

ENSAYO

DCcom

Digital Cities



Por Roberto Fernandez-Rizo

Ensayo final. Máster en Ciencias Gerenciales

Keiser University, Fort Lauderdale, FL, Estados Unidos

23 de octubre de 2016

RESUMEN

El presente trabajo es el Plan de Proyecto para el desarrollo de un Nuevo Modelo de Negocios para el ecosistema digital: **DC com. Ciudades digitales**. Se tratará sobre la justificación, los objetivos, las preguntas de investigación y la hipótesis que se sostiene para desarrollar dicho modelo. Se analizará la industria, el mercado, mediante las herramientas benchmark y FODA. Se describe el Plan de marketing general más un análisis de Netflix, empresa líder en la oferta de contenido de valor para el ecosistema digital. Su desempeño financiero es la base que sustenta la propuesta de un nuevo modelo de negocios rentable y generador de desarrollo para su entorno. El primer proyecto de **DC com** es **VIOTÁ PLUS** y la industria en la que se desarrollará es la del turismo sostenible. En él se pondrán a prueba nuevos formatos digitales con el afán de ‘dibujar’ herramientas cada vez más efectivas y eficientes para el ecosistema digital.

Tabla de Contenido

- Plan de Proyecto
- Introducción
- Justificación del tema
- Objetivos
- Preguntas de investigación
- Hipótesis
- Introducción
- Análisis de la Industria
- Mercado
- Análisis Benchmark
- Análisis FODA
- Competencias
- Análisis Plan de Mercadeo
- Análisis Financiero
- Aspectos éticos
- Estrategias Administrativas de Globalización
- Conclusiones
- Referencias

Plan de Proyecto

Proyecto: DC com. Ciudades digitales

Tema: Nuevo Modelo de Negocios para el Ecosistema Digital

Empresa: ARTMIX

Título: “VIOTÁ PLUS”

Introducción

“El progreso no consiste en aniquilar hoy el ayer, sino, al revés, en conservar aquella esencia del ayer que tuvo la virtud de crear ese hoy mejor.” José Ortega y Gasset A veinte años del lanzamiento del primer sitio digital comercial del mundo, y de las explosiones que esa tecnología ha generado en todos los órdenes de la vida, las tendencias marcan una fragmentación de todos los mercados sin importar la industria. El ecosistema digital está comenzando a decantarse.

Cientos de miles de estudios relacionados, millones de organizaciones de todo tipo conectadas a la Red y 3.500 millones de personas navegando por la misma al concluir el 2015, dan cuenta del ‘volcán’ Internet. Estas tendencias van tomando forma en el mercado y las amenazas se convierten en oportunidades. Sobre una de estas oportunidades está sustentado el Nuevo Modelo de Negocios a desarrollar en este trabajo.

Justificación del tema

El tema del trabajo es sobre ciudades digitales, es decir ciudades aún por 'construir'. No se trata de ciudades reales y su proyección en el ecosistema digital. Se basa en las

tendencias de fragmentación de las audiencias que están ocurriendo en la Red. Los consumidores-internautas se agrupan en nichos de interés. Por ejemplo los grupos de facebook, las comunidades de google, los bloggers y youtubers con todos sus seguidores, etc.

La civilización surgió hace unos 5000 años atrás. Desde ese entonces, y siempre será así, los hombres se agrupan por intereses coincidentes que pueden ser comerciales y/o culturales. Los intereses comerciales, por lo general, son más endebles que los culturales y estos últimos, donde entre todos sobresale la identidad como mayor factor de cohesión, son los que luego sirvieron de base para la formación de tribus, pueblos y países, en ese orden evolutivo.

El concepto de tribu ha sido el más efectivo. Pervive hasta hoy como forma de convivencia humana. La clave: identidad de grupo. Las relaciones comerciales y financieras hicieron crecer a las tribus, muchas de las veces mediante la fuerza coercitiva, hasta lo que hoy son los países.

