

**ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA DE UN CANAL DE TELEVISIÓN TRADICIONAL
A LOS NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO DE CONTENIDO DIGITAL**

Daniel Palis Taua

CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá

2016

**ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA DE UN CANAL DE TELEVISIÓN TRADICIONAL
A LOS NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO DE CONTENIDO DIGITAL**

Daniel Palis Taua

Director:

Javier H. Murillo

CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá

2016

Contenido

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| 1. MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2. SITUACIÓN ACTUAL | 16 |
| 2.1. Caos en la cadena de valor..... | 16 |
| 2.2. Retos para el marketing en la evolución de la tecnología en los medios | 25 |
| 2.3. Audiencia activa | 31 |
| 2.4. Distribución, plataformas tecnológicas y recopilación de datos..... | 35 |
| 3. ESTRATEGIAS DE TRANSICIÓN AL NEGOCIO DIGITAL EN COMPAÑÍAS DE MEDIOS LÍDERES EN LA CADENA DE VALOR INTERNACIONAL | 41 |
| 3.1. Contexto e historia de cambios | 41 |
| 3.2. Evolución y disrupción | 42 |
| 3.3. Jugadores tradicionales ejercen su poder..... | 44 |
| 3.4. Transiciones iniciales de los productores de contenido valioso | 45 |
| 3.5. La opción de llegar directo al consumidor | 47 |
| 3.6. Resaltar el valor unitario de contenidos | 48 |
| 3.7. Compañías de medios exitosas desde lo digital..... | 50 |
| 3.8. Estrategias de diversificación de riesgo | 53 |
| 3.9. Pasar de pensar en la compañía a pensar en el producto | 55 |
| 3.10. La diferencia de un canal propio a un canal social..... | 56 |
| 3.11. El proyecto sinfonía | 57 |
| 4. TRANSICIÓN DIGITAL EN COLOMBIA | 61 |
| 4.1. Consumo de video digital en la región..... | 62 |
| 4.2. Observaciones de altos ejecutivos sobre el negocio digital..... | 63 |
| 4.3. OTT internacionales en Colombia y los canales de cable..... | 67 |
| 4.4. Dudas para la nueva licitación de televisión abierta en Colombia..... | 68 |
| 4.5. El espacio de los anunciantes en la televisión colombiana..... | 70 |
| 4.6. Primeras iniciativas digitales en canales de televisión colombianos | 71 |
| 5. PROPUESTA PARA INCLUIR LOS CANALES DE TELEVISIÓN COLOMBIANOS EN EL MUNDO DIGITAL..... | 73 |
| 5.1. Integración de los departamentos | 74 |
| 5.2. Departamento de integración digital..... | 77 |

| | | |
|------|--|-----|
| 5.3. | Estrategia y desarrollo de una OTT para economías emergentes | 80 |
| 5.4. | Creación de una mesa social | 82 |
| 5.5. | Análisis de datos | 84 |
| | CONCLUSIÓN | 86 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 89 |
| | ANEXO 1 - ENTREVISTA 1 | 95 |
| | ANEXO 2 - ENTREVISTA 2 | 104 |
| | ANEXO 3 - ENTREVISTA 3 | 108 |

Resumen

La investigación presenta, de forma inicial, una contextualización sobre las tendencias de transición de la televisión tradicional a los nuevos retos del mundo digital. Se resaltan los tópicos principales de cambio, dentro del negocio actual de la televisión, como la cadena de valor, los hábitos de consumo digitales, el poder de la audiencia, y las plataformas emergentes con nuevos sistemas de medición. Con las bases conceptuales, se resaltan luego movimientos estratégicos puntuales de corporaciones mediáticas reconocidas internacionalmente, que han tomado el liderazgo para crear y modificar el modelo de negocio tradicional, en busca de adaptarse al nuevo ecosistema digital. Con ejemplos internacionales, la investigación avanza con el estado del negocio en Colombia. Se hace una radiografía sobre el estado de transición de la televisión nacional, en busca de avances y obstáculos que se presentan para adaptarse al mundo digital. La investigación presenta un capítulo final, con una propuesta de los puntos principales y focos de transición que han resaltado en el desarrollo de la documentación, y que servirán como base de transición para ingresar un canal de televisión de forma competitiva al ecosistema digital. Se espera que sirva como un recurso pedagógico para estudios en negocios de medios de comunicación, marketing y estrategia empresarial.

Palabras clave: consumidor empoderado, contenido, data mining, marketing digital, televisión, OTT, redes sociales.

INTRODUCCIÓN

La investigación presenta un análisis del modelo de negocio de la televisión. Para ello, documenta los cambios que se llevan a cabo en la cadena de valor durante el proceso de transición de un medio de comunicación tradicional al nuevo mundo de contenidos y plataformas digitales.

Previo a la llegada del internet y a la proliferación tecnológica de plataformas de video, el negocio de la televisión ejercía control sobre el contenido, la cadena de distribución y la audiencia. Disfrutaba de altas barreras de entrada y una cadena de valor simple y unidireccional para la transmisión de contenido audiovisual. La televisión, como emisor, enviaba un contenido y la audiencia receptora simplemente se sentaba a esperar la llegada de la información. La cadena de valor contaba con pocos participantes, concentrando el beneficio económico dentro del canal de distribución.

Hoy la situación ha cambiado. La llegada del internet y los nuevos dispositivos ha otorgado el poder a la audiencia, priorizando sus intereses dentro de la cadena de valor. Se ha creado un consumidor empoderado, el cual establece condiciones para consumir el contenido, con la expectativa de tener la disponibilidad de consumir el producto donde quiere, en el lugar que quiere y en el dispositivo que quiere.

La proliferación de ventanas de consumo, como son los dispositivos móviles, y la facilidad de producción y distribución de video, como redes sociales y plataformas de video, ha incrementado exponencialmente la oferta de contenido para los consumidores, lo que ha causado una pérdida en la efectividad de los canales en su contacto con los usuarios. Esta atomización de la audiencia ha dificultado la monetización y ha generado obstáculos en el modelo de negocio.

A raíz de estos nuevos retos, los líderes internacionales proponen estrategias, con las que han buscado hacer la transición al mundo digital de una manera efectiva. Estas estrategias incluyen alianzas con competidores, creación de nuevos canales

de distribución digital, desarrollo a aplicaciones, creación de contenido exclusivo digital, e implementación de nuevos sistemas de medición de audiencias.

En Colombia la transición se encuentra en una etapa preliminar de cambio, y presenta retos locales que hace falta superar para adaptarse al mundo digital. Para ello, resulta necesario aclarar la base y puntos de partida que establecen relación con esta transición.

Esta necesidad del mercado conduce a la pregunta de investigación: ¿cuáles son los puntos clave que un canal de televisión local debe tener en cuenta para la transición e incursión en el mundo digital?

Para dar respuesta a la pregunta, la meta de esta investigación es presentar un acercamiento inicial al mundo digital y una propuesta con la cual los canales locales de televisión puedan dar pasos más acertados, adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, fortalecerse y prepararse para competir con jugadores internacionales de primera línea.

El desarrollo del trabajo se llevará a cabo de la siguiente manera. En una primera etapa, se presenta un marco teórico, que apoya contextualmente la investigación con teorías de comunicación, enfocadas en la relación entre la plataforma y el contenido, la aceptación de cambios tecnológicos en la sociedad, teorías sobre el poder dentro de los medios de comunicación, y la aclaración del concepto de marketing de contenido.

En busca de contextualizar el negocio de la televisión, se presenta un capítulo siguiente sobre la situación actual del negocio, en donde se investigan las principales tendencias de cambio digital. Así mismo, se exponen los nuevos retos de la cadena de valor, analizando la disrupción de nuevos participantes digitales, y se resaltan los nuevos retos para el marketing dentro del nuevo ecosistema, como lo son el manejo de la audiencia digital, la implementación de las estrategias tradicionales y las nuevas tendencias de consumo multiplataforma. También se desarrolla un análisis de una audiencia activa dentro del negocio, exponiendo el papel que juega el usuario dentro de la cadena de valor, así como las nuevas

exigencias de un consumidor empoderado. Cerrando esta primera etapa, se exponen las nuevas tendencias tecnológicas enfocando la investigación en los alcances de los nuevos dispositivos móviles, las plataformas de distribución emergentes, y la recopilación de datos del consumidor dentro del ecosistema digital.

Contando con las bases conceptuales, la investigación sigue con la documentación del mercado internacional. En esta etapa se documentan decisiones estratégicas puntuales de líderes del mercado internacional, con las cuales se resaltan ejemplos de cómo fortalecerse en el mundo digital. La recopilación de estas estrategias incluye ejemplos como la compra vertical de compañías dentro de la cadena de valor, el lanzamiento de nuevas plataformas propias, y la diversificación de contenido en plataformas de terceros. Adicionalmente, se documentan alianzas estratégicas que han ocurrido en el mercado, el nacimiento de plataformas disruptivas y modelos de negocio que nacen desde el mundo digital. Para complementar, se resaltan modelos exitosos de empresas como Netflix, NBCUniversal, Disney y VICE Media, entre otros.

Para construir las evidencias de transición internacional, se recopilaron más de 60 soportes bibliográficos entre los que se encontraron noticias, artículos de negocios, libros y casos de estudio de las corporaciones mediáticas líderes. Para la evidencia internacional, se limitó la bibliografía a no más de 15 años de antigüedad, con el fin de enfocar la disrupción del negocio con la llegada del internet, y no entrar en otro tipo de transiciones tecnológicas de otras décadas.

Tras la documentación internacional, la investigación sigue con la documentación del mercado de la televisión colombiana, con la cual se busca evidenciar el estado de transición actual. En este capítulo, se analiza la reducción sistemática de cifras e indicadores de desempeño, como lo es la reducción en la inversión publicitaria y en la audiencia del canal de televisión. Se tienen en cuenta las tendencias de consumo de video digital en Colombia, los puntos de vista de altos ejecutivos del medio con respecto al desarrollo digital, y la disrupción de plataformas internacionales en Colombia. Además, se documenta el papel local de los

anunciantes, las primeras iniciativas digitales que se han logrado en el país, y el estado de regulación del gobierno colombiano con respecto a nuevas tecnologías. Esta documentación se hace con el fin de resaltar rasgos únicos del negocio colombiano, para así poder contrastarlo con experiencias internacionales de adaptación digital.

Para evidenciar el estado del negocio en Colombia, la bibliografía se limitó a no más de 8 años de antigüedad, puesto que la búsqueda evidenció la mayor disrupción del mercado local dentro de este periodo. Así mismo, como soporte a la evidencia local, se tuvo la oportunidad de desarrollar tres entrevistas a ejecutivos líderes de un canal de televisión tradicional colombiano. Estos testimonios se pudieron contrastar con los hechos noticiosos locales y desde allí interpretar la necesidad y el estado del mercado local.

Muchas de las experiencias, teóricas y empíricas, planteadas en este trabajo son circunstancias que ocupan buena parte del tiempo de los Canales de Televisión de Colombia y el mundo. Del hallazgo de soluciones que permitan una transición efectiva y sólida hacia el mundo digital, dependerá el futuro de muchas compañías que hoy ven su modelo de negocio amenazado por modelos disruptivos que han generado nuevos hábitos de consumo.

Ante este panorama, el planteamiento es concreto: proponer cinco elementos estratégicos que cualquier empresa de medios tradicional puede usar como punto de partida para su transición digital.

1. MARCO TEÓRICO

El primer concepto que se debe abordar es la relación que existe entre el medio como plataforma y el mensaje como su contenido. La importancia del medio de comunicación como una plataforma tecnológica y la relación profunda con la sociedad lo presenta Marshall McLuhan desde su planteamiento en la década de 1960 (Uribe-Jongbloed, 2016). McLuhan llevó a reflexionar sobre la plataforma tecnológica como determinante de una relación particular de la sociedad con las realidades a las cuales se estaba expuesto (Uribe-Jongbloed, 2016). En su estudio sobre McLuhan y la extensión de los medios, Huimin (2015) expresa que, para la última mitad del siglo XX, el cambio más importante para el mundo seguramente no fue la disolución de la Unión Soviética, el final de la Guerra Fría ni la crisis financiera mundial del 2008, sino la omnipresencia de los medios de comunicación, que moldeó profundamente la vida cotidiana de las personas, sus comportamientos culturales y sus formas de ver el mundo (Huimin, 2015). Siguiendo esta idea, el autor plantea que todo es consecuencia de los medios, y como ejemplo de ello hace referencia al terrorismo; manifiesta que la idea del terrorismo no es producir terror, sino lograr difundir la emoción de la forma más pública posible. En pocas palabras, sin medio no existiría el terrorismo (Huimin, 2015).

En la misma línea, McLuhan (Huimin, 2015) explica que “el medio es el mensaje”, y enfatiza en el rol que el medio como plataforma juega en el desarrollo de la información: si no hay medio, no hay mensaje. Incluso, en una ocasión, ante la crítica de una persona respecto de esta afirmación, el filósofo respondió que “McLuhan quiere decir que el medio no tiene contenido” (McLuhan, 2015). Con esta respuesta, dice él mismo, quedó en evidencia lo obvio; es decir, que el contenido de cualquier medio es el usuario. Por ello, es evidente que el usuario, o el contenido de cualquier medio, se ajusta completamente al carácter de este ambiente hecho por el hombre, y toda su vida sensorial organiza sus jerarquías y dominio de acuerdo con el entorno en el que este opera (McLuhan, 2015).

Desde la perspectiva de los medios electrónicos, McLuhan percibe a Marx como el hombre del hardware, o elemento físico en el mundo industrial del siglo XIX, puesto que todos sus pensamientos estaban basados en la producción y distribución de productos tangibles. Complementando, Huimin (2015) señala que Marx nunca se hubiera imaginado que la mercancía más importante del siglo XX sería la información, intangible e invisible. De esta manera, el problema no es si se acoge un medio nuevo, sino que el medio ha traspasado el territorio de nuestra existencia y se ha vuelto una subjetividad dominante (Huimin, 2015).

A partir de la base teórica de McLuhan es posible incorporar dos conceptos que perfilan la presente investigación, que son la evolución tecnológica en la sociedad y el empoderamiento del consumidor.

Para explicar la evolución tecnológica de los medios y plataformas, es posible abordarlo desde el modelo de aceptación de tecnología (TAM) presentado por Davis en 1989 (Chang & Yang, 2013). Este ha sido usado para predecir el comportamiento de sistemas de información dentro de la sociedad. El modelo sugiere que el uso percibido (PU) y la facilidad en el uso (PEOU) de una plataforma tecnológica son determinantes claves para la adopción de una tecnología por parte del usuario (Chang & Yang, 2013).

Desde la perspectiva del uso percibido del modelo TAM, es posible entender la aceptación de una plataforma basada en el valor que genere la interacción y uso. Davis (Chang & Yang, 2013) define el uso percibido como el grado en que una persona cree que, usando un sistema particular, mejorará su desempeño en un trabajo determinado. Adicionalmente, afirma que actualmente se extiende este modelo no solo para medir el mejoramiento del trabajo, sino también para reconocer el grado de entretenimiento y comportamiento del consumidor en línea (Chang & Yang, 2013). Con esta teoría se entiende que los cambios y la aceptación de nuevas plataformas están basados en la generación de valor y en el poder de decisión de uso del usuario sobre la plataforma. Se propone en la investigación que el esfuerzo constante de los medios para generar valor, el mejoramiento del uso y el contenido valioso han transferido el poder al usuario.

El movimiento de poderes dentro de los participantes de la cadena de valor es uno de los ejes fundamentales de esta investigación, y se presenta como empoderamiento del consumidor sobre las plataformas de distribución. La transferencia de poderes en la cadena de negocio de los medios de comunicación es abordada por Leopoldina Fortunati en su artículo “Media Between Power and Empowerment” (*Medios, entre poder y empoderamiento*). Fortunati (2014) analiza la más reciente noción de empoderamiento, con el cual se explica la transferencia de poder, aumentando los beneficios y la autonomía de los usuarios.

Para entrar a debatir sobre el empoderamiento del consumidor, Fortunati (2014) diferencia primero entre el poder y el empoderamiento. Presenta la noción del primer concepto como el mando de clases sociales, la posesión, el ejercicio de control de arriba hacia abajo sobre las personas, la capacidades administrativas del Estado, instituciones y corporaciones. Por el contrario, la noción de empoderamiento se encuentra catapultada a otro espacio, uno de clases trabajadoras y de multitudes que han sido desempoderadas, sin posesión y sujetas a mecanismos disciplinarios (Fortunati, 2014). Con esta aclaración se entiende el movimiento de poderes entre los actores, y el recorrido que se llevó a cabo para lograr este cambio. Reconociendo esta diferencia, el término pasa a explicarse por sí mismo; la palabra empoderar puede ser usada de forma pasiva y de forma activa (Fortunati, 2014). En el primer caso, se conecta con la noción de contra-fuerza en una red en la sociedad, o la capacidad de un actor social de resistir y retar las relaciones de poder que están institucionalizadas. En segundo sentido, la palabra empoderar refiere a compartir conocimiento, recursos y capacidades por parte de los que tienen autoridad sobre subordinados (Fortunati, 2014).

Así mismo, Fortunati (2014) señala que un medio puede transmitir el poder, en tanto que juega múltiples roles, de acuerdo al momento y al contexto. Los medios han sido entendidos históricamente como los instrumentos estratégicos de las clases dominantes. Por medio de ellos, las clases dominantes han intentado manipular las mentes de las personas, proyectandoles secuencias de

comportamiento, manipulando sus emociones e imaginaciones, y moldeando sus actitudes e ideas. El rol que juegan los medios en algunas situaciones dependerá de la relación particular que el usuario –entendida como la variable independiente en el contexto– desarrolle con la tecnología. Los artefactos, entonces, otorgan a las personas el sentimiento de poder por medio de procedimientos, prácticas de uso y relación con el contenido entregado.

La idea de presentar los medios como artefactos tiene como objetivo explicar la evolución de los medios de comunicación como aparatos tecnológicos inmersos en la vida de las personas. En este sentido, Fortunati (2014) explica que los medios digitales tienen sofisticadas llaves de comando que dan al usuario el emocionante sentido de control sobre la máquina; pese a que el usuario no entiende el funcionamiento interno de los aparatos, goza del sentimiento de dominio sobre ellos.

En este trabajo se concibe el artefacto como el desarrollo de tecnología móvil que otorga al usuario la facilidad e inmersión de uso donde quiera y a la hora que quiera. Pero, con la homogeneidad del uso de estos aparatos, lo importante pasa a ser la relación de poder con el contenido. Al respecto, Fortunati (2014) señala que el poder se extiende al contenido entregado mediante el artefacto tecnológico, y afirma que, en el caso de la televisión, los usuarios construyen la representación del mundo por medio de la selección de programas o contenidos que decide ver. Esto significa que el usuario puede cambiar el canal, o el contenido, por el hecho de que no le aporta valor. Dentro de esta investigación, lo anterior ayuda a entender por qué el contenido requiere ser valioso para ser aceptado por una persona, además de que se debe construir una relación de reciprocidad con el usuario.

Otro de los puntos desarrollados por la autora italiana redundante en el hecho de que en la televisión tradicional muchas veces el usuario no podía cambiar de contenido, pero sí hacerlo desaparecer apagando el artefacto. Por el contrario, la situación actual, con el consumo no lineal de contenido, brinda al usuario la capacidad de escoger contenido y nunca tener que apagar el canal (Fortunati,

2014). Así mismo, relata cómo en los nuevos medios se presenta la oportunidad de que el consumidor genere contenido y expresión propia, además de representar una gran oportunidad para que los usuarios puedan unirse en el poder; en estos medios los usuarios comunican, informan, enseñan, expresan y reinventan el medio juntos (Fortunati, 2014). Fortunati (2014) por su parte, destaca que el alto grado de generación de contenido realizado por los usuarios, así como los poderes que se les han otorgado a estos, han conllevado a que emerjan comportamientos que ellos no han anticipado.

Teniendo en cuenta entonces la importancia de generarle al usuario la opción de contenido valioso, surge la necesidad de soportar los costos desde los medios de comunicación dentro de la cadena de valor. Por tal razón, los medios se soportan en los anunciantes o en el cobro al usuario por dicho contenido. En el caso de los anunciantes, entra en juego el marketing de contenido, como se verá en las definiciones a continuación; el vehículo para crear una relación con el consumidor por medio de contenido valioso.

El concepto de marketing de contenido no cuenta con una sola definición. Así lo presenta Patrutiu Baltés (2015) cuando expone los diferentes acercamientos al significado. Informa que, de acuerdo con el Instituto de Marketing de Contenido, el marketing de contenido es el mercadeo y proceso de negocio en el cual se crea y se distribuye contenido relevante y de valor, para atraer, adquirir y comprometer un nicho de audiencia claramente definido y reconocido. Lo anterior con el objetivo de generar acción de compra en el consumidor (Content Marketing Institute, 2015). A continuación, presenta la definición de Sam Decker, CEO de Mass Relevance, en donde se señala que el marketing de contenido es la creación y curaduría de contenido, sea informativo, educativo o de entretenimiento. Se basa en la necesidad de generar puntos de contacto con el consumidor tomando la atención y el foco de conversación alrededor de una solución propuesta, atrayendo al consumidor más cerca del producto (Content Marketing Institute, 2015). Patrutiu Baltés (2015) afirma que, a diferencia de la publicidad, el marketing de contenido no se enfoca en la venta de un producto, sino que se constituye

como el acercamiento mediante el cual una compañía busca ser el autor y/o compartir contenido relevante con el fin de crear o fortalecer el discurso de una marca. Cuando este se hace de forma efectiva, el marketing de contenido no apoya directamente el proceso de venta, sino que posiciona la compañía dentro del espacio del consumidor (Content Marketing Institute, 2015).

Abordando los conceptos anteriores, se prosigue a investigar la mutación de los medios, la transferencia del poder al consumidor, y las formas relevantes e innovadoras con las que los productores de contenidos y anunciantes buscan acercarse al consumidor y comprometerlo a consumir el contenido.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Caos en la cadena de valor

En los últimos años la industria de la televisión ha desarrollado dificultades en el modelo de negocio y ha experimentado una dramática disrupción en varios frentes, en donde se puede resaltar la forma en que se crea contenido, la forma en que se distribuye a los consumidores, y la forma de monetizar las audiencias. Un mercado desarrollado y líder de la industria, como es el de Estados Unidos, es una muestra de los problemas por los que pasa la industria de la televisión.

En Estados Unidos, los canales de televisión como ABC, CBS, FOX y NBC, llamados por Elberse (2015) “los cuatro grandes”, proveen a todos los hogares programas de televisión mediante canales propios o afiliados. Elberse (2015) afirma que estos canales cuentan primordialmente con los recaudos provenientes de la publicidad, generados por vender espacio publicitario a productos locales e internacionales. Para el 2010, la inversión publicitaria en estos canales alcanzó los 25 billones de dólares; es decir, la tercera parte de la inversión publicitaria televisiva (Elberse, 2015).

Sin embargo, pese a que esta inversión está basada en la fama que tienen los canales de lograr atraer decenas de millones de personas, hoy la industria de la televisión se encuentra evolucionando rápidamente, de manera que se han abierto nuevos canales y tecnologías que han multiplicado las opciones de consumo de los espectadores. Como resultado de lo anterior, se ha debilitado la posición de mercado de los canales de televisión, y prueba de ello es que desde el 2001 los ratings han bajado casi un 20% (Elberse, 2015).

Todos estos cambios han sido impulsados por nuevos comportamientos del consumidor, sumado al incremento de tecnologías que enfrenta la sociedad y el mundo de los negocios. Dicha explosión tecnológica presiona la adaptación de los medios. Martin (2015), en su libro *The Third Screen*, explica esta evolución de los medios y la consecuente necesidad de adaptación, y señala que cada medio

tiende inicialmente a replicar algunas características de medios anteriores. Por ejemplo, cuando la capacidad del audio se propagó, los libros se adaptaron para poder ser oídos en casetes. Algo semejante está ocurriendo hoy con la adaptación de medios tradicionales a digitales, y prueba de ello es la evolución de los dispositivos móviles (Martin, 2015), que incluyó la posibilidad de ver video y medios impresos, como shows de televisión, noticias, libros, revistas y material promocional, convertidos para ser consumidos desde el dispositivo.

La evolución de dispositivos y aplicaciones móviles, que ya son parte integral de nuestras vidas, ha incrementado las posibilidades de consumo y la cantidad de contenido. En el libro *Socialholic* (Polo & Polo, 2012), los autores describen cómo el consumidor se está digitalizando, y explican que este pasa cada vez más horas consumiendo productos y servicios digitales. Según un estudio de Comscore realizado para Latinoamérica, el 44% del tiempo de contacto con los medios, se realiza por medio de internet en productos digitales. Con respecto al consumo de video tradicional o digital, se registra el doble de tiempo de consumo por medio de internet en dispositivos digitales. El promedio estimado repartido en los diferentes medios, el estudio de Comscore registra actualmente, un estimado de 10.2 horas de consumo en internet, 5.4 horas en televisión tradicional, 3.8 horas en radio, 1.9 en prensa tradicional, y 1.7 en revistas tradicionales (Comscore, 2015).

