



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LOS SERVICIOS DE TELEVISIÓN NO
LINEAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

RICARDO ANDRÉS FUENTES HERNÁNDEZ

PROFESOR GUÍA:
DANIEL EDUARDO VARELA LÓPEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ROCÍO RUIZ MORENO
JAIME ZÚÑIGA CASTRO

SANTIAGO DE CHILE
2019

DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LOS SERVICIOS DE TELEVISIÓN NO LINEAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

La televisión no lineal es la nueva forma de ver televisión que permite a los usuarios ver cuando quieran y donde deseen un programa, serie o película. Esta tendencia surge por cambios tecnológicos en la industria de la televisión, nuevos tipos de consumidores existentes y tiempo disponible para acceder a los contenidos, la cual es incorporada en el servicio de cable de VTR.

La penetración mensual de la televisión no lineal de VTR es un 49% y solo el 31% de ellos lo utiliza de manera constante, a pesar de ser un servicio incluido en la televisión de cable. Esto impacta en la valorización por el servicio de televisión, ya que la tasa de fuga de los clientes que no utilizan la tv no lineal es mayor a aquellos que si la utilizan (1,9% y 1,4% respectivamente).

El análisis de la situación actual determinó que el servicio no posee una propuesta de valor definida diferenciada de la competencia, tiene contenidos de baja calidad y no existe un conocimiento profundo de como se utiliza.

A través de la metodología Lean Canvas, el autor diseña el modelo de negocios de la televisión no lineal de VTR donde se establecen 4 segmentos de clientes: niños, amantes del contenido nacional, fanáticos del cine y clientes móviles. Además, se define la propuesta de valor en 5 atributos: diseño, personalización, calidad de contenido, empaquetamiento y conectividad. Luego, se propone una estrategia de marketing que permita capturar, retener y aumentar la cantidad de clientes de televisión no lineal, con la utilización del marketing digital, marketing directo en redes sociales, mail y notificaciones de la aplicación y recomendaciones y descuentos personalizados según consumo.

La evaluación económica genera más de 2,8 millones de ingresos, ya que se proyecta un aumento del 12% de utilización de la televisión no lineal al tercer año, una disminución del 8% la tasa de fuga mensual de los clientes que lo utilizan y la captura del 2,6% de nuevos clientes sobre la proyección mensual de ventas de televisión.

Se estima un VAN de \$1,1 millones en 3 años con una tasa de descuento del 12,5% y una TIR del 69% como beneficio al aumentar la penetración del servicio no lineal, por lo que se considera un proyecto rentable para la compañía.

"Si piensas sobre lo que quieres, y aseguras que sea tu pensamiento dominante, lo atraerás a tu vida."

"Sé agradecido por todas las cosas. A medida que comiences a pensar sobre todas las cosas de tu vida por las que sentirte agradecido, estarás sorprendido por los pensamientos sin fin que vuelven a ti sobre más cosas por las que sentirte agradecido."

Rhonda Byrne

AGRADECIMIENTOS

El término de esta memoria significa un camino de 6 años y 7 meses en la universidad. Al comienzo fue muy difícil dejar las comodidades de mi hogar en San Antonio y cambiarme a un departamento en Santiago, con un estudio de mayor exigencia a la que estaba acostumbrado en el colegio.

En esta etapa la persona que más me apoyó fue Marlene, mi madre. Ella me contuvo en los momentos más difíciles y me ayudó a salir adelante cuando me sentía frustrado por algunos resultados. Además, fue un apoyo emocional esencial, que me permitió cumplir orgullosamente esta etapa y, por lo cual, estoy completamente agradecido. Además, darle las gracias a Nulfo, mi padre, ya que estuvo siempre presente durante estos años, preocupándose cada semana de cómo me iba, siempre con la confianza que todo saldría bien.

Durante el desarrollo de la memoria, me gustaría agradecer en primera instancia a todos mis compañeros de práctica de VTR que me brindaron apoyo y ayuda cuando lo necesitaba, entre ellos a Felipe, Paulina, Álvaro, Iacopo y Nicolás. Muchas gracias a toda el área de producto, ya que me permitió sentirme cómodo en el lugar de trabajo y avanzar a gusto.

También me gustaría agradecer a mis profesores guías por apoyarme desde los inicios de mi memoria, donde logré enfocar el tema a desarrollar y elaborar una propuesta de solución que tuviera impacto en la empresa. A Daniel, por cada uno de sus comentarios en las presentaciones semanales, ya que me ayudaron a comprender la forma de analizar un problema y cada una de las causas de este, para finalmente, elaborar una solución que genere impacto en la empresa. A Rocío, por su amabilidad y disposición a ayudarme y guiarme cada vez que le pedía una reunión, dándome comentarios que me permitieron avanzar, enfocar el tema y llegar a una memoria completa y estructurada.

Finalmente, agradecer a todos mis amigos, familiares, compañeros de curso y de universidad que estuvieron presente durante este proceso, su apoyo, ayuda y ánimo cada vez que estaba estresado con alguna de las entregas o tareas que debía realizar fueron impulsos que me permitieron finalizar orgullosamente mi memoria para optar al título de ingeniero civil industrial.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Antecedentes generales	1
1.1.1.	Compañía.....	1
1.1.2.	Organigrama	2
1.1.3.	Servicios	2
1.1.4.	Clientes.....	6
1.1.5.	Dimensión de actividad	6
1.2.	Marco institucional	7
1.3.	Descripción del proyecto	10
1.3.1.	Información del área de organización	10
1.3.2.	Problema, relevancia y efectos.	11
1.3.3.	Contexto industria televisión lineal y no lineal	16
1.3.4.	Hipótesis.....	21
1.3.5.	Análisis de hipótesis	22
1.3.6.	Alternativas de solución	26
1.3.7.	Propuesta de valor	26
1.4.	Objetivos	27
1.4.1.	Objetivo general	27
1.4.2.	Objetivos específicos	27
1.5.	Marco conceptual.....	27
1.5.1.	Modelo de negocios	27
1.5.2.	Estado del arte	28
1.5.3.	Análisis FODA	28
1.5.4.	Las 5 fuerzas de Porter	29
1.5.5.	Benchmarking	30
1.5.6.	Investigación de mercado	30
1.5.7.	Modelo CASAR.....	32
1.5.8.	Estrategia de segmentación de mercado.....	33
1.5.9.	Curva de adopción de la innovación	34
1.6.	Metodología	35
1.6.1.	Metodologías de diseño de modelo de negocios	35
1.6.2.	Análisis de metodologías y elección.....	37
1.6.3.	Tareas por desarrollar	39
1.7.	Resultados esperados.....	40
1.8.	Alcances	40
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	42
2.1.	Situación actual de la televisión no lineal.....	42

2.2.	Mercado internacional de la televisión no lineal	45
2.3.	Mercado nacional de la televisión no lineal	49
2.3.1.	Fuerzas de Porter.....	52
2.3.2.	Análisis FODA	55
2.4.	Mapa de posicionamiento	57
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	59
3.1.	Investigación cualitativa	59
3.1.1.	Encuesta de valorización y cambios de consumo	59
3.1.2.	Entrevistas y test de usabilidad	61
3.1.3.	Taller con clientes y stakeholders internos	63
3.2.	Investigación cuantitativa	64
3.2.1.	Segmentación de clientes TV no lineal.....	65
3.2.2.	Consumo general	68
3.2.3.	Perfil demográfico	69
3.2.4.	Preferencias de contenidos.....	71
4.	DISEÑO MODELO DE NEGOCIOS	78
4.1.	Segmento de clientes	79
4.2.	Problema	82
4.3.	Solución	83
4.4.	Propuesta de valor	83
4.4.1.	High Level Concept	87
4.5.	Canales	87
4.6.	Ingresos	89
4.7.	Costos	90
4.8.	Actividades claves	90
4.9.	Ventaja competitiva	91
5.	ESTRATEGIA DE MARKETING	93
5.1.	Modelo CASAR	94
5.1.1.	Sistema de captura de clientes	94
5.1.2.	Sistema de fidelización de clientes	95
5.1.3.	Sistema de recuperación de clientes.....	96
5.1.4.	Sistema de crecimiento de clientes	97
5.1.5.	Sistema de referenciación de clientes.....	97
5.1.6.	Sistema de devolución a la sociedad	97
5.2.	Estrategia de segmentación	98
5.2.1.	Clientes sin consumo	98

5.2.2.	Clientes con consumo	98
5.3.	Estrategia de contenido	99
5.3.1.	Series de alta calidad	99
5.3.2.	Películas en arriendo	100
5.3.3.	Contenido Premium	100
5.3.4.	Contenido nacional	101
5.3.5.	Programaciones con alta sintonía	101
6.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	102
6.1.	Inversión	102
6.2.	Proyección demanda	102
6.2.1.	Mercado potencial y tasa de crecimiento.....	102
6.2.2.	Cuota de mercado	103
6.3.	Costos.....	105
6.4.	Ingresos	106
6.4.1.	Nueva tasa fuga.....	106
6.4.2.	Ingresos por retención de clientes	106
6.4.3.	Ingresos por captación de clientes	109
6.5.	Flujo de caja	111
7.	CONCLUSIONES.....	114
7.1.	Conclusiones.....	114
7.2.	Recomendaciones.....	116
8.	BIBLIOGRAFÍA	118
9.	ANEXO	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ingresos, costos y EBITDA de VTR desde el año 2015 al 2017	7
Tabla 2: Número de suscriptores según el tipo de servicio.....	7
Tabla 3: Cantidad de clientes fugados y no fugados según tasa churn de consumo de TV no lineal durante un mes.....	15
Tabla 4: Comparativa con otros modelo de negocios de Estados Unidos	48
Tabla 5: Análisis de modelos de negocios de Estados Unidos.	49
Tabla 6: Comparativa de variables en el modelo de negocios	51
Tabla 7: Cambio de consumo en VOD entre enero y junio del 2018.....	59
Tabla 8: Consumo promedio por plataforma en diciembre 2018.....	68
Tabla 9: Consumo general de VOD en diciembre 2018	69
Tabla 10: Permanencia de clientes TV activos y consumo de televisión no lineal en diciembre 2018.....	70
Tabla 11 : Edad de clientes TV activos y consumo de televisión no lineal en diciembre 2018.....	70
Tabla 12 :GSE de clientes TV activos y consumo de televisión no lineal en diciembre 2018.....	70
Tabla 13: Contenidos por categorización en enero 2019.....	71
Tabla 14: Consumo por categorizaciones de VOD	72
Tabla 15: Consumo por categorizaciones de Replay TV	72
Tabla 16: Ranking de contenidos VTR Play diciembre 2018	76
Tabla 17: Clientes y visualizaciones con y sin usuarios infantiles.....	80
Tabla 18: Cantidad de Early Adopters que consume VOD	81
Tabla 19: Penetración de Early Adopters en VOD por contenido	82
Tabla 20: Público objetivo de proyección de demanda.	102
Tabla 21: Tasa de crecimiento del servicio de televisión no lineal.....	103
Tabla 22: Cuota de mercado según cada escenario	104
Tabla 23: Demanda estimada de los nuevos usuarios durante 3 años.....	104
Tabla 24: Cuota de mercado en el tercer año.....	105
Tabla 25: Costos fijos y variables durante 3 años.....	106
Tabla 26: Tasa churn antigua y tasa churn de nuevo modelo.....	106
Tabla 27: Clientes fugados en escenario actual a 1 años	107
Tabla 28: Clientes fugados y no fugados respecto situación actual	108
Tabla 29: Ingresos por permanencia de clientes no fugados	109
Tabla 30: Valorización actual de la televisión	110
Tabla 31: Ingresos por capturar nuevos clientes de televisión	110
Tabla 32: Ingresos por permanencia de nuevos clientes.....	111
Tabla 33: Ingresos totales nuevo modelo de negocios	111
Tabla 34: VAN y TIR de la propuesta solución	112
Tabla 35: Satisfacción de los clientes por atributos de VOD	129
Tabla 36: Consumo según tipo de contenido VOD	130
Tabla 37: Consumo según tipo de contenido VTR Play	130
Tabla 38: Tiempo entre consumo según tipo de contenido VOD	130

