

# Emergencia de los GAFA y cambios en el sistema comunicativo global

POR JUAN CARLOS MIGUEL DE BUSTOS Y MIGUEL ÁNGEL CASADO DEL RÍO

Se ofrecen los resultados de un estudio de los denominados GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple), pasarelas y plataformas necesarias que dirigen el tráfico hacia determinados contenidos, frente a los grupos de comunicación. Se muestra que una de las diferencias entre ellos radica en sus modelos de remuneración, como también el tratamiento y explotación que realizan de los *Big Data*.

## Los GAFA como intermediarios de contenidos

Los GAFA son intermediarios que pueden ser definidos como plataformas (Perrot, 2011; Simon, 2011); intermediarios entre resultados de búsquedas de noticias (Google); entre individuos y entre las noticias, ya que cada vez más las visitas a sitios de noticias se inician en Facebook (Rébillard y Smyrniatos, 2010); entre editores de libros y compradores (Amazon); entre compradores y editores de música (iTunes). Al ser globales, esta intermediación les confiere un enorme poder en las negociaciones con los productores de contenidos, de forma que pueden imponer normas (determinados precios en los libros, porcentaje que cobran los desarrolladores, acceso gratuito a los titulares de las noticias, etc.).

Como plataformas, se caracterizan también por ser 'mercados bidimensionales' (*two-sided markets*) (Eisenmann, Parker y Van Alstyne, 2006). Se considera que un mercado es bidimensional si existen efectos de red indirectos (Rysman, 2009). Estos existen si el crecimiento en el número de usuarios en un mercado atrae a los de otro. El aumento del número de usuarios en Facebook atrae a más anunciantes usuarios de Facebook. Por definición, la presencia de efectos indirectos implica que cuanto mayor sea el tamaño de uno de los grupos de usuarios, mayor será el del otro, lo que significa que el tamaño está directamente relacionado con la explotación de las economías de red indirectas y, en consecuencia, cabe encontrar niveles de concentración elevados.

Google, Facebook y Amazon en sus actividades de base se caracterizan por ser intermediarios entre diferentes tipos de agentes. En Apple, los aparatos pueden ser vistos como plataformas, porque en un lado están los usuarios y en el otro las aplicaciones. iTunes se sitúa entre los proveedores de contenidos y los compradores. De manera similar a los GAFA, otras empresas como Netflix o Spotify tienen como condición necesaria el tamaño o mejor alguna de las cualidades que dicho tamaño puede facilitar.

Google en su búsqueda coloca en un lado a los usuarios, quienes buscan, y en el otro a los anunciantes. En este caso hace de intermediario entre los contenidos y los consumidores. Ahora bien, los contenidos son heterogéneos -noticias, libros, música, vídeo-, de forma que cabe considerar que existen dobles mercados para cada uno de estos contenidos (en el caso de Google, YouTube para el vídeo, Google Books para los libros, Google News para las noticias, etc.) En la tabla 2, cada línea de la matriz de competencia puede ser considerada como un mercado bidimensional.

Tabla 2. Ejemplos de mercados de dos dimensiones			
Mercado	Dimensión 1	Dimensión 2	Ejemplo
<b>Smartphones</b>	Consumidores	Apps	Apple, Google
<b>Mecanismos de pago</b>	Consumidores	Vendedores	Apple, Google
<b>Viajes</b>	Información sobre vuelos	Compañías aéreas	Kayak (Google)
<b>Apps</b>	Desarrolladores	Usuarios	AppStore, Play Store
<b>Libros, música</b>	Consumidores	Editores/Estudios	iTunes, Google Books, Amazon
<b>Tabletas</b>	Consumidores	Apps	Apple
<b>Centros Comerciales</b>	Comercios	Proveedores	Amazon
<b>Búsquedas</b>	Búsquedas	Información	Google
<b>Búsquedas</b>	Publicidad	Anunciantes	Google, Facebook
<b>Facebook</b>	Lectores	News	Instant Articles (Facebook)
<b>Comunicación</b>	Consumidores/Marcas	Público	Facebook
<b>Prensa</b>	Lectores de pago	Publicidad	<i>Financial Times</i>
<b>Prensa Online</b>	Visitantes (generalmente gratis)	Publicidad	<i>The Huffington Post</i>
<b>TV/radio</b>	Espectadores de televisión	Publicidad	Atresmedia, Mediaset

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

## Sinergias y competencia

Los GAFA compiten entre ellos, pero también con los grupos de comunicación. Estos están explicitados en los documentos 10K (*ítem 1A –Risk factors-*) que toda empresa que cotiza en Bolsa debe depositar en United States Securities and Exchange Commission (Miguel y Casado, 2016). A partir de esos datos se puede deducir que los competidores no son únicamente quienes realizan productos similares u ofrecen parecidos servicios, sino también aquellos que tienen modos de remuneración idénticos. En la medida en que dos grupos se disputen los ingresos publicitarios en un mismo soporte, son competidores.

