Este es el socio que da imagen al Madrid, lo que repercute en los ingresos.

- **Simpatizantes y aficionados**: no suelen ir a partidos de fútbol, les gusta más el juego que el ganar, también comienza a haber mujeres. Estos estarían más centrados en modas, por lo que son más cambiantes y se identifican con los galácticos.

Lo primero que hace al llegar al Real Madrid es vender la antigua Ciudad Deportiva, gracias a sus contactos como constructor, consiguiendo 500MM. También se propuso crear espacios VIP en el Bernabéu, para que la gente que quisiese gastar más por ciertas comodidades pudiese hacerlo, lo que sería una discriminación de precios de segundo grado. Pero Florentino no podría subir los precios de las entradas indefinidamente, así que

decidió revertir la estrategia y basarla en el merchandising y no en la venta de entradas. Otra cosa que hizo fue conseguir que cada equipo renegociase sus derechos de TV, con lo que los dos grandes clubes ganarían mucho más. Por último, comenzó poniendo de su bolsillo para contratar a Figo, el primer galáctico.

En cuanto a la **estrategia de los galácticos**, habría que aclarar que estos llegan al club por su historia, por estar en un equipo con genialidades como ellos, haciendo que tengan menos presión, y porque la imagen del club les permite firmar contratos publicitarios multimillonarios. Ahora, esto lleva una serie de **problemas**: en el campo hay 11 jugadores, por lo que se enfrenta el individualismo al colectivismo, de ellos depende los resultados, ellos son los que dan la imagen, muchos jugadores (de la cantera u otros clubes) intentan acceder, y, sobre todo, pocos clubes pueden pagar por ellos.

Los **riesgos de la estrategia** de Florentino Pérez son:

- **Éxito en las competiciones**: el Madrid necesita ganar, porque sino los simpatizantes podrían “dejar” el club.
- **Comportamiento de los jugadores**: si es malo, no venderán camisetas y el club perderá dinero.
- **Equilibrio españoles-extranjeros**: a los madridistas no les gusta que todos los jugadores sean extranjeros.
- **Inestabilidad**: si tratas de vender los derechos de TV a otros países, tendrás que cambiar los horarios, haciendo que no te paguen lo mismo en España.
- **Exceso de merchandising**: si creas productos defectuosos o que no vengan a cuento con el club, podrá perjudicar a tu imagen.
- **Magnates**: hay que tener precaución con aquellos magnates y jeques que puedan contratar a los jugadores.

El **fin de la estrategia de Florentino Pérez** vino cuando tomó las riendas Ramón Calderón. Este decidió dejar de fomentar a los galácticos y “centrarse más en el equipo”, para lo que, entre otras cosas,<sup>9</sup> rejuveneció a la plantilla. Esto significaría la pérdida de repercusión en los medios, dejar de ganar en merchandising y perder oportunidades en el extranjero. Estar centrado en el marketing no significa dejar de lado el aspecto deportivo.

Con la **vuelta de Florentino Pérez**, continuó la estrategia previamente establecida:

- Realizar presentaciones mediáticas que potencien la publicity, haciéndolas a las 11 de la mañana para el mercado asiático.
- Obtener financiación gracias a las estrellas: son una industria en sí mismas.
- Abrir la marca a otros mercados.
- Establecer un modelo de negocio basado en merchandising (copiando a Disney y al Manchester United), derechos de TV y sponsors.

# E2

## EXAMEN 2

# ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE MEDIOS

PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS  
**UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS**

[www.albertodeduran.es](http://www.albertodeduran.es)

## 1. Las Cinco Fuerzas de Porter

El trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia, entendida no solo como la rivalidad entre los competidores de un sector, sino en un sentido más amplio, incluyendo a clientes, proveedores, posibles entrantes y productos sustitutos.

La rivalidad extendida, derivada de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de este. Para definir la rentabilidad de un sector determinado, no hay que ver el tipo de ByS que ofrece, si es un sector emergente o maduro, o si utiliza alta tecnología o no lo hace, sino que hay que analizar la estructura en términos de las cinco fuerzas competitivas, y es que si las fuerzas fueran intensas (aerolíneas, textil, hotelería) la el sector no sería atractivo, mientras que si fueran benignas (software, bebidas, artículo personal) serían más rentables.