Pero llegó Internet y ha revolucionado toda esa concepción estructuralista de la humanidad. Las guerras obligaron a la gran mayoría a cobijarse bajo la estructura del poder. Ya sea religioso, político o económico. La Red le ha dado poder al que nunca lo tuvo, esa gran mayoría que a la vez lo usa cada vez más.

En los mercados globales ya manda el consumidor y cada día que pasa adquiere más poder. Ya no van detrás de las marcas como antes, cuando los medios tradicionales y en particular la televisión dictaban las pautas y por ende los precios del servicio publicitario.

Las cifras astronómicas de las pautas en tv son realmente ridículas y marginan a las medianas y pequeñas empresas de su beneficio, al que sólo pueden acceder las grandes. Todo está cambiando a una velocidad no prevista y la industria publicitaria ha sido una de las más afectadas por la revolución digital. Las cadenas de tv, la radio y la prensa, con el afán de ir tras ese conjunto global de audiencia conocido como los millennials, se transforman y comienzan a dedicarle mucho más tiempo e inversión al ecosistema digital.

Pero resulta que las estrategias, métodos, herramientas y discursos de las empresas tradicionales siguen apalancados en las estructuras tradicionales mientras las audiencias digitales se mueven a un ritmo diferente. Aborrecen la publicidad tradicional que generalmente es intrusa, chocante y a destiempo.

Las tendencias del mercado se mueven con mayor claridad hacia la formación de grupos digitales, pero la supervivencia de estos grupos está en riesgo constante dada la insatisfacción de las necesidades de sus miembros. Permanecen en él pero buscan satisfacer otras necesidades que no son cubiertas en el grupo, dado el estrecho espacio identitario que ofrecen dichas comunidades.

La forma más efectiva de construir una Comunidad es alrededor de una fuerte identidad, donde la mayoría de sus miembros se sientan como en casa, de donde se sale cada día pero se regresa en la noche. La satisfacción de las necesidades de los miembros de la comunidad es la clave del éxito. El 'arma' para potenciar la lealtad y la fidelidad a la Comunidad.

En la realidad digital, que es cada día una realidad más abarcadora en todos los

órdenes de la vida, aún no se cuenta con acceso a Internet para todos, pero el tiempo para que ocurra está a la vista. Junto a ello, la gratuidad del sistema. Ese motor poderoso que representa la interconexión en tiempo real de toda la humanidad cambiará nuestra concepción de la vida. Las comunidades y grupos actuales son la base de las futuras ciudades digitales.

Las OTT. Un nuevo cambio en el modelo de negocios

Los servicios OTT se definen como aquellos servicios de comunicación de datos de cualquier tipo, prestados por empresas que no dependen de los operadores de servicios de telecomunicaciones como pueden ser Verizon, AT&T, etc.

La principal característica de las empresas proveedoras de estos servicios es que para permitir la circulación de los datos que transfieren no han invertido en construir infraestructuras de comunicaciones electrónicas. Estas empresas se caracterizan por distribuir su contenido en la Red usando los 'camino' construidos por otros y éstas últimas nada pueden hacer.

O sea que sólo pueden cobrarle a las primeras por el uso del servicio que les ofrecen, el acceso a la red. El mismo que le ha permitido construir a estas empresas una base de clientes de millones de personas. ¿Su éxito? el contenido premium que ofrecen a sus clientes por un precio fijo al mes.

Estos clientes serán suyos mientras los beneficios del producto ofrecido no sean superados por otros competidores en el mercado. Cuando eso ocurra, no hay un plan de retención de clientes posible. Ante igual calidad, el mejor precio del mercado para el

mismo producto logra el éxito.

Netflix es el caso emblemático de tales modelos. Su fuerza en el mercado radica en el *contenido de valor* que produce y que pone a disposición de sus clientes por una tarifa plana mensual de \$9.99, con la que el suscriptor puede acceder a todo el contenido de la parrilla online de la empresa (Netflix, 2016).