Compiten los GAFA y los grupos de comunicación, pero también entre ellos hay una relación simbiótica. Las empresas de contenidos ofrecen sus contenidos y sus marcas, por lo que



obtienen mayor visibilidad y mayores ingresos, mientras que los contenidos para los GAFA son un factor de ingresos (Apple y Amazon) o generadores de tráfico. Más tráfico significa -puede significar- más ingresos por publicidad. Para los editores de contenidos supone mayor visibilidad y mayores ingresos por publicidad.

Desde 2015, Apple (con la aplicación News) y Facebook (con Instant Articles) ofrecen la posibilidad de consultar artículos de varios diarios y sitios. Google también está trabajando para poner a punto un sistema parecido. En el caso de Instant Articles de Facebook, los editores se quedan con el cien por cien de la publicidad si ellos la han gestionado o con el 70 por ciento de los ingresos por publicidad, en el acceso en caso de que haya sido Facebook quien la haya colocado (Urbain, 2015).

Estos GAFA son concededores de que cada vez se pasa más tiempo en dispositivos móviles[5]. Para los grupos de comunicación, de nuevo se presenta un dilema: las empresas que ofrecen sus contenidos a Facebook o a Apple (*The New York Times*, *Vanity Fair* o *Vogue*) obtienen ingresos por publicidad, que complementan los que reciben en sus sitios *online*; sin embargo, esta acción no deja de afectar negativamente al consumo de contenidos en sus propios sitios. Ni qué decir que en el caso de que los contenidos se vendan en papel, los ingresos procedentes de estas ventas son cada vez más reducidos.

Eric Schmidt, presidente de Google, en la lección inaugural de la reunión de la industria de la televisión, en el Festival Internacional de la televisión en Edimburgo de agosto de 2011, defendió el papel de Google en relación a las acusaciones que se le hacían sobre el *copyright* y sobre el uso de los contenidos de otros[6]. De este texto J. Robinson hace una buena síntesis: «Los buenos contenidos generan búsquedas, y éstas generan publicidad. Cuanto más atractivo sea el contenido en Internet más dinero hace Google» (Robinson, 2011). Por tanto, la relación con los propietarios de contenidos es fundamental para los GAFA, especialmente para Google y Facebook, debido a su modelo de financiación basado en la publicidad.

## Modelos de remuneración

Resulta imposible establecer modelos universales, si bien puede decirse que siguen coexistiendo dos clases de modelos de remuneración genéricos: los financiados básicamente mediante la publicidad (televisión generalista, buscadores, redes sociales) y los financiados mediante suscripción o pago (proveedores de acceso, abonos) (ver tabla 3).

En la tabla 3 se observa que coexisten los modelos polarizados con los mixtos. En abonos destacan las aplicaciones, Amazon, los proveedores de acceso y las telecomunicaciones, mientras que la financiación por publicidad corresponde a las televisiones generalistas, YouTube, Google, Facebook y a los nuevos medios como *The Huffington Post* o BuzzFeed.

Tabla 3. Modelos de remuneración (2015)			
Remuneración Actividad	Abono/Pago (suscripción) %	Ingresos publicidad (%)	Otros (%)
<b>Apps</b>	95	3	2
<b>Proveedor de acceso a Internet</b>	95	3	2
<b>Newspapers</b>	35,5	57,3	6,2
<b>CNN</b>	63	30	7
<b>FoX News</b>	59	39	2
<b>Cable TV</b>	59	37	4
<b>YouTube</b>	4	96	
<b>Google</b>		85	5
<b>Facebook</b>		95	5
<b>Apple</b>	96	4 (iAd)	
<b>AT&amp;T</b>	100 (56 por ciento móvil)		
<b>NYT</b>	53	42	5
<b>FT</b>	63	37	
<b>Huffington Post</b>		100	
<b>CBS</b>	17	53	31**
<b>Buzzfeed</b>		100	
<b>Vice Media*</b>		100	
<b>Netflix</b>	100		
<b>Hulu</b>	41	59	

\* Surge en 1994 como *free magazine*.

\*\*Licencia de contenido y distribución.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, A PARTIR DE STATISTA, STATE OF THE NEWS (2015), PEW RESEARCH CENTER Y BUSINESS INSIDER. LOS DATOS SON DE 2014.

En los grupos de comunicación predomina el modelo mixto, con dos tipos de tramos. El primero entre el 47 y el 53 por ciento de ingresos por publicidad (CBS, Viacom, News Corp). Esto significa que la mitad de los ingresos se van a obtener mediante publicidad y la otra mitad mediante pagos y abonos. El otro tramo es entre el 17 y el 26 por ciento (el resto), por lo que mayoritariamente obtienen sus ingresos mediante pago. La excepción la constituye Comcast, que solo tiene el 5,5 por ciento de publicidad, lo cual le sitúa cerca de las empresas de telecomunicaciones.

La característica de las empresas GAFA es la polarización. Dos (Google y Facebook) obtienen más del 90 por ciento de ingresos por publicidad, mientras que Amazon y Apple obtienen más del 95 por ciento a través de ingresos mediante pago, abonos y suscripciones.