### • Amenaza de entrada:

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y vienen con deseo de adquirir participación en el mercado, ejerciendo presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deberán bajar precios o incrementar la inversión para desalentar a nuevos competidores, y es que la amenaza de entrada depende de la altura de las barreras de entrada y de la reacción de los actores establecidos. Si las barreras fueran bajas y los recién llegados esperasen pocas represalias, la amenaza sería alta y la rentabilidad del sector moderada (es la amenaza de que entren y no la entrada misma la que baja la rentabilidad).

- Barreras de entrada:

1. Economías de escala por el lado de la oferta: si produces volúmenes más grandes tienes costes más bajos por unidad al distribuir los costes fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones a los proveedores. Así, desalientas la entrada al obligar a desplazar a los competidores establecidos o a aceptar una desventaja de costos.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda: los efectos de red, por los que los clientes están dispuestos a pagar más según aumente el número de otros clientes, limitan la disposición de los clientes a comprarle a un recién llegado y al reducir el precio que podrá exigir el recién llegado hasta que genere una gran base de clientes.
3. Costes para los clientes por cambiarse de proveedor: los clientes que se cambien de proveedor asumirán unos costes, ya sea por cambiar las especificaciones del ByS, por enseñar a sus empleados o por modificar los sistemas de información.
4. Requisitos de capital: la necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros es una potente barrera. Ahora, si los retornos del sector son atractivos y los mercados de capital son eficaces, los inversores financiarán.

5. Ventajas de los actores establecidos: estos tendrán ventajas de costos o de calidad que no estarán al alcance de sus potenciales rivales, ya sea por tener identidades de marcas establecidas, experiencia, tecnología, mejores materias primas o ubicaciones más favorables.
  6. Acceso desigual a los canales de distribución: el nuevo entrante tendrá que asegurar la distribución de su ByS, ahora, mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en el sector. Por ello muchos entrantes deciden obviarlos y crear suyos propios.
  7. Políticas gubernamentales restrictivas: pueden obstaculizar o promover la entrada de competidores, como extender o eliminar otras barreras de entrada, mediante licencias o restricciones a inversiones extranjeras. Complicarán la entrada reglamentos medioambientales y de seguridad y la facilitarán los subsidios o la financiación de investigaciones.
- Represalias esperadas: si la reacción de los actores establecidos es enérgica y prolongada, la rentabilidad de entrar en el sector bajará. Los recién llegados temerán represalias si los actores establecidos. . .
1. Han respondido enérgicamente a la entrada de otros competidores en otras ocasiones.
  2. Poseen recursos para defenderse, capacidad productiva disponible o poder sobre canales de distribución y clientes.
  3. Redujeran sus precios para preservar su participación en el mercado.
  4. Ven que el crecimiento del sector es lento y los recién llegados solo aumentarán su volumen al quitárselo a ellos.

• **Poder de proveedores:**

Los proveedores poderosos capturan mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores serán poderosos si. . .

- El sector de los proveedores está más concentrado que el sector al cual vende.
- Los proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir grandes costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos diferenciados.
- No existe sustituto para lo que ofrece el proveedor.
- El proveedor amenace con integrarse en el sector más avanzadamente.

• **Poder de clientes:**

Los clientes serán poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, y capturarán más valor si obligan a que los precios bajen, exigen más calidad o hacen que los participantes del sector se enfrenten. Los clientes serán poderosos si . .

- Hay pocos compradores o compran grandes volúmenes.
- Los productos están estandarizados.
- Los compradores asumen pocos costes por cambiar de proveedor.
- Pueden amenazar con fabricar ellos mismos los productos.

Además, habrá que considerar que un grupo de compradores es sensible al precio si . .

- El producto que compra representa una parte importante de su estructura de costes, así compararán y negociarán.
- Obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo o está presionado a recortar sus costes de adquisición.
- La calidad no se ve muy afectada por el producto del sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los costos del comprador. Si este pagase su precio muchas veces mejorando el desempeño o reduciendo otros costos, los compradores estarán más interesados en la calidad que en el precio.