Bajo ese modelo de ingresos, heredado de las cadenas de cable, la empresa estadounidense se está viendo en aprietos financieros dado el alto gasto en que incurre para producir contenido propio, que a la larga ha sido la clave de su éxito. Una paradoja que debe resolver para seguir ascendiendo en el mercado.

Netflix ha logrado encabezar el top de las OTT por la calidad de sus productos, pero a cambio del desembolso de grandes sumas de dinero. Por ejemplo, la producción de la serie 'House of Cards' le costó a la empresa 20 millones de dólares en su primera temporada (Netflix, 2016).

En tiempos tradicionales, los ingresos que genera una serie televisiva similar para las cadenas que las producen son multimillonarios. Para este tipo de OTT, que basan sus ingresos en la suscripción, estos se diluyen entre los demás productos que oferta la compañía. Con la suscripción mensual el cliente puede disfrutar de toda la parrilla en oferta. Lo mismo puede ver las películas de bajo presupuesto o producidas por otras empresas, que las de alto costo como las que produce Netflix.

Por primera vez el consumidor tiene la 'sartén por el mango'. Es quién decide qué, cómo, cuándo y dónde satisfacer su necesidad, deseo o preferencia. Las tendencias

claramente indican que la época dorada de la publicidad tradicional ya es historia y que el mercado masivo se fragmenta en nichos donde la interacción entre empresa y cliente se individualiza cada vez más.

Objetivo

El objetivo del trabajo es demostrar que los ingresos en una OTT pueden obtenerse bajo fórmulas que han sido funcionales y efectivas en el ecosistema tradicional, como lo son el patrocinio y la venta de espacios publicitarios, transformando las ‘pesadas’ herramientas publicitarias tradicionales en funcionales herramientas digitales estructuradas en base a las necesidades de los miembros de la Comunidad.

Cuando apareció la radio, la publicidad comenzó a transitar un camino muy agreste, tanto que en la memoria colectiva el término publicidad se percibe como algo disruptor, a destiempo, no esperado, desagradable en muchas de las ocasiones, como cuando se aparece un banner en pantalla en el momento menos indicado. Recordar que estos banner son un rezago de lo peor de la publicidad tradicional.

Ya ese tipo de publicidad intrusiva aparece cada día menos, los consumidores se ‘conjuran’ refugiándose en sus nichos de placer, donde este tipo de mensaje no tiene cabida. Allí donde cubren sus necesidades y aspiraciones encuentran su espacio, su grupo, su comunidad.

Las redes sociales se han convertido en algo así como los parques de los pueblos y ciudades del ecosistema digital, esos espacios donde las personas se encuentran, se reconocen y se expresan. Las comunidades de sitios como Google+ y los Grupos de

facebook, los más exitosos, son fragmentos de esos parques de pueblos y ciudades, donde se reúnen pequeños grupos por intereses más específicos y afines: familiares, de amistad, de interés artístico, político, científico, etc., etc. Esos grupos son el germen de las ciudades digitales, las *DC com*.

Preguntas de investigación

¿Por qué esos grupos y comunidades son el germen de las *DC com*?

¿El universo digital se está estructurando como el mundo real?

¿Cuáles son las tendencias que identifican la fragmentación de las audiencias? ¿Cómo se pueden crear comunidades más efectivas y eficientes que puedan superar el nerviosismo financiero de empresas como Netflix y seguir produciendo contenido de alto valor que haga la diferencia en el mercado?

¿Qué nuevo modelo de ingresos puede superar los inconvenientes financieros de algunas OTT actuales como Netflix?

¿Cómo producir contenidos de alto valor sin perecer en el intento, como puede pasarle a Netflix?

Hipótesis

Las variables significativamente relacionadas para la exposición de la hipótesis son: contenido-costo-plataforma de distribución-producto/servicio-publicidad-mercado meta. ¿Es posible construir en el ecosistema digital una comunidad económicamente viable y con un ciclo de vida largo como empresa rentable? La afirmación del hecho está en dudas.