Tabla 39: Consumo live y VOD en VTR Play	131
Tabla 40: Consumo por categorizaciones según paquete de internet	131
Tabla 41: Consumo por categorizaciones de VOD según GSE.....	132
Tabla 42: Consumo por categorizaciones de Replay TVsegún GSE.....	132
Tabla 43: Consumo por categorizaciones de Replay según edad	132
Tabla 44: Consumo por categorizaciones de VOD según edad.....	133
Tabla 45: Consumo por categorizaciones de VOD según zona geográfica ..	133
Tabla 46: Consumo por categorizaciones de Replay TV según zona geográfica	134
Tabla 47: Inversiones nuevo modelo de negocios	135
Tabla 48: Número de suscriptores de Netflix en Latinoamérica	135
Tabla 49: Detalle costos fijos propuesta de solución a 3 años	136
Tabla 50 : Costos variables a 3 años escenario pesimista.....	137
Tabla 51 : Costos variables a 3 años escenario probable	137
Tabla 52 : Costos variables a 3 años escenario optimista	137
Tabla 53: Cambios de empaquetamiento según fuga de clientes TV	137
Tabla 54: Flujo de caja escenario pesimista a 3 años.....	138
Tabla 55: Flujo de caja escenario probable a 3 años	138
Tabla 56: Flujo de caja escenario optimista a 3 años	138

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama VTR	2
Ilustración 2: Distribución de servicios generales	3
Ilustración 3: Distribución de servicios residenciales	3
Ilustración 4: Tipos empaquetamiento de servicios residenciales	4
Ilustración 5: Preferencias de empaquetamiento de servicios residenciales ..	4
Ilustración 6: Paquetes de televisión según gigas y canales.....	5
Ilustración 7: Suscriptores TV según tipo de acceso desde el 2009 al 2018..	8
Ilustración 8: Participación de mercado del servicio de televisión	8
Ilustración 9: Tipos de empaquetamiento en el mercado de televisión	9
Ilustración 10: Participación de mercado según tipo de empaquetamiento ...	9
Ilustración 11: Organigrama gerencia de Producto fijo.....	11
Ilustración 12: Penetración de los servicios de TV no lineal	12
Ilustración 13: Penetración TV no lineal según plataforma.....	13
Ilustración 14: Porcentaje de clientes que deja de utilizar VOD	13
Ilustración 15: Consumo de VOD en diciembre de 2018.....	14
Ilustración 16: Tasa churn de clientes de televisión	15
Ilustración 17: Utilización de contenido digital según rango etario.....	17
Ilustración 18: Consumo de contenido audiovisual según tipo de acceso....	18
Ilustración 19: Consumo de televisión On Demand y en vivo	18
Ilustración 20: ¿Encuentra contenido para visualizar en la televisión?	19
Ilustración 21: Cambios de dispositivos para ver contenido audiovisual	19
Ilustración 22: Estimación de gastos en televisión	20
Ilustración 23: Plataformas para ver contenido no lineal en el 2017	20
Ilustración 24: Efecto de penetración en VOD con aumento de contenido ..	22
Ilustración 25: Efecto de penetración en VOD con campaña masiva	23
Ilustración 26: ¿Por qué no recomendaría el servicio de VOD?.....	24
Ilustración 27: Problemas técnicos de clientes en VOD.....	25
Ilustración 28: Curva de adopción de tecnología	34
Ilustración 29: Modelo Lean Canvas con orden de iteración de bloques.....	39
Ilustración 30: Reproducciones de VOD desde sus inicios	42
Ilustración 31: Interfaz VOD antigua del 2007-2016.....	43
Ilustración 32: Rediseño interfaz VOD octubre 2016	43
Ilustración 33: Reproducciones Replay Tv 2018	44
Ilustración 34: Reproducciones VTR Play en el 2018	44
Ilustración 35: Análisis 5 fuerzas de Porter	54
Ilustración 36: Mapa de posicionamiento calidad/precio	57
Ilustración 37: Satisfacción de clientes según cambio de consumo VOD.....	60
Ilustración 38: Satisfacción de atributos de VOD	60
Ilustración 39: Valor agregado para TV no lineal de VTR	64
Ilustración 40: Preferencia de plataforma de TV no lineal según cantidad de clientes y cantidad de visualizaciones	65
Ilustración 41: Penetración TV no lineal según plataformas	66

Ilustración 42: Tipo de contenido de VOD.....	66
Ilustración 43: Penetración del tipo de contenido en VOD	67
Ilustración 44: Consumo según tipo de contenido VTR Play	67
Ilustración 45: Penetración de clientes VOD y Replay TV por categoría de contenido según GSE en diciembre 2018	73
Ilustración 46: Penetración de clientes VOD y Replay TV por categoría de contenido según edad en diciembre 2018	74
Ilustración 47 Penetración de clientes VOD por categoría de contenido según zona geográfica en diciembre 2018	75
Ilustración 48: Penetración de clientes Replay TV por categoría de contenido según zona geográfica en diciembre 2018.....	75
Ilustración 49: Consumo de VTR Play en enero, febrero y marzo del 2019 .	77
Ilustración 50: Lean Canvas inicial del servicio de televisión no lineal.	78
Ilustración 51: Paquetes de televisión no lineal	84
Ilustración 52: Estrategia de aumento de usuarios	93
Ilustración 53: Estrategia de aumento de consumo	93
Ilustración 54: Estrategia de aumento de clientes a través de ganchos de venta por televisión no lineal	94
Ilustración 55: Formas de empaquetamiento del servicio de televisión	94
Ilustración 56: Servicio de internet según gigas	122
Ilustración 57: Doble pack de servicios telefonía fija e internet según minutos y gigas.....	122
Ilustración 58: Imagen de la plataforma VOD	123
Ilustración 59: Imagen de la plataforma Replay TV	123
Ilustración 60: Vista de la aplicación VTR Play, versión móvil.	124
Ilustración 61: Vista de la aplicación VTR Play, versión escritorio.	124
Ilustración 62: Listado de canales Premium	125
Ilustración 63: Porcentaje de participación de mercado en el servicio de Internet Fijo	125
Ilustración 64: Tráfico de conexiones de internet fijo según cliente	126
Ilustración 65: Tráfico de internet fijo según tipo de conexión	126
Ilustración 66: Participación de mercado Telefonía fija	127
Ilustración 67: Participación de mercado Telefonía móvil.....	127
Ilustración 68: Tráfico de Internet Móvil según el tipo de conexión.....	128
Ilustración 69: Participación de mercado Internet Móvil	128
Ilustración 70: Número de líneas en servicio de Telefonía fija	128
Ilustración 71: Tráfico de salida de Telefonía móvil según minutos	129
Ilustración 72: Consumo mensual de clientes que consumen VOD Gratis ..	130
Ilustración 73: Consumo mensual de clientes que consumen VOD Gratis, Premium y Arriendo.....	131
Ilustración 74: Tiempo de consumo de TV según tipo y rango etario	134
Ilustración 75: Curva de utilización de clientes de televisión no lineal.....	134
Ilustración 76: Curva de penetración de Netflix en Latinoamérica	136

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes generales

1.1.1. Compañía

VTR GLOBALCOM SPA, en adelante VTR, es una empresa líder en el rubro de las telecomunicaciones de Chile, dedicada a entregar servicios de internet banda ancha residencial, televisión de pago, telefonía móvil y fija, y un servicio distintivo a las pequeñas y medianas empresas, a través de VTR Negocios.

Desde el año 2018 VTR es propiedad 100% de Liberty Global Inc, empresa multinacional de telecomunicaciones, con operaciones en más de 20 países en América Latina y el Caribe bajo las marcas de consumo VTR, Flow, Liberty, Más Móvil y BTC [1].

A continuación, se presenta la visión, misión y objetivo de la empresa, que permiten analizar el foco del negocio:

Misión

“Queremos **maximizar valor** siendo **líderes en conectividad y entretenimiento**, innovando permanentemente para obtener la preferencia y lealtad de nuestros clientes, cumpliendo la promesa de producto con actitud de servicio y a través de una operación de excelencia [1]”

Visión

“Hacer de VTR una empresa excepcional, capaz de obtener crecimientos superiores al mercado, amada por sus colaboradores, por ser un lugar grato, alegre y de crecimiento humano y profesional; **amada por sus clientes, por tener una experiencia de servicio espectacular**, y respetada y admirada por la comunidad y la sociedad [1]”

Objetivo

“Hacer la vida nuestros clientes simple, conectada y entretenida y que las nuevas aplicaciones de crecimiento estén alineadas con estas directrices [1]”

1.1.2. Organigrama

El Gobierno Corporativo de VTR posee una estructura organizacional jerárquica y funcional.

El equipo de alta dirección es liderado por el gerente general Guillermo Ponce y está integrado por siete vicepresidentes, además del gerente de riesgo y control interno.

La estructura organizacional de VTR se aprecia en la siguiente figura, destacada con celeste la vicepresidencia y gerencia en que se realiza la memoria.

