



UNIVERSIDAD DE CHILE

**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MODELO DE NEGOCIO DE UN PROVEEDOR DE CONTENIDOS PARA LOS
SISTEMAS DE ENTRETENIMIENTO A BORDO DE AVIONES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN**

FRANCISCO PONCIANO OTONDO OTONDO

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN
GASTÓN HELD BARRANDEGUY
LORETO BURGOS RODRIGUEZ**

SANTIAGO, ABRIL DE 2012

Resumen

La presente tesis plantea un estudio de prefactibilidad de un modelo de negocio para generar un nuevo producto en los sistemas de entretenimiento a bordo de las líneas aéreas: un medio de comunicación informativo de reportajes multimedia que permita reemplazar a las revistas y diarios de noticias —no así a las revistas corporativas— que gradualmente se están dejando de entregar en los vuelos en los intentos de estas compañías de reducir costos.

Esta tesis indaga en los potenciales clientes de este negocio: las líneas aéreas, que necesitan mejorar su servicio a bordo para diferenciarse; los millones de pasajeros de vuelos internacionales, que manejan altos ingresos, tienen un nivel educativo mayoritariamente universitario o superior, comparten códigos culturales comunes (como el idioma) y buscan permanentemente una mejor experiencia de vuelo, y los auspiciadores, que pueden ver a los pasajeros como un público atractivo para sus productos. Se hace una propuesta de valor que es un medio de comunicación para los viajeros, un servicio extra para la compañía aérea y una plataforma publicitaria al mismo tiempo.

Se analiza el entorno competitivo para estudiar cómo se abre un nuevo mercado con este proyecto y cómo el gran poder de las aerolíneas puede ser un obstáculo para un negocio de este tipo. Luego, se explican los detalles de la relación con los clientes a través del área de ventas; el papel de los sistemas de entretenimiento a bordo como canales de distribución; las actividades claves en el diseño, la preproducción, la producción, la post-producción y la carga de los contenidos en este sistema interactivo y multimedia (sobre todo, en su impacto sobre las operaciones normales de la aerolíneas); las tecnologías, sistemas computacionales, cámaras y recursos humanos especializados que se necesitan y cómo una serie de alianzas claves con agencias de medios, empresas y gobiernos permiten obtener la información que se entrega al público.

Este estudio reconoce que existe una oportunidad de negocios inexplorada en un contexto donde el modelo de bajos costos se impone entre las aerolíneas, pero también acepta que existe una serie de amenazas. Además, realiza una evaluación financiera en un plazo de cinco años que da un VAN de \$200 millones con una tasa de descuento de 10% y una TIR que supera el 30%.

Índice de temas

1.	Introducción.....	7
2.	Alcances.....	11
3.	Objetivos.....	12
3.1	Objetivo general.....	12
3.2	Objetivos particulares	12
4.	Marco teórico.....	13
5.	Metodología.....	23
6.	Análisis de contexto	26
6.1	Contexto político, económico y social.....	26
	Análisis sectorial	28
6.2	Contexto tecnológico	28
7.	Análisis de la industria	30
7.1	Clientes: alto poder de negociación	31
7.2	Proveedores con bajo nivel de negociación	32
7.3	Barreras de entrada son medianamente bajas	33
7.4	Sustitutos: una baja amenaza en el horizonte	35
7.5	Análisis de competidores: no existe competencia	36
8.	Modelo de negocios.....	38
8.1	Propuesta de valor.....	41
8.1.1	Para la aerolínea	41
8.1.2	Para los pasajeros	42
8.1.3	Para los auspiciadores	42

8.2	Segmento de clientes	47
8.2.1	Pasajeros.....	47
8.2.2	Aerolíneas	51
8.2.3	Auspiciadores	52
8.3	Canales de distribución.....	54
8.4	Relaciones con los clientes	56
8.5	Flujos de los ingresos.....	57
8.6	Actividades claves	59
8.6.1	Implementación del proyecto.....	61
8.6.2	Preproducción.....	63
8.6.3	Producción.....	63
8.6.4	Post-producción.....	64
8.6.5	Revisión y carga en los sistemas de entretenimiento a bordo	64
8.6.6	Marketing y promoción.....	65
8.7	Recursos claves.....	65
8.8	Alianzas claves	67
8.9	Costos.....	68
8.9.1	Inversión.....	68
8.9.2	Costos mensuales	69
9.	Evaluación económica.....	71
10.	Conclusiones.....	76
11.	Bibliografía.....	79
12.	Entrevistas	83

13.	Anexos	84
13.1	Anexo 1: Imágenes Sistemas de entretenimiento a bordo	84
13.2	Anexo 2: Auspiciadores revistas Plus de Iberia e IN de LAN.....	86
13.3	Anexo 3: Agencias de medios	87
13.4	Anexo 4: Tarifas revista IN 2011	87
13.5	Anexo 5: Organigrama de la productora.....	88

Índice cuadros, gráficos y tablas

Cuadro 1: Porcentaje de la capacidad por aerolínea en América Latina	8
Cuadro 2: Portada con el conjunto de reportajes	16
Cuadro 3: Despliegue de uno de los reportajes	17
Cuadro 4: Origen de los sitios web en español más vistos	21
Cuadro 5: Temas abordados por los sitios en español producidos en Hispanoamérica .	22
Cuadro 6: Esquema resumen del análisis competitivo	31
Cuadro 7: Lienzo del modelo de negocios	40
Cuadro 8: Imagen de la portada del conjunto de reportajes con el brandeado	43
Cuadro 9: Imagen de uno de los reportajes con el brandeado destacado	44
Cuadro 10: Video con pre-roll.....	45
Cuadro 11: Video con post-roll	45
Cuadro 12: Overlay	46
Cuadro 13: Asimilación de los precios de la publicidad en revista IN y en el proyecto	58
Cuadro 14: Ingresos mensuales proyectados.....	59
Cuadro 15: Inversión inicial	69
Cuadro 16: Costos una vez que se han estabilizado las ventas	70
Cuadro 17: Evolución de los ingresos y costos por avisaje durante los primeros 12 meses del proyecto.....	72
Cuadro 18: Flujo de caja proyectado en cinco años	74
Cuadro 19: Cálculo del Beta desapalancado para obtener la tasa de descuento.....	75

1. Introducción

La aparición de aerolíneas de bajos costos en los últimos años ha reconfigurado el mapa mundial de la aeronáutica y los modelos de negocios de las compañías aéreas de transporte de pasajeros, abriendo nuevas posibilidades para la industria aeronáutica. Álvarez y Tirado (2004) definen este tipo de aerolíneas como aquellas que funcionan sobre “un modelo basado en la máxima simplicidad y agilidad, niveles de servicio bajos y costos reducidos”.

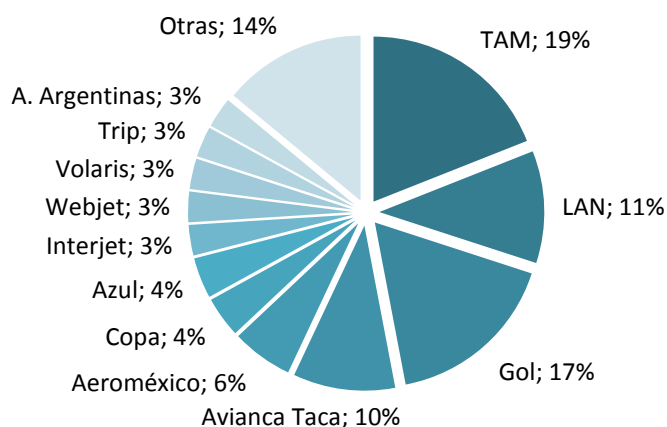
El objetivo ahora es reducir costos, aumentar la ocupación de cada vuelo, incrementar el tiempo de los aviones funcionando y traspasar parte de ese ahorro al valor de los pasajes. Este fenómeno sucede incluso en compañías que no se definen a sí mismas como de bajo costo. Así, por ejemplo, LAN abandonó en 2007 la costumbre de repartir los periódicos en sus vuelos nacionales. Sin embargo, esta decisión no está motivada tanto por los ahorros de no comprar los diarios —que muchas veces eran regalados a las líneas aéreas debido al valor de los pasajeros para los avisadores—, sino con disminuir los tiempos de limpieza de los aviones y, por lo tanto, reducir la espera entre vuelo y vuelo. “Necesitamos optimizar al máximo los tiempos en que el avión está en tierra. No entregar diarios nos ayuda mucho en este objetivo, se facilita el aseo y preparación del avión con lo que no sólo mejoramos aún más nuestra puntualidad sino que además podemos usar más nuestros aviones. Esto nos permite ser más eficientes, lo que puede traducirse en bajas de precio mayores al costo que tendrán aquellos clientes que decidan comprar el diario”, explicó la empresa en un comunicado.

Modificar el modelo de negocios ha sido una estrategia fundamental para sobrevivir en una industria cada vez más competitiva. “Para competir sin sangre había que eliminar ciertos costos operacionales intrínsecos al modelo de servicio premium y luego traspasar esas “bajas” a precio”, escribe Medel (2007) sobre LAN, compañía que debe el 70% de sus ingresos al transporte de pasajeros, según Humphreys (2012). Esto cambió definitivamente el mapa de la industria aeronáutica latinoamericana. Así, compañías antiguamente pequeñas como la chilena aparecen hoy como verdaderos gigantes del sector. Tras la fusión con la brasileña TAM, este consorcio concentrará el 33% de la capacidad de los asientos disponibles en todos los *carriers* aéreos del continente. Mientras, antiguos monopolios pertenecientes a países con mayor tráfico aéreo, como Aerolíneas Argentinas, bordean una participación que llega apenas al 1%.

Esto, pese a la protección política del Gobierno Federal de Argentina, propietario de Aerolíneas, que le ha asegurado la exclusividad en algunos de los itinerarios internos más rentables, explica Airline Leader (2011).

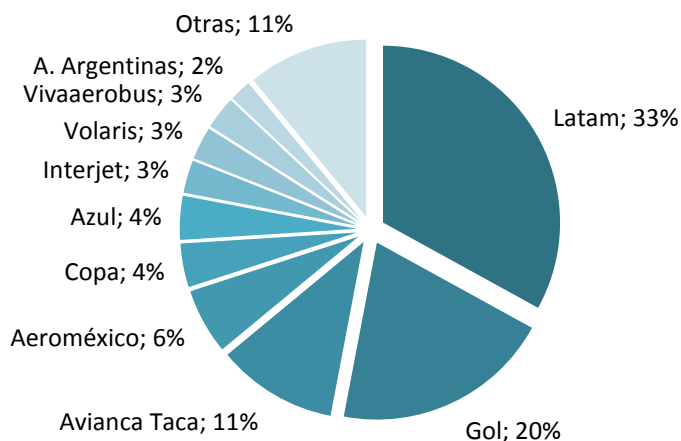
Cuadro 1: Porcentaje de la capacidad por aerolínea en América Latina

Actual ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Basado en los asientos por semana para todas las aerolíneas latinoamericanas a mediados de 2011

Futuro ⁽²⁾



⁽²⁾ Basado en los asientos por semana para todas las aerolíneas latinoamericanas a mediados de 2011, pero asumiendo que la fusión LAN y TAM se concreta, Gol completa la adquisición de Webjet, la propiedad de Avianca Brasil pasa al holding Avianca Taca y TAM ejecuta su derecho para adquirir el 31% de Trip. Se espera que los cuatro eventos sucedan durante 2012. Incluye aerolíneas de México, América Central y Sudamérica. El Caribe fue excluido.

Fuente: Airline Leader (2011)

Sin embargo, este recorte de costos no necesariamente implica una reducción en los servicios ofrecidos a los usuarios. Ahora, los pasajeros tienen la opción de pagar o no por servicios agregados al viaje en sí mismo, como transporte de equipaje, alimentación, acceso a entretenimiento a bordo y uso de frazadas para el frío, además de bienes de consumo en que perfumes, tecnología, relojes y licores destacan dentro de un amplio catálogo de productos libres de impuestos. Así, una consecuencia fundamental de esta estrategia es la creación de verdaderos ‘mercados internos’ dentro los aviones, donde se transan bienes y servicios desde el momento en que el consumidor se compromete en un viaje al comprar un pasaje. Bajo este concepto, líneas como Southwest Airlines (estadounidense), RyanAir (irlandesa), JetStar (australiana), Tiger Airways (singapurense) o AirAsia¹ (malaya) surgen con la desregulación de la industria con una oferta en que venden lo básico —el derecho a viajar sentado en un avión con todas las medidas de seguridad— sobre lo cual se agregan otros nuevos bienes y servicios que justamente se transan en este mercado y que antes se incluían en forma automática en el pasaje.

Este mercado interno abre posibilidades para la entrega de nuevos servicios dirigidos a los pasajeros a través de los sistemas de entretenimiento a bordo, afirman investigadores de Oxford Economics y Amadeus (2010). En un mercado de creciente competencia entre las líneas aéreas, este tipo de servicios aporta a la diferenciación que tanto buscan.

Además de las oportunidades ofrecidas por la creación de este mercado interno, las posibilidades tecnológicas de los sistemas y la presencia de un grupo de pasajeros-lectores *premium* creciente en Latinoamérica (el estudio de Oxford Economics y Amadeus (2010) estima que la región será la de mayor crecimiento en vuelos junto a Asia), el mercado Hispanoamericano suma un factor importante y es que “casi no hay proveedores de contenido para los sistemas de entretenimiento a bordo, aunque sí muchos proveedores tecnológicos”, explica Gabriela Lewin, gerenta de los sistemas IFE (In-Flight Entertainment) de LAN, quien desconoce las causas que explican este

¹ Southwest Airlines existe desde 1971 en Estados Unidos. RyanAir es la primera línea definida como de bajo costo en Europa. Es irlandesa. JetStar es australiana y pertenece a Qantas. Tiger Airways es de Singapur y ha tenido problemas legales, técnicos y de operaciones en los últimos meses. AirAsia es de Malasia y cubre básicamente la ruta entre el Sudeste Asiático y Australia.

fenómeno. Sin embargo, este hecho transformaría a las líneas aéreas en un grupo de clientes cautivos para el emprendimiento propuesto en este trabajo.

En síntesis, esta tesis hace eco de la conclusión de Oxford Economics y Amadeus (2010) de que el desafío para las aerolíneas rumbo al 2020 es abordar la “experiencia total” de viajar y no sólo las necesidades básicas relacionadas con el transporte de pasajeros en sí mismo. Esto incluye, por lo tanto, la necesidad de experimentar con nuevas posibilidades en los sistemas de entretenimiento abordo.

2. Alcances

. El presente trabajo se centra en la generación del modelo de negocios de un medio de comunicación informativo de reportajes multimedia que aproveche el potencial de mostrar contenido en diferentes formatos (audio, video, texto, fotografías, etc.) de los sistemas de entretenimiento a bordo utilizados en los vuelos internacionales de una línea aérea. Además, analiza el entorno competitivo de este mercado y la evaluación financiera de la propuesta.

Este proyecto tiene como principal limitación de alcance el tiempo, el espacio y el acceso a la información, ya que las empresas aeronáuticas locales negaron su apoyo oficial a esta tesis. Por lo tanto, está acotada a indagar sobre la prefactibilidad de la creación de una empresa proveedora de la industria aeronáutica latinoamericana.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Explorar una nueva posibilidad de negocio, aprovechando los soportes e innovando en los contenidos de los sistemas de entretenimiento a bordo de los aviones, para un proveedor de la industria aeronáutica mediante la evaluación estratégica y económica de un emprendimiento con proyección global, donde cualquier línea aérea de mercados de habla hispana es un potencial cliente.

3.2 Objetivos particulares

- Desarrollar un modelo de negocios para la generación de un medio de comunicación informativo de reportajes multimedia en los sistemas de entretenimiento a bordo utilizados en los vuelos internacionales de una línea aérea.
- Caracterizar el mercado de las líneas aéreas latinoamericanas.
- Caracterizar el mercado de contenidos de los sistemas de entretenimiento a bordo.
- Caracterizar las posibilidades de negocios a través de las tecnologías de estos sistemas.

4. Marco teórico

Aunque Akl, Gayraud y Berthou (2012) afirman que no existe una sola definición para los Sistemas de entretenimiento a bordo —también conocidos como IFE Systems por sus siglas en inglés—, esta tesis los definirá como las pantallas ubicadas en las partes traseras de los asientos de los aviones en el caso de la clase económica y las pantallas dispuestas sobre unas especies de brazos móviles unidos a los asientos de la clase Business. Estos sistemas contemplan una plataforma de distribución de contenidos alojados en un disco duro y una interfaz que permite la interacción con los usuarios. Una parte fundamental tiene que ver con los contenidos que se presentan en estos sistemas: películas, videojuegos y otros.

No obstante su potencial para diferenciar la oferta de las distintas aerolíneas, en la actualidad la mayoría de estos sistemas ofrece servicios que ya existían previos a la aparición del modelo de bajos costos. Brada (1995) dice que estos medios son usados “por las aerolíneas para proveer entretenimiento a los pasajeros durante el vuelo. Proveen servicios como escuchar programas de audio, ver películas y canales de televisión, usar teléfonos y comprar en los *duty free* y los catálogos”. De hecho, los sistemas de entretenimiento a bordo existen hace más de 90 años. Los rústicos aviones de los años 20 ya proyectaban películas mudas. Travel Insider (2011) recuerda que después aparecieron los audífonos personales y, hasta tarde en los 80, las aerolíneas contaban con una pantalla por cabina. La siguiente revolución estuvo protagonizada por la aparición de los reproductores de video personales en cada asiento y, luego, la aparición de los monitores en cada uno de los asientos que tenían un reproductor a nivel central. Con el nuevo milenio, aparece el Video On Demand. La aparición de formatos digitales de almacenamiento de información permitirá tener miles de películas a disposición de los pasajeros. En la actualidad, se puede acceder a internet desde los aviones, pero de manera limitada. La tecnología aún es experimental y cara en cuanto a la conexión desde los vuelos.

Una revisión en terreno de los sistemas de entretenimiento de algunas de las aerolíneas más importantes del mundo como LAN, Qantas, Cathay Pacific Airways,

Iberia y British Airways²; algunas de bajo costo como AirAsia y JetStar; y una aerolínea de un país pequeño en el Pacífico Sur, Air Vanuatu, confirma que fundamentalmente se han enfocado en la entrega de contenidos como películas, videojuegos de baja resolución gráfica, catálogos de productos del *duty free* e información genérica sobre el viaje (ubicación del avión, distancia de los puntos de partida y de destino, pies de altura, tiempo de viaje y temperatura exterior). Qantas, Cathay Pacific y British Airways ofrecen también videos de 30 minutos con noticias genéricas ofrecidas por CNN y BBC, mientras que la aerolínea australiana también tiene capítulos de la guía de viajes Lonely Planet dentro de su oferta.