Para algunos especialistas, la solvencia económica a largo plazo de Netflix no está muy clara. Plantean que el modelo de negocios no se puede sostener en el tiempo. Las **DC com** pueden ser la solución.

Introducción

La industria del entretenimiento es un conglomerado de industrias. Entre ellas están la industria del marketing y la publicidad y una nueva industria que ha ido cobrando importancia hasta posicionarse en el mercado como la reina de todas: la industria de contenidos audiovisuales para el ecosistema digital.

Ambas industrias se integran alrededor de las **DC com** en un proceso sinérgico que debe dar como resultado el desarrollo de plataformas de distribución de contenidos propios enfocados en cubrir las necesidades de los miembros de la comunidad, a partir del sitio Web como centro y las redes sociales generando alcance y potenciando el posicionamiento en el ecosistema digital.

Análisis de la Industria

La industria del marketing y la publicidad se ha transformado y seguirá transformándose en busca de satisfacer las necesidades del consumidor, cada vez más segmentado en grupos de interés. La mayoría de las herramientas de mercadeo y publicidad creadas, desarrolladas y aplicadas en la industria publicitaria tradicional se van quedando obsoletas en el entorno digital. El *PrimeTime* va cediéndole el paso al *MyTime*. La dinámica de la sociedad aumenta su ritmo y acelera formas, espacios y tiempos de consumo. Por lo que son necesarias nuevas herramientas para ser más efectivos y

eficientes en el mensaje publicitario. La industria de contenidos audiovisuales, antes de la era Internet, estaba asociada a las cadenas de televisión, los estudios de cine y las estaciones de radio. Eso está cambiando aceleradamente y una ‘nueva industria’ se abre paso entre los obsoletos formatos tradicionales: la de contenidos audiovisuales digitales. Oportunidad de mercado que **ARTMIX** busca aprovechar al máximo.

Mercado

El mercado digital lo encabezan las empresas OTT. Aquí sólo se incluye a las empresas que ofrecen contenido digital como base principal de sus ingresos. Las cadenas de televisión tradicionales están incursionando en el ecosistema digital pero aún los ingresos que se generan en este entorno no representan el grueso del volumen de las ventas totales. Siguen anclados en la publicidad tradicional y utilizan las mismas herramientas y formatos para ofertar sus contenidos en el entorno digital.

Los servicios OTT se definen como aquellos servicios de comunicación de datos de cualquier tipo, prestados por empresas que no dependen de los operadores de servicios de telecomunicaciones como pueden ser Verizon, AT&T, Claro, Tigo, etc.

La principal característica de las empresas proveedoras de estos servicios es que, para permitir la circulación de los datos que transfieren, no han invertido en construir infraestructuras de comunicaciones electrónicas. Estas empresas se caracterizan por distribuir su contenido en la Red usando los ‘camino’ s’ construidos por otros y éstos nada pueden hacer. O sea, sólo pueden cobrarle a las primeras por el uso del servicio que ofrecen. El mismo que le ha permitido construir una base de clientes de millones de

personas. ¿Su éxito? el contenido premium que ofrecen a sus clientes por un precio fijo al mes.

Estos clientes serán suyos mientras los beneficios del producto ofrecido no sean superados por otros competidores en el mercado. Cuando eso ocurra, no hay un plan de retención de clientes posible. Ante igual calidad, el mejor precio del mercado para el mismo producto logra el éxito.

Modelos de negocios en el ecosistema digital

El mercado digital, ambiente convulso y disruptivo, dinámico y poco regulado aún, generó la salida al mercado de las OTT. Empresas como Netflix, HBO (aún con un pie fuerte en el mercado tradicional) Amazon, Hulu y Skype se han convertido en las abanderadas de este modelo de negocios (Banderas Blanco, Santi (2016).