Entonces, si bien es un hecho que los desarrollos digitales han causado la evolución rápida de la industria de la televisión, de manera que se han sumado nuevos canales de distribución, nuevas tecnologías y la propagación de contenido, y que estos han dado más opciones de consumo, y por lo tanto más flexibilidad, es también preciso entender que, a la vez, se ha aumentado la complejidad del negocio de la televisión. Es decir que, con la multiplicación de alternativas para el entretenimiento, la versatilidad de los medios y las múltiples plataformas mediáticas, captar la atención de la gente y seguirle el paso a los consumidores para aferrarse a las audiencias se ha vuelto un reto.

En un informe de un estudio realizado por Ooyala y Accedo (2015), empresas líderes en soluciones de contenido digital describen cómo la experiencia del

consumidor ha cambiado rápidamente desde el momento en que se miraba el contenido de video en una sola pantalla de forma lineal, fija y en un itinerario establecido. Señalan que hoy los contenidos se han expandido a múltiples pantallas y consumidores focalizados, en muchos sitios y en itinerarios personalizados, y que, como resultado, se está dando una transición a un mundo de momentos personalizados y creados inicialmente para cualquier pantalla, para cualquier momento y en la forma que el individuo escoja.

Lo anterior significa, en pocas palabras, que los hábitos de consumo han cambiado y se ha terminado el dominio de la "cita de televisión" (McGrath, 2013); es decir que ya no se tiene dominio sobre la agenda de los consumidores, en la que antes primaba la importancia del horario del show por encima de cualquier otra cita. Teniendo esto en cuenta, los canales de televisión con emisión lineal enfrentan un obstáculo grande. McGrath (2013) dice que, con la excepción de la televisión de "grandes eventos", como lo son programas como el Super Bowl o la final de American Idol, los espectadores pueden, cada vez más, personalizar lo que están viendo según sus propios intereses y en sus propios horarios.

En este orden de ideas, resulta importante entender cuáles son las fuerzas tecnológicas que han llevado a estos cambios en la televisión y en sus consumidores. En su artículo llamado "La evolución del sector televisivo", la profesora Izquierdo (2014) explica que, a diferencia de los cambios tecnológicos actuales, las transformaciones técnicas anteriores fueron intrínsecas a la televisión. En la etapa actual, por el contrario, es una tecnología externa la que provoca la presión sobre la estructura televisiva: se trata de internet y su papel convergente sobre el conjunto del sistema comunicativo.

Igualmente, la profesora Ejbye Sørensen (2014), de la Universidad de Glasgow, explica que antes del advenimiento del internet los canales de transmisión de televisión gozaban casi de monopolios. Afirma que hoy el mercado de la transmisión de contenido se encuentra apiñado, y que los canales de transmisión están enfrentando competencia desde diferentes frentes, incluyendo la proliferación de portales de VOD (video por demanda).

El internet, entonces, ha brindado la posibilidad de personalizar las opciones de consumo, y ha abierto las compuertas que incrementan los canales de distribución que pueden llegar al consumidor final. Esta apertura hace que la cantidad de canales dentro de un paquete se vuelva irrelevante, y las personas tengan la oportunidad de consumir solo el que les gusta.

En un artículo de Carr (2013), publicado en el New York Times y titulado “More Cracks Undermine the Citadel of TV Profits”, el autor explica que el concepto de *paquete* fue fundamental en el negocio de la televisión por cable. Señala que los comerciales van dentro de los canales de televisión, y algunos canales deseados por el espectador son empaquetados junto con una cantidad de otros no deseados. Esto funcionó por años en la televisión por cable, cuando le empaquetaban a los clientes cientos de canales que no iban a ver, pero que tenían que pagar de todos modos con el fin de obtener los de contenido premium, por ejemplo ESPN o HBO.

Varios autores comparan este caso con los cambios en el consumo de la industria de la música. Por ejemplo, McGrath (2013) lo presenta como cuando se hacía que los clientes compraran un álbum entero cuando lo que realmente querían era la canción de éxito. Igualmente, el artículo del New York Times mencionado en el párrafo anterior compara el negocio del cable con el de la música diciendo que las personas tienen la libertad de comprar lo que quieran, siempre y cuando compren una cantidad de cosas que no les interesan. Este ejemplo resulta muy apropiado para representar el cambio en el negocio de la televisión. Un buen contenido en la televisión es como una canción que le gusta a una persona; el contenido valioso cobra más importancia que el canal por donde se distribuye. Entonces, se puede inferir que hoy la audiencia no la acumula el canal, sino el contenido que este canal maneje.

Para entender más la importancia del internet en el valor que cobra el contenido y cómo ha cambiado radicalmente los hábitos de consumo de los usuarios, cabe revisar la forma de selección de contenidos de otros medios tradicionales. Martin (2015) lo expone de esta manera: para el cine, la selección del contenido por parte

del usuario es una decisión que se toma mucho antes de ser transmitido. La persona que va al cine escoge la película, paga la boleta, y después se sienta y mira el show. El consumo de radio es similar; con varias opciones de emisoras transmitidas simultáneamente, el consumidor toma la decisión cuando escoge previamente qué canal escuchar.

En el contexto tradicional, estos consumidores eran estacionarios: se sentaban y recibían el contenido. La magia de la movilidad con contenido escogido la introduce Sony Walkman en 1979, lo que no solamente hizo la música portable, sino que la volvió personal. Con este avance los usuarios comenzaron a caminar oyendo la música que habían escogido, de forma privada, aislados de distracciones del mundo exterior. La migración a la web a mediados de los 90 cambió notoriamente el modelo de recipiente pasivo. Ahora los consumidores pueden encontrar contenido casi en cualquier parte y en el momento que sea. Hlavac (2015), profesor de Northwestern University, dice que los medios tienen el reto de un consumidor que quiere cualquier contenido, en cualquier lugar, a cualquier hora y en cualquier dispositivo.

Así como la tecnología cambió la música, el internet ha resaltado el contenido valioso para el consumidor y ha cambiado la forma de consumo. Este ha proporcionado canales no-lineales en los que el consumidor personaliza el contenido a su antojo, lo que abre la posibilidad de consumir el contenido selecto y filtrar el contenido no valioso. Una vez que el modelo de negocio comienza a erosionarse, los consumidores pueden pasar de un modelo con múltiples limitaciones de horario, contenido y precio, a uno en el que pueden comprar solo lo que quieren, cuando lo quieren y a un precio unitario.

Con las herramientas brindadas por el internet, el consumo de una película disminuyó la posibilidad de escoger películas a demanda; un sistema de *streaming* cambia el esquema de poder de los consumidores (McGrath, 2013). Hoy, ver el contenido por internet es apetecido por muchas razones, incluyendo la conveniencia, la falta de comerciales y los bajos costos. Según un reporte de consumo de video de Estados Unidos, realizado por Comscore en octubre de

2014, se demuestra que estas nuevas herramientas llevan a tipos de prácticas como el *marathon watching*, que es ver el contenido durante mucho tiempo, normalmente de un mismo show, sin interrupción (Gupta, McGee, Oberholzer-Gee, & Rodriguez, 2015).

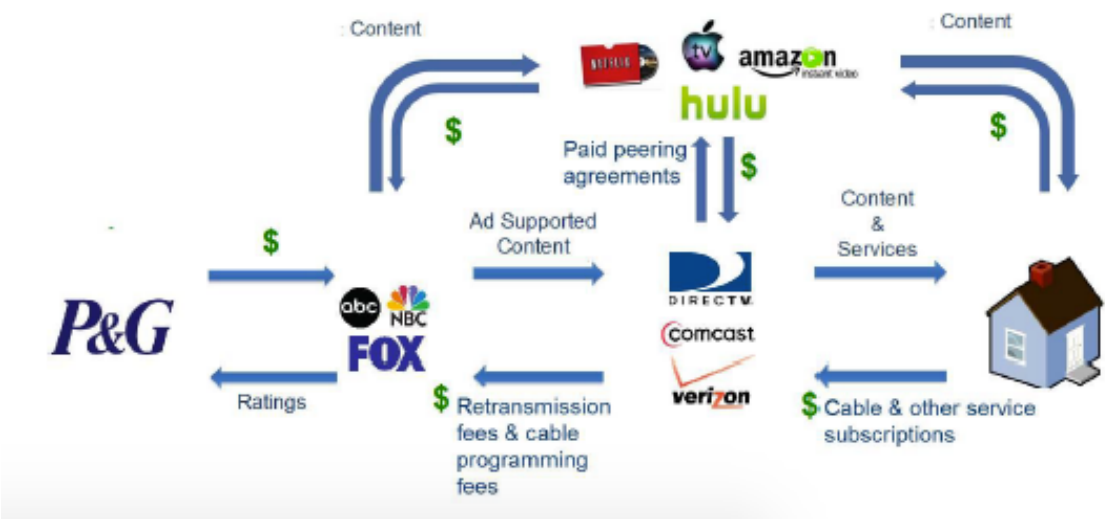
Otro cambio, y posiblemente uno de los más disruptivos para la cadena de valor, es la democratización de la tecnología y de la producción de contenido. Fernando y Juan Polo (2012) exponen esta idea haciendo un recuento del pasado, relatando diferentes formas de creación de contenido. Durante el siglo XX existían muchos poetas aficionados, pero apenas se encontraban cineastas amateurs. La razón es que escribir era barato y la gente escribía con libro publicado o sin él. Producir un video o una canción, por el contrario, no era sencillo para los no profesionales (Polo & Polo, 2012). Según los autores, hoy en día se está ante la venganza del aficionado, además de que la disponibilidad de hardware en forma de ordenador personal, con enormes capacidades de procesamiento, y software con funcionalidad avanzada a precios populares, anima a la gente a producir. Polo y Polo explican, por último, que la digitalización, sumada a la disminución radical de los precios de medios de producción de contenido, convierte a las personas en *prosumers*; una combinación entre *consumers* y *producers*. Esta capacidad de producción de contenidos lleva irremediabilmente a la inflación de la cantidad de contenido.

Adicional a la capacidad de producir contenido a bajo costo, también distribuir el contenido se ha vuelto muy sencillo. Las cifras de YouTube (2015), plataforma digital de distribución de video, son significativas en materia de facilitación de transmisión de video. Hoy YouTube cuenta con más de un billón de usuarios, que es casi la tercera parte de los usuarios de internet, y cada día más de cientos de millones de horas de video son visualizadas. Adicionalmente, Randy Hlavac, profesor de Mercadeo Digital de Northwestern University, expone que con el transcurrir de 4 minutos, más de 100 horas son subidas a la plataforma. Puede decirse que el recurso limitante del consumo de información es la atención de las personas, lo que es explicado por Polo y Polo (2012) con un ejemplo: antes, las

personas se sabían de memoria la letra de muchísimas canciones; ya no. Y no solo es porque la memoria se resienta con la vejez, sino porque ahora se escuchan muchas más canciones, y muchas menos veces cada una.

Como se puede deducir de todo lo anterior, los contenidos televisivos ya no están sujetos a la transmisión de la señal mediante redes de difusión, sino que se han trasladado a un espacio donde los operadores pierden el control absoluto sobre ellos. Entonces, si el poder pasa a manos del consumidor, y no hay mucha regulación de las tecnologías que le llegan al usuario, las plataformas crecientes que incursionan la cadena de valor se vuelven disruptivas. Para demostrar de forma más didáctica este caos en la cadena de valor, y agrupando los conceptos usados anteriormente, se analizará el siguiente gráfico:

Industria de televisión: Cadena de valor



Fuente: Caso Comcast Corporation (Gupta, McGee, Oberholzer-Gee, & Rodriguez, 2015)

Este gráfico corresponde a la cadena de valor de la industria televisiva de Estados Unidos. Con la ayuda de este se explicarán las complicaciones en la cadena de valor reveladas en esta investigación, inicialmente analizando los actores principales, y más adelante demostrando la pérdida de rigidez por la superposición

de actividades, inclusión de nuevas tecnologías, y los efectos de los nuevos hábitos de consumo.

De izquierda a derecha, Gupta y compañía (2015) presentan, primero, a Procter & Gamble como ejemplo de una marca o empresa de consumo masivo que pauta sus comerciales en las cadenas televisivas por un contraprestación de un rating. Las cadenas televisivas como ABC, CBS, NBC y FOX obtienen sus ganancias por la publicidad (P&G), y también a su derecha en la cadena, mediante una cuota de retransmisión por operadores de cable. Estos operadores de cable, como DirecTV, Verizon y Comcast, retransmiten a los consumidores el contenido en paquetes de canales básicos y premium.

Hasta el momento, no se ha incursionado en los efectos de la tecnología como el internet y los dispositivos móviles, actores que están en la parte superior de esta cadena. Estos son plataformas y aplicaciones de *streaming* basadas en la tecnología del internet, y están representadas con solo unos ejemplos –Netflix, Apple TV y Hulu. Así mismo, en el gráfico se puede ver que estos actores también pagan a los productores de contenido por los derechos de transmisión, quienes cobran a los consumidores por el servicio.

Remitiéndonos a la imagen, en la parte superior se visualiza la incursión de plataformas de distribución de contenido por internet, los cuales logran llegar directamente a los consumidores de forma disruptiva, puesto que estas plataformas eliminan la intermediación de los operadores de cable.

Apoyado en casos de estudio, y en los conceptos descritos anteriormente, como la apertura de plataformas, el contenido valioso, la democratización de la tecnología y principalmente los nuevos hábitos y exigencias del consumidor, es posible analizar cómo se empiezan a mezclar las funciones de cada sector de la cadena de valor. En el libro *Socialholic* se describe cómo la comunicación tradicional pasó de una difusión controlada y centralizada a un modelo de comunicación en red en el que se producen fugaces intercambios de información entre millares de nodos.

Este acercamiento general de la comunicación es muy similar a lo que pasa con nuestra cadena de valor.

Cuando no existe un único punto de emisión, ni receptores que reciban el mensaje al unísono, la comunicación se forma por conexiones voluntarias entre nodos. Dichos nodos son fuertes o débiles en función de su identidad (Polo & Polo, 2012). La identidad, en el caso de nuestra cadena de valor, es el contenido que produce cada nodo, y la posibilidad de generar valor en la comunidad. Polo y Polo afirman que lo que está sucediendo con la comunicación no es una evolución sino una revolución; ahora se trata de construir nodos en la cadena, dotándolos de visibilidad e influencia.

Con la posibilidad de que todos los participantes creen contenido, se podría decir que la cadena de valor se vuelve un conjunto de contribuyentes multidireccionales funcionando en sistema de red. Por ejemplo, los sistemas de *streaming* por internet están produciendo su propio contenido, y los canales y productores de contenido se desvían directo al consumidor, sin pasar por los operadores de cable. Lo más disruptivo de estas posibilidades de direccionamiento del servicio en la cadena es que ninguna de ellas se vuelve excluyente. En el negocio se puede apuntar para todos lados.

Según McGrath (2013), las barreras que los canales de televisión tradicional han utilizado históricamente para proteger sus ganancias ahora se han relajado –o incluso han desaparecido. El autor cuenta que ahora el productor de contenido llega directo al consumidor por medio de aplicaciones y productos solitarios, pero mantiene igualmente el producto dentro de operadores de cable. Cuenta también que Netflix produce su propio contenido, pero a su vez presta el servicio de distribución a productores de contenido (McGrath, 2013).

Con el caso de Comcast se expone la complejidad de la cadena con la situación actual de HBO y HBO GO. Hoy en día, HBO no solamente es un canal premium dentro de los paquetes que venden los operadores de cable, sino que aprovecha el valor de su contenido y el uso de plataformas y aplicaciones digitales para

eliminar los intermediarios, de manera que genera otra fuente de ingreso directa al consumidor: le da la posibilidad de comprar solo el contenido del canal por medio la plataforma digital de HBO GO (McGrath, 2013).

En el mismo el caso los autores afirman que estas disrupciones en la cadena del negocio han causado que la TV paga esté decreciendo, y la reducción en los ritmos de penetración se esté acelerando. Carr (2013) describe los problemas del negocio de la televisión y señala que la llegada del internet dio la oportunidad a los consumidores de atacar las ineficiencias del sistema. Como resultado de la convergencia de medios, Villi (2014) afirma que el nuevo ecosistema de operación de las corporaciones mediáticas está caracterizado por el constante cambio y revolución. Dice que las barreras de la industria no están claras, los modelos de negocio están evolucionando, las preferencias de consumo no son conocidas del todo, y la competencia puede llegar de cualquier lugar.

2.2. Retos para el marketing en la evolución de la tecnología en los medios

Una gran parte del problema planteado en este trabajo de grado se centra en los retos que enfrenta el área de marketing en esta nueva y compleja cadena de valor. Se contextualizarán las fallas del mercadeo del contenido televisivo y marcas dentro de los canales digitales, así como lo difícil que se vuelve cuantificar y calificar la estrategia publicitaria con los cambios en innovaciones tecnológicas, la ampliación de canales de distribución y la gran cantidad de tráfico de contenido.

Antes de enfatizar en los obstáculos en la cadena de valor específica de la televisión, es necesario contextualizar los cambios dentro del panorama general del marketing, en todas las áreas. Dentro de estos retos se resaltan los cambios tecnológicos, los cambios en el comportamiento del consumidor y el poder de las nuevas generaciones han sido disruptivos para las labores de mercadeo.

Kumar (2015) afirma que la disciplina del mercadeo ha experimentado transformaciones en términos de foco dominante, pensamiento y práctica. Señala que entre 1996 y 2004 el mercadeo estuvo enfocado en la rentabilidad del

consumidor y el uso de recursos organizacionales para mejorar su desempeño. Así, se identificaba el potencial del consumidor en concordancia con los recursos de mercadeo, y se alineaba este dentro de una estrategia de rentabilidad para maximizar el valor de cada consumidor y optimizar los recursos del marketing.

En la misma línea, el autor presenta cambios disruptivos en la tecnología, y evidencia los patrones de cambios en los usos de los medios por parte de los consumidores, específicamente las variaciones en la preferencia hacia los canales mediáticos. Plantea que los consumidores gastan más tiempo en medios interactivos como la televisión, juegos en internet, y servicios móviles, por encima del consumo de la televisión tradicional. Kumar (2015) explica que este incremento es potencialmente disruptivo, puesto que dificulta el alojamiento de recursos de mercadeo a través de tantos canales, afectando el retorno de inversión en función de los costos del negocio.

Esto implica que la preferencia de medios digitales de consumo ha transformado las empresas. Esto lo traduce Burke (2016), presidente de Comcast, a la disrupción con la entrada del internet, afirmando que ha sido más disruptivo en el mercado dentro y fuera de los medios, y que no hay una empresa que no esté siendo moldeada o hasta dramáticamente afectada por él. Añade que, para sobrellevar esto, las empresas tienen que perderle el miedo a contratar personas diferentes, conocer diferentes compañías, e invertir en nuevos sitios. Sin duda habrá apuestas buenas y malas, tan riesgoso como sucedió hace unos años con el negocio de los canales de televisión tradicionales, cuando unos invirtieron –y otros no– en el negocio de cable. Burke también afirma que la gente va a seguir mirando los canales tradicionales y de cable por muchos años más, pero que hace falta mejorar en términos de distribuir el contenido en el internet y de montar negocios de él.

Apoiando lo anterior, Polo y Polo (2012) presentan los obstáculos de los medios masivos con respecto a las nuevas formas de publicidad no tradicional. Cuentan que el siglo XX creó la radio, la televisión y la prensa moderna; y, por agotamiento del sistema, también creó su verdugo: el internet. Dicen que las reglas que regían

los medios tradicionales no son aplicables, y que el siglo XXI será testigo de las relaciones personales, así como de la atención y el servicio al cliente.

Watson y compañía (2015) revelan, en su artículo “The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions”, que las teorías de mercadeo que más se han usado en los últimos 30 años han cambiado. Afirman que se ha movido hacia un mercadeo más enfocado y asentado en la construcción de relaciones basadas en la confianza; que las teorías de canales de mercadeo fundamentadas en comportamiento del consumidor han sobrepasado las teorías económicas (Watson, Worm, Palmatier, & Ganesan, 2015). Dentro de las teorías económicas del marketing, además, se encuentra que las estrategias tradicionales son implementadas de forma errada en la de presupuesto de medios de distribución. Tate (2015) lo reafirma en su libro *Conscious Marketing*, explicando que al área de mercadeo de empresas pequeñas y grandes se les ha cambiado el esquema de inversión por el exceso de canales. Igualmente, afirma que, sin ayuda de expertos, tiempo y recursos, se convierte en una inversión que no conoce el posible resultado. En otras palabras, hay empresas que caen en el error de repartir en la mayoría de medios que se pueda y por tiempos indeterminados; pero la verdad es que, sin conocer las nuevas reglas, se termina por perder tiempo y dinero en medio de la improvisación (Tate, 2015).

Con lo anterior, se entiende como un primer obstáculo para el marketing el querer implementar las leyes tradicionales en el entorno de canales emergentes. El pensamiento es propuesto de una forma atractiva por Franks (2015), miembro de la facultad de Northwestern University Medill IMC y fundadora de The Marketing Democracy, firma consultora de mercadeo. Franks señala que las leyes tradicionales del marketing son *newtonianas*, en tanto que antes se sabía cómo funcionaba cada ley y los paradigmas se podían implementar en los negocios de forma sencilla; sin embargo, la máquina se comenzó a dañar y todo en el marketing se volvió relativo. Es decir, se pasó de Newton a Einstein: los medios se volvieron relativos.

Esta relatividad de la que habla Judy Franks radica, por ejemplo, en creer que solo hay que adaptarse a los aparatos tecnológicos emergentes, cuando en realidad el cambio está en la mente del consumidor. Esto lo afirma Bernoff (2015) en su artículo "Marketing Strategy for the Mobile Mind Shift"; señala que el primer error que encuentra es que el marketing se concentra en el aparato, o en la aplicación, cuando en realidad tiene que generar toda una estrategia móvil. Además, señala que el marketing está en busca de cómo piensa el consumidor, cuando debería estar pensando en cómo ayudarlo y ser valioso para él (Bernoff, 2015).

Entonces, las leyes tradicionales de marketing fallan al ser implementadas para explicar o crear una estrategia de marketing en los nuevos medios. No son las mismas leyes las que gobiernan un medio tradicional y las que gobiernan los medios desarrollados digitalmente. Por lo tanto, los paradigmas de mercadeo que manipulaban los canales de la televisión tradicional fracasan cuando son llevados a los medios sociales y plataformas de distribución digital. Antes era, sin duda, más sencillo.

Para entender esta evolución es importante conocer el estilo de comunicación de la televisión tradicional. Chuck Martin (2015) describe cómo la televisión revolucionó la forma que el mercado accedía a los consumidores; se daba a las marcas la oportunidad de llegar a millones de personas con mensajes bien trabajados y controlados, y todas las familias estaban expuestas al mismo mensaje, con una comunicación en una sola dirección. En este tipo de mercadeo, el vendedor conducía el carro. Para efectos del conocimiento del consumidor, Ford (2013) dice que este tipo de televisión seguía el paso de los consumidores, aunque no de la forma tan profunda como funciona en las nuevas leyes que rigen el marketing digital. Los números de agregados generales y datos demográficos básicos estaban "lo suficientemente cerca" para la comprensión de las audiencias.

Por el contrario, en el marketing digital los consumidores controlan la relación de poder con el medio. Exigen una relación diferente con los contenidos y las marcas, y las estrategias de mercadeo deben amoldarse a estos nuevos poderes. Los nuevos poderes corresponden al concepto de empoderamiento, desarrollado en el

marco en el marco teórico, el cual implica la transferencia de poder y control del usuario sobre el artefacto, y por ende sobre la televisión como medio.

Se podría decir que no solo un cambio tecnológico, sino un cambio en la mente del consumidor. Y para poder llegar a un consumidor empoderado hay que generarle valor; cualquier cambio tecnológico sin cambios de comportamientos sería relativamente insignificante (Martin, 2015).

En este mundo saturado, las estrategias de la publicidad están basadas en interrupción, repetición y ubicuidad completamente inefectiva (Rayport, 2013). Por lo anterior, se puede entender que los mensajes entre el consumidor y el medio ya no son en un solo sentido; los consumidores hacen parte de una conversación constante, y se vuelven los propagadores y aceleradores de la información. Según Martin (2015), el mercadeo debe tratar de hacer parte de las conversaciones de los clientes, y así aprovecharse del potencial de comunicación y propagación que tienen entre ellos. Por tal razón, se vuelve crucial mantener una relación cercana con los clientes dentro de la red de medio digitales.

Así mismo, Martin (2015) presenta una complicación adicional para el marketing, centrada justamente en los nuevos rasgos del consumidor. Se trata del consumidor “sin ataduras”, que es móvil, puesto que no está obligado a estar sentado para consumir un mensaje, ni cumplir un horario para ver su programa. El empoderamiento del consumidor sin ataduras no tiene barreras para interactuar con otros consumidores; tiende a recibir mejor una recomendación de un amigo para el consumo de un producto. Un estudio de Forbes presentado por Hlavac (2015) encontró que el 80% de las personas toman decisiones basados en la recomendación de amigos. Además, el 42% señaló que, de tener experiencias negativas con un producto o servicio, llevaría esta conversación a medios *online*. Este poder está en las manos de los consumidores. Kramer (2010) apoya lo anterior diciendo que, a medida que crecen las redes sociales, tanto organizaciones como individuos sienten la presión por crear “operaciones de difusión” para publicar sus noticias e información. Sin embargo, para muchas

empresas la naturaleza de difusión masiva de estos medios es un problema porque, para algunos, la forma dominante de comunicación es en un solo sentido.