Esta tesis demuestra que hay posibilidades para ofrecer nuevos contenidos a través de los sistemas de entretenimiento a bordo y aprovechar este nuevo mercado como espacio publicitario a través del diseño de contenidos de no ficción. En la medida en que la entrega de diarios ha ido desapareciendo de los aviones, los pasajeros se han quedado sin medios de información a bordo de los vuelos, a excepción de las revistas corporativas que están lejos de ofrecer información veraz, independiente y de calidad. Específicamente, este proyecto propone la creación de un medio de información de noticias misceláneas en estos sistemas que sirva como “plataforma multilateral”, donde se reúnan auspiciadores y clientes en el marco del sistema IFE. Estas plataformas multilaterales son entendidas por Hagiú (2009) como soportes que “facilita(n) las interacciones (o transacciones) entre los dos o más constituyentes (lados) que éste sirve, de tal forma que es más probable que los miembros de un lado se suban a bordo de la plataforma multilateral cuando los miembros del otro lado también lo hacen”. En el caso de esta tesis, si están los consumidores-auditores del entretenimiento a bordo, Hagiú (2009) asumiría que los auspiciadores también estarían interesados en esta plataforma. Es aquí donde este trabajo encuentra una oportunidad de negocio, cuando la empresa proveedora controla la posibilidad de tener avisaje sobre este soporte. En cada viaje, independiente de su duración y la distancia, existe un público cautivo conformado por pasajeros obligados a tener un tiempo muerto que, arriba de un avión, puede ser llenado por un número acotado de productos como revistas institucionales, ofertas de películas,

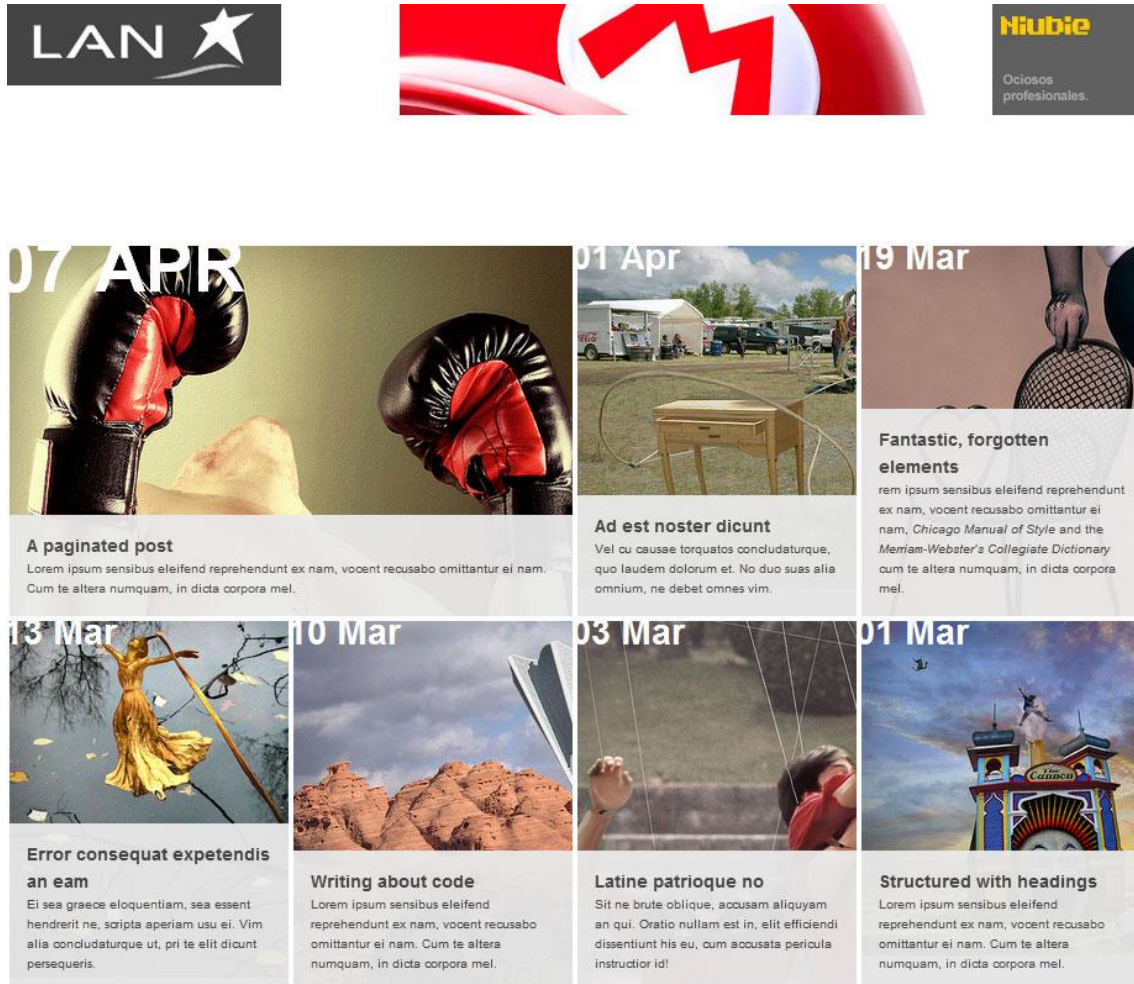
² LAN es la principal compañía aérea latinoamericana. Qantas es estandarte australiano de la aviación y principal línea de Oceanía. Cathay Pacific Airways es una empresa hongkonesa que cubre buena parte del hemisferio oriental desde Inglaterra hasta Japón. Iberia y British Airways conforman International Consolidated Airlines Group (AIG), la quinta aerolínea que más pasajeros transporta en el mundo.

juegos, catálogos de *duty free* y dispositivos electrónicos traídos por los mismos pasajeros como *smartphones*, reproductores de música y tablets como el iPad. En la medida en que la entrega de periódicos y revistas no corporativas va desapareciendo y es un problema para las aerolíneas, los viajeros se quedan sin la posibilidad de recibir información independiente, confiable y veraz. Considerando estas circunstancias, la idea de este proyecto es ampliar la oferta de contenido para llenar esos tiempos muertos a través de un sistema multimedia que abarque reportajes de temas como tecnología, moda, economía, negocios, entrevistas, perfiles, cultura y deportes, entre otros, especialmente pensados para que este público aproveche al máximo las posibilidades de interactividad ofrecidas por los sistemas de entretenimiento a bordo y para que la aerolínea pueda deshacerse de la entrega de diarios sin dejar de ofrecer el servicio de informaciones para sus pasajeros.

En concreto, este producto se define como un conjunto de diez reportajes periodísticos no contingentes —es decir, que no responden a noticias duras— en formato de video enriquecido con otros elementos multimedia —como extras de audio, galerías fotográficas o vínculos a otros videos— que se transmiten a través de los sistemas de entretenimiento a bordo de los aviones. En ese sentido, el medio tiene una función informativa, pero también de distracción en el tiempo de viaje.

Cuadro 2: Portada con el conjunto de reportajes

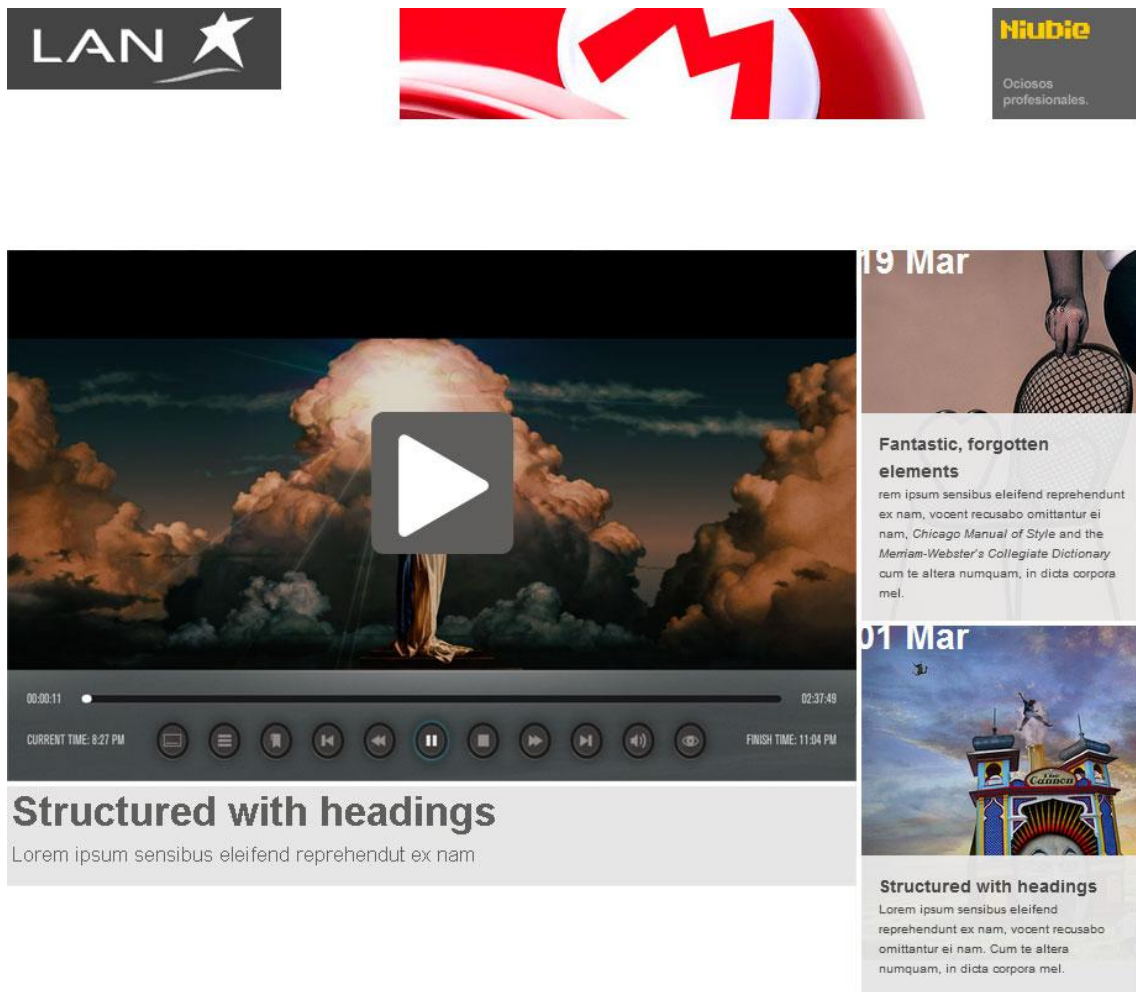
Imagen del diseño de la portada para este sistema de entretenimiento a bordo. Arriba a la izquierda, se ve el logo de la línea aérea junto a un banner publicitario que brandea la propuesta. Abajo, van una serie de reportajes donde el usuario puede clicar para ver los videos.



Fuente: Themememe.com y Elaboración propia.

Cuadro 3: Despliegue de uno de los reportajes

El video tiene la opción de ser visto a pantalla completa en la barra de controles que está debajo del video. A la derecha, el usuario tiene la opción de seguir navegando otros temas.



Fuente: Themememe.com y Elaboración propia.

La decisión de que sean diez reportajes se hace considerando el tamaño de 11 pulgadas de definición de las pantallas de los sistemas de entretenimiento a bordo: debe caber un número importante de notas sin saturar el espacio y permitir tamaños de letras legibles. La opción por un contenido no contingente se debe a los procedimientos

operacionales de las aerolíneas con respecto a sus sistemas de entretenimiento a bordo. Su actualización debe ser mensual y el contenido debe estar listo con tres meses de anticipación. En LAN, indican que todas las aerolíneas funcionan con estos plazos. Las operaciones, las revisiones y las certificaciones que esta aerolínea exige a los contenidos de su sistema de entretenimiento a bordo impiden una actualización más periódica o un plazo de cierre más cercano al momento de su publicación en los sistemas. Esto determina que los contenidos no puedan sujetarse de la actualidad, aunque sí sean informativos y periodísticos. En el caso de otras aerolíneas, sin embargo, existe la posibilidad de actualizar contenidos con mayor frecuencia, ya que “es posible hacer cargas parciales (de contenido) del tiempo que uno quiera (durante las detenciones de un avión luego de un viaje). La tarea principal es revisar el estado del avión. Pero en los tránsitos de los aviones se cuenta con 20 ó 30 minutos máximo”, explica el ingeniero aeronáutico Ariel Cere, quien trabajó para Thales, la empresa que administra el sistema de entretenimiento a bordo de LAN. Las razones específicas por las que LAN tiene esta frecuencia de actualización están relacionadas con dinámicas operativas internas que se explican la sección Canales de distribución. Esta tesis tampoco se descarta que nuevos proveedores y el avance tecnológico hagan posible una rotación más frecuente de los contenidos.

Así, formatos como entrevistas, reportajes, rankings, revisiones y notas se presentan a través de una interfaz y un diseño que despliega la totalidad de contenidos que abarcan temas como tendencias, lanzamientos de productos, tecnología, economía, educación, automovilismo, moda, hechos históricos abordados a partir de hechos actuales y reportes sobre eventos que se planifican con anticipación (como Ferias del Libro, semanas de la moda, lanzamientos de productos tecnológicos de consumo y publicaciones de libros e investigaciones, entre otros). Una de las ventajas es que esta variedad de temas permite tener una parrilla que combina reportajes con mayores costos y notas más baratas, además de apelar a una amplia variedad de auditores. El lenguaje utilizado será culto formal en una decisión determinada por las características de la audiencia (que se explican en el subtítulo Segmentos de clientes del capítulo Modelo de Negocios de esta tesis).

En términos formales, se encuentran ciertas similitudes entre este producto y la televisión por internet: la forma de navegación es similar, ya que ambos usan una interfaz en formato HTML donde está incrustado el video; son transmisiones que no van

en directo (como las que ofrece YouTube, el principal canal para este tipo de información, según Nielsen (2012)) y, por lo general, tienen una duración menor a diez minutos. Estas semejanzas no sólo determinarán la propuesta de valor para cada uno de los usuarios, sino que también otros puntos como las relaciones con los clientes, las actividades claves, los recursos claves y los costos.

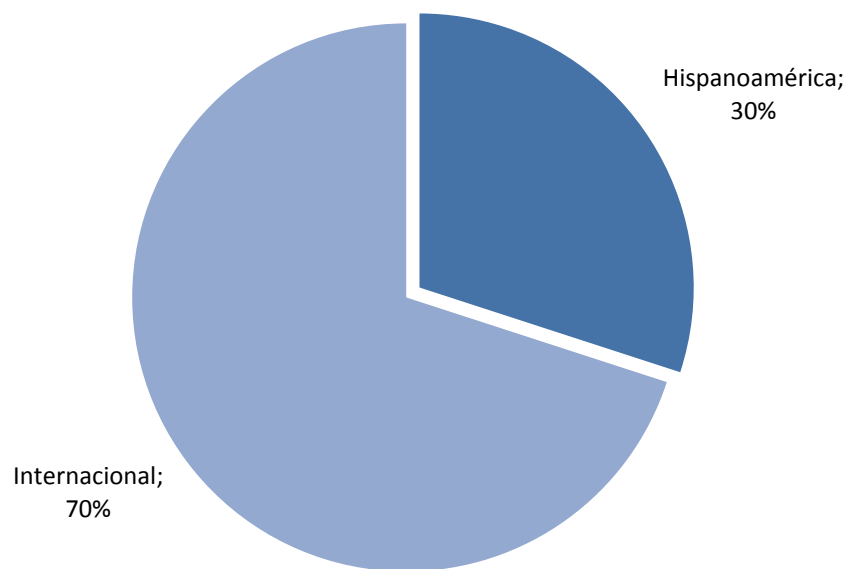
Entre las principales características de este medio electrónico están que es accesible solamente desde las pantallas de entretenimiento a bordo de los aviones, ocupa el formato de video enriquecido con otros formatos multimedia y se orienta hacia noticias no contingentes que no aparecen en las revistas corporativas de las aerolíneas. Este enfoque lo diferencia de otras posibilidades de entretenimiento a bordo como diarios, revistas, juegos o películas. De hecho, no se puede encasillar en ninguna de estas categorías. No es un diario, porque permite informarse de una manera multimedia y es electrónico; no es la revista corporativa de la aerolínea, porque se no abordan temas como viajes, gastronomía o turismo.

La elección de contenido de no ficción para este medio pasa por la capacidad del producto periodístico de atraer audiencias transversales con intereses en distintos ámbitos, pero con códigos culturales comunes. Lo hacen presentando la realidad como un todo global en el que se producen interacciones entre diferentes noticias, explica Meso (2008). “El periódico en línea no tendrá un mercado local, estatal o nacional, sino que su mercado será global”, afirma Navarro (2001). Además, el público hispanoparlante una tiene predilección por el contenido de no ficción que se expresa en fenómenos como los altos ratings que tienen los noticieros en TV y la demanda por sitios de noticias en internet. Para el caso de Chile, Fuenzalida y Julio (2012) demuestran que la audiencia prefiere en primer lugar los programas de noticias por sobre los shows de ficción, deportes y otros: “El año 2011 persiste la tendencia de la audiencia de otorgar alta sintonía a la información, constatada ya en años previos: un 43.0% de la sintonía al total de la programación es hacia programas del área de información, subiendo desde el 36,7% del año 2009. La oferta de información ha subido con fluctuaciones, pero la audiencia duplica esa oferta”. Según Sánchez (2012), los dos programas de producción uruguaya más vistos entre los charrúas son justamente noticieros. Juntos, suman 30 puntos de rating promedio por capítulo. En Argentina, Hecker (2012) informa que los canales de noticias son los preferidos en el cable y Aprea y Kirchheimer (2012) señalan que las informaciones son el segundo tipo de producto

más exhibido en las pantallas locales. En Ecuador, el noticiero es el tercer género televisivo más visto de una lista de 20 estilos, muestran Ayala y Herrera (2012).

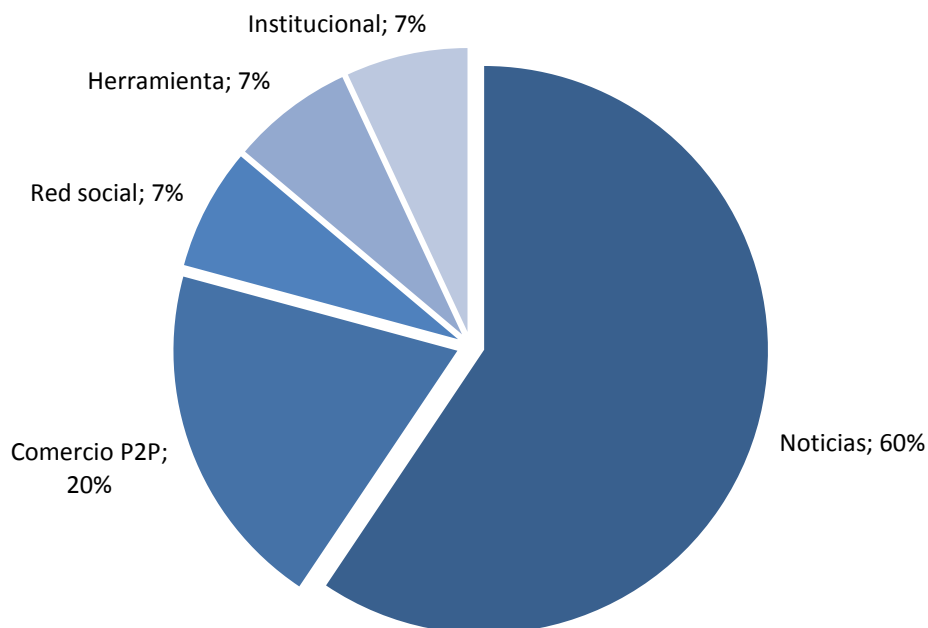
El análisis de los 50 sitios más visitados en español en los países latinoamericanos también da luces de la importante preferencia de la audiencia latina por las noticias locales. Según Alexa (2011), sólo el 30% de los sitios integrantes de este ranking son generados originalmente en Latinoamérica o España —el 70% restante son meras traducciones de sitios originales norteamericanos o europeos— y su contenido no corresponde mayoritariamente a redes sociales (tan de moda), buscadores o tiendas. De hecho, el 60% de esta producción hecha en Hispanoamérica corresponde a noticias, reportajes o documentales (ver Cuadro 2). Ahí, aparecen periódicos como Marca (España), El País (España), El Mundo (España), El Universal (México), Clarín (Argentina), o La Nación (Argentina) o productos exclusivos para la web como Infobae (Argentina). El resto de la torta se la reparten sitios institucionales de empresas, instituciones públicas, webs de intercambio de productos (básicamente, las diferentes versiones locales de MercadoLibre.com) y sólo una red social (Tuenti). En Chile, se observa lo mismo: de los 15 sitios más visitados, sólo cinco son producidos en Chile y cuatro corresponden a sitios de noticias. En Argentina, pasa algo parecido: de los 15 sitios más visitados, cinco son argentinos y tres corresponden a portales noticiosos; los otros dos son un sitio de descargas ilegales y MercadoLibre.com. Observaciones similares se pueden ver en Bolivia, Colombia y Uruguay, con la única diferencia de que aparecen aún menos actores locales en este listado. Sin embargo, entre los sitios de origen nacional, la mayoría siempre corresponde a reportajes, noticias y, en fin, contenidos de no ficción. Esta predilección frente a otros tipos de contenidos producidos fuera de Latinoamérica —como las películas, por ejemplo— refuerzan la opción por el contenido de no ficción para este producto de entretenimiento a bordo.

Cuadro 4: Origen de los sitios web en español más vistos



Fuente: Alexa (2011)

Cuadro 5: Temas abordados por los sitios en español producidos en Hispanoamérica



Fuente: Alexa (2011)

Al profundizar la oferta de contenidos ofrecidos por la aerolínea, se busca elevar a un nuevo nivel la experiencia de viaje de los pasajeros. Esta mejora en la experiencia de viaje beneficia al mismo tiempo el servicio entregado por la aerolínea y, por ende, su marca y reputación. La investigación realizada³ demuestra, además, que ninguna línea ofrece un servicio similar, lo que pondría a la compañía aérea que compre este producto a la vanguardia en términos de servicios de entretenimiento a bordo. Al ponerse como meta explorar las máximas posibilidades de los sistemas, este proyecto también puede abrir puertas a innovadoras utilidades de los sistemas.

Un último cliente detectado en este estudio son empresas y avisadores que actúan como financistas de un espacio publicitario en un medio informativo donde pueden llegar a clientes altamente valorados por el mercado. Estos clientes podrían ser incluso distintos de los de la revista corporativa.

³ Acotada por razones de tiempo y presupuesto a las líneas LAN, Qantas, Cathay Pacific Airways, Iberia, British Airways, JetStar y AirAsia

5. Metodología

El análisis de las posibilidades de este negocio requiere sistematizar el planteamiento de los argumentos que componen la tesis y sostienen la hipótesis. Para esto, se utilizarán distintos modelos.

A modo de introducción para entender el contexto competitivo, se realiza un **análisis de contexto**, donde se ocupa la metodología Pest, que analiza el contexto Político, Económico, Social y Tecnológico. También se realiza un **análisis de la industria** utilizando la metodología de las cinco fuerzas diseñada por Michael Porter que, como explica Correa (2009), “permite analizar cualquier industria en términos de su rentabilidad”. Se analizan cinco componentes:

- Los **clientes** y su poder de negociación.
- Los **proveedores** y su poder de negociación.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** tiene que ver con las barreras de entrada para entrar al negocio. Algunas tienen que ver con la regulación, los costos económicos o la tecnología.
- **Amenaza de productos sustitutos:** la pregunta tiene que ver con la medida en que otros productos puedan reemplazar al ofrecido por la industria.
- **Rivalidad entre los competidores:** es el resultado de la interacción de las cuatro fuerzas y describe la competencia entre los ‘jugadores’.

