

PuroMarketing

Publicado el 29-10-2019 Por Redacción

The Media Landscape: los datos del informe global que descubre el panorama actual de la inversión en medios de comunicación de los grandes anunciantes y marcas

El informe realizado por Rob Norman y Brian Wieser para GroupM nos muestra una reflexión sobre cómo la industria de los medios de comunicación afecta a las grandes marcas

La intención general de este estudio realizado por [GroupM](#) y de manos de Rob Norman (GroupM Senior Advisor) y Brian Wieser (Global President de Business Intelligence) es ver el panorama de los medios de comunicación a través del prisma de la inversión de los grandes anunciantes y examinar a algunos de los protagonistas clave que influyen en la oferta de medios. Inevitablemente, esto nos lleva a comentar el papel actual de las agencias de medios, como las nuestras. En esta introducción destacamos los hechos tal como los vemos y abordamos nuestro propio papel en el sistema.

El punto de partida fue que los grandes anunciantes se enfrentan a desafíos diferentes a los del resto de anunciantes realizando un análisis de su en los 15 principales mercados durante 2018 para luego profundizar en el destino del dinero y aislar los desafíos únicos que tienen los grandes anunciantes, pensando que sería útil analizar cómo estos anunciantes y empresas asignan sus inversiones pagadas en medios de comunicación para aprender cuatro cosas: ¿Quiénes son los mayores proveedores? ¿Cómo se distribuyen las inversiones entre vendedores globales, regionales y locales? ¿Cuál es la posición de mercado de Google y Facebook para nuestros clientes, a diferencia de todos los anunciantes? ¿Cuál es la distribución general entre los tipos de medios de comunicación de todo el mundo?

¿QUÉ NOS DICEN LOS DATOS?

En los 15 mercados principales de GroupM, tal y como se definen por facturación total, Google y Facebook representan el 19% del total. Esto incluye todas las plataformas individuales de Facebook y Facebook Audience Network, así como toda la búsqueda, visualización y vídeo de

Google, incluyendo cualquier ingreso que finalmente se repatrió a los editores. Sin contar esa "repatriación", el total ronda el 17%.

Google es el mayor proveedor de nuestros clientes. Facebook es el cuarto. La pareja está separada por The Walt Disney Company y Comcast. Si no se hubiera producido la fusión de 2018, Facebook habría sido el segundo, con una gran diferencia con Google y una pequeña con Comcast.

La mayoría de los lectores encontrarían esto algo predecible, aunque muchos podrían haber adivinado que el porcentaje de Google/Facebook es de alrededor del 25% o más. El resto de los 10 primeros lugares son igualmente interesantes: Bertelsmann, ITV, CBS, Viacom, Publitalia '80 y SevenOne Media.

TF1, "New" Fox, Fox y News Corp. combinados, Discovery y AT&T completan la lista de socios de 500 millones de dólares. En cuanto al contexto, nuestra inversión total con Amazon, Twitter (aproximadamente igual) y Snap ascendió a 500 millones de dólares, menos del 15% del total de Google/Facebook, pero aproximadamente igual al total de Hearst, Meredith y Condé Nast. Snap se está acercando rápidamente a Verizon Media, que una vez fue el poderoso Yahoo y AOL.

En **audio**, iHeartMedia es una vez y media más grande que Spotify, pero para el contexto los dos juntos son más pequeños que Bell Media en Canadá y mucho más pequeños que JCDcaux. Parece que la segunda era de audio aún no ha impactado significativamente en la selección de canales de los anunciantes.

En términos de **tasa de crecimiento** interanual, Amazon, Snap, Twitter, Facebook y Google lideran, pero en porcentajes que son significativamente más bajos que los que se muestran en sus archivos públicos. Esto refleja el long-tail, así como la continua dependencia de muchos grandes anunciantes de la televisión. La inflación en ese medio causada por una oferta limitada pone en peligro el crecimiento de los medios de comunicación, donde la oferta es cualquier cosa menos limitada. También es cierto que las nuevas empresas, especialmente las que se denominan comúnmente marcas directas, comienzan su camino de crecimiento con las empresas digitales nativas y solo se convierten en impulsores de los medios de comunicación tradicionales cuando se llega al límite de alcance o de respuesta en lo que perciben como los canales más responsables. La percepción, por definición, está en el ojo del observador.

En conjunto, resulta que el mundo es tan complejo como cabría esperar. A continuación se presentan algunas observaciones adicionales:

- El vídeo como formato único sigue siendo dominante. Dentro de este marco, la programación completa sigue siendo la primera opción de contexto. No es de extrañar que el vídeo encabece la inversión, dado que es una opción de alto coste, pero también es un impulsor masivo de la actividad de clientes/prospects en todos los demás canales.
- Los actores del mercado único (especialmente en vídeo) siguen siendo extraordinariamente importantes para los anunciantes.
- Google y Facebook son igualmente dominantes en el mundo digital, pero representan menos de la mitad de las pantallas y vídeos digitales.
- En cuanto a las "terceras fuerzas" en digital, todas las de Amazon, Microsoft y Snap son importantes y crecientes, pero siguen siendo actores fraccionados. Igual de significativo es The Trade Desk, el único competidor global significativo para Google como intermediario programático.
- La publicidad como parte del marketing total en Asia, al menos para nuestros clientes, parece ser una parte significativamente menor del gasto promocional total que en Europa y

Norteamérica.

- La década actual no será la década de América Latina; Televisa (en el puesto 37) es el único vendedor de la región en el top 50. (GroupM no opera en Brasil).
- Entre las empresas de periódicos tradicionales, sólo News Corp se encuentra entre las 30 primeras. A ella se unen Associated Newspapers (Reino Unido) y The New York Times entre los 100 primeros.