En el artículo de Harvard Business Review, "In Marketing People are not Numbers", Ford (2013) expone tres formas en que las empresas se están resistiendo al cambio. Estas empresas adoptan las nuevas tecnologías y medios de distribución, pero mantienen los paradigmas tradicionales: primero, transformando a las personas en datos, sin oírlos en realidad; segundo, manteniendo la distancia, sin participar en la conversación con el consumidor; y, tercero, haciendo que los consumidores vayan a ellos, concentrándose en la forma tradicional de persuasión, con mensajes de una sola dirección.

Para estos nuevos cambios en la propagación de información y en los nuevos canales digitales, el área de mercadeo debe aprovechar y transformarse. Según Ford (2013), el área de mercadeo debe ser el oído de la compañía, y ayudar a alinear la compañía con los consumidores. También, que la ayuda de expertos para recopilar y analizar datos es tan importantes como los productos en sí, y que el mercadeo y las comunicaciones le sirven más a una compañía cuando enfatiza su foco en la audiencia.

Entonces, las compañías deben hacer el esfuerzo de pasar de ser un mercadeo de una sola dirección, a entrar dentro de los intereses de la audiencia como una marca que le genera valor. Para efectos de la cadena de valor de la televisión, la publicidad tradicional empieza a perder relevancia si no es transmitida por medio de contenido valioso. Bonchek (2014) lo afirma diciendo que la estrategia de contenido para el mercadeo es el mejor vehículo para generar conciencia y compromiso en el consumidor. Dice que, si se quiere salir adelante en la industria, hay que pensar muy bien la estrategia de medios, puesto que en el futuro la batalla va a ser por la generación de contenido valioso. Señala igualmente que la estrategia debe incluir el contenido, y la decisión de qué tipo de canales usar debe tener como meta crear una comunidad y entrar en la conversación del consumidor.

2.3. Audiencia activa

En el punto anterior se destacaron los retos del mercadeo en la cadena de valor, inmersa en tecnologías emergentes. Ahora se buscará entender el perfil del consumidor en los medios de entretenimiento, los rasgos, la evolución, las necesidades y la participación que se ha desarrollado en esta alterada cadena de valor.

Primero, se deben entender los movimientos más significativos para el cambio del consumidor. Schadler, Bernof y Ask (2014) relatan que hace muy poco las compañías dominaban los mercados con el poder de manufactura o distribución. Tenían un completo control sobre los precios, los locales de venta, el consumidor y los productos, de manera que balanceaban siempre a favor de la compañía. Pero ahora, dicen, las mismas fuerzas que antes favorecían a las empresas hoy son una ventaja para el consumidor. Schadler y colaboradores concluyen que la compañía debe aceptar el cambio de poderes, y que hoy todo debe girar alrededor del cliente.

Con la entrada del internet, Han y Wong (2011) señalan que el espectro de posibilidades para los consumidores se democratizó; se ampliaron los canales de distribución, se crearon accesos directos a los clientes, y se eliminaron los intermediadores del contenido. El desarrollo de aparatos tecnológicos, como los son los teléfonos inteligentes y las tabletas, generó un crecimiento en la oferta de aplicaciones móviles para el consumo de contenido (Han & Wong, 2011). El acceso de estas redes permea todos los aspectos de la vida diaria de los usuarios, y cambia sus expectativas cada vez que acceden a la tecnología (Han & Wong, 2011). Esto abre paso a una característica del consumidor que trae la revolución del internet: la expectativa constante.

En la misma línea, Bernoff (2015) explica el concepto de la expectativa constante afirmando que ahora el consumidor, cuando interactúa en internet en sus aparatos, tiene siempre la expectativa de encontrar lo que está buscando. Es decir, hay un cambio de mentalidad frente al cual se piensa que cualquier

información deseada o servicio va a estar disponible en el aparato apropiado, y en el contexto y momento de necesidad. Urban y Sultan (2015), en su artículo de aplicaciones benevolentes, reiteran que el consumidor tiene la expectativa no solo de que exista una aplicación para todo lo que necesita, sino de que cualquier aplicación o contenido que le llegue le va a generar valor o va a solucionarle algo en la vida. Los autores indican que las marcas que logran esto son las que establecen una relación a largo plazo con el consumidor y logran comprometerlo con el producto. Por tal razón, como dice Samuel (2015), la disminución de la efectividad de la publicidad convencional y el levantamiento de los medios sociales han motivado a las compañías a afianzarse y desarrollar el marketing de contenido valioso para los consumidores.

Este poder se desarrolló con un rasgo principal que se debe resaltar, y es la movilidad que le bridó el internet al consumidor. Martin (2015) señala que la relación entre el consumidor y los aparatos móviles con internet no es pasiva ni activa, sino completamente interactiva: es cercana, personal, y el aparato siempre está encendido. Dice que ya los consumidores no están confinados en sus casas, oficinas o medios tradicionales, sino que hoy tienen el poder en sus manos para alcanzar sus necesidades en cualquier momento y lugar (Martin, 2015).

Cortimiglia, Ghezzi y Renga (2011) lo apoyan explicando que, con el ingreso de datos a los *smartphones*, estos instrumentos adoptaron las características de la generación Web 2.0, es decir el internet como se conoce hoy en día. Este internet tiene una naturaleza colaborativa y democrática; abre a los usuarios la posibilidad de crear contenido y una inteligencia colectiva, lo que genera un impacto profundo en el negocio.

Este nuevo ecosistema empodera al consumidor con la conectividad, otra característica importante que adopta el primero. Van Dijck (2012) explica que la conectividad se ha convertido en el cableado metafórico y material de nuestra cultura, una cultura en la que las tecnologías moldean y se moldean no por razones económicas ni legales, sino por el usuario y el contenido (Kietzmann, 2011). Tradicionalmente, el internet se usaba simplemente de manera informativa,

pero con el tiempo los consumidores comenzaron a usar las plataformas para crear, modificar y mover contenido en internet, y esto representa un fenómeno social que le da tanto poder al consumidor que cualquier comentario puede llegar a afectar la reputación de una firma, las ventas y hasta la vida (Van Dijck, 2012). Por tal razón, como dice Martin (2015), para interactuar con el consumidor las compañías se deben usar bien los medios, de manera que sean bienvenidos en la vida de este.

Dada la nueva posición privilegiada del usuario de medios, una característica importante es la rápida adaptabilidad. Franks (2015) apunta que uno de los retos más grandes para trabajar con los nuevos consumidores es que estos se adaptan a los cambios mucho más rápido que las empresas. Se adaptan al caos, puesto que los consumidores son los que trazan el camino en los adelantos tecnológicos. El mercadeo se queda atrás mientras entiende el modelo de negocio, y la innovación viene tarde puesto que los consumidores ya están manipulando lo último.

Todo lo anterior significa que el consumidor, en esta nueva cadena de valor, puede ser un coproductor y acelerador de contenido; es la característica más importante en el caos del negocio televisivo. La profesora Franks (2015) afirma que la digitalización genera circuitos entre los medios, en donde los consumidores, enganchados con el contenido, pueden desplazarse entre estos. Es por eso que el consumidor hoy en día no solo es receptor sino acelerador del contenido.

Cummins (2013) apoya la idea afirmando que uno de los cambios más importantes ha sido el paso de solo consumidores a proveedores de contenido, en forma de evaluaciones, recomendaciones, opiniones, instrucciones, datos y experiencias. En su artículo explica que ya se acabaron los días en los que el poder estaba en las manos de pocos productores de contenido, que hoy el modelo es colaborativo, colectivo, personalizado y compartido (Cummins, 2013). Con esto se puede resaltar la importancia del papel que juegan las audiencias. La interacción y habilidades de la tecnología abren la posibilidad de un papel más activo por parte del consumidor.

Las capacidades del consumidor de hacer parte del negocio de la televisión lo convierten en competencia. Como se mencionó anteriormente, Polo y Polo (2012) explican cómo ya el consumidor tiene al alcance de sus manos la posibilidad de crear y mover contenido, lo que ha cambiado incluso la estética del contenido televisivo que se encuentra en internet. Burke (2016), presidente de Comcast Corporation, explica que el internet incrementó la competencia e hizo más difícil sobresalir dentro de la cantidad de contenido. La tendencia del consumidor, especialmente de los jóvenes, es ver menos televisión tradicional y repartir su tiempo en videos *online*. Wagner (2013) revela, en un estudio de Mashable, que uno de cada tres jóvenes mira menos televisión que videos *online*, y el 50% de los encuestados, de entre 18 y 34 años, reporta ver un video *online* por lo menos una vez al día. Claro que el estudio no solo habla de la generación millenials; también reporta que el 45% de la generación X y el 36% de los baby boomers se conectan para ver videos una o más veces al día. Polo y Polo (2012), por tal razón, manifiestan que estas son cifras importantes; los productores de video profesionales copian la estética amateur porque es lo que pega en internet.

Todos los rasgos y nuevos hábitos de consumo de contenido digital abren paso al siguiente capítulo, en el que se hará énfasis en la plataforma tecnológica y la recopilación de datos, que son los que moldean y se moldean con el comportamiento del consumidor. Estas modificaciones de las plataformas y las creaciones de nuevos canales ocurren con el aporte –casi siempre de forma inconsciente– de datos por parte del consumidor. Ariker, Heller, Diaz y Perrey (2015) explican que el consumidor aporta datos en su comportamiento que se combinan con otros tradicionales para dar a conocer revelaciones y percepciones, como lo son las preferencias, intereses y necesidades. Esto hace parte del contenido que aportan los consumidores a la cadena de valor televisiva. En concordancia, Bulygo (2016) explica cómo plataformas como Netflix hacen competencias para mejorar los algoritmos que predigan, por medio de los datos, la forma más efectiva de entretener al usuario.

2.4. Distribución, plataformas tecnológicas y recopilación de datos

Como se ha señalado anteriormente, la naturaleza de lo que hoy en día se percibe como televisión está cambiando. Las tecnologías físicas y digitales emergentes están borrando las líneas de distribución de la televisión tradicional. Al respecto, Ulin (2014) comenta que la televisión tradicional, llamada también televisión gratis, tenía fronteras tecnológicas, con barreras claras, que hoy están siendo difuminadas por nuevas tecnologías. Actualmente existen más opciones para acceder a contenido, con nuevos aparatos tecnológicos o nuevas aplicaciones que moldean el uso de los aparatos existentes.

Antes de entrar a detallar las capacidades de estas plataformas emergentes, es necesario conocer las plataformas de una forma tradicional. Franks (2015) plantea de una forma sencilla que las plataformas tecnológicas son cualquier canal de distribución donde el contenido se encuentra con la audiencia. Afirma que anteriormente las plataformas conocidas como la televisión, la prensa y la radio marcaban claramente la diferencia de uso entre sí. Cada una cumplía funciones específicas, sin combinarse. Recalca, además, que las personas no podían decidir sobre el contenido, sino que podían escoger únicamente el canal de distribución. Por tal razón, el medio era más importante que los contenidos, puesto que era el que podía agrupar audiencias (Franks, 2015).

La televisión, conocida como la primera pantalla, tenía claras sus funciones y sus capacidades. Martin (2015) dice que la creación de la primera pantalla revolucionó la forma en que el mensaje llegaba a los consumidores, y dio la oportunidad a las compañías de llegarle a millones con mensajes bien contruidos y testeados, que eran controlados completamente por la empresa. Con lo anterior, la televisión tradicional tenía el control del negocio, hasta la llegada del internet y sus nuevas herramientas para el consumidor. Sobre ello, Elberse (2015) plantea que la ubicuidad y popularidad de internet de altas velocidades trajo consigo amplios rangos para mirar contenido audiovisual, y Ooyala y Accedo (2015) también lo apoyan al decir que el internet hizo que la televisión ya no fuera concebida inmediatamente como la primera pantalla, sino como una de las tantas pantallas

para consumir contenido. El internet, entonces, llegó para moldear o alterar los aparatos tecnológicos existentes, dotándolos de características que aumentarían la productividad y desempeño, lo que significa que no solo llegaron nuevos aparatos sino que se modificó el uso de los existentes (Martin, 2015).

Esta época de transición a digital la ilustra Ulin (2014) planteando que los años 2006, 2007 y 2008 van a ser vistos históricamente como la época de revolución de los consumidores que miraban, accedían y pagaban por contenido. Dice que la posibilidad de ver video en internet incrementó la penetración de contenido, lo que fragmentó la audiencia. Este proceso lo plantea el autor como la revolución digital, relatando que llegó con tanta fuerza que amenazó inmediatamente con canibalizar la televisión tradicional y la distribución de video (Ulin, 2014).

Dentro de las cualidades que trajo consigo el internet, se incluye la sencillez de subir contenido a las plataformas emergentes, lo que incrementa el contenido y compite con la televisión en muchas otras pantallas. Franks (2015) agrega que, solo digitalizando un contenido, este puede ser incluido en cualquier medio, puesto que todas las plataformas incluyen pantallas y otras características muy similares.

La anterior característica trae consigo una complejidad en el sistema de distribución, que es la unión de funcionalidad de los medios. Con esta unión, dice Franks (2015), ya no se pueden dividir las pantallas como si se estuvieran dividiendo físicamente los medios. Ahora cada canal de distribución de contenido combina el espectro de posibilidades tecnológicas y digitales para enriquecer la experiencia del consumidor. Es decir que el internet abrió las posibilidades de que estos medios se superpusieran o traslaparan. Hoy, por ejemplo, gracias al internet, una cadena radial que se caracterizaba por solo sonido puede distribuir contenido de video o cualquier otro formato no convencional mediante la web. Igualmente, un canal de televisión puede distribuir su contenido por medio de diferentes dispositivos o aplicaciones, adicionándole cualquier otro formato de apoyo. En este sentido, se vuelve una decisión creativa la manera como se quiera llegar al consumidor y brindarle una experiencia única de consumo. Como se dijo, la necesidad ahora es adaptarse a las exigencias del consumidor.

En concordancia con esto, Curtin, Holt y Sanson (2014) cuentan que las compañías de televisión se han visto en la necesidad de adaptar su contenido a toda la variedad de formatos y tamaños de pantalla para poder monetizarlo. A esto le suman que dentro de las plataformas digitales las compañías de televisión compiten con el incremento de velocidades de internet, aparatos nuevos, accesos nuevos, e incremento de redes para compartir contenido, incluyendo las ilegales (Curtin, Holt, & Sanson, 2014). Con estas manifestaciones de poder de las nuevas plataformas, estos autores exponen que las compañías de televisión tienen que necesariamente alinear el modelo de negocio alrededor de los nuevos métodos de distribución de contenido, o arriesgarse a perder sus audiencias frente a nuevos rivales que se muevan mejor dentro del espacio digital. Por ende, para zacear la creciente necesidad de contenido por parte de los consumidores, es necesario llevar los contenidos a tabletas y teléfonos móviles para estar en el momento y el lugar que el consumidor demande (Curtin, Holt, & Sanson, 2014).

Adicional a lo anterior, la cantidad de accesos ha generado un problema en el primer impacto del contenido. Curtin, Holt y Sanson (2014) explican que el contenido que no se pudo ver en una primera emisión puede ser visto con facilidad en cualquier otra plataforma como segunda opción. Dicen que esto sin duda genera una reducción en la posibilidad de recaudo que tiene un contenido valioso en su primer impacto. Los contenidos entonces pasan a tratar de recaudar dinero con otras opciones para las personas que no lo alcanzaron a ver. Los usuarios pueden acudir entonces a la televisión por demanda, los servicios OTT, como Netflix, Hulu y Amazon, o a cualquier otro intermediario de intermediario pequeño (Curtin, Holt, & Sanson, 2014).

De cara a este panorama, es necesario resaltar, durante el desarrollo del trabajo, dos planteamientos que se encuentran entre sí y se constituyen en un reto, así como en una estrategia que deben pensar muy bien las compañías de televisión. Por un lado, está lo planteado por Curtin y compañía (2014) respecto a que el negocio radica en tener la capacidad de brindar a los consumidores experiencias de personalización de su contenido por medio de plataformas tecnológicas. Pero,

por otro lado, Franks (Franks, 2015) resalta que, más importante que las plataformas y la distribución, es la generación de valor por medio de contenido valioso y comprometedor. Afirma que es la única manera de crear audiencias.

Más adelante se detallarán las estrategias que han tomado las empresas líderes para adaptarse a este nuevo panorama. Se verá que hay empresas emergentes que buscan crear contenido valioso, y otras que se concentran más en desarrollo de plataformas. Por ahora, lo que se debe resaltar es que, cualquiera que sea la estrategia, esta debe generar y comprobar audiencias. Por tal razón, es preciso detallar la recopilación de datos de consumidor, puesto que son la manera de medir la audiencia y/o adaptar las experiencias de consumo en el terreno digital.

A raíz del exceso de medios de distribución y el incremento de contenido, las audiencias están hoy más fragmentadas que nunca (Curtin, Holt, & Sanson, 2014). En el capítulo dos, se contextualizó el crecimiento exponencial de plataformas de distribución, aplicaciones y dispositivos; esto, sin duda, genera retos para la concentración de audiencias. Balis (2015b) resume lo anterior diciendo que concentrarse en una sola plataforma digital para la estrategia de distribución ya no es sostenible dada dicha fragmentación. Primero, los productores de contenido deben superar las dificultades técnicas que esto implica, para lo que se debe desarrollar el contenido habilitado para diferentes dispositivos, como Apple, Chromecast, Netflix, Amazon, Xbox, entre otros, teniendo en cuenta que cada plataforma requiere de una habilidad particular y múltiples ciclos de desarrollo, procesos de calidad y actualizaciones basadas en código (Balis, 2015a). Superando las dificultades técnicas y escogiendo las plataformas en las que se quiere distribuir el contenido dentro de la estrategia, se ha de pasar a la forma de medir los resultados y pensar en las posibilidades que tiene la recopilación de datos del consumidor.

Samuel (2015) apunta que las compañías tienen hoy en día más datos que nunca para trabajar, pero en realidad el uso que se les da es inadecuado. Tratan los datos como secretos de estado mientras la realidad es que pueden usarlos abiertamente para crear contenido de calidad para los consumidores. En la misma

línea, Balis (2015a) explica cómo hoy las empresas tienen la posibilidad de usar los datos recopilados para encontrar rasgos importantes del consumidor y así poder crear ideas creativas e impactantes para llegarle a ellos. También explica que los datos dan la oportunidad de monitorear segmentos específicos de mercado, con los que se pueden crear contenidos hechos a la medida y que generen compromiso a audiencias previamente reconocidas.

Lo importante, resalta el autor, es que estos procesos de recopilación de datos no remplacen el razonamiento humano, puesto que son las personas las que deben analizar estos resultados y remplazarlos con creatividad y criterio (Balis, 2015a). En esta medida, resulta importante saber por qué hay que incluir a las personas en estas decisiones basadas en datos. Schadler, Bernof y Ask (2014) dicen que, por más de que se midan los comportamientos y actividades en las plataformas, uno no puede medir la mente; la labor humana es entender los indicios detrás de los datos.

De las plataformas de video existen dos formas principales de recopilación de datos e implementación. Las dos principales son la captura de datos y el análisis predictivo (Schadler, Bernof, & Ask, 2014). Ambas están basadas en recopilar datos para personalizar o cambiar el contenido que va a ver el usuario a futuro. También ayudan conocer qué está haciendo el consumidor en todo momento mientras esté interactuando con la plataforma. Por ello, Schadler, Bernof y Ask (2014) dicen que la recopilación de datos está basada en la posibilidad de extraer el “quién, qué, cuándo, dónde”, y así entender las tendencias de uso de la plataforma. Respecto del análisis predictivo, estos autores señalan que debe ocurrir después de analizar los datos.

Bulygo (2016) presenta el análisis predictivo ejemplificando a Netflix. Cuenta que Netflix lo usa para crear algoritmos de recomendación de contenido. Por tanto, el 75% de la actividad de Netflix está basada en recomendaciones, y de esta manera se mantiene al consumidor dentro de la plataforma sin dejar al ambiente exterior las propuestas de contenido (Bulygo, 2016). Se puede entender, entonces, que el

análisis y recopilación de datos da parámetros reales para manejar el negocio y brindar un producto superior.

3. ESTRATEGIAS DE TRANSICIÓN AL NEGOCIO DIGITAL EN COMPAÑÍAS DE MEDIOS LÍDERES EN LA CADENA DE VALOR INTERNACIONAL

3.1. Contexto e historia de cambios

En los últimos capítulos se analizó un contexto general sobre el problema en la cadena de valor, con lo que se demostró cómo la entrada de nuevos canales de distribución y tecnologías ha creado un negocio volátil con un consumidor de alta complejidad. Se revisó el caos general de la cadena de valor, el cambio de teorías de mercadeo y distribución, el ingreso de plataformas nuevas tecnológicas, y las nuevas tendencias de medición de audiencia y comportamientos de consumidor. Este contexto general ha afectado a todas las compañías de medios de comunicación, y ha modificado las prácticas y estrategias que se toman con respecto a mercadeo, publicidad y distribución.

Como ya se señaló, la fragmentación de las audiencias ha creado un nuevo ecosistema competitivo y ha forzado a las empresas internacionales líderes a tomar decisiones estratégicas que se revalúan constantemente. Por tal razón, se hará un recuento de algunas estrategias puntuales y ciertas experiencias por las que han pasado líderes de primera línea internacional. Se revisarán movimientos de empresas tradicionales como 20th Century FOX, NBCUniversal, PBS y HBO, así como la evolución de nuevos participantes de la cadena de valor como VICE Media y Netflix.

Todas las empresas, con el objetivo de mantenerse relevantes, han hecho ciertos movimientos estratégicos que han generado reacciones entre sí. Así mismo, algunas estrategias son resultado de un proceso de prueba y error, y actualmente se revalúan. Lo importante, y el fin de hacer esta recopilación, es tener ejemplos estratégicos que sirvan para moldear una estrategia local que ayude en la transición de la estructura tradicional a medios digitales.

Antes de entrar a hablar puntualmente de estas, es necesario aclarar dónde radicaba el poder en la cadena de valor tradicional, y cuál era el control que las

compañías se esforzaban por tener. Al respecto, Curtin, Holt y Sanson (2014) afirman que el valor estratégico y comercial del contenido era generado a partir de la escasez de producto y de canales, de manera que se trataba de una circulación de contenido que se daba mediante pocas ventanas de distribución. Los mismos autores explican que los principales jugadores apoyaban su estrategia de distribución con el lanzamiento secuencial del contenido en las diferentes ventanas o *windowing*, como bien es conocido en inglés (Curtin, Holt, & Sanson, 2014).

Así las cosas, la distribución se puede presentar como el primer poder que ejercían los líderes del mercado, quienes ubicaban el producto en el menor número de canales. El contenido se disponía en diferentes mercados y por tiempos determinados, y así los distribuidores lograban recaudar la mayor cantidad de dinero sin que las ventas de una ventana canibalizaran los beneficios económicos de la otra.

Por tal razón, se puede inferir que las ventanas para acceder al negocio de contenido televisivo quedaban en pocas manos, y el contenido estaba estratégicamente controlado. Con pocos canales, era necesario crear poco contenido; el poder no radicaba principalmente en cuál compañía creaba el mejor producto, sino en cuál ejercía mayor poder sobre el canal de distribución.

Para entender la evolución de la distribución de contenido audiovisual, se comenzará por conocer la evolución de un jugador disruptivo del mercado: Netflix. Como es posible darse cuenta, es muy difícil separar las estrategias por compañías puesto que la mayoría de movimientos en el mercado ocurren por la unión estratégica de ellas, u ocurren por la reacción directa de una compañía por ataque de la competencia.

3.2. Evolución y disrupción

Pese a que Colombia está viviendo la transición a digital desde hace pocos años, hay empresas que están haciendo parte de esta evolución internacional desde

finales de los noventa. Una de las muchas empresas que empezó a innovar en implementación de nuevos modelos de negocios, creación de comunidades y manejo de bases de datos es Netflix, fundada por ingenieros de Silicon Valley. Una empresa que, como se verá a continuación, nació de un modelo de negocio tradicional, pero innovador, con un movimiento que giraba alrededor de las necesidades del cliente, y que hoy lo vuelve líder en el mercado.

Para entender la disrupción, es posible apoyarse en Curtin y compañía (2014), quienes explican la evolución de Netflix desde finales de los años noventa, cuando prestaba el servicio de catálogo de película por medio del internet. Desde sus inicios, Netflix usó el internet para llevarle a los consumidores catálogos de películas desde su página propia; luego, usó el servicio postal físico para llevar las películas directo a la casa de los consumidores. Desde entonces, prestan el servicio mediante el pago de mensualidades, sin cargos por devolución tardía. En los inicios, el consumidor podía hojear el catálogo, personalizar una lista propia, y calificar las películas. Desde entonces, Netflix usa datos recopilados para hacer recomendaciones de consumo, y va creando una base de datos con el perfil del usuario. Este nivel innovador de personalización y amplio acceso eran fuerzas nuevas y externas, desconocidas en el medio de consumo de contenido. Netflix fue pionero en los principios y prácticas que definen hoy la revolución de distribución en el medio del entretenimiento (Curtin, Holt, & Sanson, 2014).