Los modelos de remuneración *on line* aún están lejos de la consolidación; esta se dará cuando aparezcan nuevas formas de financiación, que seguramente serán muy complejas, como las que caracterizan a los portales (ingresos por publicidad, por venta de servicios, contratos de afiliación, comercio electrónico, patrocinio, etc.). Esta etapa de tanteo se caracteriza por la existencia de una tensión entre la gratuidad y el pago.

## El dilema de Jeffrey Zucker



El pensamiento que ha caracterizado hasta ahora a los grupos de comunicación es el 'dilema de Jeffrey Zucker'. Siendo ejecutivo de NBC Universal, en 2008, Jeffrey Zucker se hizo famoso con su frase «No queremos sustituir los dólares que obtenemos en el mundo analógico por peniques en el mundo digital» (Elmer-DeWitt, 2009). La frase la pronunció después de haber roto las negociaciones con Apple sobre el precio de los contenidos de NBC-Universal en iTunes.

Esta actitud de desconfianza hacia lo nuevo implica un desconocimiento profundo de la realidad, porque como señala Anthony, no existe ningún problema con los peniques digitales si se tiene un buen modelo de negocio (Anthony, 2015, p. 3). El problema no es tecnológico, sino de modelo de remuneración. Y esto no resulta fácil de cambiar, dado que los ingresos *online* suponen el 15 por ciento (Greg, 2010) del total de los ingresos por publicidad. Pensamiento difícil de cambiar, sobre todo si se tiene la creencia de que los contenidos producidos son lo más importante y de que quienes los venden -Netflix, iTunes- son unos 'aprovechados'.

Una muestra de este dilema 'zuckeriano' lo muestra Time Warner en 2010 (Lawler, 2010) Time Warner no consideraba la web como la posibilidad de ofrecer contenidos de una manera diferente, sino que solo pensaba en restringir el acceso a la web, para que el cliente continuase suscrito a sus redes de cable, de forma que sus relaciones con actores de la red era netamente defensiva, para mantener a sus suscriptores de los canales de pago. Le preocupaban más las pérdidas de clientes, sin ni siquiera observar que los jóvenes que acceden a ver contenidos no se suscribían a sus canales. Un reciente estudio muestra que cerca del 50 por ciento de los suscriptores a la televisión de pago en EEUU van a proceder a cambiar de proveedor o cancelar la suscripción (14,9 por ciento) o tal vez lo hagan (31,7 por ciento) (Lafayette, 2015).

Las razones de este cambio son varias y entre ellas cabe destacar que el precio que los usuarios pagan es considerado alto, ya que opinan que el precio debiera ser de alrededor de 39,50 dólares. La mayoría considera interesante suscribirse a uno de los contenidos de pago, pero estos debieran aligerar el número de canales, de forma que el ideal sería algo menos de veinte canales. También reclaman el poder ver los programas en iPads.

### ***Crowd economies: la ventaja de los GAFA***

El informe de la Comisión Europea sobre fiscalidad en la economía digital considera que son tres las características de la economía digital (Comisión Europea, 2014, pp. 11-12; Forbes, 2014): la movilidad, las economías de red y la importancia de los datos. Estas tres características marcan la diferencia entre los grupos de comunicación clásicos y los GAFA, por cuanto estos últimos aprovechan mejor estas características (ver tabla 4).

Tabla 4. Características de la economía digital		
	Grupos de comunicación	GAFA
<b>Movilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos factores de producción son móviles.</li> <li>- En la medida en que los contenidos se digitalizan, estos pueden ser transportados más fácilmente en el exterior.</li> <li>- Aprovechamiento limitado del consumo móvil (<i>smartphones</i> y <i>tablets</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo digital, salvo en Amazon, y Apple que todavía basan una buena parte de su modelo de negocio en productos tangibles.</li> <li>- Aprovechamiento total del consumo móvil (<i>smartphones</i> y <i>tablets</i>)<sup>2</sup>.</li> </ul>
<b>Efectos red</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalización transforma los costes de distribución en cero.</li> <li>- El crecimiento se efectúa más con mercados de nuevos productos que ampliando la cuota de mercado de lo ya existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tienen sentido fuera de las redes, especialmente Google y Facebook aprovechan estos costes marginales cero.</li> <li>- Los efectos red se manifiestan en que se amplía el ecosistema: + aparatos + contenidos + desarrolladores.</li> </ul>
<b>Importancia de los datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comienzan a explotarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Están en la base y explican parte de la diversificación<sup>3</sup>.</li> <li>- Vivimos en la sociedad de los datos.</li> </ul>
<b>Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horizontal, vertical, concéntrico y conglomeral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecosistémico.</li> </ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, A PARTIR DE COMISIÓN EUROPEA (2014).

<sup>2</sup> Casi la mitad de los vídeos vistos en Internet se realiza a través de aparatos móviles. Véase: Oyala (2015), Global Video Index Q2, 2015, p. 4.

<sup>3</sup> En septiembre de 2015 ComScore lanzó Xmedia para medición de la televisión, para resolver los múltiples problemas consecuencia de la gran fragmentación de los consumos (Morgan, 2015).