Los modelos de negocios que estas empresas están desarrollando están anclados en la suscripción. Netflix es el caso emblemático de tales modelos. Su fuerza en el mercado radica en el *contenido de valor* que produce y que pone a disposición de sus clientes por una tarifa plana mensual de \$9.99, con la que el suscriptor puede acceder a todo el contenido de la parrilla online de la empresa (Netflix, 2016).

Análisis Benchmark

Preparación

- Está establecido el proceso para recopilar toda la información en una Base de Datos.
- A partir de las fortalezas y debilidades se seleccionó el proceso a ser comparado: OTT

actuales.

- Están formados los equipos de trabajo para “benchmark”.
- Un estudio de mercado para conocer las mejores empresas en el mercado. **Ejecución**
- Seleccionar a los mejores socios.
- Crear alianzas.
- Recopilar datos.
- Análisis de los datos y establecimiento de la diferencia.
- Redacción del Plan de Acción para minimizar diferencias.
- Implantar los cambios.

Post Ejecución

- Habrá constante monitoreo del proceso para hacer los ajustes necesarios.
- Se actualizará el “benchmark” continuando el ciclo desde el paso núm. 2, Fase I.

Análisis FODA

Fortalezas

- Equipo humano y técnico preparado.
- Cero competencia en destino.
- Buenas perspectivas de negocio a largo plazo.
- Nuevas tecnologías.

Oportunidades

- Generar inversiones en una zona castigada por la violencia.

- Generar prosperidad.
- El resquebrajamiento de la identidad de los habitantes de la zona por la violencia.
- Colocar en el mundo esta región del país.
- Ser los primeros y estar posicionados en ofrecer servicios en esta región del país.
- Viotá fue declarado municipio piloto para el posconflicto.
- UNWTO declaró el 2017 como año del turismo sustentable para el desarrollo.

Debilidades

- Todo está por hacer, por lo que el proyecto debe enmarcarse a mediano y largo plazo.
- El resquebrajamiento de la identidad de los habitantes de la zona por la violencia.
- La ausencia de recursos humanos calificados para la industria turística.

Amenazas

- El carácter receloso de la comunidad de la zona.
- Rebrote de violencia por parte de otros grupos armados.

Competencias

Una de las grandes oportunidades de mercado del proyecto **VIOTÁ PLUS** es la falta de competencia en el mercado local. Dos pequeñas empresas sin poder de mercadeo y publicidad, Barra Caffé y Hotel Plaza Viotá, realizan incursiones en el mercado local y regional sin mucho éxito, aunque han logrado sobrevivir a pesar de todo.

Análisis Plan de Mercadeo

Objetivo

Hacer del proyecto **VIOTÁ PLUS** un referente global del turismo sustentable como

estrategia de desarrollo para zonas afectadas por la violencia.

Estrategias de posicionamiento de marca

- Campaña de alta frecuencia de repetición de **VIOTÁ PLUS**. Hasta el lanzamiento del producto. Fecha probable: 3 de diciembre.
- Por las ventajas diferenciales.
- Por segmentación del mercado.
- Por la variedad de temas turísticos.

Tácticas de posicionamiento de marca

- Turismo sustentable. Ayuda a la región en el posconflicto.
- Fortalecimiento de la identidad viotuna.
- Recuperación del patrimonio histórico y cultural.
- Salvaguarda de sitios arqueológicos.
- Protección y conservación del medio ambiente.
- Sostenibilidad del ecosistema.

Calendario

Primera etapa

Octubre-Diciembre 2016

Objetivos

- Posicionamiento de marca.
- Incremento de las ventas.

Hitos

- Lanzamiento del sitio Web **VIOTÁ PLUS**. Fecha: 25 de noviembre de 2016.
- Lanzamiento global del proyecto **VIOTÁ PLUS** con la presentación del documental **VIOTÁ. La historia olvidada de un pueblo**. Fecha: 3 de diciembre de 2016.