LA GRAN DISRUPCIÓN

Estos son días peligrosos para los anunciantes -al menos para aquellos que han utilizado la televisión como base de su estrategia de comunicación-. Con los cambios en los hábitos de visionado, las impresiones publicitarias en los medios de comunicación más visibles y de mayor atención están en caída libre en todo el mundo. El problema es universal y si el comportamiento de las audiencias más jóvenes es un presagio, las cosas no van a mejorar.

La realidad es que Google y Facebook, por un lado, y Netflix, por otro, han socavado estructuralmente un modelo económico centenario: las dos primeras empresas mediante la intención de la monetización publicitaria y la interacción social en ausencia de contenido, y la segunda mediante la monetización del contenido en ausencia de publicidad.

En el primer caso, las salidas masivas de efectivo combinadas con una distracción de la atención de los medios de comunicación impresos destruyó el modelo de publicación tradicional. En este último, la creación de un apetito por el vídeo sin publicidad desvió tiempo, atención y dinero de la televisión tradicional. Gracias a la ubicuidad de la banda ancha barata, Netflix lideró la revolución de la televisión over-the-top (OTT) que amenaza con socavar el modelo de negocio de la televisión basada en anuncios.

Al comenzar la tercera década del siglo XXI, la pregunta es: ¿Cuánto tiempo pueden seguir prosperando estas empresas? Considere lo siguiente:

En el corazón del negocio de Google hay un 'tri-efecto' de características únicas:

- Un monopolio de la intención y la búsqueda en la mayoría de las regiones.
- Un monopolio virtual del vídeo corto con soporte de anuncios.
- Control de la infraestructura del 75% de la publicidad digital no controlada por Facebook.

Estas actividades y la posición de mercado de Google se ven reforzadas por las señales de Gmail, Maps, Google Play Store, el navegador Chrome y el sistema operativo Android.

En el corazón del negocio de Facebook hay una colección igualmente convincente de atributos:

- El monopolio de la acción social en la mayoría de las regiones.
- Un casi monopolio de la mensajería en los mercados occidentales, con cuotas de mercado muy superiores a las de Twitter y Snap.
- Una cuota de publicidad social superior al 80%.

Estas actividades, y la posición de Facebook en el mercado, se ven reforzadas tanto por la aceptación del consumidor como por la visión ubicua de la identidad de la empresa, que se ve facilitada por el "inicio de sesión con Facebook" y la presencia de píxeles de Facebook en los sitios web de los editores, los anunciantes y los sites comerciales por igual.

Netflix es tan disruptivo pero menos dominante. La compañía tiene lo que puede ser una cuota de mercado duradera, pero un camino menos claro hacia beneficios significativos, a medida que los costes de los contenidos siguen aumentando y los productores se enfrentan a la elección entre la integración vertical de la producción y la distribución, y convertirse en traficantes de armas de contenidos, centrándose en el mejor postor. Hablaremos de Netflix específicamente más adelante.

La posición de estas tres empresas en Occidente, al menos, parecía impenetrable hace solo dos años. Ahora siguen creciendo tanto en volumen como en cuota, pero a ritmos más lentos y con claras vulnerabilidades que pueden exigir o imponer cambios significativos.

En el caso de Google y Facebook, los activos de datos que pusieron la cesta de los huevos de oro de la publicidad segmentada son ahora cuestionados. ¿Sabes demasiado? ¿Son custodios confiables? ¿Es el método de adquisición una invitación al daño social? ¿El dominio del mercado resultante ha frenado la competencia y la innovación? ¿Es el poder transferido de manera segura a la empresa?

Lo que la competencia no ha logrado desbaratar es ahora la diana de interés regulatorio en todo el mundo. Parece que esos reguladores han identificado el daño al consumidor, la habilitación de la criminalidad y el debilitamiento de la Democracia como razones suficientes para exigir un cambio radical. El Gobierno del Reino Unido publicó un libro blanco (un prelude al Reglamento) titulado "Daños Online" en abril de 2019. El problema para Google y Facebook es que las eficiencias inherentes a los estándares tecnológicos globales no protegen en absoluto contra la regulación local y aplicable en todo, desde el uso del data hasta las definiciones de la libertad de expresión y el tratamiento fiscal.

El torbellino regulatorio también impacta en las "grandes apuestas" de los grandes jugadores: en concreto, el proyecto de criptomoneda Libra de Facebook, que, a pesar de su alta ambición, ha sido recibido con cautelosa sospecha por parte de algunos y con incredulidad por parte de otros. Aparte de estos detalles, parece que hay pocas ganas de que estas compañías se vuelvan más poderosas de lo que lo son hoy en día.

Vale la pena dar un paso atrás y preguntarse cómo Google y Facebook lograron sus posiciones en el mercado, y por qué se volvieron tan atractivos para los anunciantes.

De manera más sucinta, la respuesta es la siguiente: Google y Facebook proporcionaron una utilidad de mercado con cero fricción económica o tecnológica, lo que perturbó los mercados tradicionales altamente ineficientes de la información y la comunicación. Lo hicieron con la calidad y la rapidez suficientes para generar un crecimiento exponencial, y con ese crecimiento levantaron barreras insuperables a la entrada en el mercado de competencia.

En el caso de la publicidad en concreto, Google y Facebook fueron capaces de aprovechar las señales de intención y comportamiento activas y pasivas a gran escala, dentro y fuera de la red, de una manera que creó valor para los mayores anunciantes y, lo que es más importante, para millones de empresas y negocios.

Lo hicieron sin ningún coste marginal de los medios de comunicación (eso es lo que hace el contenido generado por el usuario) y, lo que es igual de importante, hicieron 'performance' relacionado con el cobro en base al rendimiento "por algo" que creó una percepción más o menos convincente de la reducción del riesgo para P&G, Joe's Pizza y todos los que se encuentran en el medio, incluyendo Booking.com y eBay.