Las empresas pueden obtener diferentes tipos de economías. Además de las economías derivadas de la experiencia y de la innovación, las empresas pueden obtener reducciones en los costes (economías de diferentes tipos). Los tipos de economías clásicas que se han considerado hasta ahora están relacionados con la multiplicación industrial (economías de escala) (Baumol *et al.*, 1982) o con las *scope economies* (por ejemplo en las adquisiciones y con las sinergias) (Chatterjee, 1986).

Aunque a veces se confundan, las sinergias se diferencian de las *scope economies* porque las sinergias suponen o pueden suponer mayores ingresos, mientras que las *scope economies* suponen reducciones de costes. Hechas estas consideraciones, cabe pensar qué tipo de economías son características de los ecosistemas de los GAFA. En principio, al no existir multiplicación industrial, no cabe considerar como característica la existencia de economías de escala. Como en cualquier otra actividad, las *scope economies* y las sinergias pueden estar presentes, pero lo que las caracteriza son las *crowd economies*, que son el resultado de la explotación de los *Big Data*.

El uso cotidiano y masivo de los servicios debe hacernos pensar en la existencia de algo que pudiéramos denominar *crowd economies* (Evans y Forth, 2015). En efecto, la enorme cantidad de datos puede ser utilizada para el lanzamiento de nuevas actividades que aparentemente pueden parecer lejanas a las que tienen comúnmente asociadas. Así, Apple, en la medida en que tiene datos de millones de personas, puede lanzar servicios de pago a través de móviles, por ejemplo, de manera muy sencilla, pues ya están los clientes registrados. De la misma forma que acceden a una aplicación mediante una clave, pudiera accederse a un pago a través del móvil sin tener que hacer nada nuevo, salvo introducir la misma clave que utilizan para el ecosistema Apple (iTunes, iCloud, aplicaciones, etc.).

Una de las principales aplicaciones de estos *Big Data* es que pueden ayudar a estudiar el comportamiento del público en relación a los *shows*, las películas, las series y, por tanto, a predecirlas. También pueden servir para acceder a los creadores de contenidos, como hizo



Amazon, recibiendo miles de contribuciones de guiones para series.

**Tabla 5. Número de cuentas de usuarios de las que disponen los grupos**

Empresa	Número de cuentas
Amazon	240 millones
Apple	800 millones de cuentas iTunes 5.200 millones de compras en iTunes 70.000 millones descargas de apps
Disney	132,5 millones de visitantes al año en 11 parques
Google	11 billones de búsquedas mensuales 1000 millones de cuentas Gmail YouTube tiene 1.000 millones de usuarios
Facebook	1.500 millones de cuentas, en 2015
Netflix	66 millones de clientes

FUENTE: ELABORACIÓN, A PARTIR DE STATISTA Y OTRAS. LOS DATOS SON DE 2014, SALVO LOS DE DISNEY, QUE SON DE 2013.

Un ejemplo de la capacidad del análisis de los Big Data fue la puja de Netflix, que apostó por la serie *House of Cards* frente a HBO y AMC, sobre la base de disponer de datos más refinados, basados en el análisis de consumo de sus millones de suscriptores. Netflix puede deducir cuáles son las cualidades que pueden hacer popular un contenido, durante cuánto tiempo se va a seguir la serie, qué personajes de los que intervienen son los que más pueden interesar, etc. Además están los *tags* de cada película, de forma que después de ver un film, Netflix va a sugerir películas con *tags* semejantes, denominados en el interior de Netflix *altgenres*. De hecho, dispone de 76.897 formas de describir las películas (Madrigal, 2014).

## Conclusiones

Los GAFA se encuentran en el cruce de múltiples cuestiones que pueden afectar a su crecimiento. Facebook y Google obtienen la mayoría de los ingresos de la publicidad. En estos comienza a observarse su tendencia a buscar nuevas formas de obtener ingresos diferentes mediante la venta de objetos -Facebook y gafas de realidad virtual- o el botón de compra de Google, para poder convertir las búsquedas en ventas.

En el terreno de la innovación, estas empresas están en continuo movimiento. Siempre inician nuevos vectores de crecimiento –*wearable technology*, Internet de las cosas, automóviles autoguiados, tecnología de pago a través de móvil-; sin embargo, la lógica que subyace en estos vectores es la gestión de los *Big Data*. En esto difieren de los grupos de comunicación, porque, salvo alguna excepción (como la explotación de los datos procedentes de los visitantes de los parques temáticos), no explotan estos datos o lo hacen de forma muy limitada.

Otra diferencia fundamental es que en su reflexión estratégica, los GAFA integran la tecnología móvil como una nueva oportunidad, o mejor, como una necesidad. Los grupos de comunicación

continúan razonando en términos *off line/on line* (el dilema de Jeffrey Zucker), sin tener en consideración que cada vez más Internet rima con telefonía móvil. Cada uno a su manera, los GAFA buscan aprovechar las ventajas que este tipo de telefonía ofrece: fabricación de aparatos, ingresos de publicidad *online*, búsquedas, pagos, compras, etc. Pero a la vez, buscan explotar las nuevas posibilidades que ofrece la tecnología móvil, como es la geolocalización. Con ello pueden ofrecer a los anunciantes el conocimiento profundo de los usuarios, de cara a implementar estrategias de *marketing*; pero inmediatamente surgen las cuestiones de la privacidad, de forma que una regulación estricta que favorezca a los usuarios va en detrimento del conocimiento y de la explotación de datos que después pueden ser utilizados o vendidos. Esta magnitud de conocimiento no la tienen los grupos de comunicación.