Los clientes intermedios (aquellos que compran el producto pero sin ser usuarios finales) se analizarán igual, aunque debe agregarse que adquieren un importante poder de negociación cuando pueden influir en las decisiones de los clientes más cercanos al usuario final. De esta forma, los productores muchas veces tratan de disminuir la importancia de los canales mediante acuerdos exclusivos con distribuidores, o vendiendo directamente al usuario final.

• **Amenaza de sustitutos:**

Los sustitutos, con la misma función o similar que el producto de un sector mediante formas distintas, siempre están presentes, pero a menudo es difícil percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Estos sustitutos limitarán el potencial de rentabilidad al colocar un techo a los precios. Habrá que tener especial atención a los cambios en otros sectores que podrían transformarse en atractivos sustitutos. La amenaza de los sustitutos será alta si . .

- Ofrece un precio o desempeño igual o mejor.
- El coste de los clientes por cambiarse al sustituto es bajo.

• **Rivalidad entre competidores existentes:**

El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende de la intensidad con la que las empresas compiten y de la base sobre la cual compiten.

- Intensidad de la rivalidad, será alta cuando...

1. Los competidores son varios o parecidos en tamaño.
2. El crecimiento del sector es lento, impulsando luchas por participación.
3. Las barreras de salida son altas, debido a elementos como activos altamente especializados o a la dedicación de la dirección a un negocio en especial, manteniendo a las empresas en el mercado aun con retornos bajos o negativos.
4. Los rivales están comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si sus metas no son solo económicas.
5. Las empresas no entienden bien sus señales, por su falta de familiaridad o por enfoques competitivos o metas distintas.

- Base de la competencia: las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen gran influencia en la rentabilidad.

Y es que la rivalidad es especialmente destructiva si gravita exclusivamente en torno al precio porque, entre otras cosas, acostumbra a los clientes a prestar menos atención en las prestaciones del producto y la calidad del servicio. Es más factible que se de una competencia de precios si...

1. Hay costes fijos altos y marginales bajos, presionándose a recortar precios por debajo de costes medios.
2. La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz, llevando a largos periodos de exceso de capacidad y recorte de precios.
3. El producto es perecible, tentándose a venderlo más barato cuando aún tiene valor.

Existen menos probabilidades de que la competencia en dimensiones que no abarcan el precio (prestaciones del producto, servicios de apoyo, tiempo de entrega o imagen de marca) erosionen la rentabilidad dado que esta mejora el valor para el cliente y puede aguantar precios más altos.

Tan importante como las distintas dimensiones de la rivalidad es preguntarse si los rivales compiten en esas mismas dimensiones: cuando todos los competidores se esmeran por satisfacer las mismas necesidades o competir en torno a los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero.

La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso incrementar la rentabilidad del sector, cuando cada competidor trate de satisfacer las necesidades de los distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, servicios o identidades de marca.

## 2. Caso práctico The New York Times

El diario estadounidense The New York Times, creado en 1851 por Raymond y Jones, con 1.150.000 ejemplares al día y 705MM de ingresos por venta es el **tercero más leído** después del Wall Street Journal y el USA Today, y uno de los más **prestigiosos** del mundo (establece la agenda mundial) con su edición global International Herald Tribune, lanzó en 2011 un **paywall** o **muro de pago**, con lo que estableció que sus contenidos vía Internet serían pagados.

Esta decisión de crear un paywall fue tras debatir sobre qué es lo que más le convenía, **cómo cobrar**:

- **Todo o nada**: los usuarios que no estuviesen suscritos no podrían acceder a ningún tipo de información.
- **Contenido exclusivo**: como ya hicieron con **TimesSelect** solo se pagaría para contenido exclusivo como artículos y análisis de investigación.
- **Metered system**: acceso gratuito a toda la página durante un número determinado de artículos o páginas, a partir de la cual habrá que pagar.
- **Ofertas específicas por dispositivo**: cobrar dependiendo del medio (iPad, ordenador, papel, etc.).