El hecho de que Google haya servido a todos los grupos de anunciantes es fundamental para su

éxito. Un suministro ilimitado de inventario, impresiones o consultas aumenta masivamente la posibilidad de tener un inventario que sea el adecuado (relevante) para alguien. Del mismo modo, cuando el principal mecanismo para negociar ese inventario es a través de la subasta, el vendedor se ve enormemente favorecido al maximizar el número de postores por cada lote disponible.

Por último, por supuesto, las empresas que logran una penetración masiva y los efectos de red también se ven favorecidos en su capacidad para introducir nuevos productos y servicios en el mercado. Son más fáciles de probar, refinar y desplegar; los costes de los fallos periódicos son mínimos; y la capacidad de replicar las características de la competencia se vuelve más fácil con una capacidad de ingeniería a escala y un impacto en el cliente.

Tanto Google como Facebook han adquirido y refinado tanto como construyeron. Facebook y Messenger son 'propios', mientras que Instagram, WhatsApp y Oculus no lo son. Google creó su motor de búsqueda subyacente, pero estaba lejos de ser el primero en comercializar con ventas de palabras clave basadas en subastas o con la mezcla de anuncios orgánicos y de pago. Se adquirió YouTube, Android, DoubleClick e Invite Media, la base de la plataforma programática de Google.

No es del todo sorprendente que muchos competidores, comentaristas y reguladores estén pidiendo alguna variación de una ruptura en el crecimiento o una ruptura de entidades corporativas. Ambas empresas son admiradas y valoradas por los usuarios, los anunciantes y el gran número de empresas que probablemente no habrían existido de no haber sido creadas éstas. Para algunos, sin embargo, el precio es demasiado alto; ven que los esfuerzos realizados por las empresas para desarmar sus plataformas han sido insuficientes. Por supuesto, la razón de ese fracaso es que las plataformas nunca pueden ejercer un control absoluto sobre el acceso a las mismas o sobre el contenido que aparece en ellas. Para ser más exactos, no pueden hacerlo sin incurrir en costes que perjudicarían su progreso.

Hasta ahora, los reguladores se han contentado con multar a Google y Facebook. Las sumas son grandes en cualquier contexto corporativo normal, pero poco más que un inconveniente para estas empresas. Parece seguro que las multas aumentarán y las peticiones de ruptura se harán más fuertes en 2020. Europa parece animada a actuar, y en América del Norte se están llevando a cabo múltiples investigaciones antimonopolio. Si se puede demostrar que el ciclo electoral de Estados Unidos en 2020 se ve afectado, incluso si los organismos políticos y reguladores de Estados Unidos se sientan en sus manos colectivas, se puede confiar en que la UE adoptará un enfoque cada vez más agresivo.

¿Quién o Qué amenaza a Google y Facebook?

La regulación es fácilmente la mayor amenaza. Un boicot por parte de los anunciantes no es una amenaza en absoluto; los anunciantes van donde están los clientes. El límite de su precaución es evitar las zonas 'mal iluminadas'. Las pequeñas empresas que generan quizás la mitad de los ingresos de Google y Facebook se centran en la facilidad de compra; la mayoría de las demás (incluidos muchos grandes anunciantes) son pragmáticas en cuanto al contenido generado por el usuario -si ahí es donde va el consumidor, ahí vamos nosotros-.

De mayor importancia es lo que Facebook y Google podrían hacerse a sí mismos. El anuncio de Facebook de la consolidación de los motores de data de WhatsApp, Messenger e Instagram en nombre de la privacidad de extremo a extremo debe verse junto con su enérgico desarrollo del comercio Instagram y Libra. La mensajería, los escaparates, el comercio y la moneda representan

un modelo radicalmente evolucionado para la empresa. Estas iniciativas serán consideradas por algunos políticos y reguladores como movimientos agresivos, y pueden tener como resultado una reacción violenta.

En Google, las amenazas tienen tres vertientes. Los reguladores parecen centrarse en su propiedad de Android y en las consecuencias sociales de YouTube y su dominio del mercado, tanto en la búsqueda como en el ecosistema de la tecnología publicitaria. El control de Google sobre los ingresos por el concepto de aplicaciones también se está relajando, ya que varios de los principales desarrolladores están pasando por alto la tienda de juegos, porque son capaces de hacerlo y quizás porque creen que Google se encuentra en una posición menos sólida para imponer su control de acceso.

Google se da cuenta de que la vaca lechera de la búsqueda es desafiada por Amazon en el producto y por los actores verticales en los viajes y las finanzas. También puede llegar a darse cuenta de que la toxicidad percibida de YouTube, nacida de una tasa de fracaso de "uno en un millón", puede finalmente hacer de ese negocio un coste inaceptable para la empresa.

Es posible que Google mantenga la posición en la búsqueda y cambie la marca YouTube por completo a contenido curado y a un distribuidor virtual de programación de vídeo multicanal (vMVPD) a nivel mundial con el fin de proteger su propiedad de Android y su posición en la tecnología publicitaria. En esa configuración, Google puede mantenerse en un nivel reducido de controversia a medida que construye sus credenciales como un jugador dominante en el vídeo financiado por publicidad y se convierte en el socio -"cualquiera menos Amazon"- para aquellos con aspiraciones de comercio electrónico. A su vez, esto podría permitir que las grandes apuestas a largo plazo de Google y Alphabet se realicen con éxito en la nube, vehículos autónomos, atención médica y otras actividades relacionadas con las ciencias de la vida.