A pesar de que la financiarización es característica de los GAFA y de los grupos de comunicación -en ambos están los mismos fondos de inversión con una buena parte de la propiedad-, los primeros tienen un mayor nivel de capitalización bursátil. No es por casualidad que, dentro de los grupos de comunicación mundiales los mayores valores de capitalización correspondan, precisamente, a los grupos que más esfuerzo realizan por utilizar y explotar los *Big Data*: Disney y Comcast.

La innovación es fundamental para cualquier empresa. Y más aún para los GAFA, de los cuales se espera siempre el efecto *wow*. Cuanto mayor sea la competencia, mayor es la presión para innovar. En la medida en que cada uno de los GAFA tiene una gran cantidad de competidores, la presión para innovar se incrementa. Los GAFA compiten entre ellos y compiten con los grupos de comunicación: entre ellos, porque realizan múltiples actividades similares, y con los grupos de comunicación porque además de competir en la distribución de contenidos (todos ellos), dos (Google y Facebook) compiten por los ingresos por publicidad *online*.

Después de varios años de existencia, una cuestión pendiente de estudio es analizar su crecimiento y desarrollo desde el punto de vista de la gestión: cómo es posible gestionar el crecimiento de empresas que llegan a ser muy grandes y que en pocos años pasan a tener varias decenas de miles de empleados de alta cualificación. El estudio de cómo se organiza la innovación dentro de cada uno de los GAFA debiera mostrar al resto de empresas el camino para gestionar equipos humanos y para diseñar la innovación; no obstante, esta es una tarea difícil, porque el secreto es una de las características fundamentales de estas empresas.

Los GAFA han basado su crecimiento y desarrollo en tecnologías originadas en el interior de las empresas. Apple crea su propio *software* y diseña su *hardware*. Amazon diseña el *software* y la logística para sus almacenes y para otras empresas, etc. Ahora bien, dado el ritmo extremo de innovación y la apertura de nuevos campos de crecimiento anteriormente evocados, puede resultar imposible generar internamente todo el conocimiento necesario, sobre todo si tenemos en cuenta que un vector de innovación es el almacenamiento, tratamiento y aplicación de los *Big Data*.

Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) han supuesto la emergencia en Internet de empresas como Google, Amazon, Facebook y Apple (denominadas GAFA). Estas empresas han sido caracterizadas por diferentes autores como *business ecosystems* (Gómez-

Uranga, Miguel y Zabala-Iturriagagoitia, 2015). Tienen un oficio de base, pero este se complementa con otras actividades que, aunque aparentemente pueden no tener relación entre ellas, se desarrollan sobre una red común de datos –*Big Data*– que las convierten en *crowd economies*.

La importancia que han cobrado estas empresas en los últimos años ha hecho que los medios se refieran a ellas empleando este acrónimo para señalar diferentes aspectos que tienen en común. Puede atribuirse a Simon Andrews -creador de la agencia londinense de Marketing Addictive- el primer uso en 2011, quien incluso propone un logo para los GAFA[1]. Su propósito es estudiar sus estrategias y su aplicabilidad al *marketing*. En 2012[2] *Le Monde* empleaba el término para referirse a los grandes de Internet que no pagan impuestos en Francia (Ducourtieux, 2012) y posteriormente lo empleó también *The Financial Times*, si bien lo hizo para subrayar la posición de dominio industrial e incluso cultural de estas empresas (Chibber, 2014). Hoy comienza a generalizarse en el ámbito técnico y empresarial (Veitch, 2016). En el presente texto se habla de los GAFA para abordar su incidencia en los sistemas comunicativo y cultural desde una perspectiva eminentemente empresarial.

## Objetivos

La centralidad que este grupo de empresas ha conseguido en Internet las ha convertido en agentes claves del sistema comunicativo cultural mundial. En un primer momento llegaron a ser la puerta de entrada a casi todos los contenidos culturales comunicativos en la Red, a través de buscadores (Google), redes sociales (Facebook) o grandes almacenes *online* (Amazon); desde hace unos años han extendido su actividad a la distribución de contenidos comunicativos culturales -plataformas para distribución de contenidos tanto para prensa como para música o audiovisual- y en la actualidad ya desarrollan un papel como creadores de contenidos, como es el caso de las producciones audiovisuales de Amazon.

Este desarrollo ha hecho que estas compañías puedan ser consideradas como agentes tanto o más importantes que los grupos de comunicación tradicionales dentro del sistema comunicativo cultural. El propio concepto de grupo de comunicación tendría unas fronteras muy borrosas a la luz de las actividades que desarrollan estas compañías. Sirva como ejemplo el último libro de Manuel Castells (2013), en el que se usan más de doce términos diferentes para referirse a estas grandes compañías de comunicación[3].