Sin duda, fue el internet el que empoderó Netflix; a medida que este evolucionó, la empresa fue adquiriendo más fuerza. Es decir que, con la evolución de capacidades del internet, Netflix pasó de prestar un servicio de renta de películas en DVD por correo físico a ser uno de los más grandes proveedores de contenido online con películas y shows de televisión (Curtin, Holt, & Sanson, 2014). Y es aquí donde la empresa deja de ser un jugador pasivo y se convierte en parte importante de la cadena de valor. Al respecto, Curtin, Holt y Sanson (2014) afirman que el poder que Netflix tiene hoy es tan fuerte, que desde el 2013 participa en la cadena de valor no solo como distribuidor sino también como productor de contenido propio. Adicionalmente, Hoy Netflix se describe a sí

mismo, en su página web, como líder del servicio de televisión por internet (Curtin, Holt, & Sanson, 2014). Esto deja a un lado la complacencia a estudios de televisión y canales de programación de contenido, y pone toda la industria en amenaza.

A propósito de este crecimiento, Gutpa y compañía (2015) manifiestan que Netflix, en su etapa inicial de ampliación, vio crecer su base de suscriptores en Estados Unidos casi en un 20% anual, según la medición reportada por Comscore (compañía de medición *cross-media* que analiza de forma precisa el comportamiento de la audiencia y de las marcas en todas las plataformas), que registró una penetración del 32% en USA en el 2014: 31.7 millones de suscriptores con pagos de 7.99 dólares por mes. Einav (2015), por su parte, comenta que a junio de 2012 Netflix llegó a ser la red más vista, por encima de cable.

Por supuesto, el poder que desarrolló Netflix en la cadena de valor empezó a generar problemas con otros jugadores, desde los productores de contenido hasta las empresas de internet. Es aquí donde, como se verá, comienza el caos de la apertura de las barreras; se mezclan las funciones de los jugadores de la cadena de valor, y se causa con ello un revuelto entre los competidores.

3.3. Jugadores tradicionales ejercen su poder

Algunos líderes de la cadena de valor tradicional han logrado, por medio del poder económico y mediático, hacer movimientos estratégicos para ajustarse al nuevo panorama digital. La evolución de Netflix es un ejemplo de los principales causantes de estos movimientos.

En el caso de Netflix, el problema inicial con los proveedores de internet es el poder ejercido por Comcast para la transmisión de datos (Gupta, McGee, Oberholzer-Gee, & Rodriguez, 2015). Comcast, como el proveedor de cable e internet más grande del mundo, ejerció su posición de poder e hizo que Netflix pagara por un servicio más rápido y prioritario. Pero este movimiento se debe ver

con lupa. Gutpa y compañía (2015) explican que el poder ejercido por Comcast fue por la transmisión de datos, pero no se puede dejar a un lado que este también es dueño de NBCUniversal, conglomerado mediático productor de contenido. El contenido de NBCUniversal es distribuido por el mismo Comcast dentro de su servicio de paquete de cable.

Lo anterior deja claro que la preocupación de Comcast no era por el consumo excesivo de datos, sino por la apertura de compuertas en la distribución de contenido. Neff (2011) apoya esta idea hablando de la relación delicada que está teniendo Netflix con los dueños del contenido. Los estudios y canales proveedores de contenido cuestionan el paso por medio de Netflix, sabiendo el poder que ejerce sobre los suscriptores. En este orden de ideas, el razonamiento fue que, si los productores no estaban teniendo este control sobre la distribución de contenido, debían entonces ejercer poder como productores de contenido valioso. Gutpa, McGee, Oberholzer-Gee y Rodríguez (2015) ilustran esto con la preocupación de Comcast como distribuidor de cable e internet, que coincide también con la salida de HBO y CBS como proveedores directos de contenido a los suscriptores. Los autores se cuestionan si NBCUniversal debe empezar a llevar el mismo el contenido directo a los consumidores por medio de un OTT¹.

3.4. Alianzas estratégicas entre productores de contenido valioso

Algunas compañías tradicionales de contenido audiovisual comenzaron a explorar sus primeras opciones digitales desde el 2008. En esta búsqueda, algunas empresas se unieron para tratar de crear canales de distribución digital con un contenido exclusivo y propio. Algunos de estos experimentos siguen hoy en día y son productos líderes en la cadena de valor.

Un ejemplo del interés por entrar al mercado cambiante de posibilidades digitales puede verse representado por Comcast mediante la unión de su empresa de

¹ Un servicio OTT, llamado así en el medio de distribución audiovisual, corresponde a las siglas del servicio *over the top*, o servicio prestado directo a los consumidores por medio de internet, sin pasar por cable o distribuidores satelitales.

contenido NBCUniversal con Fox en el 2008 para lanzar Hulu, un servicio soportado con publicidad (Ulin, 2014). Empero, esta alianza solo se expandió hasta el 2009, con la unión de Disney (Ulin, 2014). Con la cantidad de contenidos propios, estos tres socios se licenciaron para volverse los mayores agregadores de contenido de programación con soporte publicitario (Curtin, Holt, & Sanson, 2014).

Cuentan Curtin y compañía (2014) que en solo un año Hulu se convirtió en el tercer destino más popular de videos en el internet, y comentan cómo después se empezaron a formular preguntas entre los ejecutivos: ¿se estaba teniendo un buen retorno de inversión para FOX?; ¿los portales propios de NBC estaban sufriendo con la comparación de Hulu?; ¿será que a Disney le iría mejor desarrollando su propio servicio, protegiéndose y apalancándose en sus marcas y audiencia?

Poco a poco las licencias comenzaron a volverse más costosas y complicadas; algunos proveedores se empezaron a favorecer del mejor negocio, escogiendo, por encima de Hulu, el licenciamiento lucrativo que pagaban los canales de cable y servicios OTT de otros propietarios (Curtin, Holt, & Sanson, 2014). El soporte de publicidad que en el comienzo creció, se redujo luego y forzó a la compañía a crear un servicio premium de suscripción con costo. Esto afectó la popularidad del servicio. Farrel (2013), en el artículo del Multichannel News, cuenta que en el 2013 los ejecutivos de Disney y del ahora 21st Century Fox no pudieron llegar a un acuerdo sobre cómo debía ser distribuido el contenido, de manera que salió a la venta en abril de ese mismo año. Enseguida aparecieron interesados como DirecTV, Time Warner Cable, AT&T, The Chernin Group y grupos de inversión como Guggenheim Partners and KKR (Farrel, 2013). En julio de ese mismo año los socios acordaron que la mejor decisión para Disney, 21st Century Fox y NBCUniversal era mantener el status quo (Farrel, 2013). Una nota importante que cuenta Farrel es que el poder federal de Estados Unidos aprobó la creación de la sociedad con el gigante mediático NBCUniversal con la condición de no tomar partido en las decisiones gerenciales de Hulu.

Con movimientos como la creación de Hulu, NBCUniversal hoy puede hablar de contenido *transmedia*. Este concepto lo introduce Lisa Hsia, Vicepresidenta Ejecutiva Digital de NBCUniversal, cuando afirma que la compañía ya está construyendo contenido transmedia desde la génesis de los productos, que implica poder crear historias que se puedan contar y extender en diferentes dispositivos (Einav, 2015). La ejecutiva afirma que con el contenido transmedia se crean más oportunidades para conectarse con el consumidor, y se saca mayor provecho del consumidor agnóstico (usuarios que buscan consumo de video en múltiples plataformas, principalmente televisión, computador personal, dispositivos móviles y tabletas).

3.5. La opción de llegar directo al consumidor

Teniendo en cuenta el rompimiento de barreras del que se ha hablado, aunado a la falta de conductos regulares tradicionales, las empresas de contenido valioso empezaron a participar dentro de la cadena de valor con productos para llegarle directo al consumidor. Este es el caso de la OTT creada por HBO, llamada HBO GO, que parece coincidir con el liderazgo impuesto por Netflix.

En concordancia con lo anterior, Einav (2015) explica que evidentemente no ha sido fácil la transición de los medios tradicionales, y aunque los líderes de consumo son todavía los canales de televisión abierta y los distribuidores de cable, la primera línea gerencial de HBO busca constantemente nuevas tendencias de consumo y formas de adaptación para el futuro. Según él, salidas como la de HBO con HBO GO son la respuesta al mercado para tratar de mantenerse relevante.

Adicionalmente, Steel (2015) destaca la táctica de HBO para fortalecerse en este medio digital. La estrategia consta de la unión de HBO y Apple para ofrecer el servicio de transmisión de contenido por internet. Steel explica cómo se une el contenido valioso de una marca de producción valiosa con una marca de tecnología valiosa como Apple, con el objetivo de hacer parte de la reinención de

la forma de consumo de televisión (Steel, 2015). Este servicio, que no requiere suscripción tradicional a paquetes de cable, incursionó en el mercado con la exclusividad en dispositivos Apple, que duró tres meses. Así mismo, la estrategia de lanzamiento del servicio OTT coincidió con el estreno de la nueva temporada del contenido exclusivo de HBO, *Game of Thrones*, la serie más vista del canal. Este servicio salió al mercado con un cobro directo de 14.99 dólares por mes, y dio al consumidor acceso exclusivo a todo el contenido del canal (Steel, 2015). Tan pronto la exclusividad con Apple se dio por terminada, HBO pasó a distribuir su servicio con otros socios digitales (Steel, 2015).

3.6. Resaltar el valor unitario de contenidos

A continuación se expondrá cómo algunos jugadores tradicionales se han adaptado sin necesariamente hacer la transición desde la compañía, sino destacando y haciendo respetar el contenido de una de sus obras. Así se comprueba a continuación la importancia de productos valiosos dentro de la cadena de valor.

Con lo anterior se verá cómo los movimientos del mercado, en busca de adaptarse y sacar provecho de las nuevas ideas de distribución, generan reacción en otros jugadores. Este es el caso de PBS, que, aunque es un canal público de Estados Unidos, también tiene marcas poderosas que quiere explotar. En agosto de 2015, dos meses después de la salida del servicio OTT –HBO GO–, PBS se asocia con ellos para llevar la marca Sesame Street a todas las plataformas habilitadas de HBO (Balis, 2015b). Cuenta Balis (2015b) que esta noticia de la sociedad sorprendió a muchos. Dice igualmente que este movimiento estratégico tiene mucho sentido en concordancia con las nuevas tendencias de consumo; y añade que es un ejemplo de que los consumidores aprecian la alta calidad en la tecnología, pero por encima de eso aprecian el contenido de alta calidad (Balis, 2015b). Además, describe la estrategia como un movimiento inteligente de PBS para llenar los vacíos del nuevo ecosistema digital. Así, lo que logró PBS asociando la distribución con HBO fue ahorrar en la inversión tecnológica y de

mercadeo que conlleva crear canales digitales, además de haber usado el poder de su marca para llegar a los consumidores por canales digitales prestados (Balis, 2015b).

Los recursos de PBS pueden ser limitados, puesto que es un canal de televisión financiado por entidades del gobierno, fundaciones, y patrocinadores corporativos. Esta situación puede dar como resultado tener los recursos restringidos para innovar en la extensión de plataformas tecnológicas. Balis (2015b) dice que la unión entre PBS y HBO, para distribuir Sesame Street Workshop, le ahorra a PBS el costo del conocimiento y experticia que ya había adquirido HBO, dándole la oportunidad a PBS monetizar el contenido en múltiples plataformas de una forma ágil.

De igual forma, HBO se favorece por ser el distribuidor de estos tipos de contenidos educativos. Balis (2015b) dice que tener Sesame Street Workshop dentro de la librería de HBO GO, los ayudaría llegar a la meta de tener espacios completamente aptos para niños dentro de la plataforma, y a su vez fortalecer la venta del producto con las madres, que son el principal influenciador de compras para la casa.

Adicionalmente, como se lee en el artículo de Knapp (2013) publicado en Forbes, PBS hizo el esfuerzo de abrir un departamento digital llamado PBS Digital Studios, con el objeto de brindar a los creadores de contenido la posibilidad de explorar plataformas digitales. Según el artículo, este departamento, instituido en junio de 2012, es utilizado para generar contenido exclusivo para plataformas como YouTube. Jason Seiken, fundador de PBS Digital Studios, afirma que el estudio está explorando inicialmente la sensibilización de audiencias jóvenes en la plataforma YouTube y, aunque cometiendo algunos errores en el aprendizaje, está cumpliendo con la necesidad del consumidor de tener el contenido cuando este quiera (Knapp, 2013).

3.7. Compañías de medios exitosas desde lo digital

Varias compañías líderes del mercado actual se potencializaron con la evolución del internet; compañías que vinieron de lo tradicional a conquistar el mundo digital. Pero también existen otras, con rasgos y estructuras de trabajos muy diferentes a las de medios tradicionales, que vivieron el crecimiento desde lo digital, que se criaron y se educaron en lo digital.

Solo hasta hace pocos años estas compañías llamaron la atención de grandes jugadores, y lo atractivo fue su capacidad de generar audiencias claras y monetizables con productos digitales. Este es el caso de VICE Media, que juega un papel muy importante en la actual cadena de valor. Como se verá a continuación, a diferencia de las compañías de medios tradicionales, esta no evolucionó a ser líder digital dentro de un conglomerado poderoso, sino que logró crear y fortalecer una audiencia comprometida, con un perfil marcado de consumidores, gracias a su capacidad de generar contenido valioso y habilidad para convertirse en una marca querida por los usuarios.

Alvi (2014), en su caso de estudio, explica la transición de VICE Media desde su nacimiento, como una revista alternativa para jóvenes, hasta convertirse en un líder de contenido para los millenials en el mundo. Se trata de un proyecto que hasta hace unos años cautivó inversionistas tradicionales ansiosos por tomar un pedazo de este éxito.

Pero para entender la importancia de esta compañía se debe conocer un poco de su historia. Vice comienza en la ciudad de Montreal, como un impreso de noticia llamado *Voice of Montreal*, y como una revista financiada dentro de programas de bienestar social en Canadá (Alvi, 2014). Por medio de un estilo arriesgado, real, crudo y honesto, consiguió comprometer la audiencia y generar contenido de valor con mucho significado para la vida de los jóvenes. Así mismo, con este estilo de transparencia logró, como ningún otro medio de comunicación corriente, ser elemento de identificación para jóvenes entre 18 y 34 años –millenials–, en tanto que les brindó el otro lado de las historias, algunas también encontradas en

medios tradicionales, pero contadas de forma subjetiva por el reportero (Alvi, 2014). Según Alvi (2014), el modelo de negocio de esta compañía fue, desde el inicio, crear contenido completamente gratis, lo que se facilitó por medio del internet, y con este la posibilidad para digitalizar las historias y llegarle a más personas.

El negocio de Vice está compuesto por canales verticales, con claros nichos de consumo. Estos canales están contruidos alrededor de los intereses; se ofrece video, texto soportado, foto y contenido interactivo. Al subirlo a su multiplataforma, el contenido queda simultáneamente entrelazado con canales sociales como Facebook, Twitter e Instagram; canales de distribución de video como YouTube; y comunidades como Reddit, Huffington Post y BuzzFeed (Alvi, 2014).

A partir del caso de esta compañía, específicamente teniendo en cuenta que esta nace de una revista impresa, vale la pena recalcar de nuevo –como se mencionó en capítulos anteriores– la importancia de las posibilidades digitales de producción, respecto del hecho de que, a través del internet, los medios comienzan a igualarse en herramientas, de manera que cuentan con rasgos muy parecidos. En este caso se puede decir que VICE cuenta con herramientas con las que puede competir con los medios tradicionales; la capacidad de generar contenido escrito, con soporte fotográfico y de video, es parecido a la capacidad de NBC o CBS de crear un contenido.

Este exitoso modelo de negocio es el que logra que VICE llame la atención de los medios tradicionales, y genere en ellos admiración y atracción de inversión (Hagey, 2015). Esto gracias a la capacidad de la empresa de generar recaudos significativos en los portales digitales; algo muy difícil de lograr por los medios tradicionales. Es entonces en agosto de 2013 cuando 21st Century Fox Inc. invierte 70 millones de dólares en VICE, y durante la misma época The Wall Street Journal toma parte de la compañía (Hagey, 2015).

A finales del 2015 Disney decide también hacer parte, pero ya entrando a una compañía evaluada en 4 billones de dólares. Este invierte primero 200 millones de

dólares en diciembre de 2015, y posteriormente otros 200 millones en el 2016, con el fin de formar parte de un canal de cable desarrollado por VICE (Hagey, 2015).

Después de crear una marca consolidada, y contar con una audiencia clara y una personalidad muy característica, la compañía cede a todas estas ventas movida por el interés de crecer rápidamente mediante tales adquisiciones, y así tener la oportunidad de hacer movimientos más significativos en su negocio (Alvi, 2014). Y es que el valor del contenido de VICE se había vuelto tan significativo que hasta HBO quiso tomar parte de este pastel. Es así como este se asocia con VICE para crear un programa llamado VICE: News From de Edge, que en el 2013 sería nominado a los premios Emmy y renovado para una segunda temporada (Alvi, 2014).

A partir de lo anterior, VICE presenta varios movimientos estratégicos que se deben rescatar, ya que pueden servir para lograr éxito en el medio digital. Esta compañía entendió la importancia de centrarse en los intereses de los consumidores, en este caso los jóvenes, para quienes se forjaron noticias y se contaron historias que generaran compromiso. A partir del ejercicio de involucramiento en la conversación de los jóvenes y la obtención de datos del comportamiento, se lograron crear subcanales o canales verticales de VICE, con gustos aún más concentrados, como Noisey, Thump, Fightland, The Creators Project, Motherboard, Vice News y Muchies (Alvi, 2014).

En una entrevista realizada por TechCrunch (2014), el fundador y CEO de VICE, Shane Smith, habla de la importancia de contenido dentro sus canales, y destaca la importancia de que la historia sea fuerte; en sus palabras: “debe pegarte un puño en la cara”. Smith afirma que si los medios tradicionales estuvieran haciendo su trabajo bien, creando historias relevantes con valor para la gente, VICE no estaría surgiendo de la manera tan rápida como lo ha hecho. Dice que hoy los consumidores son mucho más inteligentes que antes, y la programación de VICE refleja eso. Así mismo, revela que el objetivo al que quiere llegar es a ser completamente *platform agnostic*; es decir, adicional a las plataformas digitales, el

canal debe completar su acceso a todos los canales, incluyendo el de cable (TechCrunch, 2014).

Cabe señalar, así mismo, que una de las estrategias más importantes de VICE como canal de distribución de contenido es la capacidad de prestar también un servicio de agencia de publicidad. Respecto a esto, Marshall (2013) explica que el grupo VICE reforzó las capacidades de la agencia digital interna llamada CARROT, encargada de trabajar con los clientes y marcas en sus campañas sociales y productos digitales, y generar ayuda para sus propios contenidos. Esta estrategia busca ayudar a los clientes a crear contenidos hechos a la medida de la audiencia cautiva de VICE, de manera que se vuelve mucho más efectiva la conversación de la marca por medio de los canales de VICE. Así mismo, afirma que actualmente las audiencias más inteligentes rechazan la publicidad convencional que no les genera valor, y las marcas tienen que aceptar que los publicadores de contenido conocen a la audiencia más que cualquiera (Marshall, 2013).

3.8. Estrategias de diversificación de riesgo

Algunas compañías tradicionales optaron por diversificar el riesgo en múltiples opciones de negocio, haciendo parte de sociedades digitales, distribuyendo el contenido en múltiples ventanas propias y de terceros, y comprando compañías y conocimiento.

Dentro de todas las estrategias para llegar al mundo digital, como se vio anteriormente, Disney se asocia con NBCUniversal y FOX para crear Hulu. Otro movimiento que realiza Disney con el objetivo de llegarle a nichos de consumidores es invertir un total de 400 millones de dólares para hacer parte de la iniciativa de VICE de crear un canal de cable.

Además de la estrategia de distribución en estas plataformas de Hulu y la adquisición de VICE, Disney también combina su estrategia con ventanas OTT de terceros como Netflix. Netflix se comprometió a pagar a Disney 300 millones de

dólares anuales por los derechos exclusivos de transmisión de sus películas después de 2016; esto supera por más de 100 millones de dólares lo que paga Starz por la transmisión de las películas de Disney en ventanas de canales de cable (Ulin, 2014). Otra estrategia utilizada por Disney es la de Moratoria para la distribución de algunos contenidos. En esta, el producto sale al mercado por un tiempo límite, de manera que dispara el interés y la demanda sobre este en una ventana de distribución determinada (Ulin, 2014).

Claro está que para llegar a estas inversiones también se pueden cometer antes algunos errores de diversificación de contenido, puesto que algunos canales no logran lo prometido en audiencia. Ariens (2015) presenta el caso de Fusion, y explica lo difícil que ha sido darle un norte a este canal. Fusion parte de una unión entre Univision y Disney para cautivar audiencias jóvenes latinoamericanas, pero en el intento han tenido que modificar las estrategias del producto. La estrategia ahora es lanzar el canal como Fusion.net, lo que significa que este pasa a ser completamente digital, con de la idea que las audiencias jóvenes consuman el producto sin fronteras (Ariens, 2015).

Adicionalmente, como estrategias de diversificación, Sony Pictures presenta *Crackle*, y por su lado, NBC también incursiona una ventana adicional de consumo de capítulos en el portal NBC.com. Así lo afirma Cuentan Curtin y compañía (2014) quienes presentan estos movimientos estratégicos adicionales, como ejemplos de plataformas digitales nacidas desde los estudios de producción de contenido, y relatan que, sin embargo, los consumidores tienden a percibir estas plataformas como jardines amurallados, significando que son buenos contenidos pero se limitan al contenido propio.

Por tal razón podemos concluir una de las situaciones más notorias dentro del negocio y es que la protección del contenido por parte de los productores, genera una limitación de contenido en el consumidor, y puede representar un conflicto cuando el usuario no tiene una gran variedad para escoger.

3.9. Pasar de pensar en la compañía a pensar en el producto

El libro *Distribution Revolution* (Curtin, Holt, & Sanson, 2014) proporciona un recuento de experiencias y conceptos con respecto a la distribución de propiedades en las ventanas. Sus autores explican que el negocio principal de la compañía, manejada bajo el esquema de dos CEO –Garry Newman y Dana Walden–, ha sido, por un lado, crear series de televisión y, por otro lado, proveer contenido a los canales de su propiedad. Así mismo, Curtin y compañía explican que la estrategia secuencial de ventanas de distribución, ha cambiado mucho en los últimos diez años; antes, la dinámica era lenta, de manera que era posible que una propiedad se produjera durante cuatro o cinco años y después se pensara en lanzar el primer capítulo. Según ellos, en ese momento no se contemplaba, de ninguna manera, el lanzamiento de toda una temporada (Curtin, Holt, & Sanson, 2014).

Dentro de las estrategias de FOX, cada producto es abordado por separado, y se crea un plan para cada propiedad, que depende de diferentes consideraciones según el producto. Estas consideraciones pueden ser el género, el número de temporada, los derechos y posibilidades de distribuir en canales de la competencia, así como el valor calculado del total de la librería (Curtin, Holt, & Sanson, 2014).

Además de la distribución en canales tradicionales, FOX ha implementado muchas estrategias en compañía de otros grandes jugadores. Entre ellas, la de crear Hulu con Disney y NBC, y la de comprar de forma oportuna una parte de VICE en el 2012.

Igualmente, en el libro citado (Curtin, Holt, & Sanson, 2014) se explica lo difícil que es lidiar con la ubicuidad del contenido en tantas plataformas, el control que se le proporciona al consumidor y el daño que puede generar el contenido a sus propias plataformas. Newman (2014), aclara que han pasado de ser una compañía al servicio de los canales, a ser una compañía al servicio de los consumidores.

3.10. La diferencia de un canal propio a un canal social

A continuación se presentará YouTube y las propiedades que este tiene en la cadena de valor. Curtin y compañía (2014) explican que en el 2005 entra YouTube a la cadena de valor y trae consigo un servicio para compartir video de forma amigable para los usuarios. Esto en una primera instancia. La segunda instancia la presenta Kietzmann (2011) cuando señala que, a medida que fue avanzando la plataforma, no resultó tan importante la posibilidad de compartir sino el objeto de saber qué se podía –o se debía–compartir y qué no. Esto generó gran crítica, seguida por denuncias y demandas en contra de la plataforma, para asegurar que el contenido montado estuviera protegido por derechos de autor (Kietzmann, 2011). Como reacción, la plataforma tuvo que generar varios procesos de autorregulación para filtrar videos ofensivos (Kietzmann, 2011), y se defendió legalmente alegando que ellos no podían ser responsabilizados por el uso personal que le dieran los usuarios (Curtin, Holt, & Sanson, 2014). Adicionalmente, en el 2006 Google compra YouTube, de manera que esta plataforma pasa a hacer parte de un grupo con recursos amplios y con uno de los equipos de abogados más agresivos de América (Curtin, Holt, & Sanson, 2014).

Esto generó rechazo y reacción en varios ejecutivos líderes de mercado. La amenaza emergente de YouTube despertó reacciones inmediatas en los ejecutivos de Disney, por ejemplo, quienes rápidamente incluyeron los contenidos en la plataforma de iTunes, cuando esta planeó lanzarse en el 2006 (Curtin, Holt, & Sanson, 2014). Seguido de Disney, se montaron muchos otros estudios y canales. En esta respuesta a la revolución digital, iTunes llega a distribuir el 87% de las ventas de películas en digital, y 53% de la renta de películas (Curtin, Holt, & Sanson, 2014).