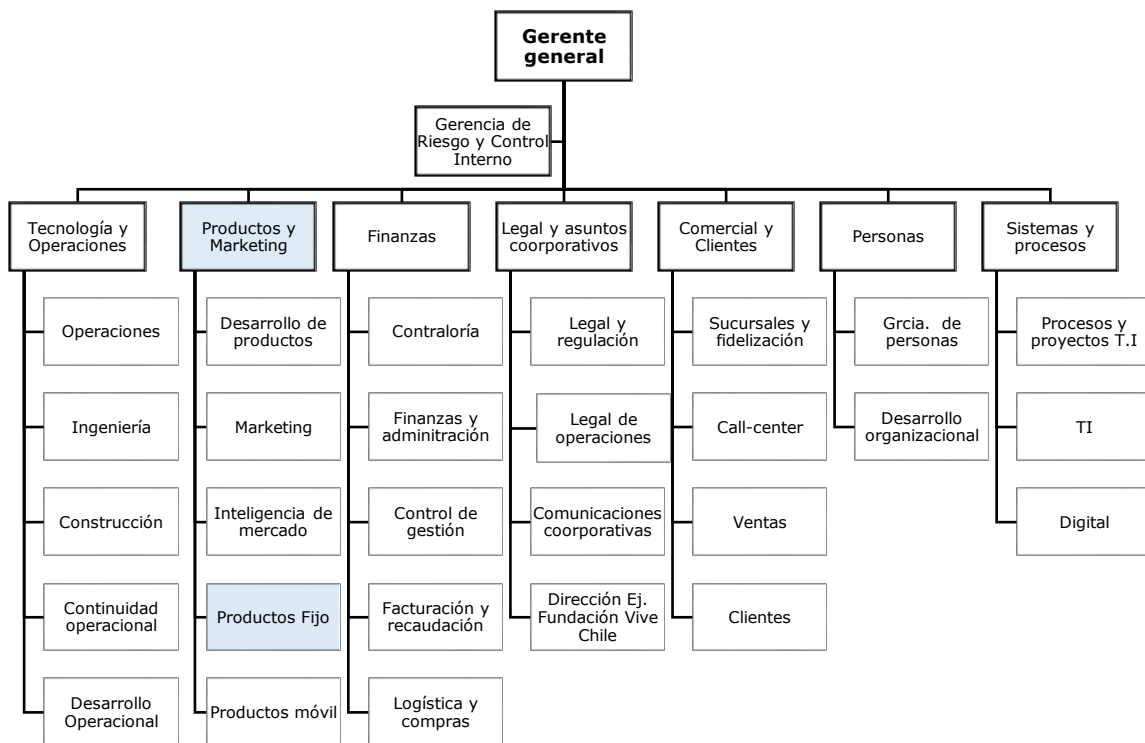


Ilustración 1: Organigrama VTR
Fuente: Intranet VTR

1.1.3. Servicios

VTR ofrece servicios que pueden ser contratados por los clientes de forma individual o por medio de packs según la necesidad; cantidad de minutos, gigas o canales.

El negocio se separa principalmente en producto fijo (internet, televisión y telefonía fija), B2B y telefonía móvil. Según la cantidad de clientes, quien tiene

mayor relevancia en el negocio es producto fijo con un 82%, como lo muestra la siguiente ilustración:

Distribución de clientes por tipos de servicios de VTR

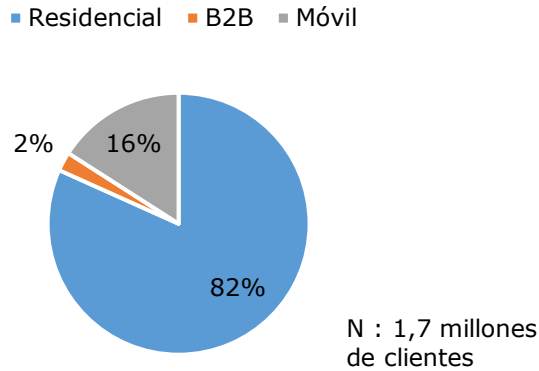


Ilustración 2: Distribución de servicios generales de VTR
Fuente: Informe abril 2019 VTR producto fijo

Los servicios residenciales se dividen en 3 servicios: internet, televisión y telefonía fija. En total VTR entrega un total de 2,9 millones de servicios a sus clientes con la mayor penetración en internet, como lo muestra el siguiente gráfico:

Distribución de clientes por los servicios residenciales

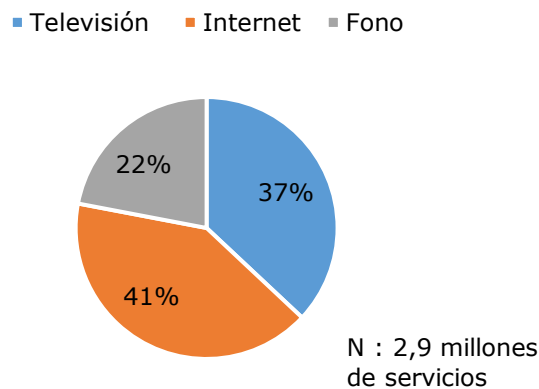


Ilustración 3: Distribución de servicios residenciales de VTR
Fuente: Reporte sostenibilidad 2017 VTR [2]

Existen 3 formas de empaquetamiento de estos servicios: Triple Pack, Doble Pack y Simple, como se aprecia en el siguiente diagrama de Ven:

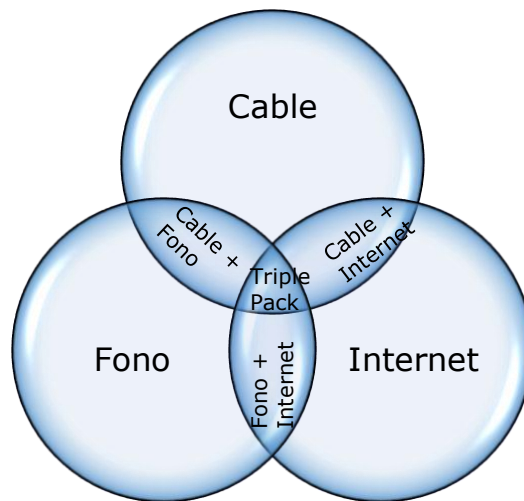


Ilustración 4: Diagrama de Venn con los tipos empaquetamiento de servicios residenciales VTR
Fuente: Elaboración propia según [3]

Al analizar esto, se aprecia que los clientes prefieren los servicios empaquetados de Triple Pack y Cable + Internet:

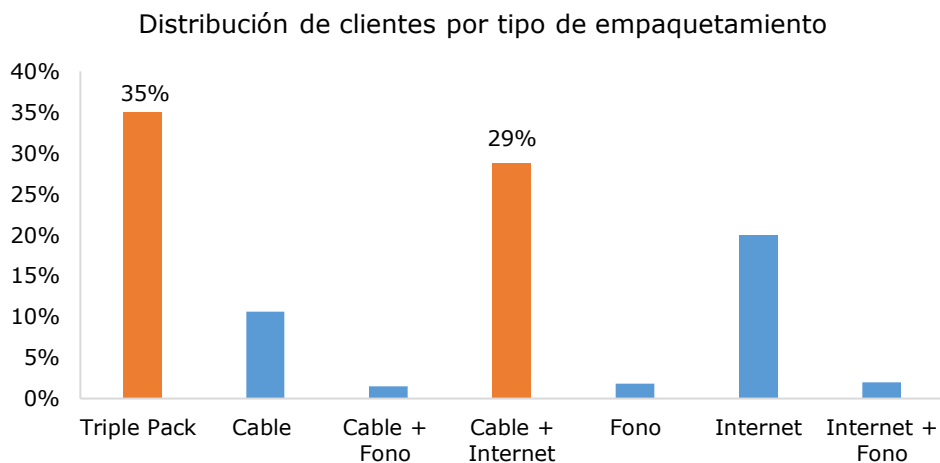


Ilustración 5: Preferencias de empaquetamiento de servicios residenciales de VTR
Fuente: Servicios limitados de televisión SUBTEL 09/2018

A través de un diagrama de Venn se presenta el detalle de los servicios de televisión paga y sus distintas formas de empaquetamiento, que varían según los gigas y canales de preferencia. Sólo se describen los paquetes relacionados al servicio de televisión, debido a que el trabajo a realizar se enfoca en éste¹.

¹ Para conocer el detalle del resto de los servicios, ir a anexo 9.a), ilustraciones 56 y 57.

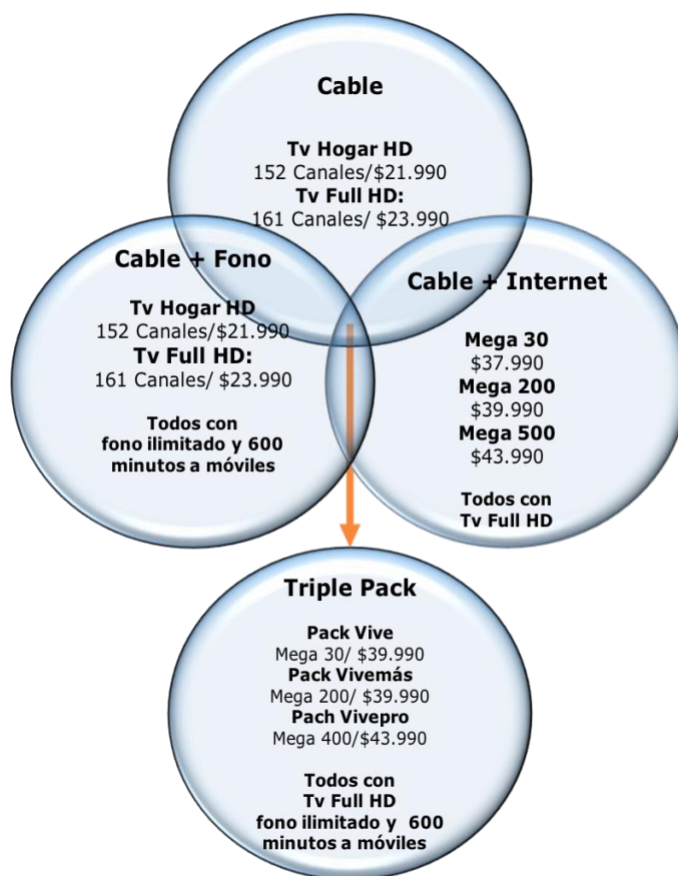


Ilustración 6: Diagrama de Ven con los diferentes paquetes de televisión según gigas y canales
Fuente: Elaboración propia según [3]

Televisión no lineal

La televisión no lineal se define como la televisión que permite controlar cuando quieras el programa, serie o película a visualizar [4]. Esta está incorporado en los dos tipos de servicios de cable (Hogar y Full) y en cualquier forma de empaquetamiento.

Se ofrecen 3 plataformas que permiten acceder a diferentes contenidos: VOD (gratis y pagado), Replay TV (gratis), VTR Play (gratis) y programaciones Premium (pagado), los cuales se detallan a continuación.

- a) VOD²: plataforma que permite ver contenidos audiovisuales como películas, series y programas ya emitidos, a través de la caja D-Box VTR y al presionar el botón VOD del control remoto. Existen, actualizado hasta el 30 de enero de 2019, 13.500 títulos³ gratis. También existe la

² En el anexo 9.b), ilustración 58, se visualiza una imagen de la plataforma VOD.

³ Se define título como un activo, es decir, una serie con 2 temporadas de 10 capítulos significa 20 títulos.

opción de arrendar películas de categoría adultos y estrenos (películas que estuvieron en cartelera hace 2 meses aproximadamente).

- b) Replay TV⁴: plataforma que permite retroceder un contenido disponible en la guía de programación de televisión hasta 7 días atrás según derechos de grabación. Actualmente (junio 2019), disponible en 120 canales (SD⁵ y HD⁶).
- c) VTR Play⁷: aplicación exclusiva y gratuita para clientes de televisión VTR que permite disfrutar televisión en cualquier parte del territorio nacional, incluyendo televisión lineal y no lineal. La aplicación se descarga en las tiendas Google Play, App Store y Windows Store y puede ser utilizada en el navegador de internet, en el sitio <https://www.vtrplay.cl/es.html>, al ingresar con la cuenta de sucursal virtual. La aplicación permite acceder a 84 canales en directo (en HD dependiendo de la calidad de conexión de internet y de la factibilidad del canal) y a títulos de la plataforma VOD.
- d) Programaciones Premium⁸: paquetes de canales adicionales al cable con los últimos estrenos del cine y series exclusivas. Posee un costo adicional que varía dependiendo de la programación. La contratación se realiza en la televisión con el pin de compras o en la sucursal virtual, en la página <https://vtr.com/productos/entretencion/premium>.