En este artículo se pretende analizar las bases sobre las que este grupo de empresas -GAFA- ha conseguido superar a los grandes grupos de comunicación tradicionales y convertirse en el agente fundamental del sistema comunicativo cultural mundial. Tras analizar algunos datos sobre las dimensiones de estas empresas en relación a los grupos de comunicación tradicionales, se analizan los siguientes ejes diferenciadores: sinergias y competencia, modelos de remuneración y *crowd economies*.

## Diferencias y semejanzas entre los GAFA y los grupos de comunicación

Atendiendo a las cifras presentadas en la tabla 1, se pueden ver algunas de las diferencias más notables entre los grupos de comunicación tradicionales y las empresas de grupo GAFA.

En primer lugar, merece la pena destacar el hecho de que, con poco más de una década de existencia, estas empresas ocupan las primeras posiciones del *ranking* de grupos de comunicación en capitalización bursátil, frente a empresas que llevan dominando décadas el mundo de la comunicación.

Tabla 1. Magnitudes de los grupos de comunicación y los GAFA (2014)							
	Capital bursátil	Ingresos		Empleados	Beneficios	Propiedad	
		Total	% intern.			% Propio y Fondos	Principales fondos (%)
Google	436.200	69.610	57	57.148	14.444	32 (fondos)	StatetStreet Corp Vanguard Group, Inc. FMR, LLC. Price (T. Rowe) Associates Inc. Capital Research Global Inv
Facebook	261.380	12.466	54	10.955	2.925	66 (fondos)	FMR, LLC (6,45) The Vanguard Group, Inc. (5,28) State Street Corporation (3,56) Price (T Rowe) Associates Inc. (3,56) BlackRock Institutional Trust Company, NA (2,40)
Amazon	244.200	88.988	38	154,1	-241	68 (fondos)	Capital World Investors (5,13) The Vanguard Group, Inc. (4,49) Price (T Rowe) Associates Inc. (4,47) FMR, LLC (3,29) Capital Research Global Investors (3,18) BlackRockB
Walt Disney	170.900	48.813	22	180.000	6.136	65 (fondos)	The Vanguard Group Inc. State Street Corporation FMR, LLC State farm Mutual Automobile Insurance Co. Black Rock Institutional Trust Company, NA
Comcast	142.800	68.775	20	139.000	8.380	83,6 (fondos)	Capital Worls Investors (6,8) Vangurad Group Inc. State Street Corp (6) BlackRock Institutional Trust company (4,4) FMR LLC (2)
Time Warner	55.000	27.359	32	25.600	3.827	89 (fondos)	The Vanguard Group (5,34) Massachussets Financial Services Co. (5,23) Dodge & Cox Inc. (4,51) JP Morgan Chase & Company (3,90) State Street Corporation (3,86) Blackrock Institutional Trust Company, NA (2,85)
21st Century Fox	52.344	28.987	33	20.500	8.310	46 familia y miembros de la empresa 35 (fondos)	ValueAct Holdings, L.P. (5,58) Yacktman Asset Management, Lp. (3,55) Eagle Capital Management LLC (3,53) Franklin Resources, Inc. (3,18) Morgan Stanley (1,97)
CBS Corporation	19.800	13.806	13	22940	2.959	88(fondos)	JP Morgan Chase & Co. (3,33) Franklin Resources, Inc. (3,11) Capital World Investors (8,24) The Vanguard Group, Inc. (5,44) State Street Corp. (3,90) BlackRock Institutional Trust Company, NA (2,97) Waddell & Reed Financial Inc. (2,45) Morgan Stanley (2,29)
Viacom	17.300	13.783	26		2.391		Bank of New York Mellon Corp. (2,16) Highfields Cap.Management LP (2,11) Growth Found of America, Inc. (2,22)
News Corp	7.500	8.083	44	25.000	-147	97 (fondos)	The Vanguard Group, Inc. (9,93) Price (T. Rowe) Associates Inc. (8,99) Pzena Investment Management, LLC (7,94) Harry Associates LP (5,45) Franklin Resources, Inc. (5,05) etc. BlackRock Institutional Trust Company (3,07)
Bertelsmann		16.675	65	112.037	-	19,1 Mohn family	Foundations (80,9)

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE [WWW.MEDIADB.EU](http://WWW.MEDIADB.EU), YAHOO FINANCES Y ZENITH MULTIMEDIA.

En términos de ingresos, las empresas GAFA también ocupan las posiciones más altas de la tabla, mientras que en lo que se refiere a número de empleados, estas empresas se sitúan por debajo de los grupos de comunicación tradicionales (con la excepción de Amazon, con un volumen de personal muy importante como consecuencia del peso de la logística en su negocio[4]), lo que muestra la gran capacidad de generar valor por cada empleado de estas



compañías.

En este sentido, también es relevante el nivel de internacionalización de las empresas. En casi todos los casos los GAFA tienen la mayoría de su negocio fuera de sus fronteras, mientras que los grupos de comunicación tradicionales tienen aún buena parte de su negocio dentro de su país de origen: EEUU en todos los casos, salvo Bertelsmann, que además de ser la única compañía europea del grupo, tiene su sede en Alemania, mercado mucho más pequeño que el americano, lo que explica el gran porcentaje de su negocio que se desarrolla fuera de su país.