Las empresas más pequeñas también podrían representar amenazas, aunque sean menores a corto plazo. En publicidad específicamente, **Twitter** y **Snap** son resurgentes y valiosas para los anunciantes, pero, al igual que **Pinterest**, siguen siendo pequeñas. Snap parece estar en camino de recuperarse completamente de una experiencia cercana a la muerte hace sólo un año y es más probable que erosione la cuota de Facebook, mientras que Pinterest es más probable que ofrezca a los anunciantes algunas opciones con respecto a la búsqueda y a Instagram. Snap ya tiene una parte significativa del tiempo dedicado a los menores de 30 años y un producto de vídeo en rápida mejora que muestra signos de ser la plataforma de vídeo preferida para el contenido profesional en formato corto. Este último ha eludido casi por completo a Facebook. Snap ha evitado las crisis de marca y de seguridad social y los contratiempos de datos. Amigable con los anunciantes, su desarrollo de ingresos en vídeo e historias es impresionante y muestra la tasa de crecimiento más rápida entre nuestros clientes, aunque parte de una base baja. El comercio electrónico es la próxima frontera y podría proporcionar un crecimiento vertiginoso.

En otros lugares, **TikTok** se ha acercado a la conciencia pública (tristemente, Vine está muerto). Sin embargo, existe la opinión de que TikTok "nace tóxico" y que su crecimiento comercial puede verse obstaculizado para siempre porque cuando se permite que la gente haga cosas malas, eso es lo que hará.

En términos más generales, todos los ojos están puestos en **Amazon** y en la cuestión de los multimillones (mil millones) de dólares: ¿Son los datos de compra la señal de mayor fidelidad de todas? Si es así, y si Amazon interrumpe el statu quo de la tecnología publicitaria, tras la adquisición de los activos de servicios publicitarios de **Sizmek**, tanto Facebook como Google encontrarán una nueva amenaza competitiva. Los anunciantes grandes y pequeños tendrán una nueva ruta hacia el mercado. Si esto es cierto, y si Amazon sobrevive a su propia distracción

regulatoria, entonces los editores tendrán que lidiar con otro actor poderoso, lo que puede ser una ventaja a largo plazo. El dueño de Amazon está al menos predispuesto a los editores. Analizaremos Amazon más adelante.

A través de todos estos titanes -Google, Facebook y Amazon- el negocio se vuelve cada vez más complejo para los anunciantes más grandes. El rendimiento empresarial se está mezclando con las preocupaciones éticas, muchos canales de comercialización son también competidores, y la asimetría de información entre las plataformas y sus clientes nunca ha sido mayor. Los muros de los jardines amurallados -'walled gardens'-son cada vez más altos.

Baidu, Alibaba y Tencent son vistos a menudo como los análogos chinos de Google, Amazon y Facebook. Es una comparación fácil pero incompleta. El negocio de Baidu se centra en la búsqueda y el vídeo y depende en gran medida de la publicidad. Las principales fuentes de ingresos de Tencent son los juegos de azar, las compras dentro del juego, los pagos y la participación en los ingresos por servicios. Alibaba es quizás el más interesante. A diferencia de Amazon, el mercado de comercio electrónico más grande del mundo ha tenido la publicidad en su centro casi desde el principio. Alibaba construyó y mantiene escaparates, mercados, logística y un ecosistema promocional en el que participan casi todas las marcas de China. Si Tencent representa una versión de un futuro Facebook (como lo mencionamos en nuestro anterior informe "Oportunidades y peligro"), entonces Alibaba puede representar un futuro estado de Amazon, a expensas de cada uno de sus competidores digitales y analógicos.

SI EL CONTENIDO ES EL REY, ¿QUIÉN LLEVA LA CORONA?

Durante mucho tiempo, 'la industria de los medios' simplemente podría considerarse como los creadores de contenido (por ejemplo, escritores, directores, actores?), estudios (financiación, producción y comercialización de contenido), 'empaquetadores' (por ejemplo, cadenas de radio o televisión), distribuidores (propietarios de cadenas locales o de la relación directa con el consumidor, incluyendo operadores de cable / telecomunicaciones / satélites, teatros para películas o vendedores de dvds o blue ray) y consumidores de compañías electrónicas (generalmente fabricantes de hardware).

Mientras que estas distintas funciones continúan representando grandes porcentajes de los ingresos de la industria en países de todo el mundo, en los últimos años han proliferado los nuevos servicios de suscripción de vídeo bajo demanda, con modelos de negocio que combinan estas funciones. El concepto de combinar las funciones mencionadas en un negocio integrado no son nuevas. Considere que una vez los principales estudios de cine del mundo firmaron contratos que abarcaban toda la cadena de talento, hacían películas y las exhibían en los teatros que poseían. En algunos casos, los dueños de los Estudios intentaron controlar los diferentes aspectos de esta cadena de valor hasta el final, incluso a través del hardware, como lo ilustra históricamente RCA (el original propietario de NBC) y hoy está reflejado en la cartera de negocios de Sony.

Los esfuerzos para cambiar los modelos de negocio, incluidos los combinados de funciones, pueden coincidir con cambios en la tecnología y, a menudo, con cambios en las regulaciones. En 2003, **Disney** lanzó un servicio de entrega de vídeo llamado MovieBeam, destinado a aprovechar los nuevos desarrollos: el espectro de radio con licencia de emisoras para entregar contenido digital y la caída de los precios de las cajas set-top y los discos duros. Las películas Disney debían entregarse directamente a los hogares de los consumidores que utilizan para acceder el espectro digital almacenado en esos dispositivos, pero el servicio nunca se extendió mucho más allá de la fase de prueba.

En años posteriores, otros propietarios de contenido crearon ofertas similares confiando en la entrega a través de señales aéreas de transmisión a decodificadores especiales. **Mediaset Italia**, por ejemplo, lanzó Mediaset Premium en 2005, emparejando servicios de pago por visión con otro contenido premium. Sin embargo, el potencial de los decodificadores se amplificó realmente una vez que puedo acceder al contenido de Internet. Esto condujo a la personalización de servicios relacionados como "el bypass de Internet". Cuando a finales de esa década esto se convirtió en una realidad práctica para muchos hogares, permitió el surgimiento de Netflix y otros servicios similares.