Herramientas de marketing en desarrollo

- Documental para cine (50/60 minutos).
- Serie Web (10 capítulos de 5 minutos) .
- *dCoverages* (15 segundos).
- Blog (2 post semanales).
- *dView* (semanal).
- Posts Redes Sociales (diarios).

Segunda etapa

Enero-Diciembre 2017

Objetivos

- Incremento en las ventas.
- Posicionamiento de marca.
- Fortalecimiento de la Comunidad **VIOTÁ PLUS**.

Propuesta de herramientas de marketing

El siguiente listado de herramientas de marketing serán utilizadas por el equipo creativo de **VIOTÁ PLUS** para que trabaje con ellas y haga propuestas novedosas.

- **dCoverage** (Reportaje digital) Mezcla digital de Write-up, cobertura y reportaje. Estas herramientas tradicionales, adaptadas al soporte digital, tienen como objetivo reforzar el teaser y presentar personajes reales y de ficción, avances, escenarios, etc.
- **dView** (Digital Interviews) Entrevistas en múltiples formatos (secuencia, tipo biografía, seriada, en vivo, comentario, etc.).
- **dSerie** (Serie web con un máximo de 10 capítulos y 4-5 minutos de duración).
- **dBook** (Digital Books) Libros digitales donde se usan diferentes herramientas audiovisuales y enlaces para darle riqueza al contenido.
- **dRelease** (Lanzamiento de eventos importantes).
- **dOn** (Contenido en demanda).
- **dEvent** (Eventos digitales) Shows, conciertos, conferencias, clases, etc.
- **dMark** (Teaser-Trailer) Mezcla de formatos para campañas de productos y servicios.

Tips

- El uso de las herramientas de marketing debe estar en sinergia con las estrategias principales del proyecto **VIOTÁ PLUS**.
- El uso de las herramientas de marketing debe estar estrechamente relacionado al uso del tiempo en el ecosistema digital (**MyTime**).
- El contenido debe ser adaptado a las necesidades, gustos y preferencias de los miembros de la Comunidad **VIOTÁ PLUS**.

Análisis Financiero

La siguiente carta dirigida al CEO de Netflix, Reed Hasting, es significativa del por qué Netflix pierde clientes, pero a su vez muestra las tendencias del mercado del consumo de audiovisuales en el ecosistema digital. Los consumidores aumentan su poder de decisión sobre qué, cómo, cuándo y dónde consumir los contenidos. Netflix, a pesar de que los consumidores y las audiencias en general tienen una alta percepción de la empresa y de la excelencia de sus productos, maneja estrategias tradicionales.

Las cadenas de televisión y cable basan sus estrategias de contenido en el poder que ejercen sobre el consumidor. Todo lo contrario a las tendencias del ecosistema digital donde el consumidor pone las pautas.

El riesgo financiero que enfrenta Netflix es la caída en picada de suscriptores si sobreviene un estado de opinión adverso. Los consumidores como Laura, que a la vez son líderes de opinión en el entorno digital, pueden causar una estampida de clientes que pueden hacer naufragar a la empresa (Open Media, 2016).

Netflix sufre una desaceleración en conversión de usuarios que puede estar provocada por el aumento de los precios y las restricciones de contenidos por VPN (Open Media, 2016). La empresa decidió subir el precio de la suscripción y a la misma vez poner restricciones en el contenido y su manera de consumirlo. En el 2011, cuando la compañía decidió subir los precios de sus paquetes el resultado no se hizo esperar: bajó el precio de las acciones un 36%. Logró remontar ese período ofreciendo continuamente contenido de alto valor, su caballo de batalla. Pero esa estrategia puede funcionar bien una vez, dos veces y hasta

tres. Pero a la larga no funciona y este bajón al finalizar el 2016 es una señal.

Aunque Netflix ha tenido un crecimiento dinámico del valor de sus acciones desde que comenzó a cotizar en bolsa, un despunte en el año 2011 con pérdidas del 36% puede ser la señal de lo que le está pasando en el 2016.