Aunque no es considerado por Porter, este marco conceptual analizará además la situación de los productos complementarios y su rol dentro del modelo de negocios, siguiendo recomendaciones del curso Business Strategy dictado en Melbourne Business School por el profesor Kwan Li al analizar el concepto de Co-opetition.

El **modelo de negocios** sigue el esquema de Osterwalder y Pigneur (2010) que define este concepto como la descripción de “las razones de cómo una organización crea, reparte y captura valor”. Los autores complementan: “Al final, la innovación en los modelos de negocios es sobre crear valor para las compañías, los clientes y la sociedad”. El esquema propone el estudio de nueve componentes que interactúan entre sí para generar los flujos:

- **Los segmentos de clientes:** una organización puede servir a uno o varios segmentos de clientes. Las necesidades detectadas en este grupo darán como resultado una propuesta de valor que las solucione.
- **Propuesta de valor:** busca resolver problemas del cliente y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Canales:** las propuestas de valor son repartidas hacia los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta.
- **Relaciones con los clientes:** cómo se establecen y se mantienen.
- **Flujos de ingresos:** que resultan de la exitosa oferta de la propuesta de valor hacia los clientes.
- **Recursos claves:** son los activos requeridos para ofrecer los ítems antes descritos.
- **Actividades claves:** que resultan de poner en marcha los recursos claves. Las operaciones, las actividades destinadas a promover el producto y a llegar a los potenciales clientes están explicados aquí.
- **Alianzas claves:** algunas actividades son conseguidas mediante outsourcing y otras son compradas a otras compañías o a profesionales externos.
- **Costos:** se derivan de la generación de recursos, actividades claves y alianzas. Como existen costos variables dependientes de los ingresos, también se analizarán un escenario positivo y otro negativo para entender la estructura de costos del proyecto.

Para permitir una mejor comprensión dentro de este esquema, los análisis de las áreas de Operaciones, Recursos Humanos y Marketing de la empresa serán incluidos en las secciones Canales de distribución, Recursos claves y Actividades claves propuestas por el esquema.

Un **análisis económico** de los flujos de caja evaluará la viabilidad de este sistema. Estas cifras se basarán en dos escenarios analizados en los costos e ingresos provenientes del modelo de negocios. Aquí, se desarrollará el concepto de Valor Actual Neto para calificar el proyecto. El VAN es entendido por Brealey (2006) como ‘un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de

caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto’.

A partir de todos estos análisis, se sacará una serie de **conclusiones** y **recomendaciones** para el negocio.

Luego de la **bibliografía**, la tesis agrega una serie de **anexos** que permiten entender mejor el proyecto.

6. Análisis de contexto

El contexto global y local nos permite ver que existen las circunstancias para desarrollar un negocio como el propuesto por esta tesis. A continuación, un análisis Pest de la situación política, económica, política, tecnológica y social analizará las variables más influyentes a la hora de poner en marcha este proyecto.

6.1 Contexto político, económico y social

La actual situación de crisis económica ha golpeado fuertemente las economías desarrolladas. Sin embargo, países emergentes como los de Latinoamérica y Asia aparecen menos afectados por el contexto mundial, con tasas de desempleo bajas y crecimiento positivo.

Con su origen en la crisis financiera que Estados Unidos vivió entre 2007 y 2009 y la actual crisis de la zona Euro, la situación actual muestra a algunos países europeos como España con tasas del 20% de desocupación. Estados Unidos, en tanto, aún no se ha podido recuperarse totalmente y sigue resintiéndose.

“(Las economías desarrolladas) enfrentan importantes dudas sobre la sostenibilidad de su situación fiscal. Las fuertes expansiones del gasto fiscal previas a la crisis y la implementación de inéditos paquetes de estímulo para enfrentarla llevaron sus niveles de deuda a cifras muy elevadas. Hoy no tienen más espacio para seguir aumentando el tamaño del gasto público y aún más necesitan de un ajuste importante, difícil de implementar ante la débil situación de sus economías. Los casos de Estados Unidos y Japón son bastante claros al respecto. Se suma lo que sucede en las economías periféricas de Europa, los ajustes que requieren y las tensiones financieras que enfrentan a partir de ello. Los fundadores del euro tenían en mente que las economías de Europa, en particular las del sur, adoptarían buenas políticas macroeconómicas, siguiendo el ejemplo de Alemania. No obstante, parece que algunas economías, por ejemplo Grecia, lo único que aprovecharon fueron bajas primas de riesgo. Ello les permitió un masivo endeudamiento público, alcanzando niveles de déficit muy por encima de los establecidos en el Pacto de Estabilidad y Crecimiento. Esto los ha dejado en una

situación de extrema vulnerabilidad financiera, que hoy se ve compleja de resolver”, afirma De Gregorio (2011).

A diferencia de lo ocurrido en crisis anteriores, la magnitud del impacto de estas crisis en América Latina parece fue menor que lo esperado. “El positivo desempeño de las economías emergentes se funda en sus esquemas de políticas macroeconómicas. Estos han evolucionado y mejorado a lo largo del tiempo, en parte por el aprendizaje que dejaron un sinnúmero de crisis que sufrimos, cuyo origen estuvo en desbalances macroeconómicos y financieros. Estos esquemas contemplan una inflación baja y estable, finanzas públicas saludables, sistemas financieros sólidos y bien regulados, y un tipo de cambio realista. Por supuesto que el marco de políticas difiere entre países, pero los principios básicos son comunes. En Chile, una política fiscal que ahorra en tiempos de bonanza, un Banco Central autónomo con una política monetaria conducida bajo un esquema de metas de inflación y un tipo de cambio flexible, fueron claves para afrontar con éxito la crisis. Se agrega un sistema financiero sólido y bien regulado, donde no están permitidas muchas de las operaciones que llevaron a otras economías a la situación actual. En la banca domina un modelo de banca tradicional en el cual una sólida base de depósitos, minoristas e institucionales, permite financiar principalmente créditos”, explica De Gregorio (2011).

Además, la demanda por cobre ha mantenido altos los precios del principal producto de exportación de Chile, que representa casi el 15% de su PIB. Esto se suma al buen ambiente para hacer negocios que existe en el país: Chile sale bien parado en varios rankings que evalúan la competitividad del país, su libertad económica y sus índices de transparencia y corrupción. Según IMD (2012), la economía chilena aparece como la más competitiva de Latinoamérica. El riesgo país es bajo, alcanzando notas AA3, A+ y F1+, según la clasificadoras Moody’s, Standard & Poor’s y Fitch Ratings. Además, tiene el primer puesto en el ranking latinoamericanos en percepción de baja corrupción y transparencia de Transparencia Internacional, superando a países desarrollados como Francia y Estados Unidos. El ranking Doing Business (2011) lo ubica como el mejor país del continente para hacer negocios. El ambiente político y social es favorable a los negocios e incluso se espera que mejore este último índice. Mediante distintas leyes ya se logró reducir el tiempo requerido para crear una empresa y se espera que el próximo año no se necesite más de un día de trámites para iniciar un emprendimiento.

Análisis sectorial

El auge latinoamericano se refleja también en la industria aeronáutica, donde se proyectan crecimientos para este año en medio de una industria estancada o con pérdidas a nivel global, explica Airline Leader (2012): “El crecimiento del tráfico aéreo durante el año pasado en los principales mercados de América Latina continúa como si las enfermedades económicas del mundo fueran irrelevantes”. De hecho, en 2011, la región registró la mayor alza en la demanda por vuelos, llegando a subir 10,2% en comparación con 2012. “El tráfico aéreo latinoamericano está apoyado por las saludables condiciones domésticas y la actividad comercial con Norteamérica y Asia”, afirma IATA (2012a). Según datos de Airline Leader (2011), LAN registró un margen neto operacional de 9,2%, casi 9% en Aeroméxico y 20,8% en Copa para 2011. Para lo que va del año, las cifras de IATA (2012b) muestran que la región ha tenido el segundo mayor crecimiento en la demanda por vuelos (5,7%), siguiendo al Medio Oriente que tuvo un alza de 11,2% impulsado por un fenómeno estacional como es la celebración del Ramadán, mes sagrado de los musulmanes. Es en este contexto de una industria saludable donde se plantea el plan de negocios propuesto en esta tesis.

Sin embargo, también es importante ver qué pasa con la industria de la publicidad, considerando que el avisaje será la principal forma de generación de ingresos. América Latina registró el principal crecimiento en inversión publicitaria a nivel global, con un crecimiento de 11,6%. La inversión aumentó 10,4% en Chile (Achap 2012); 16%, en Perú (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C., 2012); 9,6%, en Colombia; 31,6% en Argentina (Cámara Argentina de Agencias de Medios, 2012). Esto contrasta con la reducción de 0,4% este ítem en Europa y el alza promedio de 7,3% alcanzado entre todas las regiones.

6.2 Contexto tecnológico

Los sistemas de entretenimiento a bordo existen hace más de 90 años. Los rústicos aviones de los años 20 ya proyectaban películas mudas, que podían ser vistas entre el ruido que salía de los motores. Travel Insider (2011) recuerda que después aparecieron los audífonos personales y, hasta tarde en los 80, las aerolíneas contaban con una pantalla por cabina. Con la aparición de los videos, las cintas ya no tuvieron que ser

proyectadas y se pudieron solucionar los distintos puntos ciegos donde no se podían ver las películas con nuevas pantallas. La siguiente revolución tuvo dos partes. La primera estuvo protagonizada por la aparición de los reproductores de video personales en cada asiento que normalmente eran colocados en Primera Clase y Business, donde los pasajeros podían elegir qué películas ver en cada vuelo. El tema era que, si alguien elegía el cassette de 8mm antes, quien quisiera ver la misma película tenía que esperar hasta el final. La segunda estuvo marcada por la aparición de los monitores en cada uno de los asientos, lo que, en algún sentido, fue un retroceso con respecto a la opción anterior, ya que no permitían que los usuarios decidieran cuándo partir o detener una película. Quedaban sometidos a un horario de transmisión. Esto cambiaría con el nuevo milenio, cuando aparece el Video On Demand. Los formatos digitales de almacenamiento de información que emergen permitirán tener miles de películas a disposición de los pasajeros.

En la actualidad, se puede acceder a internet desde los aviones, pero de manera limitada. Hace ocho años (Cabezas, 2011), se realizaron los primeros intentos para conectarse a la red. Sin embargo, muy pocos han triunfado, principalmente, porque ofrecen un servicio lento, limitado e interrumpido, como el que cerró Boeing en 2006. Hoy, la mayoría de las aerolíneas cobran por este servicio o sólo lo tienen gratis para la primera clase (López, 2011). Sin embargo, el servicio es criticado. En Estados Unidos, por ejemplo, está limitado a los viajes que se hacen sobre tierra, ya que las naves necesitan sobrepasar las antenas terrestres para poder conectarse a la red. Además, la recepción de los usuarios no ha sido la mejor. En el país norteamericano, por ejemplo, sólo el 8% de los pasajeros está dispuesto a pagar los US\$ 4.95 promedio que cuestan los 90 minutos de internet (tres veces más que una conexión 3G doméstica). Según un estudio de FlightView, casi el 70% de los usuarios no está satisfecho con este servicio. "Ciertamente no es lo mismo que la conexión de alta velocidad de banda ancha en el suelo, es muy lenta", dice Matt Hatton, director de la firma de consultoría de telecomunicaciones Machina Research, en un artículo de la BBC. Las aerolíneas chilenas, en tanto, no ofrecen Wi-Fi a bordo.

Pese a este escenario, existen promesas de que en el futuro habrá conexiones interoceánicas a internet. Boeing, por ejemplo, informó en septiembre de 2012 que piensa empezar a producir los primeros aviones con acceso a Wi-Fi recién desde el próximo año. En ese sentido, queda por ver cómo será la recepción del producto y en

qué momento alcanzará su madurez como para ser usado en forma importante entre los pasajeros de las distintas líneas aéreas del mundo. "Aún quedan dudas de que en un futuro próximo, la navegación a 36.000 pies se convierta en una experiencia similar a navegar la red en casa", explica la BBC. Según este reportaje, esto dependerá de los costos que implique tener un ancho de banda que permita a los usuarios tener una experiencia satisfactoria durante los vuelos. Y por satisfactoria, quiere decir que sea similar al de la oficina o la casa, donde se pueden alcanzar altas velocidades de descarga. Otro riesgo es observado por Villar (2009), quien explica que en algunos casos se ha desechado la posibilidad de tener Wi-fi en los aviones frente al riesgo de que el sistema sea hackeado.

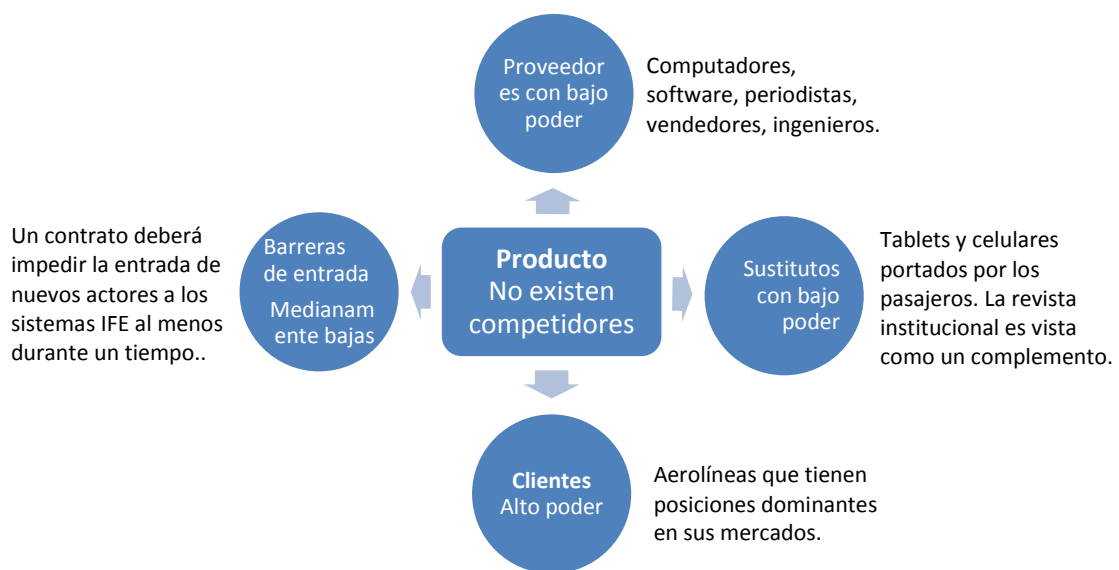
7. Análisis de la industria

Gabriela Lewin, gerenta de los sistemas de entretenimiento a bordo de LAN, plantea que un problema para su compañía es la ausencia de proveedores de contenidos en español para estos mecanismos de entretención. Esto prueba que el modelo propuesto en esta tesis plantea, finalmente, la creación de una industria nueva de contenido interactivo y multimedia de noticias no contingentes para los sistemas IFE, cuyos posibles competidores tendrían como característica principal enfocarse en la producción de este tipo de contenidos —distinto de las películas, los documentales o los videojuegos de baja resolución que hoy se ofrecen y que utilizan un medio de comunicación— para las líneas aéreas, independiente de que ese contenido pueda ser transmitido por otros canales de comunicación como la televisión, internet o la radio.

Para entender esta nueva industria en términos de rentabilidad, se utilizará la metodología diseñada por Michael Porter para analizar los **clientes**, los **proveedores** y su poder de negociación; la **amenaza de nuevos entrantes** y las barreras de entrada para entrar al negocio, y la **amenaza de productos sustitutos**, para ver qué otros productos pueden reemplazar al ofrecido por la industria.

Aunque no es considerado por Porter, este marco conceptual analizará además la posibilidad de complementariedad de la industria con estos actores.

Cuadro 6: Esquema resumen del análisis competitivo



Fuente: Elaboración propia.

7.1 Clientes: alto poder de negociación

Para analizar el mercado de las aerolíneas, se tomó como referente y se extrajo información principalmente de LAN, la principal línea aérea latinoamericana tras su fusión con TAM. IN, la actual revista corporativa de esta aerolínea editada por la multinacional Spafax, tiene casi 80 avisadores por edición. Ellos provienen de distintas industrias que compiten por los espacios publicitarios y están dispuestos a pagar precios altos por los mejores, lo que les da un bajo poder de negociación. Es razonable suponer

el mismo escenario para el producto propuesto por esta tesis. La presencia de un público cautivo de alto poder adquisitivo y alta capacidad de deuda hace que el producto propuesto por esta tesis ejerza un gran atractivo hacia los avisadores y, por ende, incite a pagar mejor por el espacio publicitario. Esto se acentúa con la cualidad de ser un producto único en su tipo, lo que asegura que no aparecerán productos sustitutos para estas empresas auspiciadoras.

LAN, en cambio, tiene un gran poder negociador, ya actúa como cliente en la medida en que pagaría por tener un producto que mejore calidad de servicio. “Mira, como LAN es una gran empresa, los proveedores hacen lo que LAN quiere. Tiene todo el poder”, afirman en la aerolínea. En manos de esta empresa, está la posibilidad de abrir el espacio de sus pantallas de entretenimiento a bordo a la empresa propuesta por esta tesis y la apertura para que nuevos actores compitan en el mercado interno explicado en el marco teórico. Ellos también definen la duración de contratos que normalmente son anuales, las frecuencias de actualización de los sistemas de entretenimiento a bordo (y, por lo tanto, de la producción del contenido) y la periodicidad de los pagos. Finalmente, también tienen injerencia en los contenidos y la publicidad a través de un manual de estilo y un comité editorial que los revisa.

Todo eso hace que LAN esté en una posición de gran poder en que la negociación del contrato y que este acuerdo sea fundamental para la sostenibilidad en el tiempo de la empresa productora de contenidos. Por esta razón, la negociación de temas como los ingresos de la productora, las condiciones de pago y la posibilidad de crear barreras de entradas a los competidores a través de este documento (exclusividad como proveedor, por ejemplo) debe ser analizada al detalle antes de embarcarse en la inversión inicial.

Esta capacidad de LAN hace que el poder de los clientes sea alto.

7.2 Proveedores con bajo nivel de negociación

Una productora tiene como proveedoras empresas informáticas, que venden computadores para la edición, cámaras fotográficas para grabar videos, software y artículos de sonido. En general, se trata de empresas que compiten en precio y calidad. Así, no es raro que los mejores equipos utilizados por la industria cambien de un año a otro y que sus precios se precipiten para los componentes más antiguos. Dentro de estos proveedores, las empresas de software tienen mayor poder en la medida en que existen

sólo tres programas usados por la edición profesional de videos. Sin embargo, es difícil que estas empresas vayan a integrarse verticalmente hacia adelante y entrar en la generación de contenido.

En términos de recursos humanos, la mayor parte de los profesionales que trabajan en esta empresa provienen del mundo audiovisual, donde hay una gran competencia. Esto ha empujado los sueldos hacia abajo y generado una gran cantidad de pequeñas productoras que pelean por entrar a mercados que les son conocidos, como el cine y la televisión. De hecho, ni siquiera internet ha despertado gran interés en estas generadoras de contenidos. Su disgregación y su desinterés por los nuevos mercados las deja como una amenaza menor en la industria de los sistemas de entretenimiento a bordo.

De ahí que se concluya que los proveedores tengan un bajo poder de negociación.

7.3 Barreras de entrada son medianamente bajas

Sólo en el mercado chileno, existe una buena cantidad de canales de televisión, multimedios y productoras que podrían eventualmente a competir por un espacio en los sistemas de entretenimiento a bordo, ya que cuentan con contenido que podría ser modulado para esos sistemas IFE. Entre los canales, se cuentan gigantes como Canal 13, TVN, Mega y Chilevisión, que manejan presupuestos millonarios. Entre los multimedios, también hay grandes de la industria de medios chilena como Emol (perteneciente al diario El Mercurio), Copesa (dueña del diario La Tercera, que genera contenidos multimedia en su web y de la red de blogs Betazeta) y Terra (portal de contenidos de Telefónica, multinacional española de las telecomunicaciones). Las productoras tienen un tamaño menor.

Si el análisis se amplía al resto de Latinoamérica, hay consorcios que podrían interesarse en este mercado: el consorcio multimedia O’Globo, de Brasil —donde LAN acaba de aliarse a la aerolínea TAM—; Televisa, de México; los diarios Clarín y La Nación y los canales América2 y Canal 13, de Argentina; el diario El Comercio, de Perú, y otros.

Todas estas empresas podrían entrar a competir en el mercado, porque tienen infinitas o casi infinitas economías de escala al generar productos digitales, explica

Barros (2003): como ya producen los contenidos, pueden entrar a los sistemas de entretenimiento a bordo con costo cero o cercano a cero. En este caso, sólo tendrían que convertir sus archivos de video al formato requerido por la aerolínea y actualizar las interfaces que contienen los reportajes, lo que pueden hacer a través de sus actuales equipos humanos y técnicos.