1.1.4. Clientes

Al año 2017, VTR mantiene un total de 1,4 millones de clientes, según el último reporte de sostenibilidad. En los servicios residenciales, el cual corresponde al núcleo del negocio, se tiene un crecimiento desde el año 2016 de un 8%.

1.1.5. Dimensión de actividad

Según el registro de VTR [2] en el 2017 los ingresos alcanzaron los \$617,5 mil millones, impulsado por ingresos por suscripción de los servicios de banda ancha residencial, telefonía móvil y VTR negocios. Los costos alcanzan un total de \$369,2 mil millones, lo cual otorga un EBITDA de \$248,3 mil millones.

⁴ En Anexo 9.b), ilustración 59, se visualiza una imagen de la plataforma Replay TV.

⁵ SD: Definición estándar.

⁶ HD: Alta definición.

⁷ En anexo 9.b), ilustraciones 60 y 61, se visualizan 2 imágenes de la plataforma VTR PLAY (aplicación móvil y versión escritorio).

⁸ En anexo 9.b), ilustración 62, se visualiza una imagen con las opciones de contratación de canales Premium.

Desde el año 2013 VTR aumenta la cifra de sus inversiones a \$137 mil millones en el 2017, enfocados en un 98% a residencial y el otro 2% a móvil y B2B.

Año	Ingresos (mil millones)	Costos (mil millones)	EBITDA (mil millones)
2015	\$547	\$333	\$214
2016	\$580	\$352	\$228
2017	\$617,5	\$369,2	\$248,3

Tabla 1: Ingresos, costos y EBITDA de VTR desde el año 2015 al 2017
Fuente: Informe Sostenibilidad VTR 2017 [2]

VTR posee 1918 trabajadores que reciben un total de \$53,8 mil millones entre sueldos y beneficios. Para aumentar la capacidad de sus trabajadores se realizan capacitaciones que equivalen a un gasto anual de mil millones de pesos. Para la atención de sus clientes cuenta con 46 sucursales entre Arica y Coyhaique, una plataforma de centro de atención telefónica y un sitio web corporativo.

1.2. Marco institucional

Desde el año 1977 SUBTEL es el regulador del sector de las telecomunicaciones. Su trabajo consiste en coordinar, promover, fomentar, desarrollar y transformar a este sector en el motor para el desarrollo económico y social del país [5].

Según el reporte del primer semestre de 2018 de la SUBTEL, el sector de las telecomunicaciones alcanza 50,5 millones de suscripciones[6].

Servicio	Cantidad de suscripciones (millones)
Internet fijo	3,14
Internet móvil	17,4
Televisión	3,35
Telefonía fija	3,1
Telefonía móvil	23,5
Total	50,5

Tabla 2: Número de suscriptores según el tipo de servicio
Fuente: Reporte SUBTEL junio 2018

Se describe en detalle solo el servicio de televisión, debido al contexto de la memoria⁹.

El servicio de televisión a nivel nacional alcanza un 56,7% de penetración en los hogares de Chile en diciembre del 2017 y tiene una ligera tendencia al aumento desde el 2010 en ambos tipos de acceso: alámbrico y satelital, como lo muestra el siguiente gráfico:

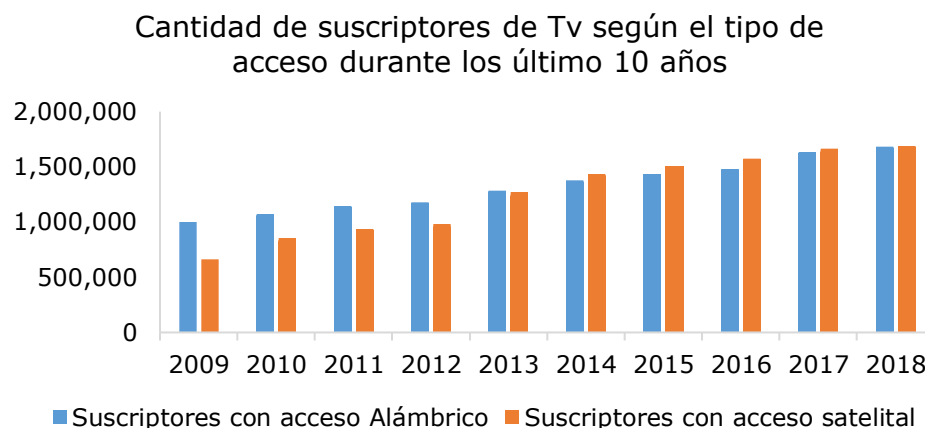


Ilustración 7: Evolutivo de suscriptores de TV según el tipo de acceso desde el 2009 al 2018
Fuente: Servicios limitados de televisión SUBTEL 09/2018

Al año 2018 se tiene más de 3,3 millones de suscriptores de televisión con 3 proveedores principales: VTR, Movistar y DirecTV:

Porcentaje de participación de mercado del servicio de televisión

■ Directv ■ VTR ■ Movistar ■ Claro ■ Entelphone ■ GTD ■ Otros

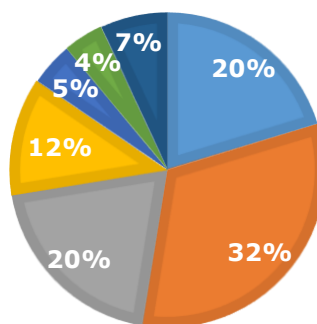


Ilustración 8: Participación de mercado del servicio de televisión en septiembre 2018
Fuente: Servicios limitados de televisión SUBTEL 09/2018

⁹ En anexo 9.c), de las ilustraciones 62 a la 70, se muestran gráficos que describen la tendencia de los demás servicios de telecomunicaciones.

El servicio de televisión puede ser adquirido por los diferentes proveedores a través de diferentes formas de empaquetamiento: solo televisión, televisión + fono, televisión + internet o Triple Pack.

Distribución de tipos de empaquetamiento de televisión

■ Solo Tv ■ TV+Fono ■ TV+Internet ■ Triple Pack

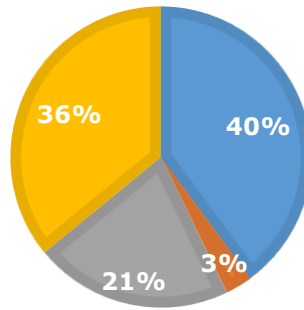


Ilustración 9: Distribución de tipos de empaquetamiento en el mercado de televisión
Fuente: Servicios limitados de televisión SUBTEL 09/2018

Al analizar la participación de mercado según el tipo de empaquetamiento se tiene que DirecTV tiene la mayor participación en servicio solo TV. En el caso de Triple Pack, lideran el mercado Movistar y VTR y en el empaquetamiento de internet + cable, VTR posee la mayor penetración con un 57%.

Participación de mercado según tipo de empaquetamiento

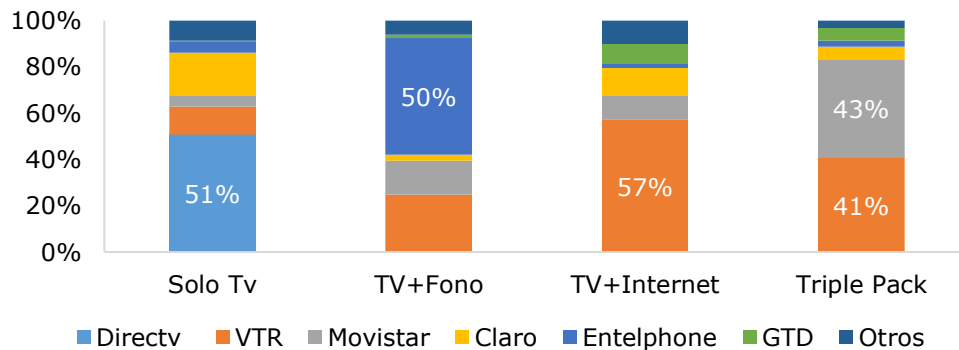


Ilustración 10: Participación de mercado según tipo de empaquetamiento de televisión
Fuente: Servicios limitados de televisión SUBTEL 09/2018

1.3.Descripción del proyecto

1.3.1.Información del área de organización

El trabajo de memoria se realiza en la Vicepresidencia de Productos y Marketing, en la gerencia de Producto, específicamente en la subgerencia **Go To Market Entertainment de VTR** (en adelante GTM Entertainment). En el área, trabajan dos jefes, un analista y la subgerenta Paulina Soto, todos profesionales con perfil de ingeniero.

El objetivo principal del área es proponer, coordinar y gestionar iniciativas que permitan **incrementar la penetración e intensidad de uso de la TV no lineal de VTR** y la rentabilidad de las programaciones Premium, a través de la captura de clientes que contraten estos canales, retención de aquellos que tienen intención de desconectar y recuperar los que dieron de baja el servicio.

Para cumplir aquello, se realizan las siguientes actividades:

- 1) Controlar los resultados de ingresos y actividad de todos los productos del área, a través de reportes de actividad de forma semanal y estados financieros mensuales que comparan los ingresos obtenidos respecto a los presupuestados.
- 2) Levantar iniciativas e hipótesis en base a reportes de los clientes Premium (conexiones, consumo y desconexiones), que permiten tomar decisiones de los contenidos más relevantes y generar acciones que cubran fenómenos anormales, como por ejemplo un periodo intenso de desconexiones.
- 3) Proponer y evaluar acciones orientadas a la segmentación de clientes y oportunidades sobre nichos de compra de contenidos, estructura de promociones de Premium entre diferentes canales (venta/retención) y programaciones.
- 4) Monitorear el uso de la televisión no lineal, **para levantar y planificar acciones específicas sobre segmentos de clientes**, que posteriormente requieren una validación de su efectividad.

Dentro de la gerencia de producto, existen 3 áreas más: Pricing and Portfolio, GTM Triple Play y Marketing digital, las cuales se dedican a monitorear los productos fijos de VTR.

Todas estas acciones se relacionan con la misión y visión de VTR, ya que tratan de gestionar y proponer iniciativas que aumenten la preferencia y lealtad de los clientes, al entregar una experiencia de servicio y ser capaces de obtener crecimientos superiores al mercado en los servicios fijos.