Respecto a la existencia de herramientas abiertas que pueden ser usadas por cualquier persona o empresa, Bonchek (2014) plantea, en un artículo de Harvard Business Review, que las empresas deben diferenciar los canales propios de los canales prestados o alquilados. La teoría consiste en hacer debido uso de los medios y plataformas de terceros, puesto que la idea principal es aprovechar la

generación de tráfico y el alcance de YouTube, en este caso, para llevar la audiencia a los canales propios y en plataformas propias.

Con respecto al negocio de canales de digitales, podemos ver como NBC aborda este tema en canal exclusivo de YouTube. Investigando el uso y el contenido de este canal, se evidencia que NBCUniversal no sube capítulos completos en la plataforma, de modo que se podría inferir que desea respetar las plataformas propias, sin generar audiencia donde no se debe crear. En este sentido, la estrategia es que NBC usa de forma promocional este canal para presentar estratégicamente algunos videos de los programas principales (Bonchek, 2014).

A diferencia de NBCUniversal, VICE Media tiene otra relación con YouTube, en la que se alimentan mutuamente. Por el lado de VICE, como se vio en el segmento anterior de esa compañía, su negocio no está protegiendo una primera pantalla de televisión de broadcast; su idea es usar una sociedad con YouTube para generar audiencias jóvenes, ya que el 80% de la audiencia del canal de VICE en YouTube es menor de 34 años (Jarboe, 2015). Es decir que actualmente este canal tiene 261.6 millones de vistas, y las VICE usa para seguir generando relaciones de largo plazo con la audiencia joven (Jarboe, 2015). Por el lado de YouTube, esta sociedad lo favorece mucho. Griffith (2014) explica que parte de la idea de YouTube es captar clientes para que pauten online, y VICE los ayuda a atraer una audiencia joven, que requiere de contenido de alta calidad y buenas historias.

3.11. El proyecto sinfonía

Además de los movimientos externos que han tenido que hacer las empresas para mantenerse, y aún para mantenerse en lo digital, estas también han tenido que generar nuevos flujos de trabajo y nuevas estructuras de prioridades internas, con el fin de mejorar su rendimiento en multiplataforma.

Este es el caso de NBCUniversal, quien presenta el “proyecto sinfonía” como un movimiento ejemplar que demuestra la necesidad de influenciar la compañía no solo estratégicamente sino culteramente desde los altos funcionarios. Esta nueva

forma de trabajo implementada por los líderes de la compañía demuestra la importancia que se le da hoy a los productos, como los caballos de batalla más valorados para las empresas de medios. El CEO de NBCUniversal, Stephen Burke, creó el proyecto sinfonía, respondiendo a la necesidad de que la compañía trabajara de forma articulada, como una melodía, de manera que se pudieran utilizar todos los departamentos y todas sus fuerzas multiplataforma para apoyar el lanzamiento de cada producto (Elberse, 2014).

Al respecto, Elberse (2014) relata el cambio cultural y mental que ha tenido que vivir NBCUniversal. Dice que Burke fue siempre muy abierto en la cultura que quería lograr dentro de la compañía, y nada se estaba manejando por “debajo de cuerda”. Burke pedía a toda la compañía trabajar unida para sacar adelante un producto, así no hiciera parte de las prioridades de cada uno. El CEO cuenta lo difícil pero completamente necesario que es que todos se apoyen en un medio tan complejo, con una audiencia tan difícil de atrapar. Así, el CEO señalaba cuáles productos eran prioritarios, y las áreas que no apoyaran su lanzamiento eran relegadas y medidas independientemente en la compañía (Elberse, 2014).

Con esta presión se entiende la compleja diversificación de plataformas y fugas de audiencia en tantos canales, de manera que se hace necesario que todos en el conglomerado protejan y empujen el éxito de cada marca y producto. Es por ello que los directivos de NBCUniversal no dudan en usar toda su envergadura de activos creados para impulsar las prioridades.

Cada año la compañía selecciona y prioriza los productos que va a apoyar en multiplataforma y en el resto de canales tradicionales. La empresa escoge algunas de las nuevas películas y algunos de los nuevos shows de televisión y los clasifica entre Oro, Plata y Bronce (Elberse, 2014). Así se asigna la prioridad del apoyo económico y mediático de las plataformas de consumo de contenido, además del apoyo que un producto le da a otro. En este orden de ideas, si la propiedad o producto a lanzar se clasifica como Oro, se contemplan tres semanas de promoción cruzada y el uso completo de todas las fuerzas creativas del conglomerado, para así generar un impacto disruptivo en el mercado. Si la

propiedad es considerada Plata, se deben incluir dos semana de promoción cruzada, aunque menor nivel de apoyo creativo, para igualmente generar un impacto significativo. Finalmente, si el producto es considerado Bronce, se asigna una semana de promoción cruzada y un apoyo corto de toda la compañía (Elberse, 2014).

Para ilustrar este apoyo, Elberse (2014) presenta el ejemplo puntual del manejo dado a la película animada *Despicable Me*, lanzada en el 2013 y considerada como un contenido Oro. NBCUniversal promocionó la película usando 1.650 espacios de comerciales durante un periodo de tres semanas, y contando con el esfuerzo de 20 canales de televisión del conglomerado (Elberse, 2014). La promoción de la película salió durante 60 segundos en la final de uno de los programas con más *rating* del grupo llamado *The Voice*, durante 15 segundos en el tercer cuarto del partido de fútbol americano del segmento Thursday Night NFL, y los actores que fueron voces de los personajes animados fueron invitados a varios programas de opinión en vivo.

Es esta la manera como la compañía, por medio del uso de sus vertientes para llegar a los consumidores, apoya el lanzamiento de un producto. Esto no solamente favorece la compañía, sino que se vuelve apetecido por anunciantes externos.

En los últimos 18 meses, NBC abrió las puertas a publicistas externos interesados en esta estrategia de mercadeo (Ember, 2015). Microsoft quería promocionar su producto Surface Pro 3 durante la temporada de vacaciones, de manera que miró hacia NBCUniversal y tomó los ejemplos de promoción cruzada de sus propios productos. Juntas, las dos compañías crearon una campaña de mercadeo con piezas que salieron en todas las plataformas de social media, canales de cable, canales abiertos, y programas de opinión de NBCUniversal (Ember, 2015). Andy Cohen, presentador de un programa del canal BRAVO, salió en el programa de NBC con el producto, usándolo en varias oportunidades durante la temporada de vacaciones. La tableta también salió en los shows Today Show y The Soup del canal E! de NBC (Ember, 2015).

De la recapitulación de esto cabe resaltar dos temas muy importantes y ejemplares. El primero, que NBCUniversal prioriza el manejo y promoción de productos propios alrededor de sus plataformas, y el manejo exitoso de esto genera un interés por los productos externos. Lo segundo, que dentro de las nuevas estrategias de mercadeo de los productos externos estos se unen a los contenidos valiosos para poder transmitirlos a los consumidores de forma no invasiva y dentro de contenidos con audiencias comprometidas.

4. TRANSICIÓN DIGITAL EN COLOMBIA

En los capítulos anteriores se contextualizó el ecosistema general del negocio de la televisión y los cambios vividos en la cadena de valor tradicional en pro a una adaptación al nuevo negocio digital. Con el fin de conocer los focos de cambio, desde una perspectiva global, en el primer capítulo se destacaron los cambios en los principales segmentos del negocio, como lo son la cadena de distribución, el mercadeo, las tecnologías y el papel de la audiencia. En busca de resaltar las oportunidades de cambio, y como referencias de transición empresarial, el tercer capítulo hizo un recorrido sobre las estrategias puntuales utilizadas por los principales jugadores de la cadena de valor internacional, y se explicó cómo por medio de estas se han experimentado diferentes modelos de negocio para mantenerse relevantes en el mundo digital. Lo anterior con el fin de tener puntos de referencia conceptual y empresarial para la transición del mercado Colombiano.

A continuación se investiga cómo es hoy el modelo de los canales de televisión en Colombia, cómo se está viviendo la transición, y qué limitaciones y características tiene este mercado específico. Adicionalmente, se valoran los movimientos estratégicos resaltados en el capítulo dos de cara al panorama nacional, puesto que estos son originarios de corporaciones internacionales que nacieron en países más avanzados en la transición digital; por lo tanto, de querer adaptarse a una estrategia internacional sería necesario amoldar esta al mercado local. En este sentido, el reto para llevar a cabo una transición efectiva de un canal de televisión tradicional al negocio multiplataforma en Colombia es conocer cómo se debe consolidar la estrategia e implementación de manera local.

Por lo mismo, es importante conocer el ecosistema actual del negocio de la televisión en Colombia y cómo la transición digital está cambiando la relación entre los diferentes participantes de la cadena de valor. Es de esta manera como se logrará entender en qué estado de la transición digital se encuentra el mercado colombiano, y qué estrategias internacionales se pueden adaptar al negocio. Aparte de la situación de los canales de televisión abierta, se resaltarán las dificultades que viven los participantes principales de la cadena, como lo son las

cableras y los anunciantes, a raíz de la incursión de nuevas formas de consumo. A continuación, por medio de una recopilación de bibliografía actual y de entrevistas a altos ejecutivos de los canales, se conocerán las decisiones cruciales que se están tomando para el nuevo modelo de negocio. Finalmente, se revisará, como un primer barrido, las tendencias de consumo de video en internet en la región, con lo cual se contextualizará el desarrollo de este negocio en la cadena de valor colombiana.

4.1. Consumo de video digital en la región

El primer segmento del negocio para revisar puede desprenderse de un estudio reciente de Comscore (2016) (medidor de audiencia digital mencionado en el segundo capítulo) sobre el consumo de video digital en Colombia. Con este sistema de medición es posible conocer cómo es la audiencia de la región y de Colombia, y así entender la acogida de este tipo de consumo en los usuarios.

Primero, el estudio, que incluye desde México hasta Argentina, presenta una población total de 138 millones de personas en Latinoamérica con conexión a un computador, de los cuales un 87% consume video *online*. En Colombia, el mercado de video digital es de 11.9 millones de personas, mientras que en países como Brasil es de 58 millones y México de 21.9 millones de personas. Países con una población más pequeña, como Chile, tienen un mercado de 5.8 millones de personas como audiencia de video digital (IMS-Comscore, 2015).

El estudio también afirma que actualmente en Latinoamérica existen más personas consumiendo video bajo demanda que televisión abierta. Esta cifra corresponde a un 81% de la muestra contra un 70%, y se basa en que la audiencia general está menos expuesta a la televisión tradicional, y aún menos expuesta a la televisión abierta, con lo que se refleja una constante en el incremento de la demanda de video digital.

Por otro lado, una revelación importante para tener en cuenta es que el estudio de Comscore (2015) arrojó que los latinos prefieren la pantalla más pequeña de todos los dispositivos para el consumo de video en internet. El estudio afirmó que el 80% de la muestra prefiere el uso de los teléfonos móviles, el 36% de la muestra ve los videos por fuera de la casa y, de estos, el 14% ve los videos mientras se transporta. Es importante este dato puesto que implica que para poder llegar al mayor número de consumidores es necesario adaptarse al dispositivo personal, de manera que se genere un contacto con el usuario.

Con respecto al perfil demográfico de la audiencia latina, el estudio afirma que el 56% está compuesto por los ya mencionados millenials, entre los cuales el 50% son hombres y el 50% son mujeres. Con respecto a las horas de uso semanal, el consumo de video en internet es de 10.2 horas, mientras que en la televisión tradicional es de 5.4 horas; radio, de 3.8 horas; y 1.9 horas en prensa escrita (IMS-Comscore, 2015).

Para el consumo de videos de larga duración, o bien llamado contenido premium, la relevancia de consumo está compuesta mayormente por películas, seriados y videos musicales; y uno de tres usuarios latinoamericanos prefiere ver el contenido de video en vivo por internet (IMS-Comscore, 2015).

Con el estudio anterior se conoce el crecimiento y la importancia del consumo de video en internet en Latinoamérica. Como resultado, se crea un ecosistema preocupante para los canales de televisión en Colombia. Para continuar indagando al respecto, a continuación se presentan las observaciones generales de altos ejecutivos de la televisión colombiana.

4.2. Observaciones de altos ejecutivos sobre el negocio digital.

Se pregunta, como primera instancia, cuál es la situación actual para los canales de televisión lineal en Colombia. Un artículo del Prensario Internacional (2016) aborda, entre otros, la tendencia general de consumo de televisión en el país. El

artículo hace referencia al vicepresidente de programación de Caracol Televisión, Camilo Acuña, quien afirma que la televisión continúa siendo el medio masivo más importante en Colombia a pesar de existir otras formas de consumo. Así mismo, asevera que se sigue teniendo un encendido muy importante de la televisión tradicional y que, independientemente del género, las audiencias buscan la calidad en un producto. A su vez, el VP de programación explica que hay grandes diferencias entre la experiencia digital y la de un canal línea, puesto que la experiencia de ver un programa en vivo sigue siendo inigualable. Sin embargo, atestigua que el aumento de plataformas digitales ha impulsado a Caracol Televisión a trabajar para generar valor al televidente a través de la interacción desde una segunda pantalla, como complementaria, de manera que se ofrezca un valor adicional (Prensario Internacional, 2016).

Lo anterior se ve apoyado por las afirmaciones realizadas por Juan Fernando Ujueta, secretario general de RCN Televisión, en una entrevista que se le realizó para el presente trabajo. El alto ejecutivo no solo respalda el argumento de la actual importancia de la televisión en Colombia, sino que afirma que la televisión lineal abierta sobrevivirá, e incluso podrá coexistir con los diferentes tipos de consumo (Ujueta López, 2016). Adicionalmente, afirma que las características de la sociedad colombiana, compuesta por una gran mayoría de personas con recursos económicos limitados, favorecen el servicio gratuito de la televisión abierta; y considera que, a futuro, este tipo de servicio seguirá siendo demandado.

Por su parte, Luis Fernando Ramírez, vicepresidente ejecutivo de RCN Televisión, a quien también se tuvo la oportunidad de entrevistar para este trabajo de grado, explica cómo se vive actualmente la necesidad de una estrategia de transición digital. Ramírez (2016) afirma que sin duda el negocio en RCN está pasando por una transición, y describe tres ejes fundamentales en los que se están generando actualmente los cambios en Colombia; a saber, (I) formas de consumo, (II) producción de contenido y (III) modelo de distribución.

El primer eje mencionado por Ramírez, entonces, tiene que ver con la preocupación sobre las formas de consumo en Colombia, tal como lo manifestó

también el VP de programación de Caracol Televisión. Ramírez (2016) señala que la forma en que los canales transmiten los contenidos ha cambiado con los años: anteriormente, el consumo de contenido de los medios se hacía a través de un megáfono, era unidireccional; ahora los consumos se están volviendo más discretivos (es decir, se hacen en el momento en que el usuario quiera consumirlo, a la hora que quiera y mediante las plataformas que quiera) (Ramírez, 2016).

Como segundo eje, Ramírez (2016) plantea los cambios en la producción de contenido. Dice que, a raíz de la incursión digital en Colombia, la forma de desarrollar los contenidos ha cambiado, puesto que hoy en día estos tienen que obedecer al consumo en multiplataforma. Esto implica que con el paso del tiempo los productos tengan diferentes características que puedan explotarse en medios multiplataforma.

El tercer eje de cambios, Ramírez (2016) lo sitúa en el modelo de distribución. Al respecto, señala que existen dificultades en la medida en que la gente está consumiendo a sus horarios y sitios flexibles, puesto que hay diferentes plataformas que le facilitan ese consumo discrecional. En comparación con los mercados internacionales, Ramírez (2016) afirma que en Colombia la transición está ocurriendo de manera muy similar, pero que la velocidad de la transición puede que sea un poco más lenta en comparación con otros mercados donde la gente tiene un acceso más actualizado de la tecnología. El ejecutivo refuerza esto afirmando que en Colombia vemos todavía una fortaleza muy grande en algunos medios de comunicación impresos, y que en países más maduros la fragmentación de la audiencia está cambiando el negocio más rápidamente. En esta medida, hace hincapié en que, pese a que la velocidad en países desarrollados puede ser diferente, los rasgos de la transición siguen siendo los mismos.

Algo semejante afirma Mauricio Aragón, director digital de Noticias y Deportes en RCN, a quien también se tuvo la oportunidad de entrevistar para la investigación. Aragón (2016) dice que definitivamente la prensa escrita es la que más

transformaciones ha enfrentado, empujada por la crisis de audiencia en el papel, que ha migrado a nuevas plataformas, de manera que ha generado que los modelos de producción informativa hoy sean diferentes. Así mismo, Aragón (2016) presenta una visión muy interesante, pues cuestiona la actitud de la televisión frente al avance del internet. Él dice que la televisión colombiana no le apostó al negocio por medio de la web, pues no lo consideraba estratégico e incluso era visto como un competidor disruptivo que canibalizaba su audiencia. Esto, señala, generó una especie de letargo digital. Ujueta (2016), secretario general de RCN, apoya esta idea atestiguando cómo cuando recibieron la licencia en el año 98, RCN no pensó en el internet puesto que en Colombia era prácticamente nulo, y no existía ningún tipo de desarrollo tecnológico que lo soportara. Adicionalmente, cuenta que cuando entró más fuerte el internet, muchos pensaron que la desaparición de los medios tradicionales iba a ser muy rápida, y en su momento hubo muchos fracasos, de los cuales han resurgido ahora.

Con lo anterior se entiende que el cambio para países como Colombia puede demorarse un poco más, pero es inevitable. A partir de ello, es posible codificar la necesidad que tienen las empresas colombianas para adaptarse al cambio. Aragón (2016) afirma que actualmente la televisión está comenzando a apostar por nuevas pantallas y por hacer parte del cambio generacional, y para esto ha comenzado a hacer uso de nuevas tecnologías. Sin embargo, señala que muchos están llegando tarde o no han sido capaces de prepararse para lo inevitable: competir en un mundo esencialmente digital (Aragón, 2016).

Tomando como base lo atestiguado por los ejecutivos de alto nivel de los principales canales de televisión en Colombia, se asegura que la situación local se asemeja al panorama de los canales internacionales, presentado en los primeros capítulos, solo que con una diferencia de ritmo. En este sentido, todos los canales locales comparten la preocupación en relación a los cambios respecto de la forma de consumo en Colombia. No obstante, resulta claro que si los cambios no están siendo generados por ellos, sino que son ellos quienes están percibiendo tal cambio en el consumo, significa que estos cambios han sido motivados por

jugadores internacionales que han entrado al terreno colombiano para generar la disrupción del medio.

4.3. OTT internacionales en Colombia y los canales de cable

Investigando sobre los nuevos participantes digitales del negocio en Colombia, queda en evidencia que son compañías internacionales las que han liderado el consumo digital de los usuarios; y, al igual que en países más desarrollados, han impulsado cambios estratégicos en los medios. Por medio de las carreteras abiertas por el internet, estas han cruzado las fronteras de Colombia y han generado un liderazgo internacional en el consumo digital local. Con operadores digitales como Netflix se ejemplifica la disrupción producida en el medio de la televisión en Colombia. En Colombia, en solo tres años Netflix ya ha captado 600.000 usuarios (Bohórquez Aya, 2016), de manera que ha superado en número de usuarios a empresas de telecomunicaciones que llevan más de diez años en el territorio.

Sin duda, los principales afectados son los operadores de cable en el territorio nacional; y, al igual que en el mercado internacional presentado anteriormente, el modelo de negocios corresponde al paquete de canales innecesarios para el cliente. Al respecto, Ujueta (2016) afirma que con el ingreso de las OTT las personas se han limitado a tener servicios que contienen únicamente el contenido que ellos quieren, en vez de una oferta de 100 canales que nunca ven. Es decir que, a raíz de ofertas de OTT como Netflix, el consumo de la televisión cerrada ha bajado y los usuarios han cortado el cable (Ujueta López, 2016).

Prueba de lo anterior es lo que se venía señalando sobre el crecimiento de Netflix en los últimos tres años, que es el mismo que DirecTV tuvo en toda Latinoamérica. Además, se espera que en el 2018 Netflix sea el operador más grande de televisión por suscripción en la región (Bohórquez Aya, 2016). No obstante, la informalidad con la que opera Netflix en Colombia ha generado el disgusto en operadores como DirecTV y Claro. Si bien DirecTV cuenta con 1.200.000

usuarios, y Claro, que es el más grande, con 2.200.000 (Bohórquez Aya, 2016) – es decir cifras mayores a las de usuarios de Netflix–, estos operadores de cable insisten en que se trata de una competencia desleal; Netflix no paga impuestos mientras que DirecTV paga un dólar por usuario mensual por prestar este servicio. Esto lo confirma Natalia Iregui (citada por Bohórquez Aya, 2016), vicepresidente legal y de relaciones institucionales de DirecTV Colombia, quien explica que ha avanzado conversaciones con el Ministerio en las que manifiesta cómo aplicaciones tales como Airbnb, Amazon, Uber, Netflix, Spotify y Google pasan por sus redes sin pagar un solo dólar. DirecTV, al igual que Claro y Telefónica, pagan por televisión, internet, telefonía fija y telefonía móvil.

Adicionalmente, Iregui manifiesta su preocupación respecto al crecimiento del sector, pues si bien este venía creciendo a un ritmo de dos dígitos en Colombia, para el 2016 se espera un crecimiento del 4%, y para el siguiente año del 0%. Iregui culpa la migración de sus ingresos publicitarios a medios digitales (Bohórquez Aya, 2016).

Considerando lo anterior, se puede resaltar que la distribución de contenido en Colombia está siendo irrumpida por nuevos modelos, pero a futuro se abre la oportunidad de que los canales de televisión, que son los dueños del contenido, puedan entrar en el nuevo modelo de negocio de OTT.

Por otro lado, hasta llegar a crear este tipo de aplicaciones, a la televisión abierta se le presenta el dilema de la renovación de la licencia de operación.

4.4. Dudas para la nueva licitación de televisión abierta en Colombia

En Colombia, el panorama del negocio para los canales abiertos no empezó a cambiar solo con la entrada del internet. Ujueta, quien estuvo presente en la licitación del año 1998, atestigua el proceso de licitación para la operación de los canales de televisión abierta RCN y Caracol, y recuerda que tuvieron que pagar 95 millones de dólares para poder operar (Ujueta López, 2016). Este valor fue

calculado a partir de la proyección del negocio de televisión abierta en Colombia, y basado en los recaudos de los espacios publicitarios tradicionales. El empresario (Ujueta López, 2016) cuenta que en el momento de la licitación existía una preponderancia de la televisión abierta; los licitantes de la licencia de operación no contaban con la entrada del internet, y la televisión cerrada solo tenía de un 10% a un 15% de penetración. Adicional a la gran suma inicial para la licencia, los canales ahora privados –RCN y Caracol– han pagado el 1.5% de la facturación, y otras sumas adicionales por la utilización de la frecuencia.

Así las cosas, 17 años después, a tres años de la siguiente prórroga, Ujueta (2016) se cuestiona las obligaciones de estos pagos al gobierno, con las cuales se impone todo tipo de compromisos, por ejemplo la inclusión, en la parrilla de programación, de espacios institucionales, transmisión de programas de Senado y Cámara, alocuciones presidenciales, alocuciones religiosas y franja para los partidos políticos... Es decir, todo tipo de obligaciones que no se le presentan a otro tipo de operadores como los de operación cerrada.

Adicionalmente, cuenta cómo a los operadores de cable se les han permitido otro tipo de actividades que han convertido a la televisión cerrada en el principal competidor, puesto que las licencias para su operación eran inicialmente por zonas del país, y después se autorizó tener licencias nacionales (Ujueta López, 2016). Así mismo, se permitió que no solo tuviera ingresos por suscriptor, sino que vendiera pauta, de manera que se volvió un competidor fuerte. En la práctica lo que ha pasado es que, al momento de hacer las instalaciones de sus servicios, la televisión cerrada prácticamente impide que la gente tenga acceso a las antenas para recibir la televisión radiodifundida (Ujueta López, 2016).

Con lo anterior se concluye que el negocio de la televisión abierta se ha venido deteriorando con la entrada de los operadores de cable, mucho antes de la entrada del internet y sus nuevas formas de consumo. Con la entrada del internet, se dificultó aún más el negocio, y se empezó a reevaluar la necesidad de pagar una nueva licencia de operación, por lo menos en una cantidad equivalente a la inicial. En este sentido, Ujueta López (2016) afirma que RCN espera que la suma de la

nueva licencia se corresponda con el nuevo ecosistema de competidores, así como con los nuevos niveles de recaudo y repartición de audiencias.

Adicionalmente, RCN espera que el gobierno regule la televisión abierta, para así poder competir en igualdad de condiciones, o en condiciones simétricas, con otros jugadores del mercado.

4.5. El espacio de los anunciantes en la televisión colombiana

El impacto digital en el modelo de negocio de la televisión en Colombia ha afectado a los anunciantes. Al igual que en otros países, los anunciantes han tenido que distribuir el presupuesto publicitario entre nuevos modelos de consumo. De acuerdo con eMarketer, en Colombia estos destinaron un 11.4% del presupuesto total a pauta digital, lo que representa un aumento del 25% de la inversión respecto del año anterior. Esto significa que la inversión en publicidad digital en el 2015 en Colombia fue de 166 millones de dólares, y se espera que en los siguientes cinco años incremente a 286 millones de dólares, lo que equivaldría a un 17% de la inversión total de los anunciantes (Adlatina, 2015). A raíz de esto, se percibe una reducción en la inversión publicitaria tradicional (Bohórquez Aya, 2016), lo que da como resultado una necesidad en los canales de televisión de buscar nuevos modelos de recaudo y financiación de las producciones.