Sin embargo, la experiencia empresarial con la aparición de Internet muestra condicionantes culturales que determinan a los medios de comunicación latinoamericanos. De hecho, las empresas han sido más bien conservadoras en cuanto al abordaje de nuevas posibilidades de transmisión. “En el caso de los diarios chilenos, los avances en la red se estancaron luego de la crisis de la red fines de los 90”, afirma Arriagada (2008), lo que se reafirma en Arriagada (2011): “A diferencia de mercados con medios de comunicación agresivos en la innovación como los anglosajones o el mismo brasilero, en Chile las empresas han mantenido una política reactiva ante las tabletas donde se repite la que caracterizó lo realizado en los años 90 frente al nacimiento de internet donde se dio el caso que entre nuestras empresas líderes una trató de vender su futuro digital y otra lo arrendó a una empresa de teléfonos”.

Otro actor que podría entrar a la industria es un proveedor de contenidos que ya trabaja con LAN: Spafax. Esta empresa está a cargo de IN, la revista corporativa de la aerolínea. Spafax tiene una gran experiencia como generadora de contenidos corporativos. Tiene 22 clientes, de los cuales 11 son aerolíneas: LAN, Qantas, Qatar Airways, Singapore Airlines, Virgin Atlantic, Virgin America, American Airlines, Emirates, Royal Jordanian, Air Canada y British Airways.

Con ellas, Spafax ha trabajado en la generación de interfaces multimedia para los sistemas de entretenimiento a bordo. Por lo tanto, se puede deducir que podrían interesarse en entregar contenidos de no ficción, interactivos y multimedia y que, al menos, tienen la capacidad para gestionar con éxito recursos y capacidades que les permitan organizar una productora de este tipo. Sin embargo, Spafax se la ha jugado en forma decidida por sus contenidos en el papel antes que en medios electrónicos. De hecho, hace dos años, la empresa agregó a su cartera de clientes a la operadora de televisión satelital DirecTV. Con esta empresa, tienen un trabajo en el diseño y producción de la revista institucional para Chile, Perú, Argentina, Colombia y Paraguay.

Por todo esto, la negociación con LAN debe considerar un contrato de exclusividad para que este negocio sea viable y logre cubrir los gastos de inversión. Este documento se transforma en una barrera de entrada importante durante el tiempo que dure.

En conclusión, el tamaño y la experiencia de los potenciales competidores les permitirían generar el producto en estudio a bajo costo. Sin embargo, las condiciones de contrato entre LAN y la empresa propuesta en este estudio representarían un impedimento para proveer de entretenimiento a bordo. Aunque ese obstáculo sólo sería temporal. Por estas razones, se consideran que las barreras de entrada son bajas.

7.4 Sustitutos: una baja amenaza en el horizonte

En la actualidad, los sistemas de entretenimiento a bordo ofrecen contenidos como películas, videojuegos de baja resolución gráfica, catálogos de productos del *duty free* e información genérica sobre el viaje. Fuera del sistema, el estándar mínimo es que las aerolíneas entreguen una revista corporativa con reportajes de viajes, hoteles, restaurantes y entrevistas. Además, existe un acceso limitado a internet sólo para aquellos clientes que tengan un dispositivo que pueda conectarse inalámbricamente a la red — smartphones, notebooks y tablets como el iPad. Muchas veces, este acceso es pagado y, en la actualidad, no es ofrecido por la aerolínea chilena.

La propuesta de este modelo de negocios viene a complementar la oferta que actualmente se entrega y viene a dar una nueva opción para avisadores y pasajeros, que no tienen cómo informarse de otros temas que no sean viajes o gastronomía, abordados por las revistas institucionales. Esa es la necesidad detectada. Este producto espera ocupar un espacio en que la gente quiera informarse antes de involucrarse con opciones de mayor duración como las películas, por ejemplo.

Dada la estructura propuesta por este producto, en que se trata más bien de reportajes cortos, con contenido de video enriquecido, donde se piensa en el pasajero, pero también en el avisador, es difícil que tanto viajeros como empresas auspiciadoras puedan comparar este producto informativo con los otros contenidos ofrecidos por el sistema de entretenimiento a bordo.

La revista corporativa, en tanto, es vista como un complemento antes que como una competencia para esta serie de reportajes interactivos. Todo dependerá de las decisiones editoriales que moldeen el contenido. De hecho, las conversaciones con Gabriela Lewin revelan que LAN estaría dispuesta a comprar un producto nuevo sólo si fuera complementario con su revista. La observación en terreno de los pasajeros muestra que los viajeros prefieren leer la revista justamente cuando el sistema de entretenimiento a bordo se encuentra apagado. Por lo tanto, nunca habría competencia entre los dos productos por el tiempo libre de los viajeros. Incluso, se podrían ofrecer paquetes de auspicios que abarquen la revista y las noticias no contingentes del sistema IFE.

La conexión a Internet mediante dispositivos móviles, en tanto, aún está en pañales, tal como se discute en la sección tecnológica del análisis de contexto. Si bien existen aviones en el mundo que pueden tener Wi-Fi, sólo pueden hacerlo en la medida en que estén sobrevolando tierra, ya que necesitan ponerse en contacto con las antenas retransmisoras. Y aunque desde el próximo año Boeing lanzará una nueva forma de conectarse a Internet, este sistema recién estará en etapa de introducción para aviones nuevos. En esa medida, existen dudas sobre la rapidez de su introducción en el mercado en tanto este factor dependerá de la implantación del sistema (que en un principio se realizará sólo en algunos modelos nuevos de Boeing), el ancho de banda disponible, la calidad de la conexión y el precio. Villar (2009) también explica que en algunos casos se ha desechado la posibilidad de tener Wi-fi en los aviones frente al riesgo de que el sistema sea hackeado.

Este razonamiento lleva a pensar que los sustitutos deberían tener un bajo poder para reemplazar a la oferta informativa propuesta por la tesis. Es más, se cree que se podrían lograr importantes complementariedades.

7.5 Análisis de competidores: no existe competencia

Una de las complicaciones de LAN es la ausencia de proveedores de contenidos para los sistemas IFE. Es razonable pensar así en altas rentabilidades mientras la situación se mantenga así.

El dato más relevante de este análisis tiene que ver con el alto poder que ostenta LAN. Su costumbre de negociar los contratos año a año, obliga a que la compañía

proveedora de contenidos recupere la inversión lo más rápido posible. En ese sentido, la aerolínea puede involucrarse en el modelo de negocios de la productora a través de la limitación de venta de avisaje (e ingresos) Además, tiene la capacidad de anular las barreras de entrada y permitir la aparición de nuevos competidores

Por esta razón, es importante lograr la negociación de contratos que consideren estos puntos y permitan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

8. Modelo de negocios

Según Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocios se define por su función y “describe el razonamiento de cómo una organización crea, distribuye y captura valor”.

El modelo de negocios toma en cuenta la interacción entre nueve elementos que explican los flujos generados por una compañía. Por un lado, se enfoca en la parte del negocio preocupada del vínculo empresa-consumidor. Así, este esquema explica, en primer lugar, la **propuesta de valor**. En el análisis de esta tesis, el producto satisface la necesidad de los pasajeros de vuelos internacionales de llenar los tiempos muertos de viaje con un producto que les permita informarse, el objetivo de distintas compañías de llegar a ese público de alto poder adquisitivo y el desafío de las líneas aéreas de mejorar la calidad del servicio ofrecido a sus clientes y de diferenciarse de la competencia a través de la innovación en su oferta de entretenimiento a bordo.

Luego, el modelo profundiza en la caracterización de los **segmentos de clientes** a los que apuntará, demostrando cómo los pasajeros de los vuelos internacionales son un público con una alta formación académica, que quiere informarse y que tiene un alto poder adquisitivo. Así, avisadores que venden productos de lujo en ámbitos que van desde el vestuario hasta la educación nuevas plataformas publicitarias por las que están dispuestos a pagar para llegar a este público. En este contexto, las aerolíneas están buscando proveedores de contenidos en español para sus plataformas de entretenimiento a bordo que les permitan mejorar las experiencias de viaje de los pasajeros.

En tercer lugar, se profundiza en los **canales de distribución** que se utilizarán, explicando las exigencias técnicas que implica crear un producto como el propuesto para acoplarlo efectivamente con las operaciones de la compañía aérea.

La **relación con los clientes**, en tanto, es explicada a través del funcionamiento del área que vende la publicidad a las empresas avisadores.

Todas estas interacciones generan **flujos de ingresos**.

El otro lado del esquema se concentra en los procesos internos para generar el producto y concretar el vínculo con los clientes. Explica qué **recursos claves** se necesitan: desde maquinaria como computadores hasta recursos como audiovisualistas y

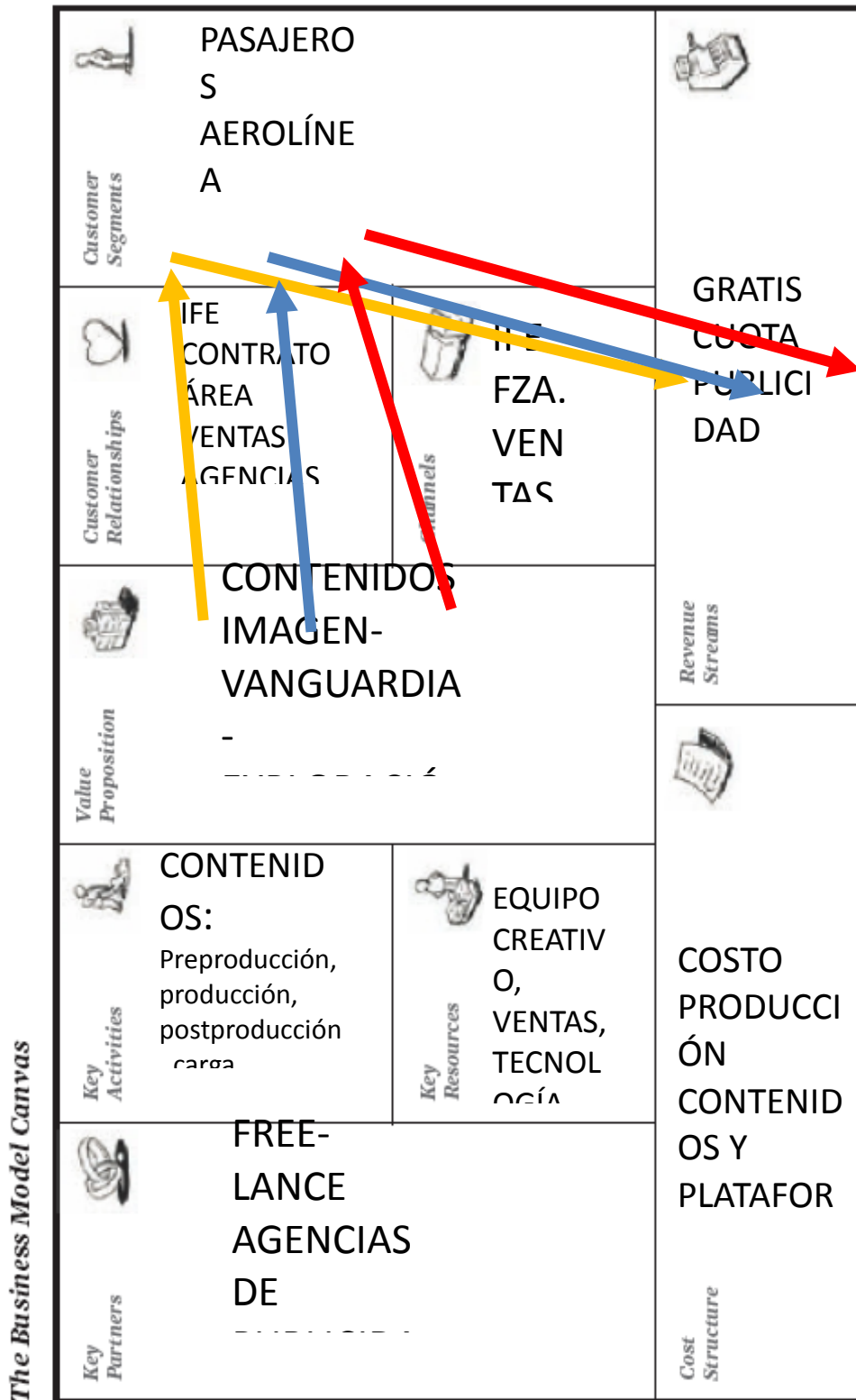
periodistas. La interacción de estos recursos termina en **actividades claves** de producción.

También analiza qué **alianzas claves** necesita el negocio, como las que este proyecto tendrá con canales de televisión públicos y empresas proveedoras de imágenes.

Todo esto deriva en una **estructura de costos** que permite generar el producto final.

Cuadro 7: Lienzo del modelo de negocios

Resume cómo se generan la relación con los clientes y los productos. En este caso, se destaca cómo hay una propuesta de valor distinta para cada cliente.



Fuente: Elaboración propia

8.1 Propuesta de valor

El mismo producto tiene distintos usos y significados para cada grupo, por lo que se explican propuestas de valor para los diferentes segmentos de clientes.

8.1.1 Para la aerolínea

El valor del producto está en la posibilidad de incrementar la oferta de entretenimiento para los pasajeros, lo que mejora la experiencia de viaje ofrecida por la aerolínea. Además, pone a la compañía a la vanguardia tecnológica, ya que entrega un innovador producto exclusivo para sus clientes, lo que incrementa a su vez su valor de marca. Por esto, Gabriela Lewin, gerenta de sistemas IFE de la compañía, pide que el contenido no se tope con el de la revista institucional de la aerolínea. También existe un manual de estilo y un procedimiento que establece logos, gráficas y el uso de imágenes que, a largo plazo, fortalezcan la imagen de la empresa. “LAN es muy conservadora en términos de colores, tipos de vocabularios y contenidos”, explica Lewin. De hecho, existe una prohibición de parte de la compañía de mostrar en las pantallas de entretenimiento a bordo contenidos como sexo explícito, accidentes aéreos o mensajes que hablen mal de distintos países sudamericanos. También hay un proceso de revisión de estos contenidos que se hace con la gente de la unidad IFE.

En términos de responsabilidad social empresarial, para la compañía es una alternativa ecológica al papel de la revista si es que algún día decidiera terminar con ella. Esto se puede utilizar en campañas de marketing y como argumento en los distintos esfuerzos para vincularse con la comunidad. También es una oportunidad para evitar tener que ofrecer Internet gratuito a sus usuarios. Pese a que algunas aerolíneas están entregando este tipo de servicios, existen problemas de seguridad y costos que son ineludibles para las compañías.

“Una de las últimas innovaciones planteadas fue la incorporación de Wi-fi en la última línea de acciones lanzada por Boeing, el 787 ‘Dreamliner’. Sin embargo, ésta fue desechada por diferentes razones: en primer lugar, por motivos de seguridad, ya que un informe de la Oficina Federal de Aviación de los Estados Unidos develaba que el avión podía ser hackeado desde la cabina de pasajeros al encontrarse en una misma red los sistemas de vuelo y la red para los pasajeros. Otros de los motivos que se adujo tiene que

ver con el costo de la implementación del sistema, además de la gran cantidad de peso que implicaba para la aeronave”, explica Villar (2009)

A esto se suma que la tecnología y los usuarios exigen cada vez más ancho de banda para navegar en internet, lo que implica estar realizando constantes inversiones para dar un servicio satisfactorio. Por esta razón, pareciera que una oferta que mezcla el acceso a Internet pagado y contenidos que se encuentran en los sistemas del mismo avión es la opción futura más viable.

8.1.2 Para los pasajeros

Es una mejora en su experiencia de viaje. Considerando los tiempos muertos que implica subirse a un avión y estar varias horas sentado, ampliar la oferta de entretenimiento siempre será bienvenido. Sobre todo, si se trata de contenidos que apelan a la racionalidad y la emocionalidad del cliente simultáneamente. Se habla acá de un producto informativo que busca ser útil a las necesidades del viajero, pero que se ofrece a través de ‘historias audiovisuales’ ágiles que usan recursos narrativos para atraer al pasajero e invitarlo a seguir navegando por los contenidos.

En entrevistas con pasajeros de vuelos internacionales de distintas líneas aéreas realizados durante el study tour del MGPG, ellos manifiestan que el producto podría complementar bien la lectura de la revista institucional y llenar la primera hora de viaje antes de empezar a ver películas u otros contenidos de más larga duración. El hecho de poder interactuar y elegir entre las distintas noticias, en vez de tener que aguantar un noticiero de 30 minutos, es reconocido como una ventaja importante.

8.1.3 Para los auspiciadores

El sistema de entretenimiento a bordo, por sus cualidades interactivas, es una buena oportunidad para que las empresas se encuentren con un público cautivo que tiene mucho tiempo libre y alto nivel adquisitivo, como se muestra en el capítulo Segmentos de clientes.

La efectividad de este producto informativo a la hora de alcanzar a su audiencia se asimila a la efectividad que tiene la TV online, dadas sus semejanzas de géneros, formatos, lenguaje y soporte. De acuerdo a un estudio de Nielsen (2010), mientras la retención de un comercial en la TV online es de 65%, en la TV convencional es de 46%.

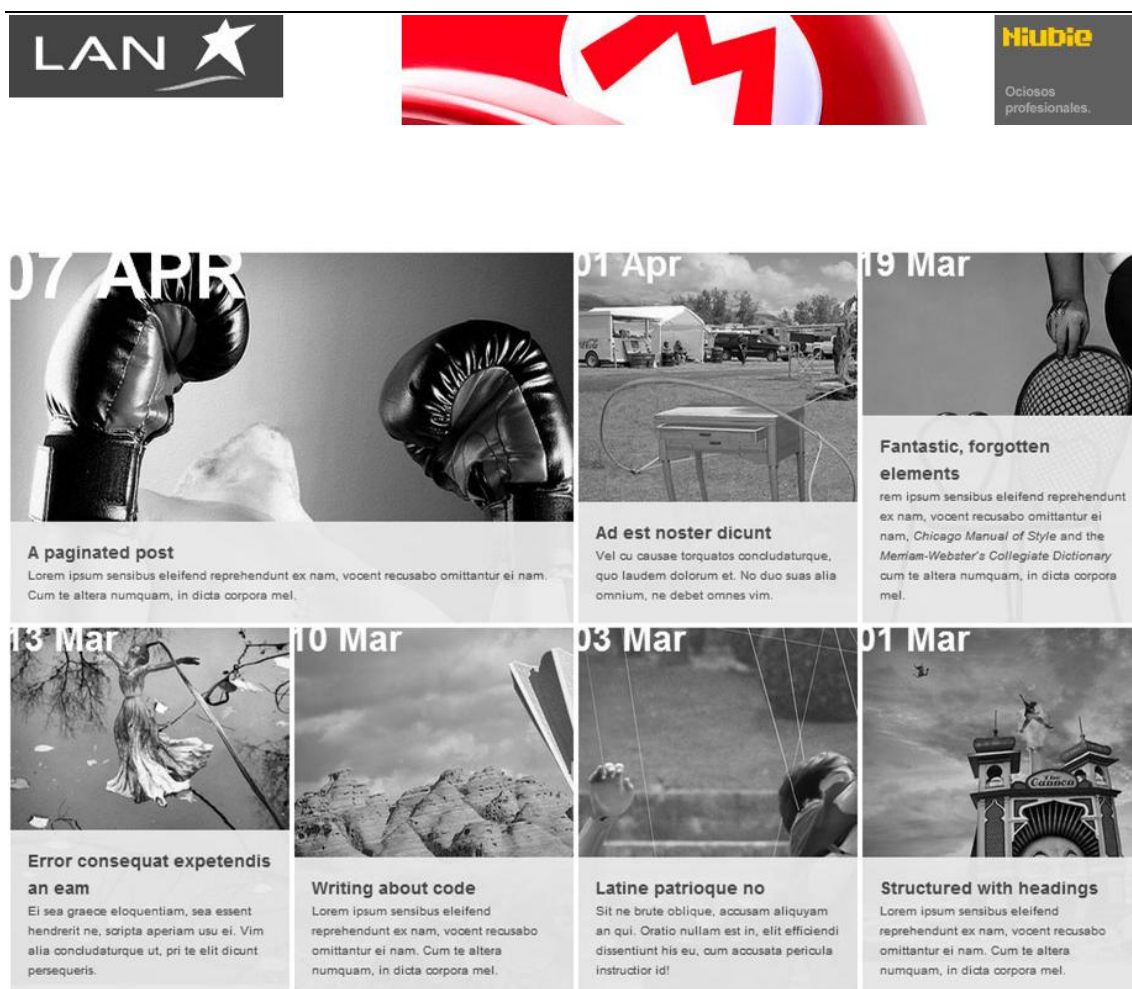
El recuerdo de marca, en tanto, es de 50% en la TV online y de 28% en la TV por ondas.