A continuación, se presenta un esquema con el organigrama de la gerencia de Producto Fijo, donde se marca con celeste la subgerencia en que se realiza esta memoria:

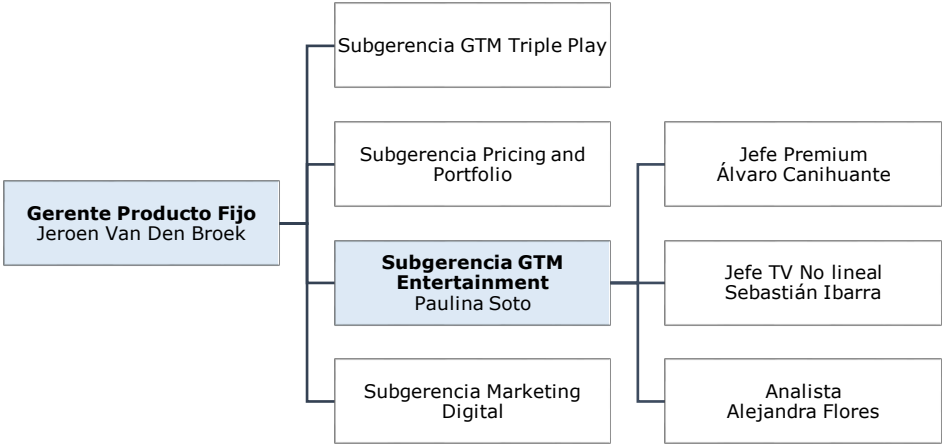


Ilustración 11: Organigrama gerencia de Producto Fijo
Fuente: Elaboración propia

El trabajo de memoria es solicitado por la subgerenta de GTM Entertainment, al mostrar preocupación por aumentar la penetración de la televisión no lineal, ya que se ajusta al modelo a futuro que proyecta VTR en las actividades necesarias para generar valor a los servicios. Además, existe una gran atención por el servicio de televisión, al ser el segundo con mayor penetración de los servicios residenciales, lo que corresponde al 30% del negocio.

Los beneficiarios directos de la implementación son los integrantes del área GTM Entertainment, ya que aumentan los KPI entregados a la gerencia del servicio no lineal. Por otro lado, si el nuevo modelo de negocios tiene efectos en la venta del servicio de televisión, también se ve beneficiada la subgerencia Triple Play. Finalmente, la compañía genera una mayor cantidad de ingresos en el flujo mensual, lo que se ve reflejado en el aumento de sus utilidades.

1.3.2. Problema, relevancia y efectos.

Como se menciona en la descripción del área, el objetivo de esta es proponer y gestionar iniciativas que permitan **incrementar la penetración e**

intensidad de uso de la TV no lineal de VTR, dado que estos van en línea con el objetivo general de la empresa: maximizar el valor a los clientes siendo líderes en entretención con innovaciones permanentes que refuerzan su preferencia y lealtad.

Sin embargo, con el actual modelo de negocios de la televisión no lineal, surge el siguiente problema: **baja penetración** de estos servicios, a pesar de ser un producto gratuito para los clientes que poseen cable.

Al agrupar las 3 plataformas se tiene la siguiente penetración durante el mes de enero 2019:

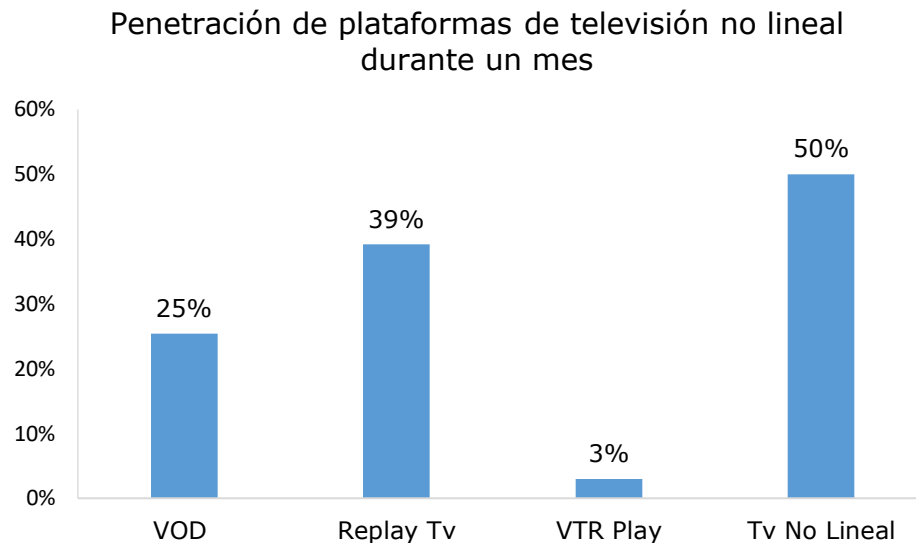


Ilustración 12: Penetración de los servicios de TV no lineal en enero de 2019
Fuente: Reporte GTM Entertainment 01/19

En el gráfico se aprecia que Replay TV corresponde a la plataforma con mayor penetración mensual, donde un 39% de los clientes TV activos lo utiliza. Por otro lado, la aplicación VTR Play al ser el servicio más nuevo, posee la penetración más baja (3%). Si se agrupan todos los servicios, se tiene una penetración de la TV no lineal mensual del 50%. Este porcentaje no es lineal, debido a que existe la posibilidad de utilizar más de una plataforma a la vez, combinación que se muestra en el siguiente gráfico:

Penetración TV no lineal según plataformas utilizadas durante el mes

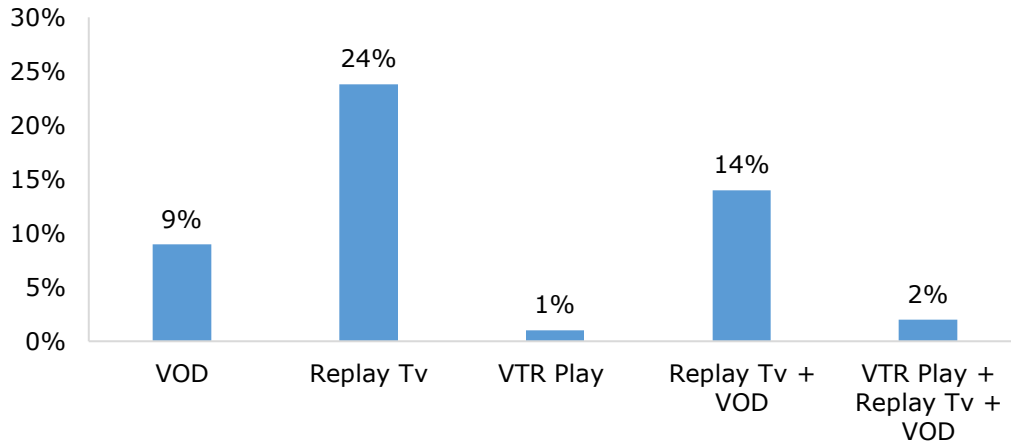


Ilustración 13: Penetración TV no lineal según plataforma utilizada en diciembre 2018
Fuente: Reporte GTM Entertainment 12/18

La penetración de la televisión no lineal se ve apalancada principalmente por Replay TV, el cual por sí solo tiene más de la mitad de la penetración total.

En el caso de VOD, la tasa de clientes que deja de utilizar la plataforma es creciente en el tiempo (horizonte de 6 meses). Solo el 31% de los clientes que consumen hace 6 meses atrás tienen una utilización constante de la plataforma.

Porcentaje de clientes que deja de utilizar VOD durante 5 meses

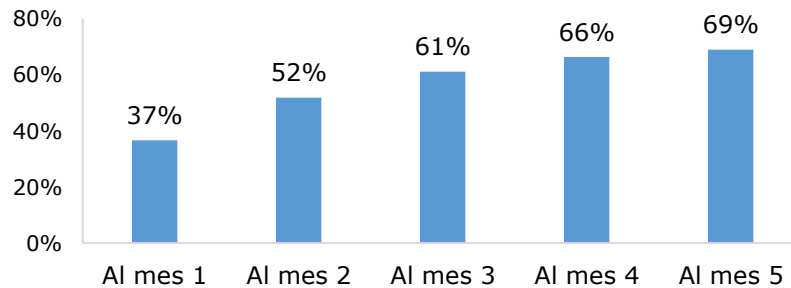


Ilustración 14: Porcentaje de clientes que deja de utilizar VOD en un horizonte de 5 meses
Fuente: Reporte GTM Entertainment 10/18

Además de la baja penetración, el 22% de los usuarios sólo consume una vez algún título de la cartera ofrecida y más del 65% consume menos de 10 veces, como lo muestra el siguiente gráfico:

Distribución de consumo de VOD durante un mes

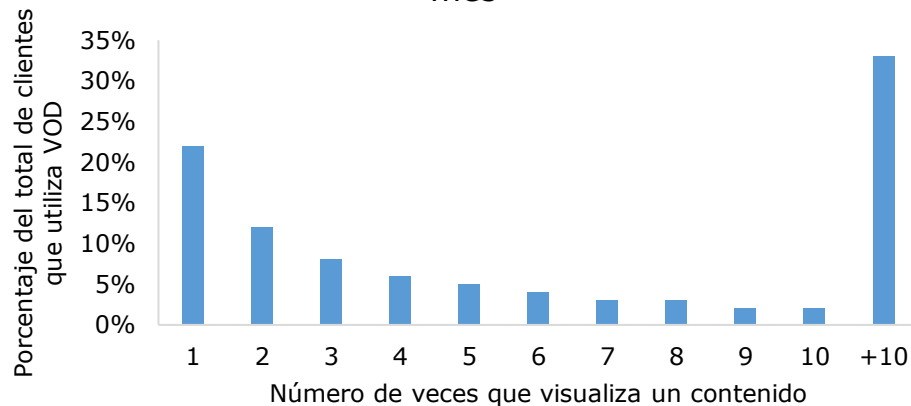


Ilustración 15: Distribución de consumo de VOD durante diciembre de 2018
Fuente: Reporte GTM Entertainment 12/18

Por lo tanto, el problema no solo radica en la baja penetración, sino también en la baja utilización de los servicios.

La televisión no lineal, al ser un servicio incluido en la televisión y todas sus formas de empaquetamiento, tiene un impacto indirecto en los ingresos, debido a la fidelización y disminución de la tasa de fuga de los clientes.

Según un estudio de Advance Analytics de la gerencia de Inteligencia de Mercado, la tasa de fuga (tasa churn¹⁰) de los clientes que utilizan la televisión no lineal es menor que la de los clientes que no la ocupan. Es decir, de todos los clientes de televisión activos, aquellos que utilizan las plataformas de televisión no lineal tienen una probabilidad menor de desconectar el servicio de televisión durante un mes. Por temas de confidencialidad no es posible mostrar las tasas originales del servicio de televisión sin embargo, se utiliza la tasa de abandono de productos fijo promedio durante el 2017 (1,9%) [2] y se modifican las tasas de los servicios no lineales proporcionalmente.

¹⁰ Se define el término churn, como la acción de que un cliente cancele el servicio (en este informe solo se considera la acción voluntaria (no por mora)) [54].