En la entrevista realizada a Ramírez (2016), este relata el impacto de la venta publicitaria en los canales, y afirma que el anunciante se está enfrentado a todos estos cambios de contenidos, lo que ha llevado a que se interese por experimentar con sus contenidos propios o con *branded content*. De igual manera, explica que en Colombia todavía hay una fortaleza muy grande en los medios tradicionales, y que una de las razones por las que no crece más esta inversión digital es por el desconocimiento sobre cómo medir su retorno. Por último, asegura que, en la medida en que haya más herramientas, la transición en el país podrá acelerarse (Ramírez, 2016).

En la misma línea, Aragón (2016) dice que la relación cliente-agencia-medio ha comenzado a transformarse para dar paso a modelos descentralizados como la compra programática, uno de los de mayor crecimiento en el sector digital. Esto implica a su vez una reducción en la importancia de la agencia como intermediario en la cadena de valor, lo que podría generarse por una necesidad interna de los canales de prestar un servicio directo a los anunciantes. Algo semejante señala Ramírez (2016) cuando hace referencia a la necesidad de los clientes de explorar en el contenido bandedo, o contenido fresco y valioso para los usuarios, lo que ha venido desplazando poco a poco a la agencia de la cadena, puesto que nadie conoce más la marca que su dueño. Sin embargo, dado que es evidente que los anunciantes no son expertos en producción de contenido, un canal de televisión sí jugaría un papel importante como apoyo para la creación e implementación de estas piezas.

4.6. Primeras iniciativas digitales en canales de televisión colombianos

El gobierno colombiano tiene entre sus prioridades desarrollar digitalmente al país. Esto lo afirma el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el informe *Vive Digital*, política pública del presidente Santos para mejorar la vida de la gente (Sierra, 2015). Dentro de este plan de política pública cabe resaltar lo que colinda con el servicio de televisión en Colombia.

Para comenzar, en los planes del gobierno se incluye conectar a la televisión y a internet a todos los municipios del país expandiendo la red de fibra óptica. De esta manera se busca ofrecer a más habitantes acceso a internet, con mayor velocidad y menores costos (MINTIC, 2011). Adicionalmente, se incluye llevar la televisión pública al 8% faltante del servicio en el país, e impulsar las frecuencias de televisión digital terrestre, o bien llamada TDT (MINTIC, 2011).

Otro tema importante para el gobierno nacional radica en la importancia de generar tranquilidad con respecto a las transacciones monetarias digitales. La idea es que en el 2018 se llegue a un 50% de aceptación de los colombianos que han

hecho transacciones por internet, frente a un 31% alcanzado en el 2013 (Sierra, 2015). Por último, en lo que corresponde a gestión digital de gobierno, se afirma que la entidad no apoya el bloqueo de aplicaciones móviles internacionales, incluso habiendo una orden del Congreso de la República o de la Superintendencia (Sierra, 2015).

Siguiendo esta línea, cabe rescatar el esfuerzo realizado por Marcelo Liberini, primer VP digital de Caracol Televisión, quien en marzo de 2015 lideró una de las primeras iniciativas de canales privados para el mundo digital nacional. Liberini es quien actualmente está a cargo de todas las estrategias digitales del canal; este agrupa los contenidos de Caracol Televisión y se encarga de que haya una presencia estratégica en el mundo digital. En otros términos, busca atraer a los nativos digitales, pero protegiendo el encendido tradicional.

Ánimos como la creación de Caracol Play, que representa una primera apuesta de Caracol en el mundo de las OTT, son algunas evidencias de que los canales de televisión nacional están comenzando a hacer alianzas con plataformas sociales como Twitter para que los usuarios interactúen con los protagonistas de los programas dentro de la transmisión (Prensario Internacional, 2016), y en general para que haya un mayor vínculo desde lo digital.

Con lo anterior se puede analizar que, aunque ya existen muestras que dejan ver un interés por indagar en el mundo digital, las iniciativas digitales en Colombia se encuentran en una etapa inicial, y aún queda mucho por hacer para los canales de televisión.

5. PROPUESTA PARA INCLUIR LOS CANALES DE TELEVISIÓN COLOMBIANOS EN EL MUNDO DIGITAL

Es el momento de recapitular y filtrar toda la información de movimientos estratégicos y revelaciones que resaltaron en la investigación, para llegar a una propuesta puntual y adaptada al mercado colombiano con los pasos a seguir para incluir los canales de televisión en el negocio digital. Esta propuesta es resultado de un análisis sobre el contexto de cambio digital de manera global, extrayendo las tendencias principales de cambios, razonando sobre las estrategias internacionales, extrayendo ideas puntuales, que puedan ser adaptadas a nuestra economía emergente.

Con la documentación sobre el estado de transición en Colombia, quedó en evidencia que el país cuenta con unas características –factores sociales, económicos y políticos– que moldean la estrategia de transición digital, al igual que una cultura corporativa conservadora, creyente de la comunicación tradicional y escéptica acerca de estrategias digitales. Por ello, la estrategia que se propone en el presente proyecto parte de una foto del negocio colombiano a la fecha, la cual seguramente tendrá que ser nutrida con el tiempo y la respuesta del mercado.

La estrategia se compone de cinco ejes desde los cuales puede partir cualquier empresa de medios para iniciar la transición. Primero, la integración de los departamentos y sectores de la empresa en la cadena de producción de contenido. Segundo, una propuesta de estructura de un departamento digital que preste un servicio transversal en la compañía. Tercero, una estrategia y desarrollo de una OTT para economías emergentes, o bien llamada plataforma de distribución digital de contenido, para el consumo masivo colombiano. Cuarto, la generación de una mesa social, con la que la compañía incursione en el marketing social en diferentes niveles de la pirámide. Y quinto, la necesidad de implementar el análisis de datos dentro de la compañía –*data mining*, en inglés.

Como se verá en esta propuesta, se sugiere combinar revelaciones que emergen de los tres capítulos previos, puesto que el primero sirve como base teórica, el

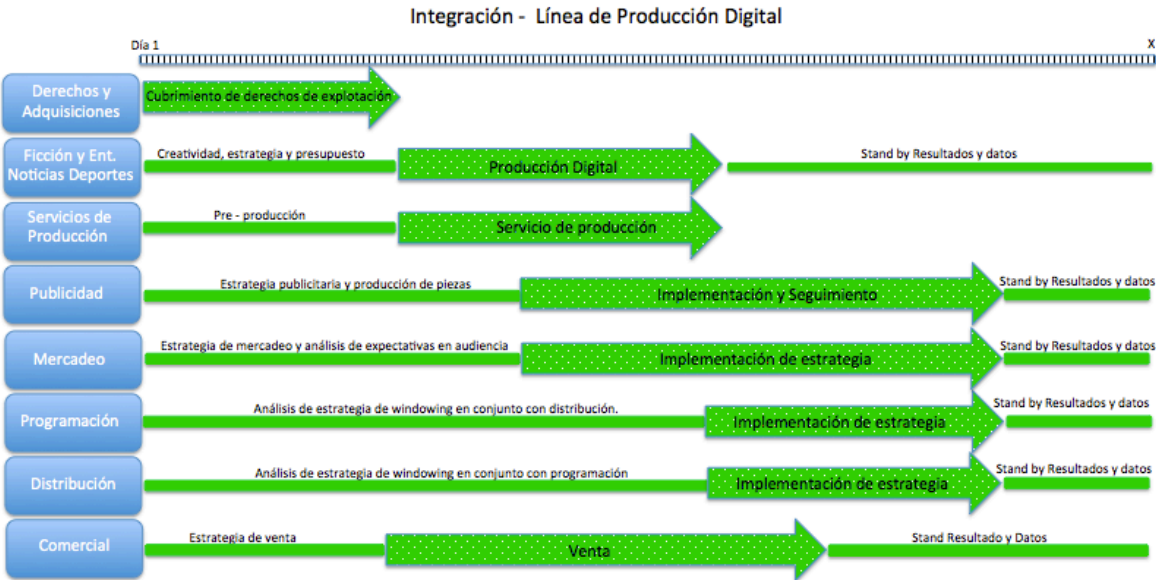
segundo brinda estrategias puntuales aplicadas por líderes internacionales, y el tercer capítulo aterriza la situación a partir de un análisis local que deja manifiesta la necesidad de los principales canales de televisión colombianos.

No cabe duda de que la implementación de la estrategia mutará con el tiempo. Esto debido, en primer lugar, a factores intrínsecos de cada compañía en la que se aplique; y, en segundo lugar, a la evolución constante de tecnologías y las tendencias emergentes de los consumidores.

5.1. Integración de los departamentos

La integración de los departamentos es el primer paso puesto que sin una coordinación con las exigencias del mundo digital no se podrá tener un flujo de trabajo efectivo y ameno. En efecto, este flujo de trabajo ha de ir entrelazado con un departamento de seguimiento e integración de las áreas que lo componen.

Para su ilustración, se presenta a continuación una tabla de flujo a cero riesgo. Esta tabla ayudará a explicarle a cada área la necesidad de una integración y una comunicación clara en el flujo de trabajo:



Elaboración propia

Esta diagramación va a nadar en contra de la corriente ya que las compañías tradicionales de medios están acostumbradas a una dinámica de producción lineal, sin necesidad de traslaparse. No obstante, cuando se habla de una producción digital es preciso hablar de una estrategia semejante al proyecto sinfonía explicado en el segundo capítulo. Es decir que la idea central radica en que todas las áreas de la compañía funcionen en conjunto, se “cubran la espalda” y trabajen como engranaje para lograr un producto digital multiplataforma óptimo.

A la izquierda del diagrama se presentan los departamentos base de un canal de televisión tradicional. Con ello lo que se quiere explicar es que en el proceso de producción de un producto todas las áreas deben comenzar a trabajar, o al menos prepararse, desde el primer día, de manera que estén listas para cuando sea su turno de actuar.

Para comenzar, del departamento de derechos y adquisiciones –el primero de arriba hacia abajo– se desprende la primera flecha hacia la derecha, que representa un trabajo desde el primer día. Pero la pregunta es: ¿por qué comienza desde día 1? Frente a la complejidad de las plataformas y formatos a los que se enfrenta el mundo digital, y de manera que se pueda competir en iguales condiciones con los contrincantes internacionales cuando estos cruzan las fronteras, todos los productos deben cumplir con los requerimientos legales. En otras palabras, y como puede apreciarse en la diagramación, ninguna otra área puede comenzar a actuar o invertir la parte gruesa del presupuesto sin los derechos de explotación digital.

Cuando ya se tienen los derechos de explotación que requiere el proyecto, es posible pasar al siguiente paso, que corresponde a la producción creativa de las piezas. La producción creativa depende del equipo de director, productor y el resto del grupo de talento, todos ellos encargados de realizar la pieza multiplataforma. En el diagrama este se denominó grupo de ficción, entretenimiento y noticias; pero, para su explicación, se hará referencia al equipo de producción creativa. De este se desprende una línea delgada que comienza desde el primer día, cuando se generan los contratos de explotación. Esto se debe a que la producción

creativa de la pieza tiene un espacio de preproducción, cuando se trabaja en el presupuesto y los planes creativos y de ejecución de la pieza digital. Todo esto deberá estar listo al momento en que el departamento legal permita el inicio de la grabación. Es decir que el departamento de producción creativa comienza a producir la pieza y, cuando termina, queda a la espera de la reacción del mercado y de la recopilación de datos, que se explicará en el quinto punto propuesto para las compañías de medios.

Posteriormente, se encuentran los servicios de producción: el departamento de equipo cinematográfico físico que presta el servicio de equipos para el personal de producción creativa de ficción, entretenimiento y noticias. La línea de producción se activa al tiempo que la de la producción creativa. Desde el primer día, ellos deben preparar los equipos necesarios para lo que demande la producción de la pieza. Cuando el equipo creativo necesite un tipo de cámara, iluminación, sonido, o algún personal especializado para prestarle ese servicio, este departamento deberá estar preparado para activarse. En síntesis, lo que se puede ver es que no es un departamento que queda simplemente a la espera en la línea de producción para la recopilación de datos.

A continuación se presentan los departamentos de publicidad y mercadeo. Los dos se activan en el momento inicial de la línea, y están previendo desde el primer día cuándo se cubren los derechos de explotación. Estos dos departamentos trabajan en la estrategia de promoción cruzada de la pieza para todas las plataformas, y ambos tienen una gran labor de preparación y armado de la estrategia. Lo que se puede ver es que ellos empiezan a implementar un poco después de que comience la producción, puesto que en la mayoría de las ocasiones usan material promocional que se genera durante la grabación de la pieza. Al terminar de implementar la campaña de mercadeo y publicidad, los dos departamentos deben quedar a la espera de la recopilación de datos, hasta el final de la línea de producción.

Seguido en la línea de producción, se encuentran los departamentos de programación y distribución. Estos se activan después de lo hecho por mercadeo,

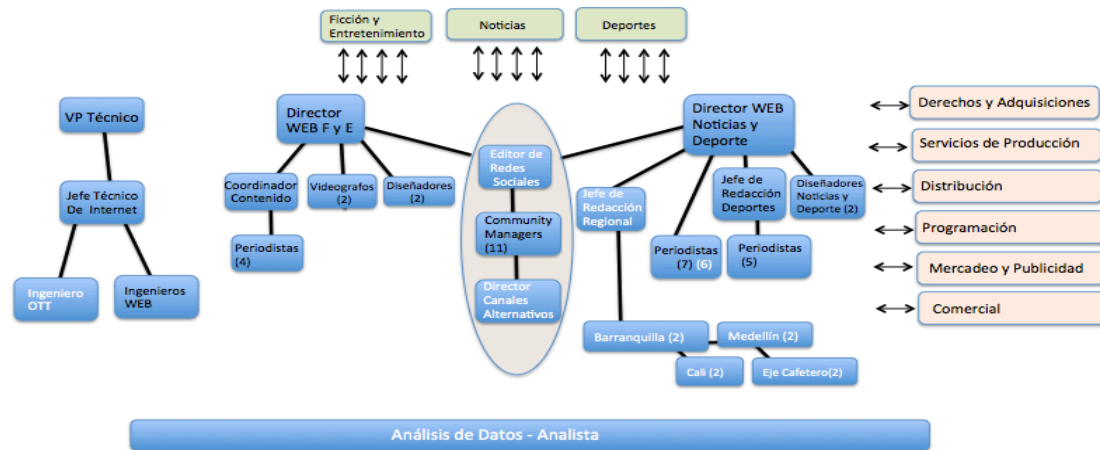
pero tienen un espacio previo de planeación que comienza el primer día, cuando se están cubriendo los derechos de explotación digital. Cubiertos estos derechos, deben estar listos para hacer la estrategia de ventaneo presentada en el capítulo dos. La idea de esta estrategia de ventaneo es que se haga basada en los canales de distribución disponibles. Es decir que estos departamentos son los que implementan la estrategia de abrir y cerrar ventanas o canales de distribución según la necesidad o las fortalezas de cada producto, de manera que se pueda monetizar al máximo.

A final de la línea de producción se encuentra el área comercial. Este departamento también está trabajando pasivamente desde el primer día. Cuando ya se tienen los derechos, se pueden vender los espacios publicitarios de cada pieza y cada canal que esté en la estrategia de distribución y programación.

5.2. Departamento de integración digital

La estrategia presentada anteriormente no funciona sin la creación de un departamento de apoyo que trabaje transversalmente con todos los departamentos de producción. Puesto que los departamentos están acostumbrados a una dinámica lineal en la que no se tienen mucho en cuenta las labores de los otros departamentos, el área de apoyo e integración es la encargada de hacer seguimiento a los proyectos y a la ayuda de cada área para que aporte su grano de arena.

En este orden de ideas, el departamento debe contar con el personal necesario para prestar un servicio transversal en la compañía, que será el encargado de implementar las ideas de cada departamento creativo de la cadena, y hacer seguimiento brindando la información de actualidad y evolución de las plataformas digitales.



Elaboración propia

Esta propuesta de organigrama es solo una base genérica que puede ser ajustada a la necesidad de cada canal de televisión. La idea es contar con personal que pueda para cubrir la parte de implementación técnica, la de implementación creativa de ficción y entretenimiento, la de implementación periodística de noticias, y el grupo de implementación de estrategias de las redes sociales.

Adicionalmente, esta área es la que recopila y hace el *data mining* ya explicado.

Este departamento hace el seguimiento basándose en el primer eje de propuesta de la línea de producción. Así, sirve de consultora y gerencia de implementación de la cadena en tanto que apoya a todas las áreas desde el primer día. Para el departamento en derechos y adquisiciones, por ejemplo, asistirá en el área con el conocimiento de los alcances que tenga cada plataforma de distribución. Es decir que, a medida que pase el tiempo, el departamento de integración debe estar al día con las tendencias y nuevas aplicaciones. Además, debe implementar los bloqueos que sean necesarios para que la pieza de producción cumpla con los derechos que dice el contrato. Por ejemplo, si la pieza tiene unas limitantes de geolocalización, aplicará estas restricciones de los territorios a cada producto.

Al departamento creativo, por su parte, el de integración lo apoya desde el primer día de planeación de la pieza brindando información de tendencias e innovación que se estén dando en el mercado. Así mismo, le plantea todas las nuevas

revelaciones que se encuentren en el mercado, como lo son aplicaciones, plataformas, aparatos tecnológicos y tendencias de consumo que puedan moldear el producto en su producción. Al final, cuando el departamento de ficción y entretenimiento termina la producción, el de integración digital, por medio de su personal de análisis y recopilación de datos, le prestará un servicio de retroalimentación para conocer el impacto en el consumidor.

Para el departamento de servicios de producción, el apoyo del área de integración consiste en hacer seguimiento a la información que el área de servicios genera para preparar el equipo cinematográfico de cada proyecto. Le brindará información actualizada de tendencias de consumo y tipos de formatos necesarios para ser implementados en las diferentes plataformas.

El apoyo al departamento de mercadeo y publicidad, por su parte, consiste en tener disponibles las plataformas que estos quieran usar para el servicio de promoción de los contenidos creados por el área de producción. Se trata de un trabajo en conjunto para que los canales estén listos al momento que la empresa quiera implementar una estrategia para apoyar un producto. Esto va desde separar a tiempo las cuentas de las redes sociales de las que se desee hacer uso, hasta implementar bajo la línea creativa que se quiera usar. En términos generales, estas áreas dictan el qué de las campañas de mercadeo y publicidad, y el departamento de integración digital maneja el cómo y lo implementa. Así mismo, el departamento de integración digital debe cumplir con la recopilación de datos, que servirá para construir campañas cada vez más efectivas y hechas a la medida del consumidor.

En los departamentos de programación y distribución debe igualmente haber un trabajo en conjunto con el departamento de integración. Este último debe implementar la estrategia de ventaneo que estratégicamente se haya pensado. Adicionalmente, debe brindar información actualizada sobre los nuevos modelos de ventaneo y tendencias de consumo que se estén viendo en el mercado. La recopilación de datos para estos departamentos es también muy importante puesto que va midiendo la cadena de distribución y cómo cada producto está

siendo recibido por el usuario. Así las cosas, el trabajo en grupo con el área de integración digital le sumará efectividad en la apertura o cierre de cada ventana de distribución.

Para el departamento de ventas, el apoyo a la cadena consiste en brindar soporte técnico y creativo para implementar la publicidad que se vende a los anunciantes. Cada vez que los anunciantes vendan el espacio para acompañar algún contenido en cualquier plataforma, el departamento de integración lo codificará para que pueda aplicarse correctamente. En cuanto a la recopilación de datos por parte del departamento de integración digital, la función, con respecto al resto de departamentos, cambia. Al departamento comercial se le entregan segmentos claros, y comprobados, de consumidor para ser vendidos a los anunciantes. Con esto se busca que el departamento sea más efectivo y estructure una audiencia cada vez más clara.

5.3. Estrategia y desarrollo de una OTT para economías emergentes

Como tercer eje en la propuesta de integración al mundo digital, se propone la creación de una OTT propia y adaptada al mercado local. Anteriormente se presentaron los movimientos estratégicos de grandes competidores internacionales. Los líderes internacionales, en su mayoría, decidieron modificar su sistema de distribución y entrar en el mundo digital por medio de OTT. Este servicio *Over The Top* fue presentado acá como ecosistemas digitales para la distribución de contenido, como Netflix o HBO Plus.

En Colombia ya hay algunos competidores de la cadena de valor que están dando los primeros pasos en esta estrategia. Un ejemplo presentado fue Caracol Play, una plataforma OTT en Colombia para la distribución de contenido de este canal, que tiene un costo base de 63 mil pesos anuales para disfrutar del contenido durante un año (Caracol, 2016).

Así mismo, la propuesta de OTT para Colombia que se presenta en este trabajo de grado formula una estrategia para masificar el contenido de video para personas con recursos limitados y que no han entrado en el sistema bancario, lo que dificulta la transacción. Por lo mismo, esta propuesta se presenta como una OTT para economías emergentes puesto que los modelos de negocio internacional tienen participación, en su mayoría, en los estratos socioeconómicos altos (La República, 2015). Como consecuencia, debe ser flexible, de manera que se adapte a las necesidades y características de la sociedad colombiana.

Primero, se requiere hacer una recopilación de la mayoría de contenido que tenga posibilidad de explotación digital. Como se mencionó, existe una gran dificultad en cuanto a la recopilación de contenido capaz de llenar múltiples canales, pero es importante que se logre crear una variedad de material suficiente para poder complacer al usuario final. Sin embargo, no es necesario que todo el contenido sea fresco; también puede incluirse el contenido de la librería de años atrás, especialmente el que fue más exitoso. Este material diverso ayudará a crear segmentos de consumo.

Adicionalmente, la OTT debe tratar de llegar a todas las clases sociales, en una modalidad *freemium*, con el fin de no ser excluyentes en materia de poder adquisitivo. Este modelo lo presenta Kumar (2014), quien lo describe como un concepto novedoso que combina un modelo entre *free* y *premium*; o, en español, un modelo que mezcla gratis y pago. En esta medida, resulta importante tener en cuenta los factores que contribuyen a que funcione un modelo *freemium*.

La idea se resume en que el consumidor final pueda recibir un servicio en su mayoría gratis, y con el que pueda disfrutar de mucho contenido del canal. Por supuesto, este servicio debe estar apoyado por anunciantes para poder soportar la operación; en otras palabras, si no se cobra al usuario, se debe tener un apoyo de publicidad. Frente a ello, es solo la porción premium del servicio la que propone generar un requerimiento de pago por material exclusivo. En esta parte de la OTT se podrá cobrar por contenido en una calidad superior de transmisión o por programas en vivo como los son los eventos deportivos o eventos de

entretenimiento diversos. Siguiendo esta línea, y basándose en la presentación del modelo de Kumar (2014), el contenido gratis debe ser lo suficientemente interesante como para que el consumidor quiera generar la descarga de la aplicación, pero no debe entregar tanto contenido que no incite a comprar el premium.

La idea es entonces atraer al consumidor, brindarle una buena experiencia de contenido gratis e incitarlo a comprar contenido premium que genere un valor adicional evidente. También el modelo para la parte premium debe ser fácil de entender, y el consumidor debe tener claro qué es lo que va a recibir con el pago. Kumar (2014) dice que la idea es tener una tasa de conversión y generar el tráfico gratis suficiente para que la tasa no sea alta. El ejemplo que presenta es que es mejor brindar un modelo que logre convertir el 5% de dos millones de usuarios a premium, que tratar de convertir el 50% de 100 mil usuarios (Kumar, 2014). Tomando lo anterior como referencia, la idea es que el modelo de OTT en Colombia se base en generar mucho tráfico, recopilar datos del usuario, generar compromiso y valor en el consumidor, y tener un modelo apoyado en el anunciante con una tasa conservadora de conversión de usuario gratis a premium.

5.4. Creación de una mesa social

A partir de todo el trabajo de investigación plasmado en los primeros capítulos, se evidencia la suma importancia que cobra la creación de una mesa social que, bajo los nuevos modelos de mercadeo, interactúe con el consumidor. En los primeros capítulos se explicó cómo se genera la necesidad de interactuar con un consumidor mucho más activo, y usar la aceleración de contenido de los consumidores digitales para lograr mejores resultados en la distribución digital.

La propuesta es tener una mesa unificada de *community managers* liderada por un editor de redes sociales especializado en implementar, en cada una de las redes, el contenido de la forma más adecuada. Lo anterior en tanto que cada una de las redes sociales contiene características particulares que demandan un

formato y manera de comunicarse distintos, y esto hace que los productores de contenido tradicionales no tengan claras sus medidas y finalidad.

Previamente se presentaron también las tendencias del marketing social planteadas por Hlavac (2015), y partiendo de un diagrama que este propone se explican los tipos de conversaciones en las redes. A partir de una pirámide, el diagrama ilustra la tendencia del marketing actual y deja en evidencia la profundidad de las conversaciones que se dan en las redes sociales. Así, se proporciona a la compañía el desglose de los niveles más efectivos en los que se quiera abordar al consumidor. El editor de redes sociales y los *community managers* serán especialistas en crear comunidades de conversaciones, hablar en doble vía con los consumidores, usar de la manera adecuada cada aplicación móvil, promover los productos en las redes sociales, manejar los conflictos corporativos para que no se salgan de control; y, por encima de todo, generar datos que después serán recopilados y utilizados para conocer a fondo las audiencias y las reacciones de los usuarios en tiempo real.