¿A qué se debe? La tirada física cada vez iba a menos y no podía permitirse que gran parte de su público dejase el papel por el Internet y lo hiciese de gratis. Además, se supone que con una buena información que podría obtener de sus suscriptores podría establecer un target bien definido por el que le pagarán más por publicidad, además de evitar que la gente pasase directamente al artículo mediante Google News.

A partir del establecimiento del paywall consiguieron 390.000 suscriptores digitales (34% de sus lectores y el 70% de los suscriptores de papel, a los que le salía gratis la suscripción en Web), que con sus 450\$ anuales de gasto para el suscriptor, se entiende como un bien de lujo que habría que cuidar y no dar gratis, además su target no es gente sin recursos, para poder leerlo tienes que tener dinero. Y aunque no es tan fácilmente pagable como en el caso de periódicos económicos (gente de clase alta o pagados por la empresa), lo consiguieron hacer.

Un buen periódico no puede permitirse dejar de percibir dinero por ventas y esperar que la publicidad on-line cubra todos sus gastos, pues la mayor parte son gastos físicos, y si bien es cierto que ahorran en cosas como la distribución o la impresión, gastan en otras como servidores.

Ahora, el NYT se ha visto en problemas: si bien es cierto que en circulación (ventas + abonos online) ha ganado 40MM, ha perdido 312MM en publicidad, o sea 260MM de

pérdidas y 350MM de ingresos. Y todo esto aunque en circulación de 2010 a 2011 haya subido 21MM, lo que nos dice que hay canibalización, ya que si la gente se abona a Internet, deja de comprar lo físico (81MM-21MM = 60 MM de canibalización).

Además, cabe destacar que aun estableciendo el paywall, los visitantes únicos seguían rondando los 32MM, lo que significa que la mayor parte de la gente no pasaba de los 20 artículos. Solo habría un pequeño declive de páginas vistas (de 700MM a 600MM, pues la gente se controla más).

- **Diseño del paywall:**

- Establecieron el **metered system**, por el que dejarían la web abierta hasta un máximo de **20 artículos mensuales**.
- Ofrecerían una suscripción a todo aquel usuario que se pasase de esos 20 artículos.
- Al contar todos como un artículo leído, dieron la misma importancia a todos los contenidos. De esta forma es más fácil de entender para el usuario.
- Establecieron un muro con grietas: si llegas desde las redes sociales no cuenta como artículo leído y si llegas desde Google News tienes 5 más al día. De esta forma contrarrestas la menor visibilidad que pudieras tener tras el paywall, pues la gente que llega de Twitter y Facebook picoteará tu contenido y hablará de ti.

- **Razones para el paywall:**

- La tormenta perfecta: te bajan las ventas, la publicidad, sube la competencia en Internet y hay un cambio social.
- Tienes que elaborar una estrategia, pues el hundimiento es total.
- Remedios a corto plazo: recortar costes, como hizo en un 25% (EREs, jubilaciones, cierres de periódicos, etc.).
- Remedios a largo plazo: apelar a los jóvenes apostando por el iPad, pues la gente prefiere pagar menos y busca más comodidad. El problema es que piensan que al no ser físico tendrán que cobrar muy poco.
- En el futuro el porcentaje por publicidad bajará, aumentando el de ventas y suscripciones, invirtiendo el 75%-25%.

- **Times Select 2005:** el primer intento de establecer un muro por el NYT fue en 1996, tras la entrada de Internet, estableciendo un precio de 35\$ al mes, aunque a los dos años cesaron en su intento. En el siguiente intento, Times Select, decidieron cobrar 50\$ al año por acceder a los artículos de opinión y editoriales. De esta forma consiguieron 227.000 suscriptores, ingresando 11MM, que para un periódico que ingresa 1500MM no es dinero, así que cesaron en su intento.

- **Tipos de consumidores:**

- **Ocasional o light (10):** gente que visita el NYT muy de vez en cuando. No podemos ir a por ellos, pues nunca van a pagar por el contenido, así que le dejaremos 20 artículos gratis para que hablen de nosotros cuando nos lean.
- **Medio (20):** gente que visita el NYT con cierta asiduidad. Tampoco iremos a por ellos más que dejándoles esos 20 artículos gratis para que te conozcan e intentar que se enganchen.
- **Compulsivos (+50):** gente que compra o se mete en la web todos los días y consume más de 50 artículos. Hay que ir a por estos, sacarles el excedente, o sea, ese plus que estaría dispuesto a pagar, mediante discriminación de segundo grado.