De esto se deduce que es coherente y conveniente aplicar los formatos publicitarios de la TV online en este soporte. Así, se ofrecerían cinco opciones de avisaje para las empresas:

Brandeado: como el conjunto de los reportajes es desplegado en una interfaz que los agrupa, esa interfaz puede ser auspiciada por alguna marca en particular con un banner de alta visibilidad. Por un tema de espacio para el diseño, se considera que sólo puede haber una marca auspiciando en esta categoría.

Cuadro 8: Imagen de la portada del conjunto de reportajes con el brandeado

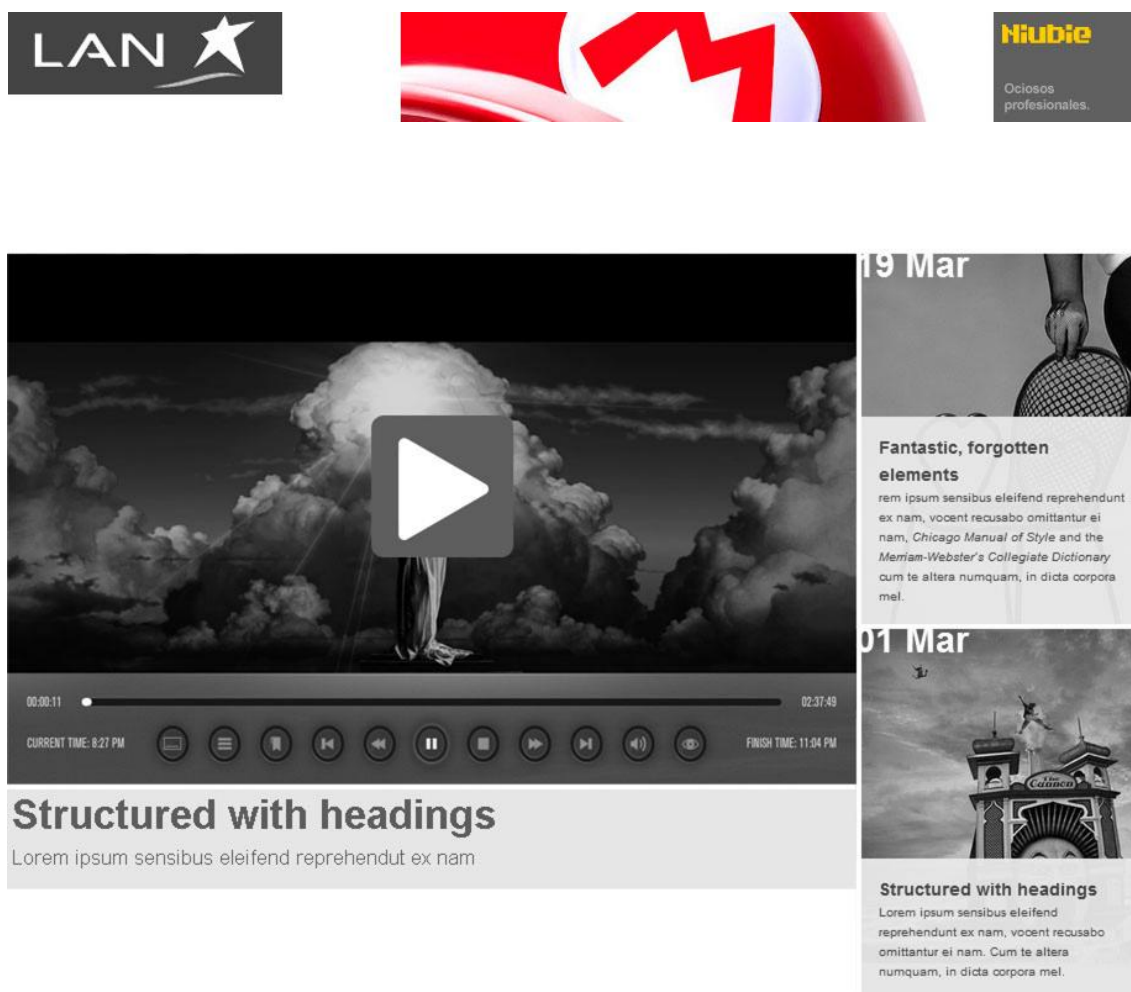
Arriba, a la derecha del logo, destaca el banner de la publicidad brandeada a color. El resto de la página está en blanco y negro solamente para facilitar la observación del banner en esta tesis, pero en la realidad también estará en colores.



Fuente: Themememe.com y Elaboración propia.

Cuadro 9: Imagen de uno de los reportajes con el brandeado destacado

Arriba, a la derecha del logo, destaca el banner de la publicidad brandeada en colores. El resto de la página está en blanco y negro solamente para facilitar la observación del banner en esta tesis, pero en la realidad también estará en colores.

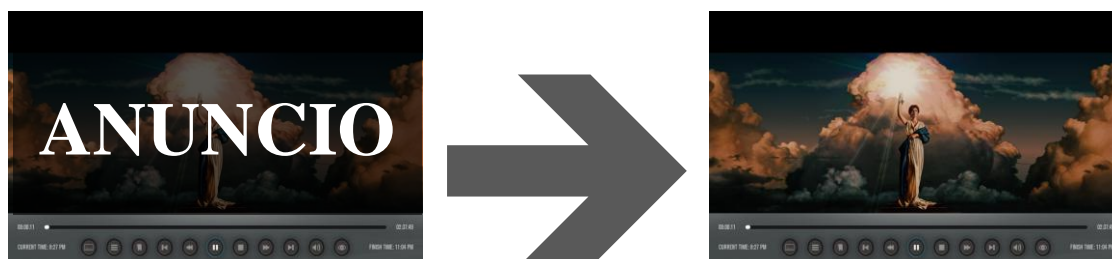


Fuente: Themememe.com y Elaboración propia.

Pre-roll: un anuncio de 30 segundos es puesto antes de que empiece el video. Normalmente, lleva un cronómetro que cuenta cuántos segundos faltan para que parta el reporte definitivo y, a los 7 segundos, tiene la opción de cerrar el video para iniciar el programa.

Cuadro 10: Video con pre-roll

Antes de que empiece el video, aparece un anuncio publicitario de 30 segundos. En la imagen, la opción se ve a pantalla completa.

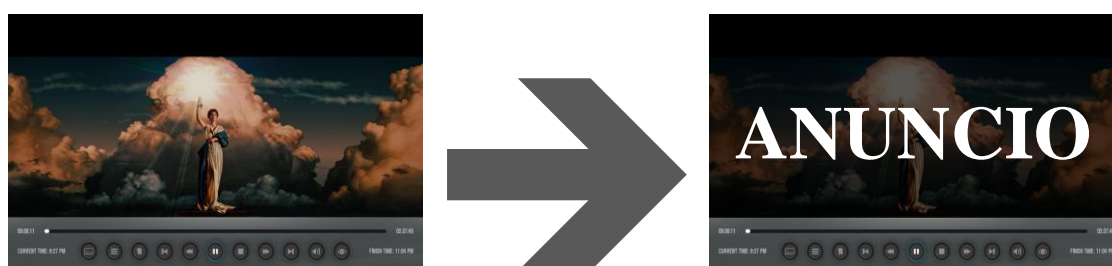


Fuente: Elaboración propia

Post-roll: el anuncio es desplegado una vez que el video ha terminado. Aunque algunos asumen que tiene menos efectividad que el Pre-roll, muchos publicistas confían en que un video atractivo puede llamar la atención de la audiencia en este tipo de propuestas publicitarias, explica Martínez (2010).

Cuadro 11: Video con post-roll

Después de terminado el reportaje, aparece un anuncio publicitario de 30 segundos. En la imagen, la opción se ve a pantalla completa.



Fuente: Elaboración propia.

Overlay o In-video: el anuncio es desplegado en una franja sobre el video. Es una de las formas más recientes de publicidad en formato video para internet y ha sido incorporada hace muy poco a YouTube, explica Martínez (2011).

Cuadro 12: Overlay

La publicidad aparece como una franja sobre el video. Al presionar la x dentro del círculo, la franja desaparece y se despliega de nuevo la pantalla completa. La imagen en blanco y negro es sólo de referencia para destacar en esta tesis este tipo de publicidad. Todo se verá en colores.



Fuente: Elaboración propia.

Placement: los productos son puestos en la pantalla dentro de la nota. Esto es muy común en el caso de, por ejemplo, notas donde se revisan carteleras o rankings, donde los reporteros graban en un lugar como un restorán que paga por una mención.

Desde una perspectiva técnica, potencialmente los diez reportajes podrían tener un pre-roll, un post-roll, un overlay o in-video y más de un placement a los que se agrega el brandeado que auspicia al conjunto del sistema de noticias. En total, tiene una capacidad de 41 avisos. Sin embargo, entrevistas con pasajeros de vuelos internacionales y la conversación con Fernando Morales, editor de Emol TV, muestran que la aplicación de publicidad en exceso podría saturar a los viajeros, quienes rechazarían el producto a pesar de tener el tiempo libre. De esta manera, se propone restringir la cantidad de piezas publicitarias en pos de atraer auditores y aumentar la efectividad del mensaje. Como criterio para fijar ese límite, esta tesis investigó otras experiencias de productos

informativos. Álex Segovia, estadístico de las revistas de El Mercurio, revela que una estrategia publicitaria exitosa consigna 40% del espacio disponible a publicidad.

Considerando esta experiencia, se decidió tener un máximo de 17 piezas destinadas a publicidad: un brandeado, cinco pre-roll, cinco overlay, tres placement y tres post-roll en distintos reportajes. La distribución privilegia la cantidad de avisos en aquellos que tienen mayor impacto en los pasajeros, que son los preferidos por los auspiciadores y, por lo tanto, los más demandados. Constanza Urzúa, product manager de la alta gama de Chevrolet, confirma esto: “Nunca se ocupa menos de media página en prensa. Un símil en web es que se ocuparían sólo banners más grandes”.

8.2 Segmento de clientes

El segmento de clientes se define por “los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa busca alcanzar y servir”.

El presente modelo de negocios detecta tres segmentos de clientes: los pasajeros, las aerolíneas y las empresas avisadoras. Los primeros corresponden a los usuarios finales del producto. Las aerolíneas y las empresas avisadoras, a los clientes.

Pese a que estamos hablando de un mismo producto, éste significa y sirve de una forma distinta a cada uno de los tres segmentos. Este capítulo parte con el análisis de los pasajeros-usuarios y sigue con la aerolínea y los auspiciadores. Si el producto informativo tiene valor para los viajeros, tiene también sentido para la línea aérea en la medida en que busca mejorar la calidad de su servicio y diferenciarse por esta vía; además, si los pasajeros lo valoran y la aerolínea busca tener bajos costos, tiene coherencia abrirle las puertas a empresas auspiciadoras que quieren contactarse con el tipo de público compuesto por los viajeros.

8.2.1 Pasajeros

En el modelo de plataforma multilateral, una o más “partes” son subsidiadas por las otras, escribe Andrei (2009). Esto, porque esa o esas partes tienen un valor en sí mismo que las hace merecedoras de ese subsidio. En el modelo de negocios de los medios de comunicación es normal que la audiencia sea subsidiada por los avisadores.

En este modelo de negocios, los pasajeros conforman la audiencia que será subsidiada. A bordo, ellos no cuentan hoy con un medio de información con reportajes de actualidad, tendencias, etc. Sólo cuentan con la revista de la aerolínea que, en la mayoría de los casos, trae contenido corporativo y de promoción de la empresa.

La naturaleza de los medios de comunicación informativos se puede ordenar en medios especializados (centrados en un área determinada del saber humano) y medios generales (aquellos medios que apuestan por el modelo tradicional de acoger multitud de objetos de información), explica Meso (2008). “Los medios generalistas”, explica el autor, “usan un lenguaje convencional, mientras que los especializados pueden permitirse una cierta especialización, que dependerá del carácter del mismo medio, su ámbito temático y sus destinatarios, del lenguaje y de los conceptos utilizados”. Otra característica es que los medios generalistas “presentan la realidad como un todo global en el que se producen interrelaciones entre las diferentes noticias. Los especializados atienden sólo a su ámbito y se desentienden de todo lo que pasa en el mundo, a menos que afecte directamente a su parcela”.

“Así, mientras los medios generales se dirigen a un público indefinido, los medios especializados tienen por objeto informar sobre todo lo que sucede en un ámbito concreto; satisfacer las demandas y necesidades informativas del sector social singular al que se dirige”, escribe Meso.

Por sus características socioeconómicas y diversidad de intereses, los pasajeros califican mejor dentro de la característica de ‘público indefinido’, ya que están agrupados por una gran cantidad de intereses diversos y no se enfocan en un área específica del conocimiento. En ese sentido, no podríamos clasificarlos dentro de un área del saber ni disciplina alguna. Los pasajeros tienen variadas expectativas, visiones y disposiciones con respecto a sus vuelos. Mientras el 51% de los pasajeros lo hacen por negocios o trabajo en LAN Chile, el 43% lo hace para visitar amigos/parientes o por vacaciones/turismo, informan LAN y Spafax (2011). En las otras filiales de LAN estas diferencias también se remarcan: el 48% de los pasajeros de LAN Perú lo hacen por razones de negocios o de trabajo, mientras que el 46% lo hace para ir de vacaciones o visitar parientes o amigos. En LAN Argentina, en tanto, la situación se invierte con respecto a Chile y es el 63% el que viaja por turismo o para visitar parientes y amigos. Los vuelos por razones de negocios son los más bajos de las tres filiales analizadas en el

informe: sólo el 32%. Como se puede suponer de antemano, la selección de asientos en Business o Turista está relacionada con los intereses de los viajeros. Alrededor del 60% de quienes viajan en las filiales de Chile, Perú y Argentina, eligen Business y vuelan por negocios. La excepción es Ecuador, para el cual hay datos desagregados por clase aérea, donde el 46% viaja en Business por razones de trabajo. La otra cara es la clase Turista, donde alrededor del 50% de los viajes en Chile, Perú y Argentina se realizan para ir de vacaciones o visitar parientes y amigos. Ecuador acentúa esta tendencia, alcanzando una proporción del 62%.

Argandoña y Chaparro (2007) reconocen que la alta transversalidad de una audiencia “reduce sus posibilidades de caracterización”. Sin embargo, no dice que esta caracterización sea imposible. Los pasajeros de líneas aéreas tienen ciertas características socioeconómicas y culturales comunes que permiten enfocar el lenguaje y los formatos usados en el producto periodístico y determinar el público objetivo al que será dirigida la publicidad.

De partida, en América Latina, predominan los pasajeros que hablan español, lo que ya define un punto fundamental del producto.

LAN y Spafax (2011) muestran que el 89% de los pasajeros de LAN Chile tienen una formación igual o superior a ‘técnica completa o universitaria incompleta’. De ellos, el 69% tiene educación superior completa o post-grado (éstos últimos conforman el 21% de los pasajeros). Sin importar la clase aérea, estas proporciones se mantienen similares. En clase Turista, el 87% de los viajeros sobrepasa la ‘educación técnica completa o universitaria incompleta’. El 71% tiene un título universitario o un postgrado y el 24% tiene un magíster o un doctorado. En clase Business, el 39% tiene un postgrado y el 47%, universitaria completa. Estos porcentajes incluso superan la proporción de individuos con formación técnica completa o superior de la clase alta en Chile, donde el 70% de las personas llegan a este nivel académico, según Irrázaval (2007).

Lo interesante es que estas proporciones se mantienen similares en el resto de los mercados sudamericanos abordados por LAN.

En LAN Perú, por ejemplo, el 32% de los viajeros tiene un postgrado y el 46% terminó su enseñanza universitaria. Es la aerolínea con más pasajeros con formación

postgraduada. En este punto, destaca que el 44% de sus pasajeros Business tiene formación de postgrado, mientras que el 32% de la clase Turista está en la misma situación.

Aunque LAN Argentina tiene la menor tasa de graduados de las tres filiales de LAN, ellos siguen siendo una proporción importante de los pasajeros: 62%. Algo parecido pasa en LAN Ecuador aunque sólo hay datos divididos por clase aérea, sin estar consolidados. Así, tiene la clase turista con menor escolaridad de las cuatro ramas de LAN: el 54% tiene formación académica universitaria completa o superior. Pese a que estos son los porcentajes más bajos, igual se descubre que la formación académica de los pasajeros sigue estando sobre el promedio de las sociedades latinoamericanas.

En cuando a los empleos de quienes viajan, se puede deducir que los pasajeros tienen altos niveles de ingreso. Estos datos están desagregados por clase aérea y por país. En la clase Turista internacional, LAN Perú presenta la mayor proporción de pasajeros en la categoría ‘Alto ejecutivo, profesional liberal independiente, gran empresario’, con 15%. Lo sigue LAN Chile, con 12%; LAN Ecuador, con 11%, y LAN Argentina, con 10%. Esta última aerolínea tiene el mayor porcentaje en la clasificación ‘Ejecutivo medio, profesional, mediano empresario’: 39%. La siguen LAN Chile y LAN Perú con 35%, mientras LAN Ecuador está más lejos con 25%. Estas dos categorías, que representan los más altos ingresos de quienes viajan en clase Turista en estas aerolíneas, abarcan porcentajes que bordean el 50% de los pasajeros para todas las filiales, excepto LAN Ecuador, donde alcanza el 36% de la audiencia. En la clase Ejecutiva internacional, estos porcentajes se incrementan e incluso superan el 80%. En LAN Perú, el 81% de los pasajeros pertenece a una de las dos categorías: el 43% es ‘Alto ejecutivo, profesional liberal independiente, gran empresario’ y el 38%, ‘Ejecutivo medio, profesional, mediano empresario’. La clase Business de LAN Argentina es la que presenta mayor proporción de este último grupo, con un 41%, mientras que el 36% pertenece a la otra categoría. El 75% de los pasajeros Business de LAN Chile clasifican dentro de uno de los dos grupos con preeminencia de los ejecutivos medios que alcanzan el 40%. LAN Ecuador, en tanto, es la filial que tiene la menor proporción de pasajeros que pertenecen a estas dos clasificaciones: 69%.

En términos de género, el 52% de los pasajeros internacionales de LAN Airlines son hombres y el 48%, mujeres.

Dados estos datos económicos, sociales y culturales, se justifica ofrecer un producto cuyo foco central sea la entrega de información. Debido a los altos niveles de formación y de ingreso de este público, la información se transforma en un bien de consumo importante para tomar mejores decisiones relacionadas con la sociedad en una diversidad de ámbitos. También se concluye que la mejor decisión es diseñar este producto informativo como un medio generalista, ya que se está apuntando a un público con distintos intereses, pero donde buena parte de sus características socioculturales son bastante homogéneas, lo que permite que el medio hable con un lenguaje muy preciso a través de sus diferentes reportajes y de la publicidad. En este sentido, la capacidad adquisitiva de este público, que podría asimilarse con los segmentos socioeconómicos ABC1-C2 en Chile, es de gran interés para las empresas avisadoras, que representan otro segmento de clientes en esta plataforma multilateral.

8.2.2 Aerolíneas

En la medida que son dueños de los sistemas de entretenimiento a bordo y, por lo tanto, de los mercados internos que se producen arriba de los aviones y que son explicados en el marco teórico, las aerolíneas tienen una influencia fundamental en el negocio.

En conversaciones con Gabriela Lewin, gerenta de IFE System de LAN, ella reveló que la compañía efectivamente estaría interesada en un producto de este estilo, lo que demostraría que hay mercado para él. Sobre todo, cuando no existen proveedores de contenidos para los sistemas de entretenimiento a bordo. “Proveedores tecnológicos hay, pero nos cuesta encontrar empresas que generen contenidos. Entonces, los proyectos se desarrollan en forma interna. El año pasado hicimos un noticiero para las pantallas centrales que hay en las cabinas de los vuelos nacionales y tuve que desarrollarlo yo. Algo parecido pasa con proyectos nuevos”, explica Gabriela Lewin.

En este sentido, un producto informativo para los sistemas de entretenimiento a bordo representa para las aerolíneas una oportunidad para diferenciar la calidad del servicio ofrecido a sus pasajeros de lo que hacen otros competidores. Además, dada la escasez de proveedores, la pondría a la vanguardia en términos de oferta de contenidos tecnológicos. Es un poco lo que ha pasado con los resúmenes de los goles de las clasificatorias que hoy se transmiten en los vuelos que cuentan con pantallas centrales

de entretenimiento a bordo y que le ha permitido a LAN marcar una diferencia con otras aerolíneas regionales.

Por último, por su naturaleza multimedia e interactiva, este producto informativo permite a la aerolínea cliente explorar al máximo las posibilidades de los sistemas de entretenimiento a bordo. Esto también se explica desde un foco estratégico para este emprendimiento, ya que se crean nuevas capacidades al tratar de sacarle el mayor provecho a estos sistemas, lo que permite, a su vez, ofrecer nuevos productos a otras aerolíneas incluso.

Sin embargo, estos sistemas, que se encuentran instalados en la parte trasera de los asientos, están disponibles sólo para vuelos internacionales. Para los locales, en tanto, el entretenimiento a bordo está a cargo de una pantalla central que no permite interacción de parte de los pasajeros. De esta forma, los consumidores del producto sobrepasarían los siete millones de pasajeros internacionales, número de viajeros registrado por LAN (2012) en sus estadísticas operacionales de 2011.