A pesar de estas diferencias, hay algunos factores comunes para los grupos de comunicación tradicionales y los GAFA. Así, junto a la globalización y a la concentración, la 'financiarización' de los grupos de comunicación constituye el marco que determina sus estrategias de crecimiento y de diversificación de ambos. Esta financiarización implica la consagración de la capitalización bursátil y la rentabilidad a corto plazo como máximo -casi siempre único- valor de la empresa. Las especificidades de este tipo de empresas se quedan en el plano teórico y en el programa de algunas asignaturas universitarias, como Estructura o Economía de las industrias culturales.

Un indicador de esta 'financiarización'-a la vez que causa y consecuencia- es la estructura accionarial de las empresas. Así, si observamos los grupos de comunicación mundiales vemos que la mayoría de las acciones está en manos de entidades tales como bancos, compañías aseguradoras, fondos de pensiones, etc. (Compaine y Gomery, 2000, pp. 499 y ss.). Estos accionistas cualificados presionan directa o indirectamente para obtener las mayores y más seguras rentabilidades.

Unas y otras empresas se encuentran bajo el escrutinio de los fondos de inversión y de los accionistas. La escisión de Google en varios grupos, bajo el nombre de Alphabet, es consecuencia de la presión de los inversores que quieren ver y distinguir las diferentes actividades de Google según la rentabilidad presente y futura. El día 10 de agosto de 2015, las acciones de Google subieron 30 dólares, hasta colocarse en 693, como consecuencia del anuncio de la creación de Alphabet y llegaron a cotizar hasta los 700 dólares ese mismo día (Roberts, 2015).

## Bibliografía

Anthony, S. (2015, 10 de junio). What the Media Industry Can Teach Us About Digital Business Models. *Harvard Business Review* [en línea]. Disponible en:  
<https://hbr.org/2015/06/what-the-media-industry-can-teach-us-about-digital-business-models>

Baumol, W. J., et al. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. Nueva York, etc.: Harcourt Brace Jovanovich.

Castells, M. (2013). *Communication power*. OUP Oxford.

Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on

merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7(2), 119-139.

Chibber, K. (2014, 1 de diciembre). American cultural imperialism has a new name: GAFA. *Quartz* [en línea]. Disponible en:  
<http://qz.com/303947/us-cultural-imperialism-has-a-new-name-gafa/>

Compaine, B. M., & Gomery, D. (2000). *Who owns the media?: competition and concentration in the mass media industry*. London: Routledge.

Ducourtieux, C. (2012, 20 de diciembre). La France esquisse des pistes pour faire payer plus d'impôts aux géants du Web. *Le Monde* [en línea]. Disponible en :  
[http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/12/20/la-france-esquisse-des-pistes-pour-faire-payer-plus-d-impots-aux-geants-du-web\\_1808875\\_3234.html?xtmc=gafa&xtr=64](http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/12/20/la-france-esquisse-des-pistes-pour-faire-payer-plus-d-impots-aux-geants-du-web_1808875_3234.html?xtmc=gafa&xtr=64)

Eisenmann, T., Parker, G. y Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92.

Elmer-DeWitt, P. (2009, 29 de octubre). NBC's Zucker: Apple Turned Dollars into Pennies. *Fortune* [en línea]. Disponible en:  
<http://fortune.com/2007/10/29/nbcs-zucker-apple-turned-dollars-into-pennies/>

European Commission (2014, 28 de mayo). *Commission Expert Group on Taxation of the Digital Economy, Report*. Bruselas: Comisión Europea.

Evans, P. y Forth, P. (2015). Borges' Map. Navigating a World of Digital Disruption [en línea]. *The Boston Consulting Group*. Disponible en:  
[http://digitaldisrupt.bcgperspectives.com/?utm\\_source=201505BORGES&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=E](http://digitaldisrupt.bcgperspectives.com/?utm_source=201505BORGES&utm_medium=Email&utm_campaign=E)

Forbes (2014, 18 de septiembre). Big Data: media's Blockbuster Business Tool. *Forbes* [en línea]. Disponible en: <http://www.forbes.com>

Gómez-Uranga, M., Miguel, J. C. y Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2014). Epigenetic Economic Dynamics: The evolution of big internet business ecosystems, evidence for patents. *Technovation*, 34(3), 177-189.

Greg (2010, 10 de marzo). *How Traditional Media Can Successfully Make the Transition to Digital. DigitalTonto: Media, Marketing and Technology...* [en línea]. Disponible en:  
<http://www.digitaltonto.com/2010/how-traditional-media-can-make-the-transition-to-digital-successfully/>

Lafayette, J. (2015, 22 de septiembre). Big Share of Pay-TV Subs Looking to Change. *B&C, Broadcasting & Cable: The Business of Television* [en línea]. Disponible en:  
<http://www.broadcastingcable.com/news/currency/big-share-pay-tv-subs-looking-change/144387>

Lawler, R. (2010, 6 de octubre). Time Warner Clinging to a Dying Business Model. *Gigaom* [en línea]. Disponible en:  
<https://gigaom.com/2010/10/06/time-warner-desperately-clinging-to-a-dying-business-model/>

Madrigal, A. C. (2014, 2 de junio). How Netflix Reverse Engineered Hollywood. *The Atlantic* [en línea]. Disponible en: <http://www.theatlantic.com>

Miguel, J. C. y Casado, M.A. (2016). GAFAnomy (Google, Amazon, Facebook and Apple): The Big Four and the b-ecosystem. En M. Gómez-Uranga, J. M. Zabala-Iturriagagoitia y J. Barrutia, *Dynamics of Big Internet Industry Groups and Future Trends: A View from Epigenetic Economics*. Springer [en prensa].