- **Estrategia de producto:** hay que establecer el número de artículos gratis, o sea, la dureza del muro.

- Si pones muchos artículos gratis nadie se suscribirá, mientras que si pones pocos no hablarán de ti y no tendrán suficiente experiencia como para querer pagar, además de no conseguir nunca a lights y medios.
- Estableces 20 artículos, que son uno al día de L-V.
- Céntrate en los compulsivos, que son los que pagarán, y olvídate de los light y medios.
- Establece un muro roto dejando a los que llegan desde las redes sociales, utilizan cuenta anónima y a los que borran historiales, que son los menos. Ahora, si empieza a haber muchos que acceden de esta forma cambia tu estrategia. Este muro con grietas fue defendido por el vicepresidente de operaciones digitales Niessenholtz diciendo que la mayor parte de la gente es honesta y que apoya a su valiosa institución y está a favor de pagar por su contenido.
- Lo positivo de establecer un muro es que no te pierdes las conversaciones en las redes sociales y que es pesado encontrar la grieta (los que van poco la buscarán, los que van mucho la evitarán).
- Todos los compradores tienen un coste por artículo bajo: los que lo leen poco no pagan y los que leen mucho y están suscritos cada artículo le costará muy poco. Ahora, son a los lectores medios a los que no conviene perder: es bueno que picoteen, hablen de ti, te den publicidad y poder vender que tienes 32 MM de visitas.

- **Estrategia de precio:** hay que establecer un precio para lo digital, decidir si será en función del contenido o del medio de acceso, si sería una tarifa plana (**flat fee**) o un bundling, etc.

- Dejar el periódico gratuito es inviable y establecer un precio fijo tampoco lo es, al no poder tratar a todos por igual.
- Estableces una discriminación de precios de segundo grado, haciendo que paguen **en función del medio de acceso:** pagarán más los que lo consuman en Tablet que en

Smartphone, porque la calidad es superior, estableciendo un **minibudling** al vender paquetes como “Web + Tablet” (5\$), “Web + Smartphone” (3,75\$) y “Web + Tablet + Smartphone” (8,75\$). No sería un bundling realmente porque estarías cobrando el mismo precio que por separado.

- Dieron importancia a los tablets porque permite el **lean-back** (visualización de noticias pasadas, como en los periódicos) y el **lean-forward** (visualización de noticias de mañana, como en la web).
- Será gratis para los light y para los medios, e irás a por los impulsivos, mediante discriminación de segundo grado, como hemos visto, y de tercer grado, poniéndole precios más baratos a jóvenes, estudiantes y profesores, porque serán los que luego transmitirán esa información.
- El precio del paywall (8,75\$) es la mitad que el precio del físico (15,4\$) por los costes que te ahorras y sobre todo para potenciar que la gente se pase al paywall, pues la gente no está dispuesta a pagar lo mismo por algo no físico.
- Los precios, normalmente, se basan en lo que los consumidores quieren pagar (el problema es cuando no quieren pagar lo que cuesta), en lo que los competidores cobran (el NYT es más caro que el resto, por lo que habrá que venderlo como un bien de lujo) y tus costes (de donde puedes reducir).
- Decides no **cobrar por artículo** por lo complicado del sistema y porque de esa forma serían más reticentes a leer, pues se trata de un consumo basado en la experiencia, pues no sabes cómo te saldrá el artículo. Además, cobrando por artículo acabarás haciéndolos sensacionalistas.
- Decides un **todo incluido** porque el consumidor lo entiende, siente que controla el gasto, le da tranquilidad. Además, puede que uno te consuma muchísimo, pero lo normal es que no lo hagan, que la mayoría no consuma muchos.
- Según **Clay Shirky** la sociedad no necesita periódicos sino periodismo. El problema es que no sabemos cómo separarlo: habría que circunvalar el muro, crear una nueva realidad, estableciendo un nuevo modelo, pero... ¿cómo mantener eso? Y es que hay quienes piensan que el NYT está abriendo una batalla a muerte para volver al pasado.