8.2.3 Auspiciadores

Para determinar potenciales empresas avisadoras que sirvan como clientes de este producto, se hizo una revisión de medios de comunicación de distintas aerolíneas, especialmente las revistas IN de LAN y Plus de Iberia, a las que se les hizo un análisis más sistemático, recogiendo los avisadores en forma ordenada por distintos sectores. La elección de estas dos revistas se debe a que existen en versión online y apuntan a un público que en su mayoría habla español, una característica fundamental en el desarrollo del producto informativo que se propone en esta memoria. Además, se hizo una revisión informal de distintos soportes publicitarios presentes en aeropuertos como Santiago, Melbourne, Sidney, Hong-Kong, Shanghai, Pekín, Londres, Atenas y Madrid.

Esto, bajo el supuesto de que estas mismas empresas pueden ser potenciales avisadores en el producto informativo para los sistemas de entretenimiento a bordo que se propone en esta tesis, ya que la audiencia objetiva de la publicidad sería la misma. Eso sí, hay que recalcar que el medio tiene todas las ventajas de una pantalla electrónica en términos de multimedia e interactividad, lo que aumenta la efectividad del mensaje.

Los avisadores tienen en común varias características que son coherentes con su búsqueda de un público con las particularidades de los pasajeros aéreos. La más

importante es que apuntan a consumidores con alto poder adquisitivo o alta capacidad de deuda. Se nota, por ejemplo, en la promoción de marcas de lujo como Diesel, Louis Vuitton, RKF, Chanel o Kuna, pero también en la promoción de hoteles como Marriot, Hilton o Radisson, entre otros. Aunque se han nombrado sólo algunas marcas, este fenómeno se nota en otras áreas productivas que avisan como el sector financiero, el inmobiliario, las consultoras de recursos humanos, los centros de salud o belleza, el tecnológico, el gastronómico (a través de marcas de vinos y restaurantes) y el universitario (con publicidad a sus MBA), entre otros.

“En la medida en que parecen ser un producto muy innovador, estas pantallas podrían ser un espacio interesante para marcas como de lujo o vanguardistas, que tienen atributos como modernidad, fuerza, tecnología y diseño y que pueden aprovechar el trabajo hecho en soporte audiovisual como los comerciales del Super Bowl, por ejemplo”, afirma Constanza Urzúa, gerenta de producto de la línea de alta gama de Chevrolet.

Además de apuntar a mercados de lujo, estas empresas buscan públicos globales, pero, sobre todo, con presencia en Hispanoamérica, características coherentes con el producto informativo y la audiencia hacia la que apunta. Así, a las marcas ya nombradas se suman otros como el banco HSBC y Claro. Exportaciones desde Latinoamérica como el vino con marcas como la chilena Concha y Toro o las argentinas Bodega Etchart, Nieto Senetiner y embotelladoras de destilados como Ron Medellín también son potenciales avisadores. Hay productos o servicios que se entregan en forma local, pero que apuntan a un público internacional, como en el caso de los MBA, los museos, los centros de salud y estética, las consultoras de recursos humanos y restaurantes que pueden estar interesados en promocionarse en el medio de comunicación que propone este estudio. En esa línea, también hay publicidad de ciudades como Guayaquil, Foz de Iguá o la Patagonia chilena, que buscan atraer flujos de viajeros e inversiones.

Obviamente, también se espera que entre los avisadores del proyecto haya un importante interés de sectores vinculados al turismo, entre los que destacan especialmente hoteles —que son los principales avisadores de la revista de LAN—, aunque también hay servicios de agencias de viaje, seguros de asistencia internacional y centros de ocio y entretenimiento que podrían utilizar la plataforma.

Dada la gran cantidad de pasajeros que viajan por razones de negocios, también se espera que empresas que hacen negocios ‘Business-to-Business’, como Komatsu, Konika-Minolta, Anglo-American, SAP y Microsoft pudieran ser eventuales clientes de este proyecto.

8.3 Canales de distribución

El producto se transmite a través de los sistemas de entretenimiento a bordo. Para los propósitos de esta tesis, se definirán los sistemas de entretenimiento a bordo como las pantallas ubicadas en las partes traseras de los asientos de los aviones en el caso de la clase económica y las pantallas dispuestas sobre unas especies de brazos móviles unidos a los asientos de la clase Business. Sin embargo, Akl, Gayraud y Berthou (2012) indican que también existen otros sistemas de entretenimiento a bordo como las pantallas centrales que cuelgan del cielo de los aviones (Ceiling Visual Display Unit) o estar empotrados delante del primer asiento (First seat VDU). Normalmente, este tipo de pantallas son usados en viajes más cortos, por líneas aéreas más pequeñas o por aerolíneas donde los sistemas de entretenimiento no son un factor importante para la calidad de su servicio a bordo.

Estos autores llaman *Visual Display Unit (VDU)* a las pantallas y corresponden a la parte donde interactúa el pasajero. Detrás de estas pantallas táctiles y los controles remotos, Brada (1995) indica que existe un sistema usado por el equipo de cabina para cambiar la configuración de los sistemas, tratar con transacciones y procesar datos. Ahí están los servidores donde se cargan los contenidos.

Una revisión histórica hecha por Akl, Gayraud y Berthou (2012) muestra que originalmente estos contenidos sólo contemplaban pistas de sonido que eran acompañadas por proyecciones de películas.

“La idea básica detrás de los sistemas de entretenimiento a bordo fue proveer a los pasajeros comodidad durante sus vuelos larga distancia; especialmente, con los largos vuelos transatlánticos donde los pasajeros no venían nada más que una gran superficie azul, los servicios se basaron originalmente en la entrega de comida y tragos a los pasajeros. En la medida en que los pasajeros demandaron más servicios y se incrementaron la competencia entre aerolíneas y los avances tecnológicos, más servicios fueron introducidos y los aparatos tecnológicos jugaron un papel destacado. Esto causó

un cambio en el concepto básico detrás de los sistemas de entretenimiento; fueron más allá de la comodidad física y dar comida. Empezaron a proveer servicios que les permitían a los pasajeros participar como parte del proceso de entretenimiento y servicios orientados a los negocios utilizando herramientas de conectividad”, explican.

Una revisión en terreno de los sistemas de entretenimiento de algunas de las aerolíneas más importantes del mundo confirma que fundamentalmente se han enfocado en la entrega de contenidos como películas, videojuegos de baja resolución gráfica, catálogos de productos del *duty free* e información genérica sobre el viaje (ubicación del avión, distancia de los puntos de partida y de destino, pies de altura, tiempo de viaje y temperatura exterior). Qantas, Cathay Pacific y British Airways ofrecen también videos de 30 minutos con noticias genéricas ofrecidas por CNN y BBC, mientras que la aerolínea australiana también tiene capítulos de la guía de viajes Lonely Planet dentro de su programación.

Para entender cómo se integra la carga de estos contenidos con la operación de las aerolíneas, esta tesis indagó el caso de LAN Chile, aunque puede ser extendida a otras líneas aéreas.

La interfaz que despliega los diversos contenidos del sistema de entretenimiento a bordo está diseñada en formato HTML, el mismo que se usa para crear páginas web en internet. Los videos desplegados en pantalla, en tanto, están en un formato MPEG4 o H264, el estándar usado por los sistemas IFE.

La actualización de los sistemas de entretenimiento a bordo se realiza en forma mensual, pero los contenidos deben estar listos para ser cargados tres meses antes. Así, una decisión como cargar una determinada película en abril es tomada por LAN en enero. La aerolínea comunica su decisión a IFE Services enviándole un archivo llamado Metadata y las películas mismas. El metadata es un archivo de Excel que trae todos los nombres de los contenidos (películas, series, videojuegos) y las descripciones para que se actualice el archivo HTML. La empresa española trabaja el conjunto de los archivos HTML y MPEG4 y, tres meses más tarde, envía ese set de archivos de vuelta a LAN. La aerolínea asigna a Thales —la compañía a cargo de la mantención de los sistemas de entretenimiento a bordo— la misión de cargar los contenidos en sus sistemas.

“La carga de este contenido se hace en un servidor, el cual copia y reenvía la información a otros tres servidores en cada avión”, explica el ingeniero aeronáutico Ariel Cele. “LAN nos entregaba unos *hard drives* con el contenido del mes”.

En la tarea de actualizar los HTML a partir de la información contenida en el metadato, IFE Services garantiza que no existan virus ni otros tipos de amenazas computacionales para los vuelos.

“Los tres meses son parte de las operaciones normales de IFE Services. Es lo que se demoran. No depende de LAN”, dice Gabriela Lewin, quien desconoce en detalle el proceso que la española realiza.

Thales, además, está a cargo de la revisión de los sistemas de entretenimiento a bordo cada vez que los aviones aterrizan. En estas revisiones, también se pueden hacer cargas parciales de contenidos, pero sólo para resolver problemas específicos.

8.4 Relaciones con los clientes

Existen distintos tipos de vínculos con cada uno de los tres segmentos de clientes. La relación con los pasajeros o usuarios se da al momento mismo en que el viajero consume el contenido. El vínculo con la línea aérea y los auspiciadores está a cargo del área de ventas y de la gerencia general que coordina estas relaciones desde un punto de vista estratégico.

Para reforzar la efectividad de la publicidad y los contenidos, se monitorearán los hábitos de los usuarios a través de sistemas similares a los webtracking, mediciones que detectan dónde los consumidores de contenidos interactivos ponen sus ojos en las pantallas, y a las llamadas ‘Analíticas de páginas’, que muestran donde los usuarios hacen más clics. La idea de estas mediciones es detectar qué temas y formatos les interesan más a los usuarios para fortalecer las distintas formas en que se entrega la publicidad.

Por otra parte, para fomentar la relación con las empresas auspiciadoras y las agencias de medios —definidas por Sissors, Baron y Ephron (2002) como “compañías que ayudan a otras compañías a comunicarse con los actuales y los potenciales clientes y/o el público general—, será fundamental el trabajo de la fuerza de ventas, que recibirá una comisión por los avisos. Además, se contempla el diseño de kits de medios o

informativos impresos y digitales explicando los alcances del producto, el público objetivo y sus principales características.

La relación con la aerolínea tiene que ver más con temas estratégico-políticos y de coordinación. De antemano, esta relación se definirá a través de un contrato entre las dos empresas donde se establecen las condiciones editoriales y comerciales que deben cumplir las partes. Normalmente, este tipo de contratos dura un año y las condiciones se explicitan en forma escrita al detalle, explica Gabriela Lewin.

8.5 Flujos de los ingresos

El proyecto cuenta con dos fuentes de ingresos: la aerolínea y los avisadores.

La relación con LAN se define a través de un contrato con plazos anuales, donde se ponen todas las condiciones. El modelo aquí propuesto considera una relación similar a la de la aerolínea con Spafax, la empresa a cargo de editar su revista corporativa IN. Bajo ese esquema, las dos empresas se reparten los ingresos por publicidad y LAN, además, paga una cuota por el servicio en sí mismo, que corresponde a una parte de los costos. Sin embargo, la aerolínea no quiso dar a conocer para esta tesis qué parte de los ingresos recibe ni qué montos de los gastos cubre.

Para los flujos provenientes de publicidad, se fija una estrategia de ‘seguidor de precios’. Para esto, se usó la información proporcionada por LAN y Spafax (2011) (Ver anexo 4). Se hizo el siguiente ejercicio: se ordenaron los avisos de la revista IN según su precio, de mayor a menor. Se asumió que, a mayor precio, mayor efectividad tiene el soporte publicitario. Luego, se ordenaron de mayor a menor efectividad los formatos publicitarios del producto informativo propuesto por este proyecto, de acuerdo a las conversaciones con Fernando Morales, editor de EmolTV, y lo propuesto por Martínez (2011). Finalmente, se asumieron que los precios de la publicidad en la revista IN se podrían aplicar también en el informativo de los sistemas de entretenimiento a bordo (ver Cuadro 11).

Cuadro 13: Asimilación de los precios de la publicidad en revista IN y en el proyecto

Descripción aviso en revista IN (1)	Tarifa	Descripción aviso en el nuevo producto del sistema de entretenimiento a bordo	Tarifa en pesos (4)
Tapa 2 doble página	U\$ 15.120	Brandeado (2)	\$7.287.840
Doble página enfrentada	U\$ 12.120	Overlay o In-video (3)	\$5.841.840
Tapa 3	U\$ 8.120	Pre-roll (3)	\$3.913.840
Tapa 4	U\$ 7.770	Placement (3)	\$3.745.140
1 página completa	U\$ 6.360	Post-roll (3)	\$3.065.520

(1) Para un número mensual

(2) Soporta como máximo un avisador en un mes.

(3) Considera la presencia del auspiciador en un video por un mes.

(4) 1 dólar=482 pesos (valor al 16 de marzo de 2012)

Álex Segovia explica que predecir el desempeño de un producto informativo es altamente improbable. Incluso en empresas consolidadas, los pronósticos tienen baja certeza. Así, productos que parten con alto éxito pueden decaer a lo largo del tiempo. Por el contrario, otros productos de nicho pueden masificarse y alcanzar un público más amplio con mucho éxito.

Considerando esta baja predictibilidad del negocio mediático, se construyó un escenario en que se llenarán dos opciones de alto impacto: un brandeado y un overlay. La elección de estas piezas se basa en el hecho de que los auspiciadores le dan más oportunidades a las alternativas de alto impacto que a las de menor repercusión, como se ha comentado antes. Esto significa percibir ingresos mensuales totales por \$17.297.400 una vez que se estabilicen los ingresos (que se van reajustando según la inflación).

Cuadro 14: Ingresos mensuales proyectados

Se calcula que las ventas se estabilizarán cuando se alcancen dos avisos vendidos. Así, se considera un ingreso máximo mensual de \$17.297.400.

	Valor aviso	Escenario negativo	
		N° avisos	Ingresos
Brandeadado	\$ 9.601.200	1	\$ 9.601.200
Overlay o In-video	\$ 7.696.200	1	\$ 7.696.200
Pre-roll	\$ 5.156.200	0	
Placement	\$ 4.933.950	0	
Post-roll	\$ 4.038.600	0	
INGRESOS MENSUALES POR AVISOS			\$ 17.297.400

Fuente: Elaboración propia.

Los detalles de los flujos de caja para el primer año y los siguientes se verán en profundidad en el capítulo Evaluación financiera.

Se calcula, además, que la aerolínea pagará una cuota mensual por el servicio equivalente a los costos fijos del proyecto que se reajustarán de acuerdo al IPC anual. Para el primer año, este pago ascenderá a \$ 8.180.000 al mes.

8.6 Actividades claves

Con el objetivo de entender las operaciones y calcular los costos de este nuevo negocio, este estudio investigó diferentes modelos de negocios para medios de comunicación que hoy existen: prensa, TV, radio y sitios web fueron analizados tomando en cuenta similitudes de formato y de forma de transmisión, además de la escala de los negocios.

Así, TV y sitios web parecen ser similares al trabajo que se puede realizar en los sistemas de entretenimiento a bordo, debido a su transmisión vía pantallas electrónicas. De ahí, la conclusión es que el modelo de operaciones para la creación de un sistema

informático para los soportes de entretenimiento a bordo de las aerolíneas opera de forma muy parecida al modelo de televisión por internet, que reúne particularidades conceptuales de los dos formatos.

El modelo propuesto por esta tesis y la televisión por internet comparten como características principales el uso del lenguaje audiovisual envasado o “no directo”, algo que los distingue de la televisión transmitida por ondas o por cable que pone gran énfasis a la transmisión en vivo. La venta de distintas formas de avisaje (detalladas en la Propuesta de valor para los auspiciadores) se realiza en forma directa, donde vendedores se acercan a empresas para atraerlas hacia el público que ve los contenidos, o a través de agencias de medios. El contenido, en tanto, tiene características muy similares en los dos modelos: es multimedia, con creciente predilección por el video enriquecido, formato que aparte de imágenes en movimiento aprovecha las cualidades hipertextuales⁴ e interactivas de los sistemas electrónicos para permitir ahondar en el consumo de información. Un ejemplo de video enriquecido se puede ver en el tema moda. Al video sobre la semana de la moda en Milán, se le puede agregar un link o hipervínculo a una galería de fotos en que se profundice la información entregada por la imagen en movimiento. En temas culturales, se puede hacer lo mismo dando acceso a lecturas de fragmentos de libros. En el caso del proyecto que se plantea en esta tesis, lo importante es que estos contenidos ‘extras’ estarán disponibles sin tener que acceder a Internet.

“Los costos fijos en las productoras de contenidos de no ficción son muy similares también entre la tele e internet”, afirma Fernando Morales, editor de EmolTV, en una entrevista para este estudio.

Se han definido cuatro etapas que enlazan tanto la creación de contenidos u operaciones como la venta de avisaje en un proceso que es complementario y paralelo a la vez: Implementación del proyecto, Preproducción, Producción, Postproducción y Revisión y carga de contenidos no sólo comprometen al personal en la generación de los reportajes, sino también en la venta de avisaje. Por ejemplo, una vez que se define una pauta de temas que se reportearán, el vendedor puede enfocar sus esfuerzos hacia

⁴ Según Colle (2001), el término hipertexto fue acuñado por Theodor Nelson en 1981: “Con hipertexto, me refiero a una escritura no secuencial, a un texto que se bifurca, que permite que el lector elija y que se lea mejor en una pantalla interactiva”.

empresas específicas que pueden interesarse por avisar en los reportajes elegidos por el área de prensa. Así, el contenido actúa como driver del área de ventas.

8.6.1 Implementación del proyecto

Además de la inversión (que se analiza en las secciones Recursos claves y en la Evaluación financiera), la creación de un producto informativo exige en sus orígenes una reflexión relacionada con el diseño editorial y el lenguaje verbal y visual que caracterizará y utilizará el conjunto de las partes que lo compondrán.

Esto se plasma en la creación de un manual de estilo, entendido por el Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España (ND) como el “conjunto de normas lingüísticas y de estilo que una publicación periódica establece (también las agencias informativas, las emisoras de radio y las cadenas de televisión, etc.) para que sus mensajes o textos periodísticos sean más coherentes, más eficaces y más correctos”.

Por lo tanto, se deben definir, en primer lugar, los formatos o géneros periodísticos que se utilizarán en los reportajes.

“Los géneros son respuestas estructurales y estilísticas a las diferentes necesidades expresivas de los hombres, y los géneros periodísticos satisfacen las necesidades expresivas del periodismo y facilitan la comprensión de los textos. Cumplen una función imprescindible en el quehacer periodístico, pues simplifican la tarea de escribir, ofrecen modelos, fórmulas, en los que el profesional vierte la información que ha recabado. En la práctica profesional, los géneros actúan como marcos de referencia”, afirma Contreras (2005).

Así, es distinta la crónica de un noticiero a la de un programa de reportajes como Contacto (Canal 13), Informe Especial (TVN), 60 minutos (CBS, EE.UU.) o 20/20 (ABC) o a una entrevista, por citar algunos ejemplos.

“Definir qué formato vas a utilizar te permite ahorrar costos y tiempo, ya que tienes definido cómo hay que escribir un guión, qué música usar, qué tiros de cámara hacer, qué imágenes de archivo usar. En esa línea, la nota de tele, determinada en gran grado por la contingencia es un formato más, pero no el único”, explica Morales.

Junto a la definición de formatos periodísticos, se requiere diseñar una interfaz en formato HTML donde el usuario va a interactuar con los reportajes. Esta interfaz debe

probarse en repetidas interacciones con una muestra de usuarios pasando desde una etapa de prototipo hacia una versión beta que es probada con el público objetivo para que dé señales sobre los atributos que debe tener la versión final. En esta línea, es coherente al mismo tiempo el diseño de una marca y una imagen corporativa que se expresa en la interfaz del producto y la gráfica de videos y fotografías. Una vez diseñada, en el caso de LAN, los archivos HTML deben ser enviados a IFE Services, una empresa española que trabaja con la chilena en la actualización de los sistemas de entretenimiento a bordo, para que certifique la seguridad de los archivos que se cargan.

Además, en un proceso de búsqueda de contenidos que se da y renueva a lo largo de toda la vida de la empresa, se realizan contactos con distintas agencias para poder obtener imágenes. Existen dos tipos de fuentes: pagadas y gratuitas. Las pagadas provienen de agencias de noticias (Reuters, Efe, AP, UPI) o de archivo (como Getty Images). Entre las fuentes gratuitas, se encuentran canales de televisión públicos internacionales (por ejemplo, TVPública de Argentina o TVPerú) y empresas privadas que han hecho de la generación de imágenes parte sustantiva de su campaña de marketing (entre los casos notables están las bebidas energéticas Red Bull o los productos tecnológicos de Apple). La apertura a contenidos globales permite sustentar la elección de imágenes gratuitas sobre las pagadas para este proyecto (ver más información en Alianzas claves). Así, se establece una alianza clave con las agencias que las proveen. Esto es posible gracias a que la información transmitida por el medio planteado en este proyecto no apunta a ningún país en particular, sino a un público continental. Así, mientras un medio nacional no puede perderse ningún punto de vista y debe obtener como estándar una mayor profundidad sobre los temas de su país, dependiendo en gran parte de sus contenidos de las agencias de noticias, un medio de alcance continental sólo debe abordar lo que parece más relevante a nivel local, sin tener que realizar una cobertura exhaustiva de cada país.