En aquel momento el resultado de sus políticas le hicieron perder clientes, de la misma forma en que está ocurriendo ahora. Esto puede causarle a las finanzas de la empresa mayores estragos de las causadas en el 2011. Subir el precio de la suscripción y restringir contenido son políticas que llevarán a Netflix a grandes problemas financieros. De no buscar alternativas de ingresos, el futuro de la compañía más importante del mundo en producción de contenido audiovisual para el ecosistema digital puede peligrar.

Aspectos Éticos

Cuando se observa el proceso de evolución de la tecnología, se advierte que la demanda incentivada por la competencia mueve a elaborar más y mejores productos, generando un dinamismo en la multiplicación de las tecnologías que se han ido expandiendo más allá de la producción de bienes y la oferta de servicios.

Esto ha llevado su participación a otros dominios de la cultura como ha ocurrido en la educación y la salud o en el campo de la información y la comunicación. Esta irrupción, apenas sin pedir permiso, está cambiando esquemas completos de la vida tradicional, trayendo aparejada una buena dosis de riesgos de todo tipo.

Al no haber aún un acuerdo global sobre cómo se enfrentarán los problemas éticos y morales en el ecosistema digital, los países están actuando por su cuenta en el mejor de

los casos y el resto sin enterarse. Es como una bomba de tiempo que se va acumulando. El ser humano es dado a recibir el golpetazo para luego solucionar el chichón con parches. Son riesgos a enfrentar por todos los actores del ecosistema digital.

Estrategias Administrativas de Globalización

Las estrategias administrativas para enfrentar los problemas que genera la globalización tienen que ir a la par del desarrollo de la tecnología, pues ésta genera cambios en todos los órdenes. La observación constante del mercado tiene que ser más aguda y persistente para entender los cambios y luego detectar las tendencias tempranas en el comportamiento de los mismos en aras de aprovechar al máximo las oportunidades, siempre al tanto de los riesgos.

Conclusiones

Bajo ese modelo de ingresos heredado de las cadenas de cable, Netflix, más que cualquier otra OTT, se está viendo en aprietos financieros dado el alto gasto en que incurre para producir contenido propio, que a la larga ha sido la clave de su éxito. Una paradoja que debe resolver para seguir ascendiendo en el mercado. De lo contrario, esa espiral centrípeta terminará por ahogar a la empresa.

Netflix ha logrado encabezar el top de las OTT por la calidad de sus productos, pero a cambio del desembolso de grandes sumas de dinero. Por ejemplo, la producción de la serie 'House of Cards' le costó a la empresa 20 millones de dólares en su primera temporada (Netflix, 2016).

En tiempos tradicionales, los ingresos que genera una serie televisiva similar para

las cadenas que las producen son multimillonarios. Para una OTT, los ingresos se diluyen entre los demás productos que oferta la compañía, pues con la suscripción mensual el cliente puede disfrutar de toda la parrilla en oferta. Lo mismo pueden ver las películas de bajo presupuesto o producidas por otras empresas, que las de alto costo como las que produce Netflix.

Por primera vez el consumidor tiene la 'sartén por el mango'. Es quién decide qué, cómo, cuándo y dónde satisfacer su necesidad, deseo o preferencia. Las tendencias claramente indican que la época dorada de la publicidad tradicional ya es historia y que el mercado masivo se fragmenta en nichos donde la interacción entre empresa y cliente se individualiza cada vez más.

Para lograr un aumento en el ciclo de vida de un proyecto en el ecosistema digital, a sabiendas que el contenido de valor es el que genera fidelidad y lealtad, la estrategia es cambiar el modelo de negocios.