#### • Crisis de los periódicos:

- El periódico físico es un bundling al mezclar todo tipo de noticias (editoriales, anuncios de trabajo, bolsa, deporte, economía, etc.), pero está yendo hacia un debundling debido a Internet: si buscas piso te metes en Idealista, si lo que quieres es trabajar, en Infojobs, etc. Y esto es porque en Internet hay sites especializadas mejores que el periódico.
- La publicidad se ve afectada en cuanto que el número de lectores es menor, esta no se ve, se evita, se paga poco y hay demasiada eficiencia (se ve en la web quién ha pinchado en la publicidad).
- Comienzan a surgir medios alternativos (The Huffington Post, blogs, etc.), perdiendo el monopolio sobre la noticia.

- **Conclusiones:**

- Hay que crear muros con grietas.
- Hay que segmentar al público y sacar el mayor dinero a los compulsivos.
- Hay que hacer discriminación de precios de segundo y tercer grado.
- A la gente le gusta el todo incluido, pues tranquiliza aunque normalmente sea un timo.
- Los periódicos y las industrias culturales en general tienen una difícil transición al mundo digital.
- Hay que evaluar riesgos y oportunidades de la distribución digital, y ver cómo crear valor.
- Si no funciona una estrategia, hay que cambiarla por otra.

### 3. Caso práctico Netflix

**Netflix**, fundada en 1997 por Reed Hastings después de un altercado al alquilar Apollo 13 y que le cobrasen 40\$ por demora, en un principio se dedicó al alquiler de DVDs por correo, con suscripciones mensuales y sin pagos por demora. El presidente de Netflix quería contrarrestar los problemas que se atribuía a los videoclubs: tenías que desplazarte, tenías que devolverlo y podías llegar y que no estuviese la película que estabas buscando.

De esta forma, la entrada de Netflix cambió para siempre el sector de los videoclubs, hasta entonces dominados por **Blockbuster** (2500 locales, DVDs por mail, streaming video y kioskos) y **Redbox** (30000 kioskos donde, mediante tarjeta de crédito, cobraban 1\$ al día por película). En un principio no estableció relaciones con los estudios, aunque después le redujeron el precio por unidad según el número de veces que el título fuese alquilado.

El modelo de negocio se basaba en crear una lista por Internet con las películas que querías ver, al día siguiente recibías la primera por correo, la devolvías en un sobre prefranqueado y cuando la recibían, te mandaban la segunda. El precio era de 4\$ por película y 2\$ por envío, lo que significaba que era caro, pero en un principio funcionó ya que se trataba de los primeros adoptantes del DVD, gente que tenía dinero. Ahora, al expandirse el uso de este tendrían que revisar los precios, basándose su modelo de negocio posterior en un “todo lo que puedas consumir”.

Ahora, Netflix se encontró con un problema: todo el mundo pedía las mismas películas, así que decidió crear un algoritmo que recomendaba películas a la gente según sus gustos, que coincidía que no eran de las novedades. Con esto conseguirían que aunque sea un 25% te hiciese caso, te quitabas la presión de que todos quisiesen las novedades.

- **Análisis de las cinco fuerzas de Porter:** en total hay tres fuertes, una mixta y una débil, con lo que no sería un sector interesante desde el punto de vista de la rentabilidad.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** al comenzar a analizar un sector nos tenemos que situar en el centro de este e investigar cómo está la situación entre todos, si nos pegamos o llegamos a acuerdos con Blockbuster y otros videoclubs. Esta fuerza

sería mixta, pues luchaban pero no demasiado, y es que la rivalidad es más intensa cuando:

1. Los competidores son varios o de tamaño parecido: NO.
2. El crecimiento del sector es lento: Sí.
3. Las barreras de entrada son altas, si no te compran cuando te quieres ir. Sí.
4. Los rivales aspiran a ser líderes: NO.
5. Las empresas no son capaces de entender sus señales, si hay un líder: NO.