Estas definiciones en términos de diseño y manual de estilo también corren para el área de ventas, que debe seleccionar una lista de empresas objetivo y empezar a hacer sus primeros contactos con ellos. También debe definir los distintos formatos que tendrá la publicidad: pre-roll, post-roll, on-roll, brandeado o placement (más información en la sección Propuesta de valor). En ese sentido, debe definir qué contenidos o lenguaje no será admisible en los avisos, al igual que los estándares técnicos con que funcionan los sistemas. Para graficarlo mejor, no es lo mismo lo que se puede permitir en un diario

como The New York Post, se corte sensacionalista, que en The New York Times, que busca generar influencia en las decisiones políticas y ciudadanas.

8.6.2 Preproducción

Esta etapa parte con las propuestas de temas. Estos temas se discuten en reuniones de pauta con el equipo y, posteriormente, deben ser aprobados por el equipo de Entretenimiento a Bordo de LAN. Hoy, para la definición de las películas que se darán en el sistema de entretenimiento a bordo, la aerolínea tiene un equipo de críticos especializados que las eligen. En ese sentido, probablemente, la línea aérea establecerá un mecanismo propio para revisar y aprobar los temas de la pauta.

En lo interno, empieza la investigación y el contacto con entrevistados. Además se elaboran escaletas, una especie pre-guiones, para tener una pauta a la hora de grabar imágenes y hacer las preguntas, y los guiones para los casos que no requieren entrevistas o usan imágenes de archivos y agencias.

Esta rutina de trabajo se repite en cada una de las entregas del producto informativo, a diferencia de la implementación que se realiza solo una vez durante la etapa de inversión de la empresa.

Sobre la base de la pauta, el área comercial puede vender avisaje en forma más focalizada. Si una empresa está interesada en asuntos, por ejemplo, de tecnología y esos temas están en la pauta, los vendedores podrían ofrecer publicidad más efectiva.

8.6.3 Producción

Es otra etapa que se repite en cada una de las ediciones mensuales del producto informativo. El contenido se elabora en terreno: se realizan las entrevistas y se buscan imágenes de apoyo o se elaboran. Además, se arma la primera versión del reportaje en un programa de edición de video.

El sector ventas debe preocuparse de recibir las piezas que servirán para la publicidad: videos, banners e imágenes, que cumplan con los estándares técnicos y editoriales previamente decididos. En el caso de que se opte por una publicidad de tipo placement, es en esta etapa donde las marcas son exhibidas e incorporadas al producto informativo.

8.6.4 Post-producción

El contenido pasa a una etapa de corrección de sonido y color en que se agregan los generadores de caracteres, títulos y música. Esta etapa es fundamental para generar un producto de buena factura, alineado con estándares de calidad internacionales de lenguaje audiovisual y adecuado para ser consumido y visto por el público. Los problemas de sonido y color son eliminados en su totalidad.

LAN debe visar y aprobar que los reportajes correspondan a lo conversado durante la reunión de pauta realizada en la etapa de Preproducción. Una vez aprobados los reportajes, se diseña la interfaz definitiva con los diferentes temas que tendrá el producto informativo para que el usuario pueda interactuar con él y consumirlo.

Además, se suma la publicidad tanto a las notas como a la interfaz en los formatos de pre-roll, post-roll, branding.

8.6.5 Revisión y carga en los sistemas de entretenimiento a bordo

Esta es la etapa en que el contenido finalmente es cargado los sistemas de entretenimiento a bordo para ser consumido por los pasajeros.

Sin embargo, en forma previa, la compañía visa los contenidos de acuerdo a las pautas de su manual de estilo.

Los archivos de video son convertidos al formato MPEG4 o H264, el estándar generalmente usado por los sistemas de entretenimiento a bordo. Para actualizar la interfaz en el caso de LAN, se crea un “metadata”, que Gabriela Lewin define como un archivo Excel donde se escriben los títulos, bajada y otra información de los reportajes. El metadata y los archivos de video modulados son enviados a IFE Services en España, empresa que certifica que los archivos no tengan virus ni otros problemas que puedan afectar los computadores de los aviones ni la seguridad de los vuelos. Esta empresa es la encargada de agregar los títulos y descripciones al archivo HTML certificado por ellos mismos en la etapa de implementación del proyecto. En la práctica, también generan la nueva versión de la interfaz. Este proceso de revisión y diseño, explica Lewin, demora tres meses y los costos corren por cuenta de la aerolínea. De esta variable operacional surge la condición de que los contenidos se tengan que generar con un cuatrimestre de anticipación, pero que se actualicen en forma mensual. IFE Services envía el conjunto de los archivos en forma interna a la aerolínea. En el caso de LAN, una empresa externa

llamada Thales se encarga de los procedimientos de carga mensual de contenidos y de la revisión de los sistemas de entretenimiento a bordo cada vez que los aviones aterrizan.

“La carga de este contenido se hace en un servidor, el cual copia y reenvía la información a otros tres servidores en cada avión”, explica el ingeniero aeronáutico Ariel Cele. “LAN nos entregaba unos *hard drives* con el contenido del mes”. En estas revisiones, también se pueden hacer cargas parciales de contenidos para resolver problemas específicos.

8.6.6 Marketing y promoción

En este proyecto, las actividades de marketing enfocadas en los usuarios se concentran en destacar este conjunto de noticias multimedia e interactivas en la portada del sistema de entretenimiento a bordo y en las guías de programación de la aerolínea.

Para establecer el vínculo con las empresas auspiciadoras y las agencias de medios, será fundamental el contacto a través de la fuerza de ventas. Además, la gerencia general estará a cargo de la relación con en el caso de los avisadores claves y el contacto con la aerolínea. Además, se contempla el diseño de kits de medios explicando los alcances del producto, el público objetivo y sus principales características. También se estudia la aplicación de encuestas periódicas de contenidos para ver cuáles son más apropiados para el tipo de público de los vuelos.

8.7 Recursos claves

Los recursos tienen que ver con el éxito de las etapas operacionales explicadas en las actividades claves.

La inversión requiere comprar:

2 computadores iMac: Los computadores Apple conforman las llamadas islas de edición. Esta marca es preferida por los audiovisualistas por su calidad gráfica, pero, principalmente, por la estabilidad de su sistema operativo, lo que permite ahorrar tiempo y evita la pérdida de material editado.

2 licencias para el software Final Cut: A diferencia de otros softwares estándar en la industria de edición de video, este programa tiene varias ventajas que no se

encuentran en software como Avid o Adobe Premiere. A favor de Final Cut se cuenta su fácil uso (pese a ser de uso profesional) y, principalmente, su estabilidad.

2 equipos de cámaras Canon 5D: Estas cámaras son preferidas en la actualidad justamente por su naturaleza fotográfica, que las acerca más al formato cine que a la imagen televisiva.

Sistemas de sonido para las cámaras consistentes en micrófonos multidireccionales.

Estabilizador de imagen para las cámaras:

2 micrófonos Lavalier: son micrófonos unidireccionales que se colocan en la solapa de chaquetas y otros vestuarios. Son usados para entrevistas o transmisiones desde lugares donde el uso de otros micrófonos no es conveniente.

2 trípodes para las cámaras.

El equipo de administración y ventas necesita, en tanto, **dos notebooks** con licencia de **Microsoft Office** y planes **telefónicos ilimitados** en los que se considera el uso de **dos smartphones**.

Los **recursos humanos** también son considerados claves a la hora de la creación de contenidos. En conversación con el profesor Rafael Epstein durante las clases de ‘Gestión de Operaciones’ en el Magíster en Gestión para la Globalización de la Universidad de Chile, él puso énfasis en que la creación de contenidos “es un negocio de talentos, donde los encargados creativos juegan un rol fundamental en el producto final”.

Desde este punto de vista, la ‘redacción’, sección encargada de generar los contenidos, estaría conformado por el siguiente equipo:

1 director audiovisual: encargado de crear el manual de estilo, realizar los montajes, hacer labores de archivo (administrar bancos de imágenes), grabar cuando no haya un camarógrafo disponible y realizar las tareas de postproducción de audio y video.

1 periodista: con experiencia en TV, está encargado de armar las notas, escribir los guiones, producir las entrevistas y reportear en terreno.

2 camarógrafos: uno contratado a tiempo completo, con experiencia en TV, y otro por hora para diferentes salidas a terreno. Este camarógrafo por hora puede hacer despachos internacionales para que sean editados en Chile. Si éste es el caso, será contratado en cada país de Latinoamérica desde donde se necesite información.

El área de ventas, en tanto, estaría formada por **1 vendedor** a cargo de mantener la relación comercial con las empresas auspiciadoras, que recibiría una comisión de 3% por aviso mensual más una parte fija de \$300.000.

Todo esto está coordinado desde el nivel central por un **gerente general**, que coordina ventas y contenido, además de establecer las relaciones comerciales con la aerolínea y algunos avisadores clave. Él será el encargado de organizar, seleccionar el personal y realizar las compras durante tres meses, correspondientes al año cero.

Además, existen **recursos intelectuales** como el registro de una **marca** y del nombre del **sitio web** corporativo que se realizarán junto con la inscripción de la empresa.

8.8 Alianzas claves

Como se explica en el capítulo Actividades claves, una de las principales alianzas se realiza con proveedores de imágenes gratuitas. Entre ellas, se cuentan organismos públicos, universidades y organizaciones sin fines de lucro. Por otro lado, están las empresas y agencias de publicidad que buscan posicionar a sus productos en los medios de comunicación y que, de alguna forma, regalan sus imágenes para lograr este objetivo.

Las primeras fuentes exigen ser citadas en reportajes y notas como “vuelta de mano” por el servicio de imágenes. Mantener este cuidado es fundamental para sostener la alianza en el tiempo. Las empresas, en tanto, lo hacen como una práctica normal donde “dan” sus imágenes como política de relaciones públicas y no exigen ser citadas ni otro tipo de retribuciones. Pese a que se pueden realizar notas críticas contra estos productos, las empresas acostumbran a continuar otorgando sus servicios de imágenes. Muchas veces lo hacen a través del acceso a sus páginas web. Estas relaciones se mantienen a través de la redacción del medio de comunicación: periodistas, directores audiovisuales y editores.

Este proyecto también plantea la externalización de grabaciones extras a camarógrafos free-lance. A ellos se les paga por jornada. Para diez reportajes, se necesitan unas tres jornadas de trabajo equivalentes a \$240.000. La idea es contar con un equipo de camarógrafos a quienes asignarles tareas específicas.

8.9 Costos

Este capítulo considera tanto la inversión como los costos mensuales del proyecto. Para analizar los costos mensuales, se construyeron dos escenarios: uno negativo y otro positivo, debido a los cambios en los costos variables.

8.9.1 Inversión

La inversión considera adquirir los recursos claves para armar la productora de videos, implementar la oficina, crear la imagen corporativa y diseñar una interfaz sin errores técnicos, además de los gastos administrativos, notariales y de creación de empresa que tienen que ver con el registro de la marca, inscripción en el Servicio de Impuestos Internos y otros que los abogados consideren.

Cuadro 15: Inversión inicial

INVERSIÓN	Cantidad	Costo Unitario Pesos	Costo x Cantidad
Computadores iMac 27"LCD/3.1QC/4GB/1TB	2	\$ 1.299.999	\$ 2.599.998
Final Cut (Licencias)	2	\$ 154.940	\$ 309.880
Dreamweaver (Licencias)	1		\$ 358.915
Cámaras Canon D5	2	\$ 1.459.978	\$ 2.919.956
Estabilizador imagen para cámara+Sistema de sonido	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Micrófonos multidireccionales: Sennheiser ME66 - K6 - Super- Cardioid Mic Capsule with K6 and Mic Windscreen	2	\$ 240.518	\$ 481.036
Micrófonos Lavallier Sennheiser EW 112P G3-G omni-directional EW system	2	\$ 303.178	\$ 606.356
Trípodes	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
Smartphones	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Computadores estacionarios Dell con Windows	2	\$ 429.934	\$ 859.869
Licencia Microsoft Office	2	\$ 168.218	\$ 336.436
Diseño de imagen corporativa	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Diseño interfaz	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Implementación oficina			
>Sillas	5	\$ 14.990	\$ 74.950
>Escritorios	5	\$ 49.990	\$ 249.950
>Basureros	3	\$ 7.900	\$ 23.700
Gastos administrativos, notariales y de creación de empresa		\$ 500.000	\$ 500.000
INVERSIÓN			\$ 15.521.045

*US\$1=\$484 y €1=\$635 al 16 de marzo de 2012.

Valores incluyen IVA

Fuente: Elaboración propia

8.9.2 Costos mensuales

Barros (2003) explica que la mayor proporción de los costos en los medios de comunicación digital corresponde a costos fijos. Lo mismo sucede en este proyecto,

tanto en el escenario positivo como en el negativo. Estos costos fijos corresponden en buena parte a los sueldos, como la administración y el equipo periodístico. Otra parte menor se va en gastos de oficina. Los costos variables, en cambio, corresponden a la comisión de los vendedores de acuerdo a la cantidad de avisos vendidos. Como se ve en el cuadro 16, el equipo de ventas puede llegar a ganar hasta \$ 1.018.922, compuestos por el 3% de las ventas de avisaje y una parte fija de \$ 500.000.

Cuadro 16: Costos una vez que se han estabilizado las ventas

COSTOS MENSUALES	CANTIDAD	COSTOS
COSTOS FIJOS		
Gerente general	1	\$ 3.000.000
Director audiovisual	1	\$ 1.300.000
Periodista	1	\$ 800.000
Camarógrafo	1	\$ 800.000
Camarógrafo free-lance	24horas	\$ 240.000
Contador	1	\$ 150.000
Secretaria	1	\$ 350.000
Arriendo oficina	1	\$ 700.000
Teléfono	1	\$ 300.000
Movilización	1	\$ 600.000
Luz	1	\$ 120.000
Agua	1	\$ 20.000
Otros gastos oficina	1	\$ 300.000
Mantenimiento equipos	1	\$ 100.000
Total CF:		\$ 8.780.000
COSTOS VARIABLES		
Vendedor	1	\$ 1018.922
	Total costos:	\$ 9.798.922

Fuente: Elaboración propia.

9. Evaluación económica

A pesar de que LAN trabaja con contratos anuales, los cálculos se realizaron para un plazo de cinco años, ya que se puede suponer que la aerolínea extenderá los contratos. “En la medida en que el proveedor haga lo que LAN le exige, es altamente probable que se extienda un contrato”, explica Gabriela Lewin.

Para el análisis económico, se generó un escenario más bien conservador en que se venden dos avisos. Esto, debido a la baja predictibilidad que tiene el mercado de los medios de comunicación. Las evaluaciones consideraron los ingresos provenientes de la venta de publicidad y la provisión de servicios a la aerolínea. Además, se tomaron en cuenta los principales costos y el valor de la inversión.

Se consideró que los avisadores ocuparán las dos piezas publicitarias de mayor valor: un brandeado y un overlay. Esta decisión se basa en el hecho de que los auspiciadores prefieren los espacios publicitarios con alto impacto antes que las otras opciones más baratas, pero de efectos más impredecibles en la audiencia, según las entrevistas con Constanza Urzúa y Fernando Morales. Además, es la fórmula mínima con que se financia este proyecto. Con menos, sería inviable. Sin embargo, llegar a copar estos dos avisos es un proceso gradual, explica Morales. Como el contenido se actualiza en forma mensual, pero con un cuatrimestre de anticipación, no se contemplaron ingresos durante los primeros tres meses del proyecto. En el cuarto mes, se estimó que un avisador contrata un overlay por \$7.696.200. Luego, se calculó que en el octavo mes, otra empresa apuesta por un brandeado y los ingresos totales mensuales se estabilizan en 17.297.400 mensuales como se ve en el Cuadro 20 durante todo el periodo de evaluación.

Cuadro 17: Evolución de los ingresos y costos por avisaje durante los primeros 12 meses del proyecto

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
INGRESOS*	0	0	0	\$ 7.696.200
COSTOS	(\$ 9.280.000)	(\$ 9.280.000)	(\$ 9.280.000)	(\$ 9.710.886)
UTILIDAD	(\$ 9.280.000)	(\$ 9.280.000)	(\$ 9.280.000)	(\$ 2.014.686)
UTILIDAD ACUMULADA	(\$ 9.280.000)	(\$ 18.560.000)	(\$ 28.040.000)	(\$ 30.454.686)
	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
INGRESOS	\$ 7.696.200	\$ 7.696.200	\$ 7.696.200	\$ 17.297.400
COSTOS	(\$ 9.710.886)	(\$ 9.710.886)	(\$ 9.710.886)	(\$ 9.998.922)
UTILIDAD	(\$ 2.014.686)	(\$ 2.014.686)	(\$ 2.014.686)	\$ 7.298.478
UTILIDAD ACUMULADA	(\$ 32.469.372)	(\$ 34.484.058)	(\$ 36.498.744)	(\$ 29.200.266)
	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS	\$ 17.297.400	\$ 17.297.400	\$ 17.297.400	\$ 17.297.400
COSTOS	(\$ 9.998.922)	(\$ 9.998.922)	(\$ 9.998.922)	(\$ 9.998.922)
UTILIDAD	\$ 7.298.478	\$ 7.298.478	\$ 7.298.478	\$ 8.298.478
UTILIDAD ACUMULADA	(\$ 21.901.788)	(\$ 14.603.310)	(\$ 7.304.832)	(\$ 6.354)

*No considera los ingresos producto del acuerdo con LAN

Nota: los costos suben debido al aumento de los costos variables, como las comisiones por venta.

Fuente: Elaboración propia

Se consideró que las ventas mensuales de avisaje se estabilizan desde el 7° mes de operación en \$ 17.297.400 nominales y los costos en \$ 9.998.922 nominales para el primer año.

Entonces, el flujo de caja se calculó año a año, reajustando ingresos y costos a una tasa anual de 2,9% equivalente a la variación del IPC proyectada por el Banco Central (2011) para 2012. En este análisis se tomó en cuenta que buena parte de la estructura de

precios de la empresa se deben reajustar de acuerdo a la inflación como salarios y arriendo.

Como se explica anteriormente, durante la investigación de esta tesis, personeros de LAN comentaron que la compañía comparte ingresos y utilidades en su acuerdo con Spafax, además de pagar una cuota mensual por los servicios. Esta evaluación considera un supuesto en que la aerolínea pague una anualidad equivalente al 50% de los costos fijos del proveedor. Sin embargo, con el objetivo de que la compañía aérea también vea en este proyecto un negocio, también recibirá el 30% de los ingresos por avisaje.

El capital de trabajo es igual a la suma de los costos de los tres primeros meses de la operación. La depreciación se calculó considerando que computadores y equipos de video y audio se deprecian en seis años, mientras que los muebles lo hacen en tres.

Cuadro 18: Flujo de caja proyectado en cinco años

ESCENARIO	0	1	2	3	4	5
Ingresos x Ventas	0	41045130	149511807	153847649	158309231	162900199
Ingreso x LAN		52680000	54207720	55779744	57397356	59061880
Gan./Pérd. Capital						
Costos Mensuales		114878154	120997089	124506004	128116679	131832062
Depreciaciones Legales		-1859524	-1859524	-1859524	-1751224	-1751224
Pérdidas Ej. Anterior						
Utilidad Antes de Impuesto		-23012548	80862914	83261864	85838684	88378792
Impuestos (19%)		0	-12129437	-12489280	-12875803	-13256819
Utilidad Después Impuesto		-23012548	68733477	70772585	72962882	75121973
Depreciaciones Legales		1859524	1859524	1859524	1751224	1751224
Pérdidas Ej. Anterior						
Gan./Pérd. Capital						
Flujo Caja Operacional		-21153024	70593001	72632109	74714106	76873197
Inversión Fija	-15521045					
Valor Residual de los Activos						470836
Capital de Trabajo	-27840000					27840000
Rec. Capital de Trabajo						
Flujo de Capitales	-43361045	0	0	0	0	28310836
Flujo de Caja Privado	-43361045	-21153024	70593001	72632109	74714106	105184033
Flujo de Caja Acumulado	-43361045	-64514069	6078931	78711040	153425146	258609179

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo se calculó considerando los costos de los tres primeros meses de trabajo en el año. La depreciación se hizo en forma lineal, siguiendo la tabla de depreciaciones del Servicio de Impuestos Internos.

La recuperación de la inversión se realiza durante el segundo año.

Para calcular el valor actual neto (VAN), se utilizó una tasa de descuento real de 10,09%, utilizando el método del CAPM. Esto dio un resultado de 200.500.146. Para ello, se utilizó el Beta de tres agencias de publicidad que cotizan en bolsa además de la tasa de libre de riesgo (4,7%) y la prima por riesgo (5,5%) recomendadas por el artículo Estimación del premio por riesgo en Chile, de Lira y Sotz (2011), publicado por el

Banco Central. Además, se consideró una inflación de 2,9%, de acuerdo a las proyecciones del Banco Central para 2012.