De ingresos a partir de suscripciones en las OTT actuales, a ingresos a partir de patrocinios y anuncios publicitarios para las nuevas OTT: las **DC com**. La publicidad integrada a los contenidos premium y gratis para los miembros de la comunidad es la estrategia para hacer crecer, desarrollar y sostener dichas ciudades digitales. Los que no son miembros de la **DC com**, en este caso de **VIOTÁ PLUS**, para disfrutar del contenido premium pagarán por ello. Táctica a emplear para la conversión de los potenciales miembros a miembros efectivos de la Comunidad. El mayor valor de **VIOTÁ PLUS** y de las **DC com** a desarrollar por la empresa **ARTMIX** está en su Base de Datos. Mientras más

grande y segmentada mayor será el precio a pagar por los patrocinios y los espacios publicitarios.

El fortalecimiento de la Comunidad está estrechamente ligado a la lealtad de sus miembros y esta fidelidad que se busca en ellos se logra conociendo a profundidad sus necesidades, deseos y preferencias. Para disponer con facilidad, efectividad y eficiencia de tal información la empresa **ARTMIX** instalará un **CRM**, poderosa herramienta para la administración de las relaciones con el cliente. Proviene del término en inglés **Customer Relationship Management** y puede poseer varios significados, entre los que sobresalen: 1. Administración basada en la relación con los clientes. 2. **CRM** es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente. Para otros se enfoca en el mercado (García Valcárcel, Ignacio, 2001, pp. 19-41).

La tercera generación de **CRM** deja en claro su objetivo principal, lograr sinergia entre todos los actores de la cadena de valor: clientes, socios, proveedores y empleados. A partir de ese concepto, en el ecosistema digital se han desarrollado nuevas herramientas de marketing como el marketing de contenido y el marketing relacional, claves para ‘descubrir’ el comportamiento de los diferentes actores, principalmente de los miembros de la **DC com** (García Valcárcel, Ignacio, 2001, pp. 35-36).

La lealtad de los clientes a la **DC com** se desarrolla con el fortalecimiento de la identidad de la Comunidad. Un proceso a mediano y largo plazo donde los contenidos juegan un papel fundamental para el desarrollo de una fuerte identidad grupal.

Otra estrategia para afinar la identidad de las **DC com** es estratificar sus valores

identitarios mediante el desarrollo de espacios de aspiración y pertenencia dentro de la Comunidad. Sus miembros ocuparán diferentes espacios de reconocimiento y para llegar a integrarlos el miembro que aspire necesita demostrar sus habilidades para ello.

Las **DC com**, además de ser lugares de aspiración y pertenencia, se convierten en plataformas de distribución de contenidos. El mismo concepto que han usado las cadenas de televisión tradicionales para su desarrollo y expansión.

Una plataforma de distribución de contenidos genera una audiencia. Mientras más grande la audiencia de un canal de televisión tradicional, mayores ingresos publicitarios. Pero esas grandes audiencias han desaparecido en el ecosistema digital. El mercado se ‘acomoda’ en nichos cada vez más especializados y con mayores exigencias. Detectar tales nichos y cubrir sus necesidades es la gran oportunidad para desarrollar una **DC com**.

Referencias

Banderas Blanco, Santi (2016). Los servicios over the top: diferentes a los servicios de telecomunicaciones, con distintas exigencias legales. Recuperado del sitio Web, 1 de octubre de 2016.

http://tecnologia.elderecho.com/tecnologia/telecomunicaciones/servicios-over-the-top-t-elecomunicaciones_11_993430002.html

García Valcárcel, Ignacio (2001). CRM. Gestión de la Relación con el Cliente. Fundación CONFEMETAL. ISBN: 84.95428-39-3

Keiser University (s/f). Análisis FODA. ppt. 14 pasos

<https://docs.google.com/presentation/d/1fKuUvvUr7Vzj-cdpWVX1atBcQ-Zrix35ImvC6ZYyFkM/edit#slide=id.p4>

Netflix (2016). Recuperado del sitio Web, 1 de octubre de 2016.

<https://help.netflix.com/legal/termsfuse?locale=en&docType=termsfuse>

Max, Henry (2006). Skype: The Definitive Guide. QUE Corporation. ISBN: 0-321-40940-X