Morgan, D. (2015, 17 de septiembre). Digital and Data's Relentless Transformation of Media Industry Continues, mediapost. *Mediapost* [en línea]. Disponible en: <http://www.mediapost.com>

Perrot, A. (2011). Le numérique: Enjeux des questions de concurrence. *Culture-médias & numérique: nouvelles questions de concurrence(s)*, *Concurrences*, 3.

Rébillard, F. y Smyrnaio, N. (2010). Les infomédiaires, au cœur de la filière de l'information en ligne. *Réseaux*, (2), 163-194.

Roberts, J. J. (2015, 10 de agosto). Google shares jump 5 on bombshell CEO and restructuring news. *Fortune.com* [en línea]. Disponible en: <http://fortune.com>

Robinson, J. (2011, 21 de agosto). 'Google needs television industry' will be message at Edinburgh. *The Guardian* [en línea]. Disponible en:  
<http://www.guardian.co.uk/media/2011/aug/21/google-needs-television-industry-edinburgh>

Rysman, M. (2009). The economics of two-sided markets. *The Journal of Economic Perspectives*, 23(3), 125-143.

Simon, P. (2011). *The age of the platform: How Amazon, Apple, Facebook, and Google have redefined business*. BookBaby.

Travlos, D. (2013, 26 de febrero). Importance of Being a Platform (Apple, LinkedIn, Amazon, eBay, Google, Facebook). *Forbes* [en línea]. Disponible en:  
<http://www.forbes.com/sites/darcytravlos/2013/02/26/importance-of-being-a-platform-apple-linkedin-amazon-ebay-google-facebook/>

Urbain, T. (2015, 2 de octubre). *Informer, le nouvel enjeu des géants d'internet* [en línea]. Disponible en:  
<http://www.msn.com/fr-ca/actualites/science-et-techno/informer-le-nouvel-enjeu-des-g%C3%A9ants-dinternet/ar-AAf1gMg>

Veitch, M. (2016, 2 de febrero). Google, Amazon, Facebook, Apple: Who will be the big GAFA?

*IDGConnect* [en línea]. Disponible en:

<http://www.idgconnect.com/blog-abstract/12442/google-amazon-facebook-apple-who-gafa>

## Notas

[1] Véase: «Everything is mobile; reimagining marketing», *Addictive*, 2011. Disponible en:  
<http://www.world-media-group.com/Simon20Andrews.pdf>

[2] El autor de este capítulo utilizó el término GAFA y varios derivados (*GAFAnomics*, *GAFAnomie*, *GAFAnomy*) en los cursos de doctorado impartidos en la Universidad de París III (octubre y noviembre de 2011) y en la Universidad Sthendal, en Grenoble (marzo de 2012).

[3] Castells (2013) utiliza como sinónimos al menos doce términos: *media conglomerates* (p. 93), *media organisations* (p. 71), *media networks* (p. 315), *corporate media* (p. 419), *media business* (p. 82), *corporate networks* (p. 82), *media giants* (p. 84), *media multinationals* (p. 93), *major media holding companies* (p. 96), *global media* (p.4), *media groups* (p.73) y *global multimedia networks* (p. 73).

[4] En cualquier caso, el desarrollo de robots y *drones* en tareas de logística y reparto hace pensar que probablemente estas cifras se reducirán en los próximos años.

[5] En EEUU, en 2014 un norteamericano pasaba unas tres horas al día en dispositivos móviles, más que en un ordenador.

[6] Véase: Eric Schmidt's MacTaggart lecture – full text (*The Guardian*, 26 de agosto de 2011). Disponible en:  
<http://www.theguardian.com/media/interactive/2011/aug/26/eric-schmidt-mactaggart-lecture-full-text>

[7] En 2015, la mayoría de las *apps* son gratuitas. Considerando los ingresos totales, en 2012, el porcentaje de ingresos de las *apps* de pago era del 82,8 por ciento, cifra que se redujo al 59,5 por ciento en 2015. La previsión es que siga bajando (véase:  
<http://www.statista.com/statistics/271652/worldwide-revenues-from-mobile-apps/>).

[8] Casi la mitad de los vídeos vistos en Internet se realiza a través de aparatos móviles. Véase: Oyala (2015), *Global Video Index Q2, 2015*, p. 4.

[9] En septiembre de 2015 ComScore lanzó Xmedia para medición de la televisión, para resolver los múltiples problemas consecuencia de la gran fragmentación de los consumos (Morgan, 2015).