- **Amenazas de entrada:** mientras más barreras tenga el sector y más represalias hayan, sería más complicado para Netflix meterse en el sector. Con todo esto se ve que sería una fuerza débil.

1. Economía de escala por el lado de la oferta: Blockbuster tenía muchas tiendas, así que pagaba un mejor precio por las películas: Sí.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda: todo el mundo iba a Blockbuster, pues tenía una mayor oferta: Sí.
3. Costes para los clientes por cambiar de proveedor: NO.
4. Requisitos de capital: para crear un videoclub no hace falta mucho dinero, pero para una cadena sí: Sí.
5. Ventajas de los actores establecidos: Blockbuster era famosa y todo el mundo la conocía: Sí.
6. Acceso desigual a los canales de distribución: los otros videoclubs sí pueden conseguir las películas: NO.
7. Políticas gubernamentales restrictivas: no habían: NO.

- **Poder de los clientes:** estos influyen en el precio, buscan que estos bajen y que haya mejores condiciones. Además, el producto está estandarizado y si a los clientes le diesen mejores cosas cambiaría. Así, sería una fuerza fuerte.

- **Amenaza de sustitutos:** la amenaza será alta cuando:

1. Ofrecen un mejor precio y funciona más o menos igual: Netflix sería un sustituto de Blockbuster: Sí.
2. Coste por cambiar al sustituto es gratis: Sí.

- **Poder de los proveedores:** estos influyen más cuando:

1. El sector está concentrado: Sí.
2. Los proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos: Sí.
3. No pueden cambiar de proveedor: Sí.

• **Cambio de sector:**

La empresa, alcanzó un pico máximo en 2011 con sus acciones valoradas en 300\$ (comenzó en 26\$), hasta que en 2012 cayó a 80\$, debido a la desconfianza en el sector motivada por el streaming (con el que tendría que pagar mucho por los permisos de las productoras y muchas veces los derechos los tendría la competencia, quedándose tú con las películas más viejas). Y es que una vez Netflix se asienta, domina y conquista la fortaleza de Blockbuster, cambia de sector al ponerse de moda el **video por streaming**, así comenzará a enfrentarse a Youtube, a las televisiones, a iTunes, a Amazon, etc.

Viene de un sector en el que se ha convertido en el líder a un sector en el que está en clara desventaja, jugando con algunas de las más grandes empresas del mundo de la informática (Apple, Google), de las redes sociales (Facebook), de las ventas por Internet (Amazon) y a las televisiones (HBO), y a otros muchos enanitos como Blockbuster on demand.

• **Cambio estratégico:**

La empresa comenzó en el negocio del streaming en 2007 y ya en noviembre de 2010 Netflix estableció una tarifa plana de streaming por 7,99\$ al mes, aunque la suscripción más popular era al de 9,99\$: tarifa plana de streaming y DVDs, que funcionaba como bundling.

Pero entendió que el futuro de la compañía, su corazón, sería el streaming, que se le presentaba como un problema: no tenían el derecho de todas las películas, estos eran muy caros y los que más pujaban por ellos eran las televisiones. Así que el cambio estratégico llegó en julio de 2011 cuando dejaron de hacer el bundling y solo permitieron la suscripción a DVD o streaming por separado (poniendo cada servicio a 7,99\$) y los que querían ambos servicios verían el precio aumentado en un 60%. Pero ni siquiera podría mantener esos precios, porque compite con gigantes que se quedan las mejores películas y encima más baratas.

También quisieron separar los dos negocios (DVDs y streaming) en dos compañías independientes, cambiándole el nombre al alquiler de DVDs por **Qwikster**, pero no gustó y decidieron dejarle el nombre después de que más de un millón de suscriptores cancelasen sus contratos.

• **Conclusiones:**

1. Hay que realizar el análisis de las cinco fuerzas.
2. La competencia son las cinco fuerzas, no solo tus rivales.
3. Hay que ser paranoico con los sustitutos.
4. Hay que analizar los cambios de la industria y a tus nuevos rivales.
5. Tienes que adaptarte mediante cambios estratégicos, pero también ver qué problemas pueden acarrear.