En sus primeros días Netflix no fue visto como una amenaza. El último CEO de Time Warner, Jeff Bewkes, famoso por acuñar el infame apodo de 'ejército albanés' a Netflix, sugirió que la compañía nunca sería capaz de apoderarse del mundo.

De hecho, Netflix fue inicialmente visto de forma favorable por los eEstudios como una fuente de ingresos incrementales por el contenido de su catálogo, que aumentaría sus costes por el resto. Pocos estaban preocupados por la ambición declarada de Netflix de "Convertirse en HBO antes de que HBO se convierta en nosotros". En poco tiempo, Netflix tendría su propia capacidad significativa para producir contenido, integrando las funciones de Estudio, 'empaquetador' y distribuidor.

Sigue siendo cierto que Netflix y otros servicios SVOD no son propietarios de toda la cadena de distribución, como puede ser el caso cuando los propietarios de las redes de Estudios entregan contenido a través de servicios de difusión. Esto es porque la capa física de distribución a través de un proveedor de servicios de Internet (ISP) todavía es típicamente propiedad de empresas de infraestructura, ya sean operadores tradicionales de cable / telecomunicaciones u operadores móviles. Sin embargo, pobre de un ISP que elija bloquear el acceso a un servicio SVOD con contenido popular. Los riesgos de regulación donde aún no existe y la reacción de un competidor oportunista suele ser real, por lo que los acuerdos financieros entre los servicios SVOD y los ISP son razonablemente alcanzables. Del mismo modo, Netflix no posee cualquier hardware para que un consumidor acceda a su contenido. Nuevamente, la disminución del coste de fabricación de hardware abrió oportunidades para Roku y presionaron a los fabricantes de televisores para que hicieran relativamente fácil el acceso a los servicios SVOD.

En este contexto, Netflix pudo construir un negocio masivo, que, aunque no es particularmente rentable ni genera flujos de caja, demuestra claramente que un gran número de consumidores están dispuestos a acceder al contenido a través de una interfaz diferente a la interfaz que usan para acceder a otro contenido; que es posible entregar un vídeo de alta calidad; y que los consumidores están dispuestos a pagar por el privilegio de recibirlo.

Este resultado, junto con los éxitos relativos de Prime Video de Amazon y Hulu, ilustró que era posible el acto disruptivo de ir "Directo al consumidor". Han incentivado a los consumidores a "cortar el cable", eliminando o disminuyendo las suscripciones de TV tradicionales, y al hacerlo, han amenazado el modelo de negocio de TV altamente lucrativo y que había mantenido a los

dueños de los Estudios. Los resultados financieros de esos propietarios fueron, y en gran medida siguen siendo, muy dependientes de la venta de paquetes de redes a distribuidores, que son cada vez más capaces de obligar a los consumidores a comprar grandes paquetes de contenido (independientemente de si los consumidores realmente los quieren) y pagar continuos aumentos de precios.

El miedo a la pérdida de esas fuentes de ingresos ha impulsado en gran medida las opciones estratégicas de los propietarios de Estudios centrados en vídeo y 'empaquetadores' de contenido. En los últimos años, entre los conglomerados de empresas globales con sede en EE. UU. (los dueños dominantes de los Estudios de cine mundiales), vimos a Fox disponer de activos; Time Warner vende directamente a Disney y AT&T, respectivamente; y más recientemente, CBS y Viacom (película de Paramount propietario del Estudio) anunciaron una 'refusión'.

Entre los propietarios de Estudios no cinematográficos, vimos la combinación de Discovery y Scripps y también un número creciente de empresas conjuntas entre los propietarios europeos de redes. Estas compañías tienen sus raíces en la difusión tradicional o redes de cable en lugar de en la producción de contenido.

¿Esto hace diferente a las compañías que poseen grandes Estudios de cine? Probablemente no, al menos si están dispuestos y pueden invertir suficientemente en contenido. Sin embargo, aquellos con Estudios de cine generalmente tendrán una ventaja, debido a los catálogos de contenido premium a los que tienen fácil acceso y a su capacidad para hacer más.

Por supuesto, este no es un obstáculo menor. Las inversiones en contenido son una cosa -los propietarios de los estudios saben cómo hacer esto- pero mantenerse al día con Netflix, cuyos inversores están dispuestos a apoyar el crecimiento sin un flujo de caja positivo, es desalentador. Además, estas empresas necesitan nuevas inversiones en servicios de tecnología, ya sean subcontratados, contratados internamente o adquiridos (como hizo Disney al comprar BAMTech por varios miles de millones de dólares). También necesitan inversiones masivas en servicio al cliente y operaciones de soporte, e inversión en la infraestructura requerida para mantener sus servicios de transmisión funcionando fluidamente. Además, los propietarios de redes tradicionales deben tratar con conflictos internos cuando equilibran la necesidad de invertir fuertemente en nuevos servicios frente a apoyar a los distribuidores establecidos o su empeoramiento pero-todavía dominante legado empresarial.

Si hay una ventaja que poseen la mayoría de estas compañías, es que no son nada si no se enfocan comercialmente. Esto se extiende a un enfoque en anuncios en sí. Por el contrario, Netflix parece institucionalmente alérgico a la publicidad convencional. Proprietarios tradicionales de redes de TV compatibles apoyan gran parte de su negocio tradicional a través de sus ingresos publicitarios. Mientras que muchos cometieron errores al depender demasiado de la publicidad (empeoramiento de la propuesta del consumidor con demasiado desorden comercial), con suerte aprenderán de estos errores en los medios tradicionales y mantendrán sus servicios de transmisión relativamente ordenados.