Tasa churn de clientes que consumen y no consumen TV no lineal durante un mes

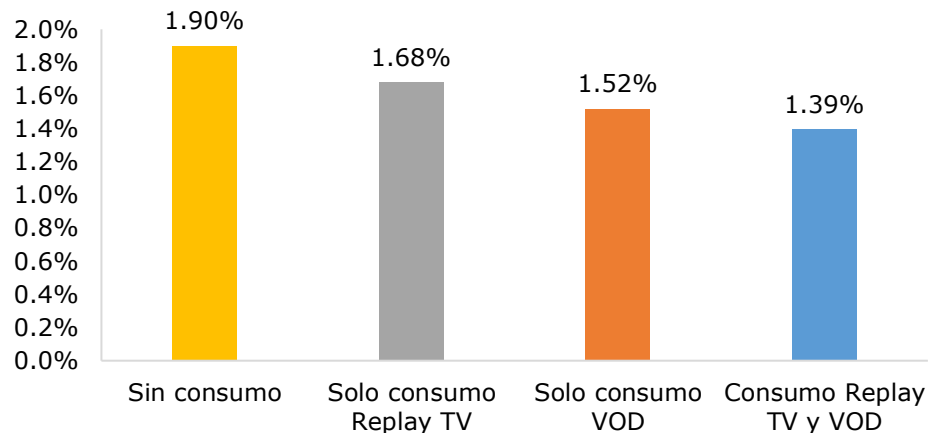


Ilustración 16: Tasa churn de clientes de TV con y sin consumo de televisión no lineal en junio de 2018 [modificada]
Fuente: Análisis Advance Analytics 08/2018

Para explicar el ahorro de clientes fugados de acuerdo con el consumo de televisión no lineal se propone el siguiente ejemplo.

Al considerar un total de 500.000 clientes que no utilizan el servicio, se calcula la cantidad que se van en un mes al tener las 4 tasas de churn posibles (aplicadas al mismo grupo total), bajo el supuesto que todos cambian su comportamiento de consumo.

Tipo de cliente	Tasa	Clientes fugados	Ahorro de clientes	Porcentaje de ahorro
Sin consumo no lineal	1,90%	9.500	0	0%
Consumo Replay TV	1,68%	8.400	1.100	12%
Consumo VOD	1,52%	7.600	1.900	20%
Consumo Replay TV y VOD	1,39%	6.950	2.550	27%

Tabla 3: Cantidad de clientes fugados y no fugados según tasa churn de consumo de TV no lineal durante un mes
Fuente: Elaboración propia

Si todos los clientes que no consumen televisión no lineal utilizan alguna de las plataformas (incluso ambas), se tiene un ahorro de fuga de clientes desde un 12% hasta un 27% dependiendo que plataforma utilice.

El estudio original utiliza una muestra de 787 mil servicios, de los cuales el 60% no consume TV no lineal, el 14% consume solo Replay TV, el 16% solo VOD y el 10% ambas plataformas. La hipótesis de este estudio corresponde a testear si la utilización de plataformas de televisión no lineal posee valor para los clientes, reflejado a través de la fidelización que impacta en la tasa de fuga.

Por esta razón, la baja penetración de la televisión no lineal implica una mayor probabilidad de clientes fugados. Dicho de otro modo, el aumentar la penetración de estos servicios disminuye la tasa de fuga, lo que provoca una menor cantidad de desconexiones del servicio de televisión y una mayor permanencia de los clientes.

Por otro lado, la baja penetración de TV no lineal tiene impacto en el presupuesto utilizado en marketing, ya que se gastan 233 mil rich¹¹ (en adelante \$233 mil) en costos de publicidad masiva. Sin embargo, este gasto no tiene el impacto esperado en la utilización de los servicios, lo cual se analiza en las hipótesis del problema.

La televisión no lineal corresponde a una herramienta de venta que tienen los vendedores o canales remotos para ofrecer el servicio. Sin embargo, actualmente no se utiliza y solo se ofrecen descuentos adicionales al precio normal o acceso a canales Premium por un tiempo definido.

1.3.3.Contexto industria televisión lineal y no lineal

La disruptiva innovación tecnológica y los nuevos intereses audiovisuales que tienen las nuevas generaciones generan retos importantes en la industria de la televisión. Los operadores de cable dejan de ser medios de comunicación televisivos mono canales para convertirse en empresas multimedia de contenidos audiovisuales que compiten con todo tipo de productos relacionados con el entretenimiento [7]. En este contexto, la televisión no sólo corresponde a canales en vivo que ofrece la parrilla programática (televisión lineal), sino también se agrega la posibilidad de ver televisión a cualquier hora y en el lugar donde deseas, lo que permite controlar el acceso y orden del contenido (televisión no lineal).

¹¹ Se considera rich como una moneda creada para no mostrar datos confidenciales de la empresa, los cuales están modificados por un ponderador que no se explicita. Se utiliza durante el informe el símbolo de peso chileno (\$) para la moneda mencionada.

Los espectadores de televisión en la actualidad diversifican lo que ven y utilizan múltiples servicios para consumir contenidos. En Estados Unidos al año 2017 se muestra una igualdad en el porcentaje de suscripciones de la población de New York que usan Netflix y TV paga (ambos con un 73% de penetración). Al año 2018, Netflix lo superó con una penetración del 76% [8].

Según un estudio en España, el consumo por minutos diarios destinados a la TV lineal desciende un 7,7%, efecto mayor en el grupo de clientes millennials¹² debido al intenso uso de OTT (Over The Top). Se define OTT como el contenido de video Premium que se transmite a través de internet por una aplicación o dispositivo en un televisor (PC, Tablet o teléfono inteligente) sin requerir que los usuarios se suscriban a un servicio de televisión por cable o satélite [9].

Un 63% de las razones por las que los millennials deja de consumir televisión lineal se debe a la influencia del contenido online [7].

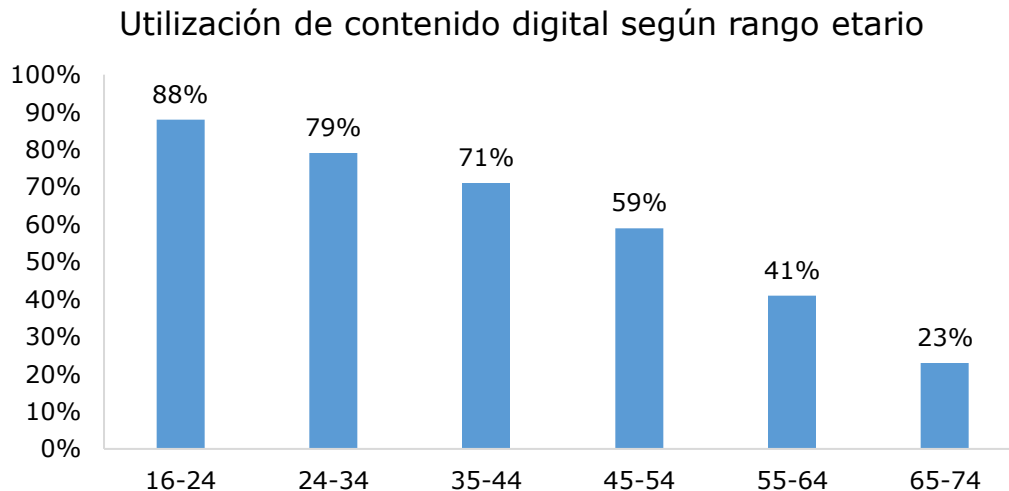


Ilustración 17: Utilización de contenido digital según rango etario
Fuente: Reporte ONTSI "Uso y actitudes de consumo digital" 2017 España

El origen y la modalidad de consumo de los contenidos audiovisuales son diversos. Entre los más destacados se encuentran, los paquetes de contenidos (suscripciones a proveedores como Netflix y Amazon Prime Video), Youtube y plataformas similares, consumo online en diferentes webs y las descargas desde internet. La variedad de modalidades y acceso al contenido está marcada por la diversidad de los contenidos audiovisuales que aquí se agrupan:

¹² Se define a la generación millennials a los nacidos entre 1981 y 1995, jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio [52].

Consumo de contenido audiovisual según forma de acceso

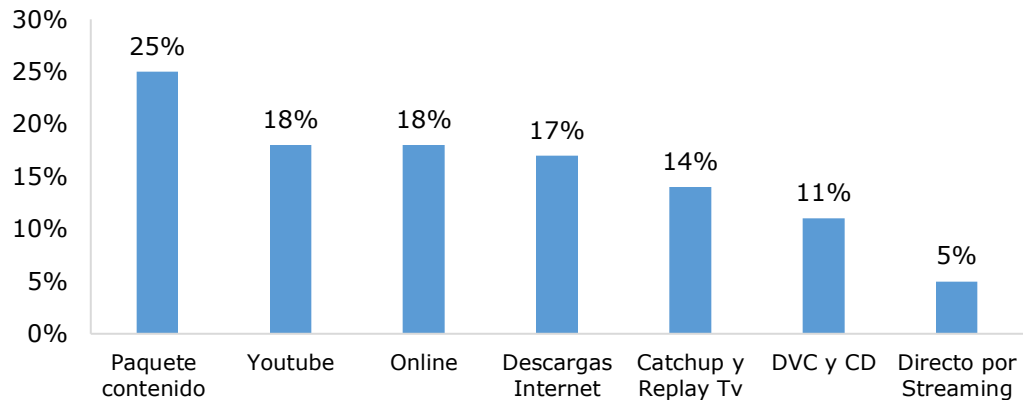


Ilustración 18: Consumo de contenido audiovisual (series, películas, documentales) según tipo de acceso
Fuente: Reporte ONTSI "Uso y actitudes de consumo digital" 2017 España

Según Ericsson, empresa multinacional dedicada a los servicios de telecomunicaciones, la tendencia de la televisión proyecta para el 2020 una similitud en la cantidad de visualizaciones de TV lineal y On Demand.

Distribución de consumo de televisión en vivo y On Demand

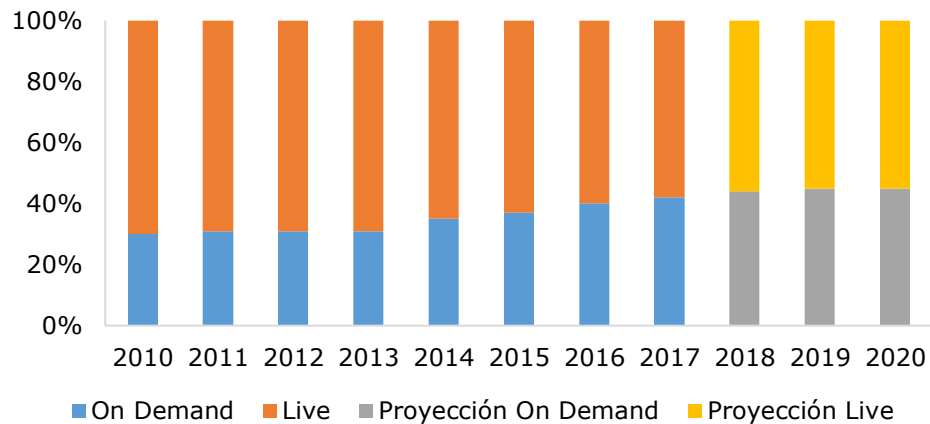


Ilustración 19: Distribución de consumo de televisión On Demand y en vivo
Fuente: Reporte Ericsson 2017

Una de las razones por las que se produce el cambio de elección entre TV tradicional y la TV no lineal es la variedad de contenidos ofrecidos. Dado que el contenido On Demand se caracteriza por poder ser visualizado en cualquier horario, aumenta la posibilidad de encontrar un contenido como lo muestra el siguiente gráfico del reporte de Ericsson del 2017:

Porcentaje de personas que encuentran algo que ver en la televisión

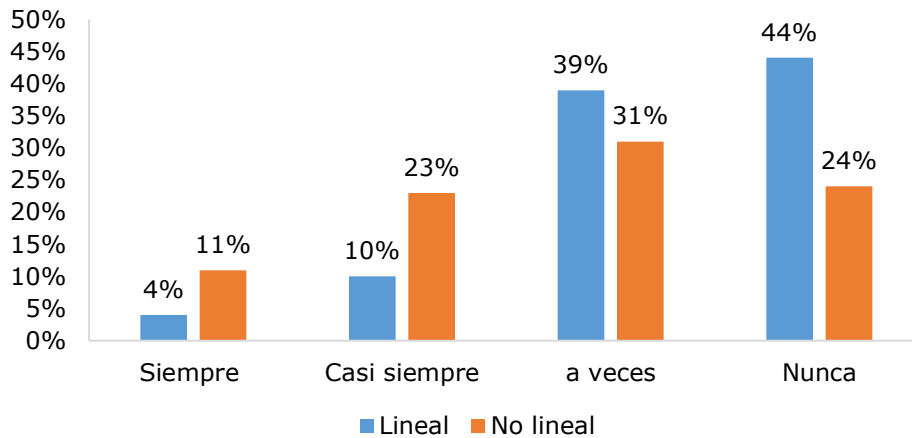


Ilustración 20: Porcentaje de personas que encuentra contenido para visualizar en la televisión
Fuente: Reporte Ericsson 2017

Los dispositivos utilizados para consumir contenido audiovisual varían con el tiempo y se aprecia que el uso de la televisión (dispositivo) decrece casi un 30%. Por otro lado, el uso del celular móvil y la tablet aumentan en un 13%:

Dispositivo utilizado para ver contenido audiovisual en 2011 y 2016

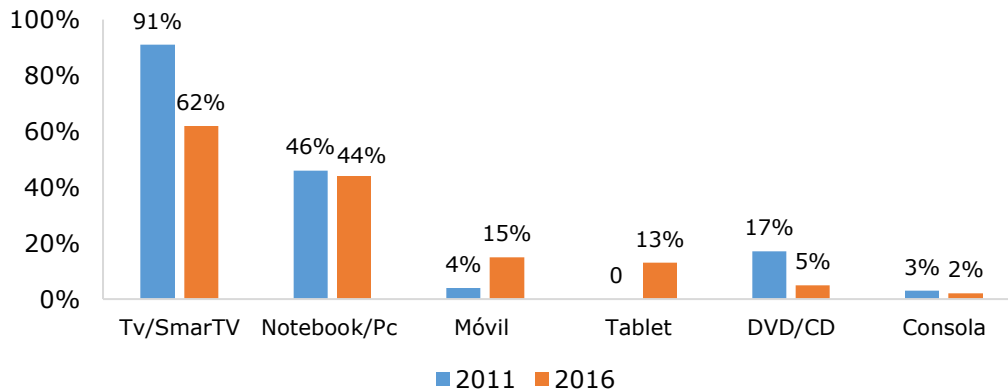


Ilustración 21: Cambios de dispositivos utilizados para ver contenido audiovisual en 5 años
Fuente: Reporte ONTSI "Uso y actitudes de consumo digital" 2017 España

Un estudio que analiza los patrones de gastos de televisión de las personas concluye que la tendencia de los consumidores cambia lentamente y la proporción de ingresos destinados a contenido On Demand tiende a aumentar en un 32% [10] :

Planes para cambiar el gasto de televisión en los próximos 6-12 meses

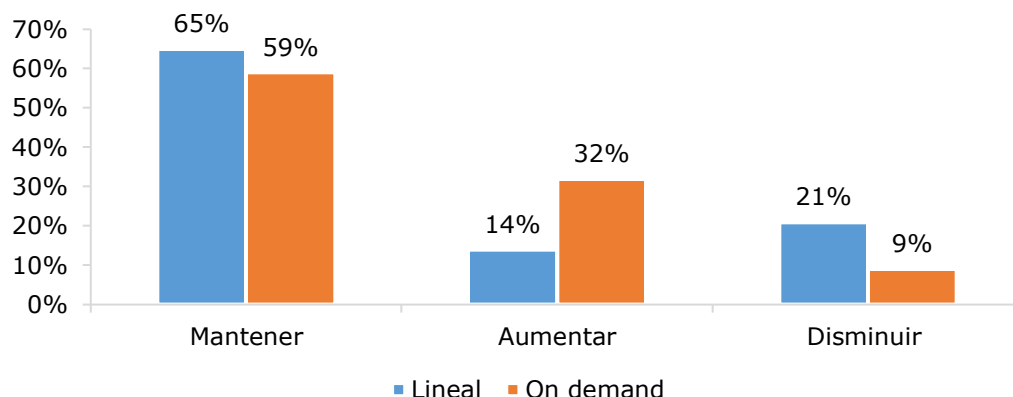


Ilustración 22: Gráfico de los planes del gasto en televisión durante los próximos meses
Fuente: Reporte Ericsson 2017

A pesar de que el 55% de ambos grupos desea mantener el servicio, la tendencia dice que los planes cambian constantemente, siendo la mayor tendencia aumentar On Demand y disminuir la TV lineal.

Una encuesta de opinión del 2016 en Chile, indica que el consumo de otras pantallas y plataformas para acceder a contenido audiovisual va en aumento, donde se incluyen portales de los canales de televisión abierta, que permiten acceder a programas de días anteriores [11].

Plataforma en que ve contenido de programas, series o películas

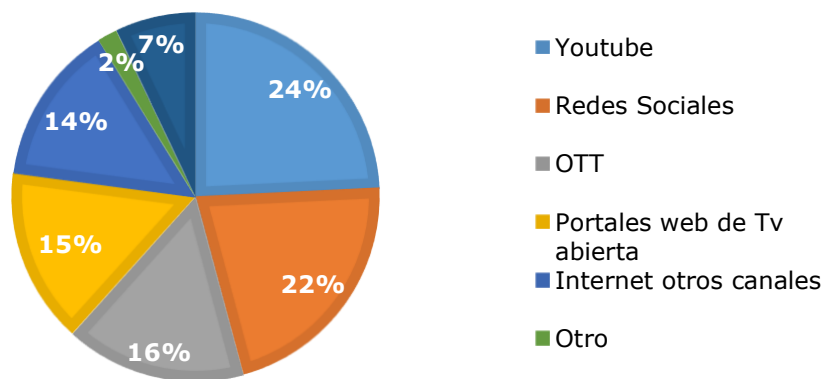


Ilustración 23: Plataformas utilizadas para ver contenido no lineal en el 2017
Fuente: Reporte anuario estadístico CNTV 2017

Dado este contexto, VTR y todos los proveedores de televisión se ven en la necesidad de agregar valor al cable a través de la televisión no lineal. Aquello

también está muy ligado a la estrategia de VTR, donde se plantean como misión “maximizar valor y ser líderes en conectividad y entretención, innovando permanentemente para obtener la preferencia y lealtad de sus clientes”, por ende, el tener una baja penetración, no cumple con los estándares esperados de maximización de valor del servicio de televisión.

1.3.4.Hipótesis

El problema de baja penetración de los servicios de televisión no lineal puede ser explicada por las siguientes hipótesis:

1. Cantidad de contenidos ofrecidos baja

Dada esta hipótesis, los clientes no encuentran ninguna película o serie dentro de los títulos disponibles.

2. Baja comunicación de los servicios de televisión no lineal

Esta hipótesis se refiere a que no se realizan campañas comerciales masivas que permiten conocer los servicios de televisión no lineal.

3. Mal diseño de interfaz

Dado esta hipótesis, el cliente ingresa a la plataforma, pero el layout (diseño) no es agradable, ya que tiene un contenido desordenado y sin categorizaciones ni personalizaciones según las preferencias de los usuarios.

4. Problemas técnicos

Bajo esta hipótesis, la baja penetración se debe a que los clientes que utilizan el producto tienen problemas técnicos relacionados al funcionamiento, por ejemplo, que el contenido se corta, no funcionan algunos botones del control o que la pantalla está en negro.

5. Calidad del contenido bajo

Al igual que la hipótesis 1, el contenido tiene otra variable a considerar, relacionada con la calidad, que se refiere a cuan valorado son los contenidos ofrecidos.

El concepto de calidad se define en el área de contenido dependiendo si es una película o una serie y se utiliza información oficial de IMDb¹³. Para la calidad de las películas se considera el box office (cantidad de dinero recaudado hasta la fecha) y el año, a mayor box office y más reciente estreno es más alta la

¹³ IMDb: fuente autorizada y más popular del mundo para películas, TV y contenido de celebridades, diseñada para ayudar a los fanáticos a explorar el mundo de las películas y los programas y decidir qué ver [55].

calidad. En el caso de las series se utiliza la variable de valorización y cantidad de usuarios que votan en la misma página.

6. Bajo valor del servicio de televisión no lineal frente a la competencia

En el área de GTM Entertainment no existe un modelo de negocios de la televisión no lineal que defina los segmentos de clientes y la propuesta de valor que se entrega a cada uno de ellos, por ende, no es posible establecer una ventaja competitiva.

7. Bajo conocimiento de utilización

Los clientes no saben utilizar los servicios de televisión no lineal, como la utilización del control y búsqueda de contenido. Además, no conocen los tipos que existen (gratuitos y algunos pagados) y las funcionalidades específicas.

1.3.5. Análisis de hipótesis

Para definir cuales son las causas que abordar en el desarrollo de la memoria se analiza una a una y se argumenta por qué se descartan algunas:

- La hipótesis 1 es descartada, debido a que se han implementado soluciones respecto a la cantidad de contenido en la plataforma.

Específicamente en VOD, en enero de 2019 se incorporan 800 nuevos títulos (180 películas), lo cual sólo genera un aumento del 1% en la transición de diciembre y enero del 2019.

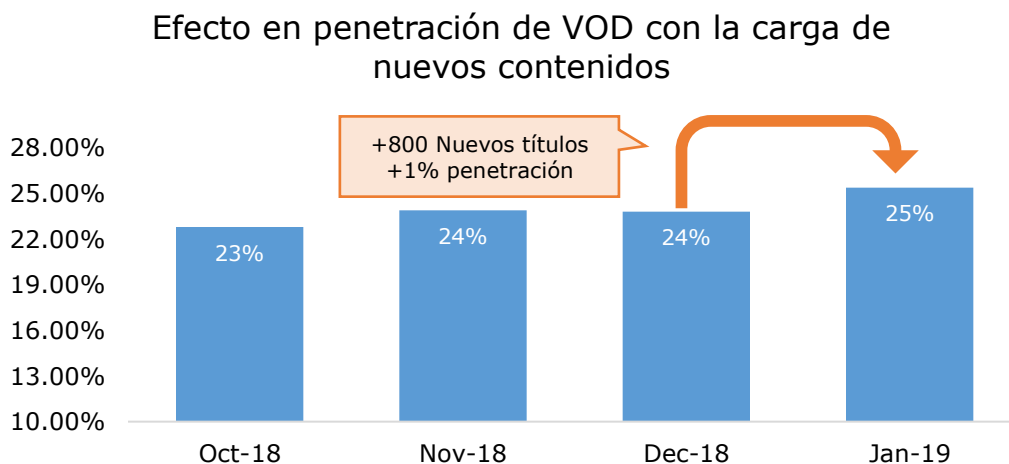


Ilustración 24: Efecto de penetración mensual en VOD con aumento de contenido en enero 2019
Fuente: Elaboración propia

- La hipótesis 2 se descarta al analizar el impacto que tienen las campañas masivas realizadas.