Pirámide de medios sociales



Fuente: Hlavac (2015)

La compañía de medios debe decidir, de esta pirámide, en qué nivel se encuentran sus usuarios principales, y en dónde se debe esperar el mayor compromiso de ellos. Los canales de televisión sin duda necesitarán el uso estratégico de las conexiones de videos como YouTube, que se encuentran en el cuarto nivel de la pirámide. La mesa social, adicionalmente, debe manejar el resto de las redes que se encuentran en diferentes niveles, y cumplir con la finalidad de conexión entre estos y los usuarios.

Finalmente, esta mesa debe tener en cuenta, según se evidenció en la investigación presentada, que las redes sociales no se deben usar para entregar el material completo, sino que hay que usarlas de una forma adecuada, que genere tráfico en los portales y ecosistemas propios. De lo contrario, no se monetizará.

5.5. Análisis de datos

Implementar el análisis de datos es una de las consideraciones más importantes a tener en cuenta por los canales de televisión que quieran entrar en el mundo de multiplataforma digital. Esta propuesta se debe en principio al análisis del primer capítulo, en el que se conoció la tendencia de manejo de datos e información de comportamiento del consumidor; y posteriormente del segundo capítulo, en el que se analizaron estrategias y fortalezas adquiridas por jugadores como Netflix. Se vuelve, entonces, primordial incluir la recopilación y análisis de datos en la compañía.

Los datos proporcionarán al canal de televisión la posibilidad de crear productos inteligentes, con retroalimentación inmediata sobre el comportamiento del consumidor. También, facilitará la segmentación y creación de *clusters* de consumo, a partir de los que se encontrarán espacios para ideas de contenido innovadoras, o espacio para los mismos contenidos pero de consumo más efectivo. En este sentido, los datos ayudarán a fidelizar las audiencias, puesto que se prestará un servicio hecho a la medida de cada consumidor, y se mejorará su

experiencia con el canal. Adicionalmente, el análisis de datos proporcionará revelaciones de consumo de los usuarios para el mercadeo, soporte de información clara para la fuerza de ventas, y la posibilidad de crear promociones y publicidad más efectivas para productos propios o de terceros.

Polo y Polo (2012) dicen que en el internet casi todo se puede medir, pero el valor está en saber qué se debe medir; por tal razón, la propuesta para conocer la audiencia colombiana es medirla de forma escalonada. No se necesita recibir una avalancha de datos que no se van a poder manejar en la compañía, no solo porque no se tienen las capacidades y habilidades desarrolladas, sino porque en realidad no se necesitan. Conociendo las capacidades de plataformas internacionales en materia de bases de datos, el canal colombiano debe comenzar a darle importancia al consumidor final, girar alrededor de él como lo hacen plataformas como Netflix. Así creará mejores experiencias para el consumidor, basado en el aprendizaje de sus costumbres y hábitos de consumo.

CONCLUSIÓN

Es momento de recapitular las ideas que este trabajo de grado deja en el camino. Sin duda, el estado del negocio de los medios de comunicación ha sido modificado por nuevos avances tecnológicos que han traído consigo grandes cambios en la cadena de valor, y han moldeado un negocio más complejo. Los desarrollos tecnológicos han dado la oportunidad de establecer una nueva relación con el consumidor, en la que se realza su importancia de usuario como ser único, con necesidades únicas y preferencias únicas. Así, se vuelve primordial entrar en los hábitos de los usuarios con contenidos valiosos para poder hacer parte de sus vidas, con una relación basada en la reciprocidad y el compromiso.

Por tal razón, no cabe duda de que desarrollar las capacidades digitales de las empresas de comunicaciones se vuelve parte de la esencia del negocio. Como consumidores, tras haber recorrido este trabajo de grado, somos testigos de cómo empresas internacionales han implementado cambios y diversas formas de presentar su producto. También, de cómo las adaptaciones de los medios internacionales han cruzado las fronteras colombianas y han logrado tener contacto local por medio de las posibilidades digitales del internet.

Las empresas locales de medios de comunicación deben aceptar los cambios, absorber ejemplos internacionales y adaptarlos al mercado local. Focalizando el trabajo en la evolución de los canales de televisión abierta en Colombia, se deben concretar cambios externos e internos en el negocio para así poder adaptarse a estos.

Para crear un lazo con las nuevas exigencias de contacto del consumidor, los canales de televisión deben diversificar y dar opciones de consumo creativas. Por ello, dentro de sus ofertas debe presentarse la posibilidad de brindar contenidos no lineales, o fuera de la parrilla de programación lineal de la televisión tradicional. El tipo de contenido ya no hace parte de una “pesca con dinamita”, sino de llegar a nichos de consumo con características puntuales. Por tal razón, se ofrece la

propuesta de crear plataformas de consumo que cumplan con estas exigencias del consumidor.

A raíz de la investigación se presentaron propuestas para la adaptación de los canales locales, y como primera medida hay que tomar la decisión de querer cambiar la cultura corporativa. Los trabajadores, principalmente los altos directivos, deben reconocer la importancia y lo imparables que es el desarrollo digital, y a partir de ello promover el aprendizaje de este nuevo modelo y nuevos paradigmas dentro de la organización. Con una nueva cultura corporativa y manejo del conocimiento de forma transversal se crearán las sinergias necesarias dentro de los departamentos, de manera que se logre integrar la compañía en pro de la producción digital.

Paralelo al cambio de cultura corporativa y un nuevo modelo de producción digital, una OTT, o la creación de un servicio de consumo de contenidos tipo Netflix, es una de las principales propuestas para los canales de televisión tradicional colombianos. Se planteó adaptar este modelo de negocio a las limitaciones y características socioeconómicas nacionales, y fortalecerse en comparación con las empresas internacionales que operan dentro el país. Se espera que los canales locales se destaquen por su capacidad de crear contenido local, que sea más valioso para los colombianos que el contenido ofrecido por plataformas extranjeras.

No hay duda de que las empresas deben comenzar a tener otro tipo de contacto con los consumidores, adicional al contacto con el producto. Todo gira hoy alrededor de ellos; por lo tanto, el negocio debe basarse en crear relaciones valiosas que los involucren. Por tal razón, se resaltó la importancia de una mesa social encargada de manejar los contenidos y la relación con las audiencias dentro de las redes sociales. Se debe ser transparente y se debe dar la oportunidad de tener una relación en doble vía, que cree comunidades y participe en la toma de decisiones, así como en las conversaciones generadas en las redes sociales.

Para los medios, se vuelve importante conocer las audiencias. Como se dijo, el internet da la oportunidad de medir casi todo, pero lo importante es saber qué medir. Es primordial que los canales empiecen a alimentar las bases de datos para comenzar a hacer el *data mining*, reconocer así comunidades claras de consumidores, y poder crear por medio del conocimiento de los usuarios una experiencia más valiosa de consumo.

Por supuesto, la relación de negocios con los anunciantes cambia dentro de esta nueva cadena de valor. La investigación arroja resultados positivos pero complejos, puesto que los modelos tradicionales de publicidad no se adaptan al nuevo ecosistema. De una forma positiva, los anunciantes cuentan con información muchos más concreta sobre la audiencia, pero se complica la adjudicación de presupuesto a tantas ventanas de contacto del nuevo ecosistema. La propuesta para la relación canal de televisión-anunciante es adaptarse a los nuevos tipos de consumo de los usuarios. Si el usuario necesita contenido valioso, entonces las marcas deben generar contenido de valor para este, y no solo comerciales de televisión tradicional.

Gracias por acompañar esta investigación y se espera haber generado los *insights* necesarios, y haber aclarado el panorama para tomar la decisión “inevitable” de volverse digital.

BIBLIOGRAFÍA

- Adlatina. (2 de noviembre de 2015). *Adlatina.com*. Recuperado el 15 de 02 de 2016, de Colombia: En 2015 la inversión en publicidad digital crecerá un 25%: <http://www.adlatina.com/publicidad/colombia-en-2015-la-inversión-en-publicidad-digital-crecerá-un-25>
- Alvi, F. H. (2014). *Vice Media: Competitive Advantage and Global Expansion*. London, Ontario, Canada: Richard Ivey School of Business Foundation .
- Aragón, M. (17 de marzo de 2016). Director Digital de Noticias y Deportes. (D. Palis, Entrevistador)
- Ariens, C. (22 de diciembre de 2015). *Disney/ABC Looking to Exit Fusion Stake*. Recuperado el 12 de 02 de 2016, de Adweek: TVNewser: <http://www.adweek.com/tvnewser/disney-looking-to-exit-fusion-stake/280444>
- Ariker, M., Heller, J., Diaz, A., & Perrey, J. (2015). How Marketers Can Personalize at Scale. *Harvard Business Review*, 1-7.
- Balis, J. (2015a). 3 Strategic Questions the Media Industry's Future Depends On. *Harvard Business Review*.
- Balis, J. (2015b). *What Sesame Street's Move to HBO Says About the Media Business*.
- Bernoff, B. (2015). Marketing Strategy for the Mobile Mind Shift. *Marketing News: Marketing Management*, 20-21.
- Bohórquez Aya, E. (16 de marzo de 2016). *¿Por qué está en riesgo la TV pública?* Recuperado el 20 de 03 de 2016, de El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/esta-riesgo-tv-publica-articulo-616377>
- Bonchek, M. (2014). *Making Sense of Owned Media*.
- Bulygo, Z. (01 de enero de 2016). *How Netflix Uses Analytics To Select Movies, Create Content, and Make Multimillion Dollar Decisions*. Recuperado el 11 de 02 de 2016, de kissmetrics: <https://blog.kissmetrics.com/how-netflix-uses-analytics/>
- Burke, S. (09 de enero de 2016). *YouTube*. Recuperado el 08 de 02 de 20146, de Comcast Steve Burke: <https://www.youtube.com/watch?v=s8Rfmyv-5hs&feature=youtu.be>

- Caracol. (20 de marzo de 2016). *Caracol Play*. Recuperado el 20 de 03 de 2016, de Proceso de Compra:
<http://www.caracolplay.com/checkout/6732862?origen=suscripcion&tx=1>
- Carr, D. (15 de abril de 2013). More Cracks Undermine the Citadel of TV Profits. *New York Times*, pág. B1.
- Chang, Y.-S., & Yang, C. (2013). Why do we blog? From the perspectives of technology acceptance and media choice factors. *Behaviour & Information Technology*, 371–386.
- Comscore. (01 de enero de 2016). *Comscore*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de Hoja Informativa sobre Comscore: <http://www.comscore.com/esl/Sobre-comScore/Hoja-informativa-sobre-comScore>
- Cortimiglia, M. N., Ghezzi, A., & Renga, F. (2011). The Future Of Web Apps. *IEEE Computer Society*, 51-56.
- Cummins, S. (2013). Consumer behavior in the online context. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 169-202.
- Curtin, M., Holt, J., & Sanson, K. (2014). *Distribution Revolution*. California: University of California Press.
- Einav, G. (2015). *The New World of Transitioned Media*. New York: Springer.
- Ejbye Sørensen, I. (2014). Channels as content curators: Multiplatform strategies for documentary film and factual content in British public service broadcasting. *European Journal of Communication*, 29, 34–49.
- Elberse, A. (2014). NBCUniversal. *Harvard Business Review*.
- Elberse, A. (2015). *MRC's House of Cards*.
- Ember, S. (2015). Comcast and NBCUniversal Open Cross-Promotional Ad Strategy. *The New York Times*,
http://www.nytimes.com/2015/06/22/business/media/comcast-and-nbc-open-cross-promotional-ad-strategy.html?_r=0. Recuperado el 05 de 03 de 2016, de The New York Times:
http://www.nytimes.com/2015/06/22/business/media/comcast-and-nbc-open-cross-promotional-ad-strategy.html?_r=0
- Farrel, M. (15 de julio de 2013). Owners of Hulu decide to stand pat. *Multichannel News*, pág. 4.

- Ford, S. (2013). In Marketing, People Are Not Numbers. *Harvard Business Review*.
- Fortunati, L. (2014). Media Between Power and Empowerment: Can We Resolve This Dilemma? *The Information Society*, 169–183.
- Franks, J. (10 de diciembre de 2015). Media: From Chaos to Clarity. *Social Media Marketing Specialization: How is the digital revolution disrupting the market?*
- Griffith, E. (19 de junio de 2014). *Fortune*. Recuperado el 23 de 02 de 2016, de Why YouTube is spending mega ad dollars to promote Vice News: <http://fortune.com/2014/06/19/youtube-vice-news/>
- Gupta, S., McGee, H., Oberholzer-Gee, F., & Rodriguez, M. L. (2015). *Comcast Corporation*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hagey, K. (8 de diciembre de 2015). *Disney Invests another \$200 Million in Vice Media*. Recuperado el 16 de 01 de 2016, de The Wall Street Journal: <http://www.wsj.com/articles/disney-invests-another-200-million-in-vice-media-1449607561>
- Han, S., & Wong, R. (2011). Which platform do our users prefer: website or mobile app? *Reference Services Review*, 103-115.
- Hlavac, R. (10 de diciembre de 2015). How is the digital revolution disrupting the marketplace? *Social Media Marketing Specialization: What is Social?* Northwestern University.
- Huimin, J. (2015). Understanding media 's extensions Commemoration of the 50 anniversary of the publication of Marshall McLuhan's Understanding media: the extensions of man. *Critical Arts: A South-North Journal of Cultural & Media Studies*, 818-826.
- IMS-Comscore. (2015). *Video en Latam*. IMS.
- Izquierdo, J. (2014). La evolución del sector televisivo: un oligopolio frente a Internet. *Historia y Comunicación Social*, 19.
- Jarboe, G. (29 de julio de 2015). *VICE News: Using Social Video to Target and Engage Millennials Source: VICE News: Using Social Video to Engage Millennials*. Recuperado el 29 de 02 de 2016, de Reelse: <http://www.reelseo.com/vice-news-social-video/>
- Kietzmann, J. H. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 241-251.

- Knapp, A. (18 de julio de 2013). *Forbes*. Recuperado el 25 de 01 de 2016, de Looking Back On A Year Of PBS Digital Studios:
<http://www.forbes.com/sites/alexknapp/2013/07/18/looking-back-on-a-year-of-pbs-digital-studios/#4fe023b35676>
- Kramer, L. (2010). ¿Cómo los innovadores franceses están redescubriendo lo "social" en las redes sociales? *Harvard Business Review*, 1-6.
- Kumar, V. (2014). Making "Freemium" Work . *Harvard Business Review*, 92(5), 27 - 29.
- Kumar, V. (2015). Evolution of marketing as a discipline: what has happened and what to look for. *Journal of Marketing*.
- La República. (07 de septiembre de 2015). *La República*. Recuperado el 20 de 03 de 2016, de Telmex y Netflix son los favoritos para la televisión en internet:
http://www.larepublica.co/telmex-y-netflix-son-los-favoritos-para-la-televisión-en-internet_297621
- Marshall, J. (12 de diciembre de 2013). *The Publisher of The Future Acts Like An Agency*. Recuperado el 10 de 02 de 2016, de Digiday:
<http://digiday.com/agencies/the-publisher-of-the-future-looks-like-an-agency-too/>
- Martin, C. (2015). *The Third Screen*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- McGrath, R. (2013). Broadcast TV Needs a New Business Model. *Harvard Business Review*.
- McLuhan, E. (2015). La teoría de la comunicación de Marshall McLuhan: el butronero1. Palabra Clave, 979-1007.
- MINTIC. (2011). *Vive Digital - Documento Vivo del Plan*. Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones. Bogotá: Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Neff, J. (2011). As devices and distribution compete, content enjoys a renaissance; With challengers to Apple, Netflix and Hulu, emerging media creators are in the catbird seat. *Advertising Age*.
- Ooyala and Accedo. (2015). *Building a Successful Multi-Screen, Multi-Platform OTT Service*. Partnership Series.
- Patrutiu Baltas, L. (2015). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. Bulletin of the Transilvania University of Braşov, 8, 111-118.

- Polo, F., & Polo, J. L. (2012). *Socialholic*. Bogotá: Gestión 2000.
- Prensario Internacional. (25 de septiembre de 2015). *Colombia: Caracol busca sumar relevancia en el mundo digital*. Recuperado el 22 de 02 de 2016, de Prensario Internacional: <http://www.prensario.net/14268-Colombia-Caracol-busca-sumar-relevancia-en-el-mundo-digital-.note.aspx>
- Prensario Internacional. (13 de enero de 2016). *Camilo Acuña: 'Caracol complementa la TV en vivo con más oferta digital'*. Recuperado el 01 de 03 de 2016, de Prensario Internacional: <http://www.prensario.net/15087-Camilo-Acuna-Caracol-complementa-la-TV-en-vivo-con-mas-oferta-digital.note.aspx>
- Ramírez, L. F. (10 de marzo de 2016). Vicepresidente Ejecutivo de RCN Televisión. (D. P. Taua, Entrevistador)
- Rayport, J. F. (March de 2013). Advertising's New Medium: Human Experience. *Harvard Business Review* , 3-9.
- Samuel, A. (2015). Data Is the Next Big Thing in Content Marketing. *Harvard Business Review*.
- Schadler, T., Bernof, J., & Ask, J. (2014). *The Mobile Mid Shift*. Cambridge: Groundswell Press.
- Sierra, J. (19 de julio de 2015). “Queremos que en Colombia se pierda el miedo a la tecnología”: *Mintic*. Recuperado el 19 de 02 de 2016, de elpais.com.co: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/queremos-colombia-pierda-miedo-tecnologia-mintic>
- Steel, E. (09 de marzo de 2015). *HBO Streaming will start in April*. Recuperado el 25 de 01 de 2016, de The New York Times: http://www.nytimes.com/2015/03/10/business/media/hbo-streaming-to-start-in-april-on-apple-devices-only.html?_r=0
- Tate, C. (2015). *Conscious marketing: how to create an awesome business with a new approach to marketing*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- TechCrunch. (05 de mayo de 2014). *Vice's Shane Smith Doesn't Want to Be Called a Journalist | Disrupt NY 2014*. Obtenido de YouTube: Noisy, Thump, Fightland, The Creators Project, Motherboard, Vice News and Vice Food.
- Ujueta López, J. F. (23 de marzo de 2016). Secretario General de RCN Televisión. (D. Palis, Entrevistador)

- Ulin, J. C. (2014). *The Business of media Distribution*. New York: Focal Press, Taylor & Francis Group.
- Urban, G. L., & Sultan, F. (2015). The case of Benevolent Apps. *MIT Sloan Management Review*, 56(2).
- Uribe-Jongbloed, E. (2016). El cambio mediático de la televisión: Netflix y la televisión en teléfonos inteligentes. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Van Dijck, J. (2012). Facebook and the engineering of connectivity: A multi-layered approach to social media platforms. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 141-155.
- Villi, M. (2014). The Strategic Challenge of Continuous Change in Multi-Platform Media Organizations—A Strategy-as-Practice Perspective . *The International Journal on Media Management*, 16, 123–138.
- Wagner, M. (octubre de 2013). *34% of Millennials Watch More Online Video Than TV*. Obtenido de Mashable: <http://mashable.com/2013/10/11/millennials-online-videos/>
- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of Retailing*, 546–568 .
- YouTube. (2015). *Press: Statistics*. Recuperado el 02 de 02 de 2016, de YouTube: <https://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>

ANEXO 1 - ENTREVISTA 1

16 de marzo de 2016

Entrevista a Luis Fernando Ramírez

VP Ejecutivo de RCN Televisión

Realizada por Daniel Palis

¿Cómo percibe el modelo de negocio de los medios de comunicación?

¿Estamos pasando por una transición?

Definitivamente es una transición. La transición arranca con una diferencia en el consumo de los contenidos porque el consumo de los contenidos de medios antes era a través de un megáfono, era unidireccional, y ahora los consumos se están volviendo más discrecionales (significa que los consumos se hacen en el momento en que el usuario quiera consumir el contenido, a la hora que quiera, a través de las plataformas que quiera).

También hay un cambio, a raíz de esto, un cambio en la producción, porque la producción de los contenidos tiene que obedecer a ese consumo. Y también desde el punto de vista de distribución, en la medida en que la gente está consumiendo a sus horarios flexibles, etc., pues hay diferentes plataformas que le facilitan ese consumo discrecional, cuando el usuario quiera.

El impacto también es para el mercado publicitario porque finalmente los contenidos dependen de dos ingresos: dependen de un ingreso por suscripciones o pago por ver –en su momento-, o porque está subsidiado por la publicidad. Entonces ahí también hay unos cambios, unas transiciones bien importantes. Uno, porque la venta de esa publicidad cambia; el anunciante está enfrentado a todos estos cambios de contenidos, y el anunciante quiere experimentar con sus contenidos propios o con *branded content*. Entonces, toda esta dinámica nace de esta nueva modalidad de consumo de contenidos que tiene impactos hacia atrás en toda la cadena de valor.

Y en Colombia, puntualmente, ¿cuál es la transición más fuerte que está viviendo?

En Colombia yo creo que la transición es muy similar. La velocidad de la transición puede que sea más un poco lenta que lo que está sucediendo en otros mercados donde la gente tiene un acceso más actualizado de la tecnología. Entonces, en Colombia estamos de pronto todavía a una velocidad diferente, pero los rasgos de la transición y del cambio para mi gusto siguen siendo los mismos. Acá vemos todavía una fortaleza muy grande en algunos medios de comunicación impresos, etc., que en países más maduros la fragmentación del consumo del consumo del contenido les está cambiando el negocio más rápidamente que acá. Pero yo creo que es simplemente la velocidad a la que nos estamos moviendo porque el cambio va a ser el mismo.

¿O sea aquí se podría decir que están menos fragmentadas las audiencias?

El consumo todavía está siendo más leal a medios tradicionales que lo que está pasando en otros lugares.

¿Qué han vivido los países desarrollados que se pueda aplicar acá? ¿O qué, de pronto, ha vivido un país desarrollado que no se aplique a la sociedad colombiana?

En los países más desarrollados, las tecnologías para el consumo de contenidos han sido más amigables. Entonces, por ejemplo, el *streaming* de un video como usuario: en otras tecnologías yo tengo mucha más capacidad de banda ancha como usuario, o me va a impactar menos en mi cuenta mensual para yo poder ver el *streaming*. Si yo me voy a la calle y veo un noticiero hoy en *streaming*, eso me va a pegar. Entonces, las tecnologías son una de las razones que han facilitado este cambio en el consumo de productos.

Otros de los cambios que hay afuera importantes es que las transiciones están más aceleradas. La tasa, por ejemplo, de gente que abandona el cable –que en inglés son los *cord cutters*– esa tasa está más acentuada en muchos países que

acá, y eso trae consecuencias en el mercado. Hay países donde el dinero que viene de los anunciantes, que es realmente la fuente principal de todo el mercado del que estamos hablando, los anunciantes están haciendo mucho más contenidos propios y explorando mucho más directamente ellos. En Colombia todavía los anunciantes están dependiendo mayormente de sus *partners* o agencias que tradicionalmente les han ayudado. En otros países las organizaciones, a su interior, están implementando mucho más contenido propio y explorando mucho más. Por eso en Colombia todavía la inversión sigue estando muy concentrada en los medios masivos más tradicionales.

Pero, ya teniendo en cuenta lo que dices de la inversión, ¿está creciendo la inversión publicitaria digital versus –comparativamente– con la tradicional?

Sí. Internacionalmente ya hay países donde la inversión digital se equipara a la inversión de los medios tradicionales. En Colombia todavía estamos con una fortaleza muy grande en los medios tradicionales. Y una de las razones por la que no crece más esta inversión digital es por el desconocimiento de cómo medir el retorno en esa inversión. En la medida en que haya más herramientas, entonces la transición se puede acelerar. Al final final, lo que ve uno en los países desarrollados es que no es que el consumo se va a volver 100% medios no tradicionales o no convencionales, sino que vamos a tener algunas mezclas, porque el consumo de la televisión no va a ser el mismo que tuvimos hace cinco años, los productos que vas a ver en televisión no son los mismos de hace cinco años. Los contenidos también evolucionan. Y uno podría asumir que nos vamos a quedar viendo una típica serie o un típico contenido en la televisión y resulta que no; los contenidos van a evolucionar igualmente. Entonces al final la película es una mezcla, es una mezcla de medios y una mezcla para medir tu retorno inversión. El mundo ya es totalmente digital, entonces hay una transición, una evolución, en toda la cadena de valor.

Se dice que las estructuras de las compañías tradicionales de medios son rígidas. Si es así, ¿cree que va a haber algún cambio ya con la incursión digital?

Definitivo. El impacto que genera esta nueva forma de consumir los contenidos por parte del usuario final va a tener impacto en cuatro áreas importantes. La primera, es en la producción, porque los contenidos tienen que crearse pensando en que sean totalmente líquidos. Líquidos me refiero a que son contenidos que pueden fluir muy fácilmente a través de múltiples plataformas. Eso es muy diferente a lo que se venía haciendo tradicionalmente.

El segundo impacto, en cambio, al interior de la organización, tiene que ver con la distribución, porque en la medida en que los contenidos son líquidos van a viajar a través de plataformas tecnológicas diferentes. Eso obliga a las empresas a hacer más versados, a conocer mejor las diferentes plataformas, y eventualmente a invertir en otras plataformas que no hacían parte de su portafolio de distribución.