En este espacio, la combinación CBS-Viacom es particularmente intrigante porque podría acercarse más a presentar una infraestructura relativamente liviana de "Empresa de medios del futuro". Reúnen un Estudio integrado con capacidades de producción para una amplia gama de contenido y experiencia con paquetes de contenido directo al consumidor a través de All Access de CBS y la aplicación Showtime OTT. Con la suficiente inversión en contenido nuevo, quizás financiado por la venta de algunas de sus emisiones, publicaciones o activos de la red de cable, y suficiente tolerancia para una importante quema de efectivo, ViacomCBS podría comenzar a parecerse más a Netflix que a cualquier otro medio propietario. Sin embargo, las compañías

primero deben pasar por el doloroso proceso de fusión y, finalmente, desarrollar completamente una estrategia integrada para el futuro.

Aún así, Disney es sin duda el gorila de 8,000 libras (o ratón) entre este grupo de empresas, dada su adquisición y priorización de los servicios directos al consumidor. Durante su 'earning call' más reciente, el CEO, Bob Iger, describió el lanzamiento de Disney + como el producto más importante lanzado en su tiempo como CEO de la empresa, y articuló aún más la motivación apuntalando los esfuerzos de Disney, al afirmar (en el contexto de hablar sobre Hulu Live), "Lo que también estamos haciendo es establecernos de una manera que podamos ser resistente, probablemente más resistente que cualquiera de nuestros competidores si el lado tradicional se erosiona de manera tan significativa que no sea tan viable como negocio como lo ha sido hasta ahora. Y eso nos permitirá pivotar bastante rápido moviendo aún más producto de los canales tradicionales a los canales no tradicionales ". Si Disney corre el riesgo de alcanzar sus objetivos, es que los márgenes de la compañía pueden caer más de lo que los inversores anticipan, ya que la empresa dedica cada vez más recursos a este espacio mientras que ayuda a acelerar el declive relativo de sus negocios tradicionales de mayor margen.

Entre el siguiente nivel de compañías- aquellas que carecen de Estudios tradicionales -**Discovery** destaca por su amplitud geográfica. Esta es muy relevante en los mercados de Estados Unidos y en los países nórdicos, y significativo en muchos otros países. Podría decirse que esto proporciona a la empresa una mayor diferenciación dentro y entre países, y la expone a una mayor gama de modelos de negocios a evaluar en sus mercados principales. Si esto lleva a una mayor experimentación en las aplicaciones de la compañía, probablemente ayudará a que Discovery encuentre modelos de negocio superiores o, de lo contrario, esté más en sintonía con diferentes formas de ejecutar su negocio en el futuro.

Esta ventaja se ve compensada en cierta medida por la relativa falta de escala de Discovery en cualquier país, al menos en comparación con los propietarios de medios de comunicación basados en la infraestructura (Comcast y AT&T), o Disney o ViacomCBS. Mientras que Discovery puede desarrollar nuevos servicios de streaming con atractivo de nicho, es menos probable que desarrolle uno con un atractivo comparativamente amplio. Queda por ver si una gran colección de negocios de nicho puede ser proporcionalmente tan grande para una empresa matriz como una pequeña colección de grandes servicios de streaming.

Los propietarios de medios con sede en Europa se enfrentan a un desafío similar, ya que ninguno de ellos es probable que sean particularmente grandes por sí solos, o lo suficientemente grandes para lanzar grandes bibliotecas de contenido o lanzar grandes volúmenes de contenido original. Podríamos ver muy bien combinaciones más formales entre muchas de estas compañías, lo que lleva a más organizaciones parecidas al RTL de Bertelsmann hoy. Mediaset ya posee importantes redes en Italia y España y ahora tiene una gran participación en Alemania en el Grupo ProSiebenSat.1. Además, el ITV del Reino Unido se considera un objetivo de adquisición. Por otro lado, tales combinaciones pueden no ser suficientes, ya que los mencionados aquí tienden a cruzar fronteras y culturas y no necesariamente admitirán la escala en la producción y distribución del contenido en el mismo idioma en comparación con Netflix.

A Viacom's Sumner Redstone a menudo se le atribuye el haber acuñado la frase "El contenido es el rey". Estamos dispuestos a aceptarlo, incluso si no podemos identificar exactamente a qué parte de la industria debería referirse esto. Es inevitable que se haga cierto que grandes inversiones en contenido original, de alta calidad y popular ayudarán a asegurar la viabilidad y el éxito en la construcción de su negocio de un Estudio, una Red, una Plataforma u otros propietarios de medios. Sin embargo, es más difícil decir cuál de ellos está mejor posicionado para capturar una porción descomunal de ganancias de la industria. Eso es bueno para los

consumidores y los vendedores porque al menos aumenta las probabilidades de que los participantes de la industria continuamente innoven en sus ofertas para competir por la mayor cantidad de ingresos y ganancias.

Una última palabra sobre Netflix. La aparición de los servicios de streaming aumenta el coste de la adquisición de contenidos, elimina el alto valor del contenido de la plataforma y crea competencia para compartir la cartera de entretenimiento. El aumento de los costes y la competencia podrían generar la reducción del crecimiento de suscriptores y unas pérdidas más profundas. En ese caso, la reacción de los inversores podría resultar en una nueva temporada alejada de la deseable "House of Cards" para Netflix.

LA INDIFERENCIA HACE LA DIFERENCIA

La mayoría de las empresas más grandes de la industria de los medios de comunicación operan en lo que los economistas llaman "mercados de dos caras": plataformas económicas que mantienen relaciones con dos grupos distintos, cada uno de los cuales proporciona beneficios al otro. Estos propietarios de medios proporcionan un entorno para que los consumidores (uno de los dos grupos) accedan al contenido. A continuación, los consumidores prestan su atención a los anunciantes (el segundo grupo). En gran parte de la industria, los propietarios de los medios de comunicación tienen cuidado de equilibrar los intereses de ambos grupos de electores, aunque este equilibrio puede variar significativamente.

