

# Cómo combatir la competencia de los medios gratuitos

16 de septiembre de 2009

## **Para la prensa de calidad, iTunes o los canales de televisión de pago como HBO, los nuevos actores financiados con publicidad suponen un gran reto.**

Cuando una empresa ofrece a los consumidores productos y servicios gratuitos, ¿qué deberían hacer al respecto las que sí cobran por ellos? Si la empresa establecida ofrece una mayor calidad que la nueva, ¿logrará ganarle la partida? ¿Existe una estrategia óptima que puedan seguir las empresas establecidas cuando se enfrentan a un competidor financiado con publicidad?

En "[Strategies to Fight Ad-Sponsored Rivals](#)" ("Estrategias para luchar contra los competidores financiados con publicidad"), los profesores Ramon Casadesus-Masanell y Feng Zhu proponen cuatro posibilidades de modelo de negocio que las empresas establecidas pueden adoptar para competir con esos nuevos actores sin que se resienta su misión o su marca.

Las empresas que ofrecen a los consumidores productos o servicios gratuitos obtienen sus ingresos de la publicidad. Pertenecen al sector de los medios de comunicación, desde prensa hasta música, Internet y televisión. Estos actores suponen un gran reto para las empresas establecidas, que cobran por sus productos o servicios en quiosco o mediante suscripción.

Para competir, las empresas establecidas pueden ajustar el precio de sus productos o servicios, pero normalmente hay que adoptar estrategias a mayor escala que incluyan la elección de un nuevo modelo de negocio. En este contexto, un modelo de negocio es "una

serie de elecciones comprometidas que establecen el marco en que se desarrollará la interacción competitiva entre la empresa establecida y el nuevo actor financiado con publicidad".

## **Cuatro modelos de negocio posibles**

1. En un modelo puro basado en las suscripciones, la empresa establecida ofrece un producto libre de publicidad a un buen precio.
2. En un modelo puro financiado con publicidad, la empresa establecida ofrece un producto gratuito con anuncios que pueden afectar a su calidad.
3. En un modelo mixto de un único producto, el producto de la empresa establecida tiene anuncios y un buen precio.
4. En un modelo mixto de ampliación de la línea de productos, la empresa establecida ofrece un producto con anuncios y un buen precio así como otros gratuitos, de menor calidad y financiados con publicidad.

Como es lógico, las empresas establecidas no deberían elegir uno de estos modelos de negocio al azar. En su elección influirán la presencia de un nuevo actor, las tarifas publicitarias del momento y los costes fijos que conlleva el uso de un modelo de negocio mixto.

En general, cuando aparece un competidor financiado con publicidad, las empresas establecidas suelen optar por un modelo puro en lugar de uno mixto. Lo hacen para evitar la posibilidad de canibalizar las ventas de un producto con otro financiado con publicidad y de menor calidad y para eliminar el riesgo de que disminuyan los ingresos al bajar los precios de sus productos.

¿Qué modelo debería elegir una empresa establecida si lo que busca es expulsar del mercado al nuevo actor? Las únicas opciones son un modelo puro financiado con publicidad o un modelo mixto de ampliación de la línea de productos; pero para que esta estrategia tenga éxito deberá aplicar tarifas publicitarias altas.

## **La irrupción de un rival**

A la hora de elegir el modelo de negocio más conveniente hay que tener en cuenta muchos factores. El principal es si existe en el mercado un rival financiado con publicidad. En caso contrario, la empresa establecida goza de una posición de monopolio y su única preocupación será entonces adoptar un modelo de negocio que maximice sus beneficios. Una

vez elegido el modelo, puede tomar decisiones tácticas en relación con el precio y/o el volumen de publicidad.

En un duopolio, es decir, cuando existe un rival, lógicamente la situación cambia: la empresa deberá decidir teniendo siempre presente al nuevo actor. Cuando ambas empresas ofrecen productos financiados con publicidad, los consumidores elegirán aquél que sea de mayor calidad. La elección de un modelo que atraiga a los consumidores al tiempo que mantenga la integridad de la marca pasa por encontrar el equilibrio entre el número de anuncios y la calidad del producto. Hay que tener en cuenta que la publicidad molesta a algunos consumidores y, por tanto, afecta a su percepción del producto o servicio.

Eliminar al nuevo actor no siempre es necesario. De hecho, en algunas situaciones, la empresa establecida y el nuevo actor pueden coexistir y ambos tener beneficios.

## **No intente contentar a todo el mundo**

¿Qué lecciones pueden extraer los directivos de este estudio? En primer lugar, la empresa establecida no tiene por qué ofrecer todo tipo de productos a todos los consumidores, de ahí que tal vez le convenga elegir un modelo mixto de ampliación de la línea de productos. En una situación de duopolio, es más lógico optar por un modelo puro; un mayor foco estratégico y un menor campo de acción ayudarán a la empresa establecida a competir mejor.

Segundo, ante la irrupción de una empresa financiada con publicidad la mejor defensa bien podría ser una revisión del modelo de negocio. Los directivos tienen en los casos de The Boston Globe, Metro en España y iTunes excelentes ejemplos de cómo las empresas establecidas reaccionan a la entrada de actores financiados con publicidad.

En la elección de un modelo de negocio óptimo suelen intervenir otros factores además de la irrupción de un único competidor financiado con publicidad, como el hecho de que sean varios y algunos de ellos de alta calidad, el nivel de aceptación de la publicidad por parte de los consumidores, la diferenciación vertical frente a la horizontal, los efectos de la reputación o el multihoming (varias conexiones a Internet). Cada uno de estos factores influirá de manera diferente a la hora de decir cuál es el modelo de negocio óptimo.

Uno de los aciertos de este estudio es que separa claramente las nociones de "estrategia" y "modelo de negocio", es decir, "una estrategia es un plan de acción sobre qué modelo de negocio debe elegirse en función de los distintos escenarios que puedan darse".

A los directivos de las empresas establecidas les resultarán muy útiles estas estrategias para competir con nuevos actores financiados con publicidad que buscan ganar cuota de mercado y la fidelidad de los consumidores. Que un producto o servicio sea gratuito no significa que sea mejor. A nadie le interesa más adoptar modelos de negocio innovadores para proteger mejor sus marcas y crecer que a las empresas establecidas.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)