El tercer impacto es en el manejo de las comunidades. Hasta ahora las comunidades las medíamos como número de personas, número de ojos o número de oídos; y ahora estamos adicionando número de corazones. Entonces, al sumar número de corazones, vienen otras métricas muy diferentes de *engagement*, que no sé cómo se traduce, pero gente que endosa mis contenidos, gente que está comprometida con mis contenidos, gente que se vuelven embajadores de mi contenido, que están dispuestos a llevar mi contenido a sus comunidades. Entonces, todas esas métricas son diferentes a las que tuvimos antes.

Y, finalmente, la fuente de ingresos principal, que es la que mantiene todo este ecosistema de los contenidos de valor agregado, que es la publicidad. Entonces, la relación con los anunciantes, que son quienes finalmente generan todo este ingreso al ecosistema. La relación pasa de ser una relación de múltiple intermediación, que es lo que tenemos hoy, donde hay agencias para cada cosa: agencia de medios, agencia de publicidad, agencia creativa, agencia de BTL... y lo que se va a necesitar en esta fragmentación es colaboración. Vamos a tener que entrar a un esquema mucho más colaborativo, porque en la fragmentación va a haber muchos menos peces donde pescar.

¿Y la conversación entre los departamentos de las empresas cambia?

Por supuesto, porque en la medida en que yo haga unos contenidos que sean más líquidos, eso tiene impactos en la distribución, eso tiene impacto en el manejo de las comunidades, las conversaciones que voy a generar, tiene impacto comercial... pero adicionalmente en el mercadeo porque yo tengo que mercadear mis productos de consumo, que si ahora son líquidos, los tendré que promover de una forma muy diferente en múltiples plataformas. Cuando yo vaya a programar contenidos que sean líquidos, los voy a tener que programar simultáneamente tocando múltiples plataformas. Todo eso es diferente. Y si un departamento no está conectado con el siguiente, entonces la cadena de valor no tiene fluidez.

¿Cuáles son los *drivers* de valor en este nuevo negocio?

En esta transición que estamos viviendo, en esas cuatro áreas claves de contenido, producción del contenido, distribución del mismo, manejo de las comunidades o audiencias –pero pensando en corazones– y finalmente en las áreas comerciales, cambian los generadores de valor. Por qué. Porque en la producción de contenido, hasta hoy era importante quien tenía bibliotecas de contenido, pero realmente la velocidad en la que se están consumiendo los contenidos hoy por la mayor demanda por tantas plataformas, lo que genera mayor valor es el contenido fresco. Quien esté en capacidad de generar contenido de valor agregado fresco hoy en día va a tener una ventaja competitiva respecto a quien tiene bibliotecas. Entonces, la palabra “fresco” se convierte en el *driver* de valor.

En términos de distribución, antes era quien más tenía capacidad de generar, en una sola dirección, generar impactos. Ahora, es quien pueda generar mayor flexibilidad para el consumo en una forma muy simple pero en una forma robusta. Qué significa eso, que yo necesito ofrecer una buena mezcla a la gente, para que ellos encuentren en mí los contenidos pero que yo no sea una herramienta confusa, complicada. Si uno mira los usos de una herramienta como originalmente era Netflix o como originalmente era Spotify... ya hoy en día el uso de Spotify ya no es lo mismo, porque ahora le agregaron los *playlists*, le agregaron... Entonces la gente se va yendo a donde yo encuentre una simplicidad para el uso del

contenido que quiero, pero de una forma robusta, que me ofrezca muchas opciones. Los millenials, que son los consumidores de los siguientes diez o quince años, que es la población económicamente activa, vienen, en su cabeza, mentalizados con escogencia o *choice*, en inglés. Entonces, ellos tienen que encontrar herramientas que les den posibilidad, pero tiene que ser muy simple, muy simple, pero robusto porque si no el contenido se me acaba muy rápido.

Y el siguiente valor está en, en el pasado teníamos audiencias, ahora tenemos comunidades. Quien pueda tener la megadata o la bigdata o toda la data de la que estamos hablando hoy... el valor está en quien pueda personalizar masivamente. Si yo puedo personalizar en forma masiva, ahí está la clave.

¿Y qué retos hay en Colombia para eso? Ya llevándolo a los retos que va a tener RCN

En Colombia tenemos dos retos importantes, y es que las herramientas para yo poder manejar la data todavía no están disponibles a nivel de anunciante o a nivel de medio chico. El manejo de la data se nos está quedando en los gigantes de internet. La data se quedó a nivel de Facebook, a nivel de Google, a nivel de YouTube. Ellos son los que tienen la data. O los grandes de los contenidos como Netflix. Entonces el anunciante y el medio más tradicional, en la medida que no genere fuentes para agregar data de sus usuarios, no va a poder ganar.

¿Habrá que sesgar diferente una sociedad como la colombiana o es igual?

Es igual. En Colombia hay una diferencia de usuarios por niveles socioeconómicos porque tiene de alguna forma una relación con el tipo de plataformas que utilizan, entonces de pronto tenemos menos penetración de compras por internet, porque hay menos tarjetas de crédito... Pero es simplemente que está disgregada diferente, pero direccionalmente es lo mismo.

Y me faltó el cuarto, la cuarta área. Desde el punto de vista de ventas, en el pasado, vendíamos con mayor fortaleza quienes teníamos mayor número de ojos; ahora la fortaleza es quien pueda vender integración y quien pueda tener un

espíritu colaborativo con el anunciante. Entonces, eso es como cambia la cadena de valores.

Dentro de los retos de creación de productos internacionales como la OTT – over the top–, o cualquier canal VOD, ¿qué retos puntuales vamos a tener con el gobierno y con la sociedad por su estado de economía emergente?

Hay dos implicaciones importantes. Desde el punto de vista de gobierno, es las implicaciones regulatorias. Hoy por hoy el acceso a contenidos y el consumo de contenidos en diferentes plataformas está cambiando a una velocidad tan grande que uno no podría hoy en día regular las .com porque las .com fueron la única herramienta de internet de hace diez a quince años. Pero si ya estaba la regulación de los .com, luego vino otro tipo de fuentes y ahora vienen las aplicaciones. Las aplicaciones son herramientas que residen en los diferentes vehículos como el teléfono o las tabletas, etc. Como un Uber. Entonces, si yo regulé una .com, ahora tendría que tener una regulación diferente porque los límites geográficos, por ejemplo, se van a ver cada vez más retados, ya no existen. Entonces, el acceso a los contenidos, la limitación de los contenidos geográficamente, desde el punto de vista regulatorio, cada vez va a ser un reto. Yo no puedo, como gobierno, impedir o cerrar ventanas de contenido. Entonces, ¿cómo avanza la regulación? Pues tiene que avanzar adelante de la tecnología o al menos a la misma velocidad de la tecnología. Hoy eso no lo tenemos especialmente en países emergentes.

Y la segunda parte es la monetización. En la monetización nosotros tenemos, en los países emergentes, alrededor de la mitad de la población con unos ingresos que son inferiores a un par de salarios mínimos por familia por mes. Eso limita en parte la tecnología, pero limita fuertemente el que yo pueda tener pagos por ver o este tipo de transacciones digitales. Entonces lo que va a pasar acá es lo que pasa en África; en África hay países que están avanzando fuertemente en tecnología, pero han tenido que recurrir a sistemas de transacción monetaria muy distinta. La gente está haciendo casi que trueques, hay gente que... o sea, dos monedas, el vale de la gasolina lo utilizan para pagar el teléfono, en la cuenta del

teléfono pagan la cuenta del colegio... Entonces, creo que en monetización estamos todavía por ver cómo vamos a poder facilitarle a la gente para que no tenga que tener una suscripción dura mensual, sino que puedan tener acceso a contenidos más por pago por venta –si quieres. Pero esos sistemas ahorita no los tenemos.

Dentro de las empresas, ¿cree que debe haber una nueva conversación, un nuevo estilo de conversación con el consumidor?

Sin duda. El consumidor de hoy ya no está expuesto a contenidos que son de una sola dirección, sino que él tiene la facilidad de participar, y de participar a muchos niveles; desde hacer un *like* hasta hacer un comentario que lo compromete en una forma diferente con el contenido, hasta inclusive participar como coproductor de ese contenido. Esto cambia el discurso para las empresas, porque antes era un discurso en un sentido o un contenido en un sentido, y ahora es un contenido o un discurso en donde hay que estar a la par con ese usuario que quiere interactuar, él quiere tener una conversación, él no quiere solamente que le entreguen un contenido en una sola vía. Entonces, ahí se desencadenan muchas cosas, se desencadenan plataformas participativas, se desencadena el uso de las redes sociales en donde mi contenido... yo no voy a poder controlar a dónde va mi contenido y yo no voy a poder controlar lo que dicen de mi contenido. Ojalá que yo pueda participar de las conversaciones y de alguna forma poner mi punto de vista ahí afuera. Pero eso se volvió una democracia que es del usuario, ya no es del generador del contenido.

Pero en Colombia, entonces, las empresas de medios –pensemos en El Tiempo, Semana...– ¿ya tienen una buena conversación con el consumidor o les falta?

Mira, yo he visto que hay medios que han inclusive echado reversa. Hay medios que le pusieron al consumidor las herramientas, al usuario las herramientas, para que opine, pero luego se tuvieron que echar para atrás. Veo medios donde había lugares para comentarios, donde había lugares para *likes*, etc. que ya no están.

Porque es difícil, es difícil controlar, es muy difícil. Porque tú abres una ventana y esa ventana es mal utilizada. Tú abres una ventana para un comentario acerca de tu contenido y te encuentras una publicidad no pagada de alguien que vende un servicio personal, o te encuentras gente que está poniendo comentarios que no son fáciles de manejar, porque se genera una mezcla. Entonces, para el usuario final tampoco es interesante. Si tú quieres ver un artículo de un periódico en la parte editorial y te encuentras comentarios que no tienen nada que ver, pues tú ya dejas de... Entonces, para el usuario es mal, para el dueño del medio es mal porque tiene que controlar ciertas cosas, de pronto de lo que se va por ahí. Pero tampoco es honesto que tú elimines comentarios o tampoco es honesto que tú elimines palabras porque eso no es lo que espera el usuario. Entonces, si quieres jugar, tienes realmente que jugar a una carta abierta y poner un canvas. Eso en Colombia no sé si estamos listos todavía.

ANEXO 2 - ENTREVISTA 2

23 de marzo de 2016

Entrevista a Juan Fernando Ujueta López

Secretario General de RCN Televisión

Realizada por Daniel Palis

¿Cómo percibe el modelo de negocio de los canales de televisión en Colombia? ¿Estamos pasando por una transición o una crisis?

Cuando se abrió la licitación para los canales privados de operación nacional, que posesión que empezó en enero del 99, por que las emisiones de prueba empezaron a mediados del 98, pues obviamente el contexto del mercado era absolutamente distinto al actual.

Existía una preponderancia de la televisión abierta. La televisión cerrada apenas tendría un 10%, si acaso un 15% de penetración. No existía el tema de internet, era de pronto muy incipiente, y aquí en Colombia si era prácticamente nulo, y obviamente no existía ninguno de estos desarrollos tecnológicos y desarrollos digitales.

En su momento obviamente, compró por una suma representativa de 95 millones de dólares, por la posesión, y además nosotros tenemos pagar, cuando hablo de RCN y Caracol, que somos los operadores de canales nacionales privados, el 1.5 % de la facturación y además, una platas por la utilización de frecuencias. Son esos tres conceptos por los que debemos pagar.

Sin embargo, la situación hoy en día es absolutamente diferente, 17 años después, puesto que tuvimos una prorroga inicial, para empezar en el 2009, y estamos a menos de 3 años de la siguiente prorroga. ¿Qué ha pasado? Primera que como televisión abierta y con la disculpa entre comillas de que utilizamos el espectro, nos imponen todo tipo de obligaciones, por ejemplo en la parrilla de programación, inclusión de espacios institucionales, transmisión de programas de

senado y cámara, alocuciones presidenciales, el minuto de dios, franja para los partidos políticos, cuando hay elecciones además unas franjas adicionales para partidos políticos, es decir, todo tipo de obligaciones, que no se dan para otro tipo de operadores como lo son los de operación cerrada. Y qué ha pasado en este tiempo, antes de llegar a las OTT; que se permitieron otro tipo de actividades a la televisión cerrada, se convirtió la televisión cerrada en el principal competidor, puesto que las licencias eran principalmente zonales, locales, después se les autorizó tener licencias nacionales. Hoy las tenemos nacionales como el caso de claro y de DirecTV. Se les permitió que no solo tuvieran ingresos por suscriptor, sino que vendieran pauta, entonces se volvieron unos competidores más que directos nuestros, con el tema de pauta y de llegada a los televidentes, y adicionalmente lo que ha pasado en la práctica, es que al momento de hacer las instalaciones de sus servicios, prácticamente están impidiendo que la gente tenga acceso a las antenas para recibir la televisión radiodifundida.

Entonces, estamos prácticamente dependiendo del cable para llegar a los televidentes.

Entonces la situación del mercado ha cambiado sustancialmente, y entonces apareció en su momento el fenómeno de internet, y ahora el de las OTT, y otros desarrollos tecnológicos y ahora sumado al cambio de hábito de las personas. Hoy en día los muchachos se van a consumir los contenidos en esas pantallas y por esos sistemas, entonces lo que esperaríamos nosotros como concesionarios, es que la próxima renovación del contrato sea en unas condiciones completamente distintas. Que el estado sea consciente que las condiciones del mercado cambiaron, que el tema de regular solamente a la televisión abierta, pues es una, son como unas barreras para poder competir en igualdad de condiciones o condiciones simétricas y parecidas con otros jugadores del mercado. Y que en ese caso para la concesión, no nos pueden exigir unas sumas tan altas a las que hemos pagado, porque no estamos llegando al mismo mercado, la gente está disminuyendo el consumo de televisión abierta, los jugadores en el mercado se

multiplicaron, y el retorno para los jugadores de televisión abierta no es el mismo que sería hace 17 años.

Veo difícil que se reglamente o se regulen las OTT. Yo no sé si haya experiencia en otros países a no ser que sean gobiernos totalitarios, como es el caso de China, que ha establecido normas sobre internet, Venezuela, Cuba, pero veo difícil que se establezca con un tipo de regulación a esa clase de servicios.

Si no va a haber regulación RCN, ¿debería entrar en ese mercado de OTT y de pronto prestar de un paquete de canales? ¿Entrar a otros negocios?

Sí. Obviamente que sí, y en eso se está trabajando, porque ya tocaría hacer una reingeniería al negocio. No ser exclusivamente, un canal, operadores de un canal, sino productores de contenidos. Proveer contenido de televisión cerrada, para las OTT que ya comenzamos a hacer, ofrecer productos distintos al canal abierto. Ahí tenemos los canales propios de televisión cerrada como NTN24, RCN Novelas, el mismo caso de WIN Sports, en alianza con DirecTV, y no depender tanto de que nuestros ingresos sean casi exclusivamente por la venta de pauta.

Hoy en día, el 85% de los ingresos del canal siguen siendo por la venta de pauta tradicional, o me refiero a pauta por el canal abierto, pero en la medida que se promuevan todo este tipo de posibilidades que toda esta gente vea el contenido, tendrá que ir migrando tanto la audiencia como los ingresos que se generen por estar en esas plataformas pero si deberíamos estar presentes en esas plataformas.

La siguiente pregunta es con respecto a ese tipo de tecnologías y tipos de consumo, en una economía emergente como Colombia. ¿Qué pasa? ¿Será que las estrategias que se plantean en países desarrollados se aplican a Colombia? ¿Cómo va a ser el ingreso a esas opciones de consumo, con respecto al tipo de sociedad y estratos que maneja Colombia? ¿Cómo debe ser el negocio con respecto a los ingresos del consumidor final?

Digamos que pienso que todavía la televisión abierta va a sobrevivir. Con la llegada del internet, muchos pensamos que eso iba a ser muy rápido la desaparición de los medios tradicionales, y en su momento hubo muchos fracasos y volvieron a resurgir ahora, pero pienso que todavía la televisión abierta va a durar varios años, o inclusive de pronto no desaparecerá del todo sino que convivirá con otro tipo de formas de consumir contenidos. Entonces pienso que el que va a sobrevivir, que teniendo la posibilidad de que sea un servicio gratuito, y en determinados estratos no se tenga la posibilidad de consumir los Netflix o las OTT digamos que ahí está a fortaleza de la televisión abierta. Con el ingreso de las OTTS, las personas que tienen televisión cerrada han venido cortando estos servicio limitándose a tener esos servicios que son los consumos que ellos quieren, y no una oferta de 100 canales que nunca ven, y digamos que ha bajado el consumo de la televisión cerrada, y han cortado el cable. Entonces se está viendo, una recomposición de los consumidores y las audiencias, pero han llegado a afectar en mayor forma a la televisión cerrada y a las suscripciones de televisión cerrada, entonces pienso que la abierta sobrevivirá un tiempo, incluso como te digo, podrá coexistir y lo que la gente está buscando, por lo menos ahora, es ver el contenido que quiere en el momento que quiere, en el dispositivo que quiere, y no lo que le ofrezcan los televisores cerrados, a determinadas horas, en determinados canales, sino lo que el consumidor quiera a la hora que quiera y donde quiera.

ANEXO 3 - ENTREVISTA 3

23 de marzo de 2016

Entrevista a Mauricio Aragón

Director Digital de Noticias y Deportes de RCN Televisión

Realizada por Daniel Palis

¿Cómo percibe la cadena de valor de los medios de comunicación?

¿Estamos pasando por una transición?

Sí, son muy fuertes los cambios al interior de los medios de comunicación, aunque en unos más que en otros. Definitivamente, la prensa escrita es la que más transformaciones ha enfrentado, empujada por la crisis de audiencia en el papel, que ha migrado a nuevas plataformas. Esto ha hecho que los modelos de producción informativa hoy sean diferentes, incluso, a los de hace cinco años.

Por ejemplo, en el año 2005, el 'boom' en los medios impresos era la convergencia y sólo se hablaba de SEO (search engine optimization). En el 2009, la novedad eran las redes sociales y aparecieron en las redacciones los community manager. Y en los últimos dos años, todo apunta hacia los móviles y las redacciones han tenido que adaptarse a ese nuevo universo, no solo como contenedor de información y canal de acceso a las audiencias, sino como herramienta de generación de contenidos.

Pero, ¿qué paso en los demás medios, como la televisión? Sin duda, tener un negocio con mejor salud los sumió en una especie de letargo digital, no apostaron por la web, pues no la consideraban estratégica, incluso era vista como un competidor disruptivo que les canibalizaba su audiencia. Hoy, cuando la televisión también comienza a pasar agua ha decidido apostar por nuevas pantallas y por ser parte del cambio generacional a través del uso de nuevas tecnologías. Sin embargo, muchos están llegando tarde o no han sido capaces de prepararse para lo inevitable: competir en un mundo esencialmente digital.

¿En todo este contexto que cambios se pueden esperar en el modelo de negocio?

Los medios de comunicación tienen que diseñar productos multiplataforma, capaces de monetizar e impactar personas a través de la mayor cantidad de ventanas posible. Desde su génesis, cada proyecto debe tener clara una estrategia que aproveche al máximo las audiencias del medio en todas las pantallas.

Así las cosas, por ejemplo, el capítulo de una serie tiene que venir –desde su origen– acompañado de textos, fotos y videos exclusivos para las redes sociales y de material previo o inédito para la web o una OTT. Si la creación de estos contenidos no se hace desde el principio, la oferta en nuevas pantallas se verá impostada y será poco efectiva. En cambio, si se hace bien, todos estos productos pueden ser monetizados.

¿Qué cambios han vivido en países desarrollados que se apliquen o no a Colombia?

Lo que más se destaca es la inversión, inversión que se convierte en innovación. Obviamente, en esa vía son pocos los éxitos y muchos los fracasos, pero esos pocos aciertos muchas veces terminan convirtiéndose en productos disruptivos.

Por otro lado, aunque aún es insuficiente para sostener por completo un gran sello mediático, el negocio digital en países desarrollados es mucho más maduro que el nuestro y supone mejores ingresos.

Además, en estos países, los medios han sabido potenciar el poder de sus marcas en los ambientes digitales y darles un enorme valor a elementos como la credibilidad y el contenido, frenando un poco la aplanadora en que se ha convertido el modelo de negocio de las redes sociales y los buscadores, entre otros.

¿Qué cambios ha observado usted en el proceso haciendo parte de una economía emergente?

Como en todo el mundo, el negocio digital también está creciendo en las economías emergentes. Sin embargo, en varios de estos países, entre ellos Colombia, ha ocurrido un mayor acaparamiento del mercado por cuenta de las grandes multinacionales tecnológicas, que han aprovechado la gran fortaleza de sus plataformas frente a productos mediáticos que carecen de inversión y, por ende, de innovación.

En esta etapa de transición a medios digitales, ¿cómo cambia el enfoque del cliente en la cadena de valor?

El viejo modelo de cliente+agencia+medio ha comenzado a transformarse para dar paso a modelos descentralizados como la compra programática, uno de los de mayor crecimiento en el sector digital. También se abren camino modelos de branded content que suponen un enorme valor para las marcas. Las grandes multinacionales tecnológicas se han anticipado y han entendido mejor estos nuevos conceptos que la mayoría de los medios de comunicación. Por eso dominan el mercado.

¿Cómo cree que se debe transformar la producción de contenido en una etapa de transición digital?

Esa transformación supone importantes cambios en las estructuras de las empresas de medios. Por un lado, el capital humano debe ser capaz de romper esquemas e incorporar nuevos elementos a los antiguos modelos de producción de contenidos. Por otro lado, debe haber una adaptación tecnológica constante tanto de las plataformas internas para los flujos de trabajo, como de las plataformas externas para la exposición de los contenidos y la construcción de nuevas audiencias. Los que no asuman esto, están condenados.

¿Cuáles pueden ser los cambios generales en la estructura y cambios en organigramas que se puedan esperar?

Definitivamente, estas nuevas apuestas requieren de un pilar independiente y autónomo al interior de las compañías.

Cuando los proyectos digitales dependen de las estructuras corporativas tradicionales, terminan obligados a convertirse en malas réplicas de esas estructuras y de sus productos. Estos proyectos generalmente carecen de innovación y de un lenguaje apropiado. Como consecuencia, su valor para el mercado digital es bajo.

En cambio, cuando las compañías empoderan los proyectos digitales, estos suelen fortalecer la cadena de valor y convertirse en ventajas estratégicas.

¿Cómo proyecta usted que va a ser distribuido el ingreso en el negocio televisivo? ¿Cómo cree que afecta la estructura de la compañía?

Creo que no se trata de empacar hoy y mudarse por completo a nuevas pantallas con modelos de negocio incipientes. Se trata de transformar la línea de generación de contenidos para que estos se adapten de la forma más exitosa posible a una amplia variedad de plataformas. Si el trabajo se hace bien y con la inversión justa para cada proyecto, finalmente fluirán recursos por diferentes vías. Seguramente en el camino habrá fracasos, pero a través de ellos llegarán las respuestas. La televisión debería aprovechar la buena salud que le queda para construir el camino.

¿Cómo debe ser la relación de los canales tradicionales con los nuevos jugadores digitales que emergen en la cadena del negocio?

En las plataformas propias, la relación debe ser de complemento, pero con modelos de contenido y negocio totalmente claros para cada una de las ventanas (TV, web, apps, OTT, etc.).

¿Qué cambios tiene que tener el modelo de negocio para que sea rentable basado en el nuevo modelo de retorno digital?

Un modelo basado en la credibilidad (marca) y los contenidos sería mucho más rentable para los medios de comunicación. Actualmente, el modelo publicitario se basa principalmente en el tamaño de la audiencia y su segmentación, características que dominan ampliamente las multinacionales tecnológicas, que en

Colombia, por ejemplo, se están quedando con la mayor parte de los más de 300.000 millones de pesos anuales que conforman la torta publicitaria digital.

Por eso, los medios deben enfocar todos sus esfuerzos en fortalecer su marca y proteger sus contenidos. También es importante que conozcan su audiencia.

¿Cómo se debe introducir la estrategia de distribución digital en economías emergentes?

Es claro que en las economías emergentes los medios de comunicación no cuentan con los mismos recursos que sus pares de países desarrollados. Además, los proyectos digitales en países emergentes pocas veces logran un alcance global, como sí ocurre en latitudes más desarrolladas.

Por todo esto, la inversión debe ser controlada, pero debe existir, sobre todo inversión acompañada de ideas innovadoras. Lo que no puede ocurrir es intentar competir con modelos demasiado austeros, carentes de ese *sex appeal* digital necesario para que una idea sea disruptiva.

Además, aunque lograr un alcance global puede ser complejo, sí es posible sobrepasar las fronteras a nivel regional y conquistar países vecinos.

¿Qué piensa de la recopilación de data en Colombia?

Durante mucho tiempo no se hizo lo suficiente. Sólo ahora, ante la presión del modelo impuesto por las plataformas de las multinacionales tecnológicas, se ha despertado un gran interés en el tema.

Se trata de un universo de información importante no solo para el desarrollo de modelos comerciales digitales, sino también para la construcción de productos y marcas con base en las tendencias de consumo de las audiencias. Nunca antes las empresas tuvieron a su disposición tal nivel de datos sobre cómo piensan sus consumidores. Su aprovechamiento es infinito.