Las más puras de estas empresas "bilaterales o de dos caras" dentro de la industria de los medios de comunicación son los propietarios de medios de comunicación que encuentran un equilibrio óptimo a la hora de proporcionar contenido sin cobrar a los consumidores, salvo por el tiempo que dedican a la exposición de mensajes comerciales o, en algunos casos, a la utilización de datos sobre ellos o sobre su comportamiento. Estos puristas dependen principalmente de los anunciantes para financiar sus operaciones. Esto es cierto para las redes de televisión en abierto, la mayoría de la industria de la radio, Facebook, Twitter y Snap.

En los casos en que los propietarios de los medios de comunicación tratan de equilibrar los ingresos publicitarios con los ingresos generados directa o indirectamente por los consumidores, siguen existiendo mercados de dos caras. Esto es cierto en el caso de la industria de las revistas, la televisión de pago apoyada por anuncios y las redes de radiodifusión de Estados Unidos, que generan ingresos a partir de las tasas de autorización de retransmisión. Para estas empresas, la salud de su negocio de publicidad es un indicador significativo de la salud de su negocio total.

Sin embargo, hay otros propietarios de medios de comunicación que se alejan de la publicidad y dependen principalmente de los ingresos que están más directamente relacionados con el gasto de los consumidores. Técnicamente, sus negocios de publicidad operan en mercados de dos caras, pero la mayor parte de las actividades emprendidas por estas empresas operan en mercados más convencionales de una cara. Para ellos, si la publicidad dejara de existir repentinamente o si la economía de la publicidad se deteriorara significativamente, sus negocios principales no cambiarían.

La indiferencia potencial (o real) de estas empresas ante la publicidad puede permitirles acercarse a las opciones de inversión, priorizar los recursos y tomar decisiones con un mayor enfoque en el consumidor, al menos en relación con las empresas mencionadas anteriormente, equilibrando las necesidades de los anunciantes y los consumidores. Esto es importante porque estas empresas tienen una gran capacidad para influir en las expectativas del resto de la industria. Los propietarios de medios de comunicación en mercados de dos caras deben mantener su

dependencia actual de los ingresos publicitarios y navegar por las compensaciones de productos que han hecho, las cargas publicitarias pesadas, el uso de datos de consumidores para beneficio de terceros, etc., al tiempo que evolucionan con las expectativas de los consumidores cada vez más moldeadas por sus competidores en los mercados de una sola cara.

Considere a Amazon. Con alrededor de 9.000 millones de dólares en ingresos publicitarios en 2018 y quizás 13.000 millones de dólares en 2019, Amazon se sitúa como el tercer vendedor más importante de publicidad digital a nivel mundial, después de Google y Facebook.

Y sin embargo, la publicidad representará sólo alrededor del 5-6% de los ingresos totales de Amazon, y ni siquiera el 10% de los ingresos de su primera parte. Para ser claros, Amazon está invirtiendo fuertemente en establecerse como propietario de medios de comunicación, pero sus motivaciones para hacerlo y sus opciones son diferentes a las de sus competidores. Una de las principales motivaciones de Amazon es capturar continuamente una mayor proporción de las carteras de los consumidores. Para ello, gasta en características que preocupan a los consumidores, como el envío rápido y los precios bajos. Los ingresos por publicidad de alto margen ayudan a subsidiar a ambos. Sin embargo, si el crecimiento de la publicidad dependiera de compartir el data que empujara algunos límites de privacidad en el lado minorista del negocio que se considera demasiado alejado, la compañía sin duda, elegiría no compartir los datos.

Prime Video, por ejemplo, parece poco probable que tenga mucha publicidad. Prime Video ayuda a reducir la pérdida de clientes entre los suscriptores de Prime, quienes a su vez compran más productos de las operaciones minoristas de Amazon. Los responsables de la toma de decisiones probablemente crean que incluir anuncios en Prime Video no proporcionaría suficientes ingresos para compensar la pérdida de valor para los suscriptores de Prime, que se verían desanimados por tener publicidad en el servicio.

Es cierto que Amazon ha lanzado nuevas iniciativas publicitarias como Freedive (la oferta de VOD de la antigua marca IMDb), y ha realizado otras inversiones publicitarias como su reciente adquisición de Sizmek. Esta última transacción proporcionó a Amazon una forma económica de profundizar en las relaciones con los anunciantes que desean utilizar los servidores de anuncios de Sizmek o los productos de optimización creativa dinámica (DCO). Sin embargo, parece poco probable que Amazon persiga transacciones más significativas que involucren a compañías puramente publicitarias. La especulación en Wall Street de que Amazon podría querer comprar una compañía como Snap parece imaginaria por esta razón.

Aún así, es probable que Amazon siga siendo un actor importante en la industria de la publicidad debido a su tamaño frente a otros vendedores de anuncios, aunque la relativa falta de importancia interna de la publicidad puede hacer que Amazon se mueva más lentamente que muchos de sus competidores. Esto se ve compensado por el hecho de que la empresa tiene horizontes a largo plazo, lo que significa que tomará decisiones que no necesariamente requieren una recuperación inmediata. Si Amazon tiene una perspectiva única sobre las formas en que los anunciantes podrían trabajar con ellos (para apoyar a ambas partes a largo plazo), la compañía podría estar mejor posicionada para invertir en iniciativas relacionadas en comparación con sus competidores más directos.

Netflix proporciona un ejemplo más extremo de indiferencia hacia la publicidad porque esencialmente no tiene nada, y es poco probable que lo tenga en la forma actual de la compañía. A nivel cultural y fundamental, Netflix se opone filosóficamente a incorporar a su servicio lo que los consumidores llamarían definitivamente "publicidad". El equipo directivo de la empresa ha sido claro al respecto siempre que se le ha preguntado.