Cuadro 19: Cálculo del Beta desapalancado para obtener la tasa de descuento

	Beta	D/E	Impuestos	Beta desapalancado
JCDecaux SA (DEC:EN Paris)	1,09	17,8	19,60%	0,692789
Interpublic Group Of Cos Inc (IPG:New York)	1,8	63,5	15%	0,434411
Publicis Group (PUB:EN Paris)	0,9	46,9	19,60%	0,252774
Wausau Paper Corp (WPP:New York)	1,33	80,5	15%	0,430313
Promedios Betas desapalancados:				0,452572

Fuentes: Bloomberg y Elaboración propia.

Como parte del ejercicio, sometimos los resultados a análisis con otras tasas de descuento. Esto, en la medida en que el negocio de una agencia de publicidad pequeña en un área nueva puede ser de mayor riesgo que agencias grandes establecidas que transan en bolsa. Como se explicó en el análisis de contexto, una agencia que ya está en bolsa tiene una cartera relativamente estable de clientes cautivos. Además, existe una alta competencia dada por un número de competidores creciente (cada nuevo publicista o diseñador tiene capacidad para crear una nueva agencia), temas tratados en el análisis de mercado. Así, sometimos los flujos a distintas tasas de descuento de 12%, 25% (usada por Corfo para emprendimientos de alto riesgo) y 30%. Con una tasa de 12%, nos da un VAN de \$ 186.858.339; con una de 25%, \$117.671.208, y con una de 30%, un VAN de \$ 99.052.368.

La tasa interna de retorno es de 88%.

En el análisis de resistencia, consideramos una disminución en los ingresos. Si estos cayeran a la mitad en todo el periodo, con una tasa del 10,09%, daría un VAN de -\$ 135.601.369, lo que haría inviable el negocio.

10. Conclusiones

Los cambios vividos por el negocio aeronáutico han abierto nuevas exigencias a las aerolíneas a la hora de controlar costos y sacar el máximo provecho a los recursos. Esto ha dado pie a medidas que han sido bienvenidas por la industria, como el fin del reparto de diarios y revistas en los vuelos nacionales de LAN, pero que han repercutido en el servicio a los pasajeros que, en este caso, ya no tienen a su alcance medios informativos de carácter independiente durante los vuelos.

De hecho, pese a los aplausos que esta medida específica ha recibido de parte de los gestores de la industria, aún no es la norma en los vuelos internacionales, donde aún es frecuente la entrega de periódicos y revistas.

Es en este espacio donde esta tesis encuentra una oportunidad de negocio y ve factible la creación de un medio de información de reportajes a través de los sistemas de entretenimiento a bordo en la medida en que favorece a líneas aéreas y viajeros. Pese a que los pasajeros no son de antemano conscientes de la necesidad de informarse durante los vuelos, también es cierto que van a consumir un producto informativo si se les entrega la posibilidad de hacerlo. Además, si las compañías aeronáuticas pueden ahorrarse el tiempo y costo de limpieza de los aviones producto de la suciedad que provocan los diarios y mejorar la experiencia a bordo, es altamente probable que den la bienvenida a la propuesta de este trabajo. En ese sentido, se plantea un proyecto donde todos los involucrados ganan: los pasajeros porque reciben un producto que consumirán; la aerolínea, porque mejora su servicio, y los avisadores, porque tienen acceso a un público atractivo para sus productos y una ventana que los proyecta al exterior.

La investigación bibliográfica y las entrevistas con gente de LAN y conocedores de los medios de comunicación demuestran que es técnica y operacionalmente factible montar una productora de contenidos y transmitir contenidos utilizando los sistemas de entretenimiento a bordo. La evaluación financiera, en tanto, demuestra resultados positivos.

Sin embargo, hay varias debilidades.

Una, tiene que ver con la poca predictibilidad del mercado, en la medida en que es difícil pronosticar cómo reaccionarán los avisadores a la nueva propuesta. Sin embargo,

hay indicios de que podrían darle su beneplácito. El primero es la entrevista hecha un potencial cliente que indica que el medio parece interesante para sus objetivos de promoción. El segundo tiene que ver con la evaluación financiera: con sólo dos avisadores, el proyecto es capaz de dar rentabilidad en el mediano plazo bajo el modelo propuesto. Sin embargo, el tipo de contrato dependerá de la aerolínea que es cliente.

Otro problema tiene que ver con la falta de información que existe en la industria. Aunque este proyecto está diseñado para ser aplicado en cualquier línea aérea de Latinoamérica, fue armado en Chile, y se tomó como referente a LAN, al ser la mayor aerolínea del continente tras su fusión con TAM. Aunque la aerolínea respondió a las consultas de esta tesis a través de la ejecutiva a cargo de los sistemas de entretenimiento a bordo, hubo muchos aspectos en los cuales no quiso dar mayores detalles. Algunos de estos datos son el número de pasajeros frecuentes (para entender qué tanto afectan estos viajes frecuentes a la venta de publicidad) y cómo son en detalle los contratos con sus proveedores (como Spafax), entre otros detalles que pueden hacer más atractivo o hasta viable el proyecto. Otras aerolíneas consultadas vía Internet como Avianca y Copa, ni siquiera respondieron al llamado a colaborar. En ese sentido, se podría deducir que la poca colaboración de las aerolíneas también cierra espacio para la aparición de nuevos proveedores. De hecho, para esta tesis se contactó a algunos de sus actuales proveedores tecnológicos de distintas aerolíneas, pero tampoco quisieron dar información. Algunos de ellos son exfuncionarios de la empresa que han tenido acceso a la información de LAN de primera mano. En ese sentido, un desafío para este modelo de negocios es encontrar más datos que reafirmen algunas de las premisas expuestas acá y que completen los vacíos en torno a la operación misma del producto.

En ese sentido, sólo la colaboración de la aerolínea permite hacer exhaustivos análisis para medir efectivamente la mejora en la experiencia de usuario que provoca este producto.

La ausencia de competidores fuertes es una oportunidad para abrir un mercado nuevo, inexplorado y en el que puede haber buenas posibilidades de retornos. Sin embargo, el excesivo poder de la aerolínea es uno de los factores de riesgo más importantes. Estas compañías tienen en sus manos el medio de transmisión de contenidos, lo que es determinante para la realización de este emprendimiento y la generación de barreras de entradas para futuros competidores. De ahí que se consideren

fundamentales los términos del contrato entre la empresa propuesta por esta tesis y la línea aérea. De este documento dependerá buena parte de la viabilidad del proyecto y la sustentabilidad en el tiempo. Aspectos como la duración del acuerdo, la estructura de los pagos por servicios y la reacción de la aerolínea frente a la aparición de nuevos proveedores que ofrezcan servicios similares son fundamentales y deben ser revisados en detalle, ya que podrían modificar en forma importante la evaluación financiera de la propuesta.

11. Bibliografía

Achap (2012) Inversión Publicitaria 2011. Inversión Publicitaria en medios. Santiago Chile.

Airline Leader (2011) Latin America's Aviation Industry Becomes a World Force. Aparecido en el número 10 correspondiente a noviembre de 2011.

Aldunate, Felipe (2007) A la caza de buenas historias. Publicado en el artículo La pauta in situ. Cuadernos de Información N° 20, 2007 – I. Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Alexa (2011) Alexa Top 500 Global Sites. Consultado por última vez el 22 de marzo de 2012 en <http://www.alexa.com/topsites>

Álvarez Valdiviedo, Diana y Tirado Araujo, Natalia (2004) Plan de negocios para el montaje de una aerolínea de bajo costo para Colombia. Tesis para acceder al grado de ingeniero industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad Javeriana. Bogotá.

Aprea, Gustavo y Kirchheimer, Mónica (2012) Argentina: Continúa la caída de la ficción, crece la producción nacional en Transnacionalización de la ficción televisiva en los países iberoamericanos, publicado por Obitel.

Arriagada, Eduardo (2008) La competencia llegó al internet mapochino en BlogsUC. Revisado por última vez el 18 de marzo de 2012 en http://www.blogsuc.cl/2008/11/23/la_competencia_llego_al_internet_mapochino/

Arriagada, Eduardo (2011) La experiencia del iPad de la prensa chilena: sacando la pelota de la cancha. Revisado por última vez el 18 de marzo de 2012 en <http://www.blogsuc.cl/2011/12/17/la-experiencia-en-el-ipad-de-la-prensa-chilena-sacando-la-pelota-de-la-cancha/>

Argandoña, Luis y Chaparro, Matías (2007) Oferta informativa en televisión abierta: Las audiencias preferenciales de los cuatro canales en Encuesta Nacional UDP 2007.

Akl, Ahmed; Gayraud, Thierry and Berthou, Pascal (2012) Key Factors in Designing In Flight Entertainment Systems en el libro Recent Advances in Aircraft

Technology, pp. 331-360. Revisado por última vez el 8 de abril de 2012 en <http://www.intechopen.com/books/recent-advances-in-aircraft-technology>

Banco Central (2011) Informe de Política Monetaria. Septiembre 2011.

Barros, Óscar (2003) Modelos de negocios en internet en Serie Gestión N°29. Centro Gestión (CEGES), Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.

Brada, Premek (1995) In-Flight Entertainment System using BOOD. Disertación para acceder al Magíster en Ciencias en Ingeniería Avanzada en Software por la Universidad de Bohemia del Oeste.

Brealey, M. Y. (2006). Principios de Finanzas Corporativas, 8ª Edición. Mc Graw Hill.

Cámara Argentina de Agencias de Medios (2012) Evolución de actividad publicitaria argentina. Consultado por última vez el 11 de noviembre de 2012 en <http://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/evolucion-de-actividad-publicitaria-argentina-informe-1er-semester-2011/>

Correa, A. L. (2009). Herramientas de análisis estratégico: Las 5 fuerzas de Porter en el sitio Manager Magazine. Revisado por última vez el 26 de Noviembre de 2011, en <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/herramientas-de-analisis-estrategicolas-5-fuerzas-de-porter/>

De Gregorio (2011) La economía mundial, las tensiones cambiarias y la política monetaria reciente en Chile publicado en revista Estudios Públicos 123.

Eisenmann, Thomas; Parker, Geoffrey, y Van Alstyne Marshall (2006) Strategies for two-sided markets. Harvard Business Review, Octubre 2006.

Filmbank (2012) Aingle title screening licence (STSL) price list. Revisado por última vez el 3 de abril en <http://www.filmbank.co.uk/images/78434/stsl%20price%20list.pdf>

Fuenzalida, Valerio y Julio, Pablo (2012) Informe de Chile 2011: Cambios en el paisaje industrial en Transnacionalización de la ficción televisiva en los países iberoamericanos, publicado por Obitel (2012).

Hagiu, Andrei (2009) Note on Multi-Sided Platforms. Harvard Business School Publishing.

Hecker, Pablo (2012) Mientras en Argentina se ven cada vez más los canales de noticias, en EE.UU. pierden mucho rating publicado en El Cronista, Buenos Aires.

Humphreys (2012) Por mayor endeudamiento relativo, Humphreys modifica la clasificación de los títulos accionarios de Latam Airline (ex Lan), publicado el 4 de julio de 2012.

Irrázaval, Ignacio (2007) Estratos socioeconómicos: Percepciones y opiniones en Encuesta Nacional Bicentenario UC-Adimark 'Una mirada al alma de Chile'. Enero 2007. Recuperado el 5 de diciembre en http://www.uc.cl/encuestabicentenario/seminarios/2006/pdf/estratos_socioeconomicos.pdf.

LAN y Spafax (2011) In LAN, inflight media kit.

LAN (2011) LAN Airlines reporta estadísticas operacionales de diciembre 2010. Serie Estadísticas Operacionales, enero 2011.

LAN (2012) LAN Airlines reporta estadísticas operacionales de diciembre 2011. Serie Estadísticas Operacionales, enero 2012.

Lira, Francisca y Sotz, Claudia (2011) Estimación de la prima por riesgo en Chile. Publicado en Documentos de Trabajo del Banco Central en marzo de 2011.

Martínez, Juan Carlos (2011) Cómo captar inversión de otros medios para el medio online. Consultado por última vez el 11 de marzo de 2012 en <http://blog.iedge.eu/direccion-marketing/marketing-interactivo/publicidad-digital/juan-carlos-martinez-carreiro-como-captar-inversion-de-otros-medios-para-el-medio-online/#more-2979>

Medel, Lorena (2007) Para volar alto, en revista Capital. Consultado por última vez el 20 de marzo de 2012. <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/para-volar-alto.html>

Meso Ayerdi, Koldobika (2008) Tipología de los cibermedios vascos y modelos de producto. Estado de la cuestión del estudio del fenómeno del ciberperiodismo desde

la UPV-EHU en López García, Guillermo (ed.). Comunicación local y nuevos formatos periodísticos en Internet: cibermedios, confidenciales y weblogs. Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de València. pp. 47-67. Consultado por última vez el 5 de diciembre de 2011 en <http://www.cibermediosvalencianos.es/comloc/Salaverria.pdf>

Navarro, Lizy (2001) Los periódicos On Line. Sus características, sus periodistas y sus lectores. Consultado por última vez el 10 de marzo de 2012 en Sala de Prensa <http://www.saladeprensa.org/art253.htm>

Nielsen (2010) Looking at Lift: Inside Online Video Advertising, publicado en el blog Nielsen Wire el 19 de abril de 2010. Consultado por última vez el 11 de marzo de 2012 en http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/looking-at-lift-inside-online-video-advertising/

Nielsen (2012) December 2011: Top U.S. Online Video Destinations, publicado en el blog Nielsen Wire el 19 de abril de 2010. Consultado por última vez el 11 de marzo de 2012 en http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/december-2011-top-u-s-online-video-destinations/

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010) Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc.

Oxford Economics y Amadeus (2010) La fiebre del oro de los viajes 2020.

Revista Savia (2007) Viajes de futuro. El turismo avanza con las innovaciones tecnológicas. Junio 2007.

Sissors, Jack Zenville, Baron, Roger B. y Ephron, Erwin. (2002). Advertising Media Planning. McGraw-Hill Professional.

Suárez, Fernando y Lanzolla, Gianvito (2005) The Half-Thruth of the first mover advantage. Harvard Business Review, Abril 2005.

Transparency Internacional (2012) Corruption Perceptions Index 2011. Consultado por última vez el 11 de noviembre de 2012 en <http://cpi.transparency.org/cpi2011/interactive/>

Villar, Israel (2009) Diseño e implementación de un sistema de entretención a bordo para el transporte de pasajeros.

Yoffie, David B. y Kwak, Mary (2006) With Friends like These. The Art of Managing Complementors. Harvard Business Review, Septiembre 2006.

12. Entrevistas

Cere, Ariel. Ingeniero aeronáutico que trabajó en Thales, empresa encargada de la mantención de los sistemas IFE de Lan.

Lewin, Gabriela. Gerenta IFE system en LAN.

Morales, Fernando. Ex editor EmolTV.

Segovia, Álex. Estadístico Revista del Campo, El Mercurio.

Urzúa, Constanza. Gerenta de productos de la alta gama de General Motors en Chile.

13. Anexos

13.1 Anexo 1: Imágenes Sistemas de entretenimiento a bordo



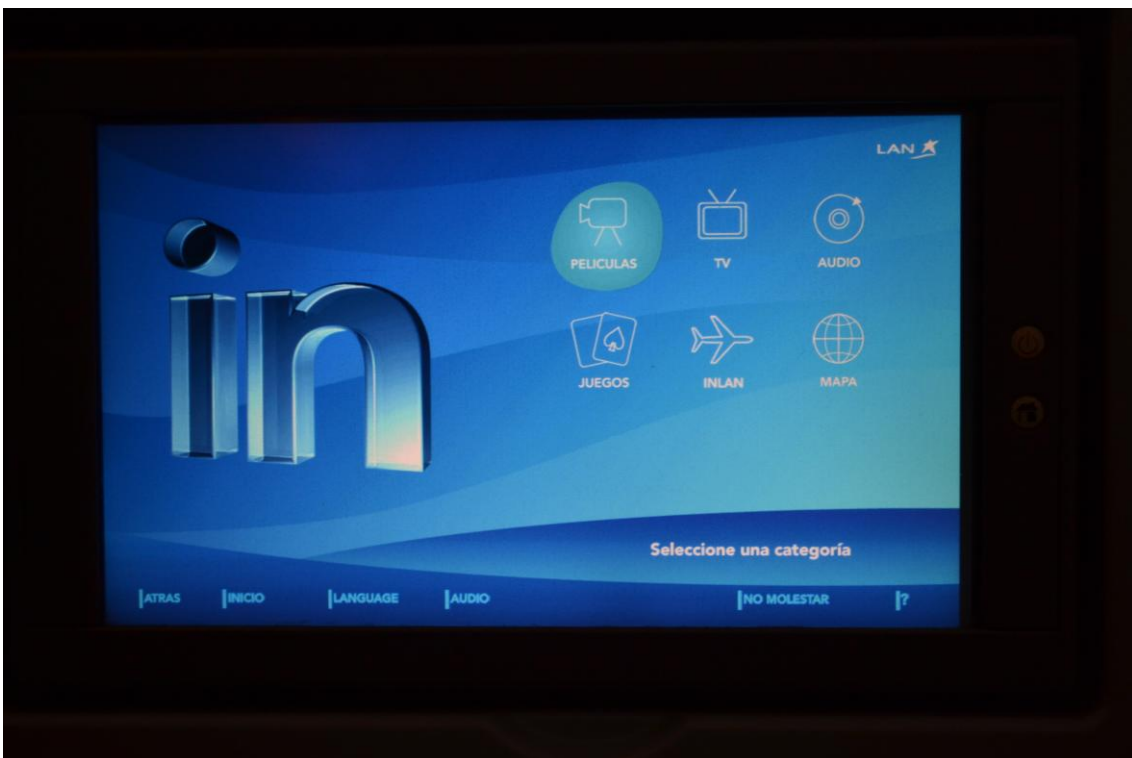
Imagen tomada en un avión de Cathay Pacific.



Interfaz del sistema de entretenimiento a bordo de Cathay Pacific



Sistema de entretenimiento a bordo de LAN.



Interfaz del sistema de entretenimiento a bordo de LAN.



Noticiero de la BBC en un vuelo de Cathay Pacific.

13.2 Anexo 2: Auspiciadores revistas Plus de Iberia e IN de LAN

Auspiciadores de la revista Plus de Iberia: American Express, Travel Spa, Musical El rey león, NH Hoteles, Red social Tuenti e Institución financiera Aegon.

Auspiciadores de la revista IN de LAN: Negocios B2B: Komatsu, Konika-Minolta, Anglo-American. Ciudades: Guayaquil, Patagonia Chilena, Foz de Iguazú. Vestuario, calzado, accesorios y lujo: Diesel, Louis Vuitton, RKF, Amphora, Chanel, Prüne, Hush Puppies, Kuna, Longines, Federique Constant. Hoteles: Marriot, Noi Hotels, Radisson, Sofitel, Atton, Aloft Hoteles, Mercure, Dreams, Novotel, Addison House, Hilton, Amerian. Cruceros: Royal Caribbean. Consultoras de recursos humanos y headhunters: Link Humano. Malls: Parque Arauco, Larcomar. Telecomunicaciones: Claro, Entel, Nextel, Movistar. Tecnología: Panasonic, Fujitsu, Samsung. Seguros: Premium Assistance. Bancos: HSBC. Vinos: Asociación de Vinos de Argentina, Bodega Etchart, Nieto Senetiner, Museo de la Vid y el Vino de Salta, Bodegas López, Casillero del Diablo. Licores: Ron Medellín. Educación: MBA UAI, MBA Universidad de Chile, MBA Universidad Empresarial Siglo XXI (Córdoba), Universidad Alas

Peruanas. Casa de cambio de divisas: BCP. Proyectos inmobiliarios: Inmobiliaria Aconcagua, Velamar, Apogee Beach, MyBrickell (Miami). Centros de salud y estética: Bioesthetics, Clínica Muhlberger, Clínica Oftalmológica Providencia, Cleveland Clinic. Maletas y bolsos: Porta (maletas). Correos: FedEx. Automóviles: Fiat, BMW, Mini, Citroën, Corvette, Ford. Arriendo de automóviles: Econorent, Thrifty, Alamo, Localiza Rent a Car. Restoranes: Subway, Piegari.

13.3 Anexo 3: Agencias de medios

Havas Media Chile, MPG Chile, Initiative, Media edge (Mecglobal), Total media, Mediacom S.A., OMD Chile, Starcom, Universal McCann, Mindshare World

Fuente: Valida Chile.

13.4 Anexo 4: Tarifas revista IN 2011

Descripción aviso	Tarifa
1 página completa	U\$ 6,360
Tapa 2 doble página	U\$ 15,120
Tapa 3	U\$ 7,770
Tapa 4	U\$ 8,120
Doble página enfrentada	U\$ 12,120
1/2 página	U\$ 4,190
1/3 página	U\$ 3,060

*Precios en dólares norteamericanos para un número mensual.

Fuente: LAN y Spafax (2010)

13.5 Anexo 5: Organigrama de la productora