Sólo en un escenario en el que una empresa más grande comprase Netflix y reemplazase a los altos ejecutivos con nuevas personas es plausible imaginar que Netflix podría intentar establecer flujos de ingresos significativos relacionados con la publicidad. Y a pesar de su reciente caída, en la actual capitalización de mercado de Netflix, una adquisición es un escenario altamente improbable para el futuro previsible. Reconocemos que Netflix permitirá integraciones de marca limitadas, y presumiblemente establecerá oportunidades para que los Estudios promocionen su contenido antes que otros contenidos -como un tráiler antes de una película en el cine- pero incluso entonces, solo en circunstancias en las que un consumidor considerase el patrocinio como un contenido.

Como resultado, cuando pensamos en la dirección que podría tomar Netflix y en cómo podría invertir, podemos pensar únicamente en términos de que gaste dinero en contenido y en distribución física (para un acceso más fácil a través de guías de programas, televisores y otras interfaces de dispositivos electrónicos). Esto se centraría en conseguir que más consumidores dedicasen más tiempo a su contenido. En esa dimensión, la empresa tiene potencialmente un gran margen de maniobra, con más interrupciones para los propietarios tradicionales de servicios relacionados con vídeo y que aún están por venir.

Netflix se ha beneficiado de un coste de capital insignificante, ya que los inversores han presumido que en algún momento en el futuro, la compañía será un proveedor dominante de servicios de vídeo para sus abonados. En ese momento, posiblemente tendría un poder de fijación de precios superior y podría crecer hasta alcanzar los márgenes de beneficio que esperan los inversores. Esta es una visión optimista, sin duda, y que no puede ser probada como errónea aún durante un largo período de tiempo. Por ahora, la empresa puede seguir obteniendo acceso a los recursos y desplegarlos hacia inversiones de contenido cada vez mayores, al menos durante el tiempo que podamos ver en el futuro.

Esto es lo que hace que Netflix sea tan importante para la industria de la publicidad.

Sus fuertes inversiones en contenido permiten a la empresa captar la atención de la audiencia, lo que hace que las redes de televisión tradicionales respondan invirtiendo más fuertemente. Netflix también está obligando a los operadores tradicionales y a los servicios de streaming de la competencia a pensárselo dos veces sobre las cargas de anuncios, o a incluirlas en primer lugar. Si hay un beneficio para el anunciante vinculado al auge de Netflix, es probable que sea un contenido de mayor calidad y menos desorden en los medios soportados por anuncios. Pero la desventaja hasta la fecha es la disminución de la audiencia con los operadores tradicionales, especialmente con audiencias más jóvenes, el limitado alcance de los anunciantes a los consumidores y, al mismo tiempo, la inflación de precios impulsada por la escasez.

Hasta la fecha, para los propietarios de medios tradicionales, el impacto de Netflix es probablemente negativo en el balance. Los propietarios de medios tradicionales tendrán que gastar más en contenido para seguir siendo competitivos, lo que se traducirá en márgenes operativos permanentemente más bajos. Los positivos son limitados porque los presupuestos de publicidad probablemente no cambien en virtud de la existencia de Netflix (más allá de la publicidad intensificada por parte de Netflix y de los propios competidores emergentes).

Además, los ingresos por suscripciones a nivel de la industria probablemente tampoco aumentarán mucho, al menos no en el mercado de televisión más maduro del mundo, Estados Unidos. El gasto total de los consumidores en servicios de vídeo se ha reducido, dividido ahora entre los operadores tradicionales, así como Netflix, Hulu y otros.

El establecimiento de servicios amigables para el consumidor no puede ser todo malas noticias, y

eventualmente la parte de tiempo del consumidor que corresponde al contenido libre de publicidad irá de la parte de arriba hacia abajo. E incluso a niveles de consumo sustancialmente más altos. ¿Dañará necesariamente a la industria? La presencia de propietarios de medios libres de publicidad no significa necesariamente debilidad para los propietarios de medios apoyados por publicidad. Considere países con radiodifusores de servicio público, como la BBC en el Reino Unido. Y sin embargo, a pesar de que la BBC capta una parte sustancial del consumo de radio y televisión en su mercado doméstico del Reino Unido, la televisión nacional no es proporcionalmente más pequeña en el Reino Unido que en Estados Unidos.

Además, las emisoras públicas o comunitarias, particularmente aquellas que evitan la publicidad o mantienen cargas publicitarias muy limitadas, son entidades importantes para monitorizar por otras razones al pensar en la evolución de la industria. Sin restricciones por la dependencia de objetivos comerciales, siempre y cuando estas entidades cuenten con recursos suficientes y estén guiadas por los intereses de los consumidores que el mercado deja insatisfechos, son fuentes importantes que prueban nuevos conceptos. Considere las estaciones de radio universitarias en Estados Unidos que transmitían radio a principios de la década de 1990, o, de vuelta a la BBC, el lanzamiento temprano de la transmisión de vídeo en forma de iPlayer en 2007. Más recientemente, la emisora pública estadounidense NPR, y sus proveedores de contenido, invirtieron fuertemente en podcasts y recorrió un largo camino hasta alcanzar su actual popularidad.

Los propietarios de medios de comunicación de todo tipo continuarán innovando si tienen una visión clara y acceso a los recursos. No preocuparse por la publicidad puede ser útil si significa que el propietario de los medios de comunicación está encontrando nuevas formas de relacionarse con los consumidores. Los anunciantes pueden entonces encontrar nuevos enfoques propios para capitalizar las tendencias que los propietarios de medios indiferentes identifican, y deberían estar mejor capacitados para profundizar en las relaciones y crear más de una diferencia para sus clientes.