Las campañas masivas en televisión y vía pública durante enero y febrero no tienen efecto en la penetración del servicio. Estas campañas corresponden a anuncios de los 3 servicios de televisión no lineal, con enfoque en las características de ellos, por ejemplo, que VTR Play corresponde a una aplicación móvil donde puedes ver contenidos en vivo o que Replay TV permite retroceder contenidos hasta 7 días anteriores. Toda la campaña estaba enfocada en dar a conocer la existencia de cada plataforma.

Efectos de penetración de VOD con campaña masiva

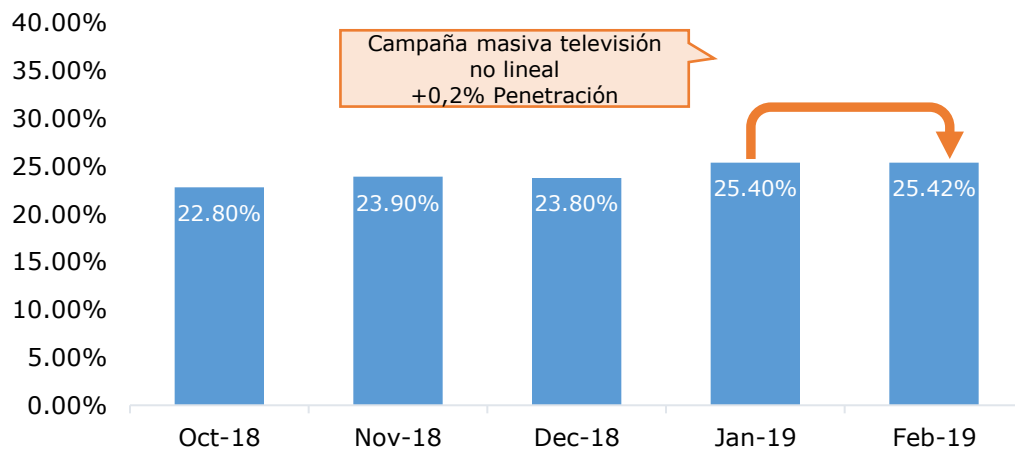


Ilustración 25: Penetración de VOD y efecto de campaña masiva en enero y febrero de 2019
Fuente: Elaboración propia

- La hipótesis 3, se analiza y trabaja actualmente en el área de desarrollo de producto, donde se plantean modificaciones en el diseño de la interfaz y la forma de personalización del contenido, que incluye el uso de categorizaciones y recomendaciones de acuerdo con las preferencias de cada perfil.

Se realiza un análisis de valor respecto al diseño, donde se obtiene un nuevo layout, el cual se pivotea con trabajadores de la empresa para ser aplicada definitivamente en el segundo semestre del 2019. En el análisis se realiza un taller que concluye con 3 ejes principales: simplicidad para navegar por el contenido, personalización del diseño (preferencias del usuario) y conveniencia de uso para el cliente, desde la selección hasta el proceso de transacción de películas.

A pesar de que esta hipótesis no se trabaja en profundidad en esta memoria, se utiliza la información recopilada en los estudios los cuales se analizan en la investigación de mercado y se consideran para definir la propuesta de valor del servicio.

- La hipótesis 4 es atingente a lo que sucede con la baja penetración, sin embargo, se descarta por temas de alcance.

Una encuesta realizada en septiembre de 2018 a clientes que consumen VOD durante enero y febrero muestra que un 22% de los clientes no recomienda el servicio debido a problemas técnicos:

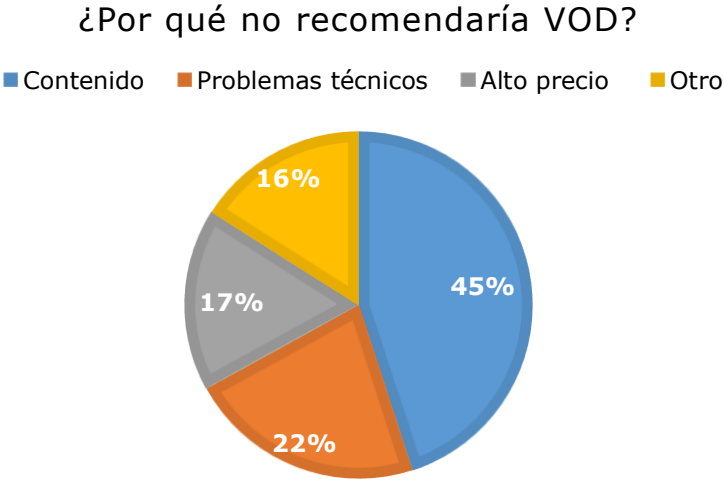


Ilustración 26: Explicaciones de por qué no recomendaría el servicio de VOD
Fuente: Estudio VOD Advance Analytics Operacional en 10/18

Además, el estudio entrega resultados de los motivos de disminución de consumo de VOD, donde el 35% lo relaciona a problemas técnicos, como desconexión del servicio o carga de contenidos (no disponible).

Qué problemas técnicos ha experimentado en VOD?

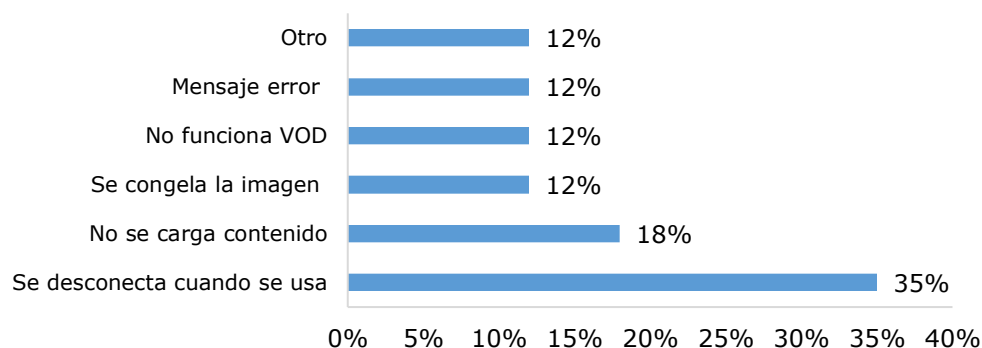


Ilustración 27: Problemas técnicos experimentado por los clientes en VOD en enero y febrero 2018
Fuente: Estudio VOD Advance Analytics 10/18

Debido a aquello, se puede concluir que la hipótesis de problemas técnicos del servicio si tiene un impacto en la utilización y penetración del producto.

Sin embargo, esta hipótesis se descarta del análisis a realizar en la memoria, debido a que las acciones necesarias para resolverlo son de índole técnica y se escapan del alcance del proyecto. Además, actualmente los servidores que conectan el ingreso del contenido con la pantalla de los clientes tienen un plan de mitigación para hacerse cargo de estos reclamos (actualizaciones en la red de televisión de VTR).

- La hipótesis 5 es abordada en la propuesta de solución de la memoria presentada.

El contenido es una de las variables más importantes para los usuarios al recomendar el servicio, como lo muestra la ilustración 26. Dado que la cantidad de contenidos es descartada, es necesario hacerse cargo de la calidad y analizar cual es la forma de utilizarlos para aumentar la penetración del servicio. Se espera incorporar la utilización de contenidos de calidad en la estrategia de marketing de la televisión no lineal, para aplicar el concepto de contenido como una variable dentro de la propuesta de valor del servicio.

- La hipótesis de la propuesta de valor frente a la competencia, también se aborda en la propuesta de solución.

Actualmente no existe un modelo de negocios que defina los segmentos de clientes y la propuesta de valor que ofrece la televisión no lineal a cada uno de ellos.

Para que la penetración de la televisión no lineal de VTR aumente, el valor de VOD, Replay TV y VTR Play debe ser mayor que la competencia de OTT y los cables operadores que ofrecen el mismo conjunto de televisión.

- La última hipótesis abarca la estrategia de marketing de las plataformas de televisión no lineal de VTR y también se aborda en el desarrollo de esta memoria.

A pesar de campañas masivas para conocer el servicio, los clientes no tienen conocimiento específico de las funcionalidades que entrega o forma de utilización. Por esta razón, mucha gente que presiona el botón de VOD se sale de la plataforma, lo cual explica el alto porcentaje de gente que lo usa una sola vez al mes. Además, es necesario analizar el conocimiento que tienen los clientes de como se utiliza el servicio, desde la forma de navegar hasta la forma de buscar contenidos.

Mejorar la calidad del contenido y su utilización en estrategias de marketing, definir una propuesta de valor que genere una ventaja competitiva y elaborar una estrategia de marketing, implica hacerse cargo de las 3 hipótesis mencionadas como abordables en esta memoria, debido a que influyen en la penetración de los servicios de televisión no lineal.

1.3.6. Alternativas de solución

Las 3 hipótesis tienen 2 enfoques importantes: el valor del servicio para los clientes y la estrategia de comunicación. Para ello se propone como solución realizar un estudio de mercado del servicio, donde se proponga un modelo de negocios y una estrategia de marketing de este.

Dado que el diseño y estrategia de marketing conlleva a gastos fuera del presupuesto, es necesario evaluar los costos e impacto que genera este diseño en los ingresos de la compañía para analizar su factibilidad.

1.3.7. Propuesta de valor

- Diseñar un modelo de negocios que genere valor a la televisión no lineal que poseen los clientes al contratar el servicio de televisión por cable.
- Proponer una estrategia de marketing que permita mostrar el valor de los servicios al público objetivo, ya sea al captar, mantener y/o aumentar clientes.

1.4.Objetivos

1.4.1.Objetivo general

Diseñar el modelo de negocios de la televisión no lineal de una empresa de telecomunicaciones, con el propósito de generar valor y aumentar la penetración de sus servicios.

1.4.2.Objetivos específicos

1. Analizar estado del arte del mercado de los servicios de tv no lineal, con el fin de entender la situación actual externa e interna del negocio.
2. Estudiar el valor que agrega a los clientes el servicio de televisión no lineal según la experiencia de uso y definir las variables claves de la propuesta de valor del servicio.
3. Estudiar el comportamiento de los usuarios de la televisión no lineal e identificar los segmentos de clientes según sus preferencias.
4. Diseñar el modelo de negocios de los servicios de televisión no lineal, con el fin de generar valor al servicio.
5. Diseñar la estrategia de marketing del nuevo modelo de negocios, de acuerdo con la industria y los intereses del público objetivo.
6. Evaluar el impacto económico de su implementación.

1.5.Marco conceptual

Para proponer una solución a la baja penetración en los servicios de tv no lineal se mezclan metodologías de la ingeniería a través de un proceso iterativo de testeo del diseño del modelo de negocios. Para ello es importante definir el concepto de modelo de negocios y las herramientas a utilizar.

1.5.1.Modelo de negocios

En 2005, Osterwalder [12] define modelo de negocios como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, que permite expresar la lógica de negocio de una empresa. Describe de manera racional cómo una organización crea, entrega y captura valor, para obtener ingresos y beneficios

Los modelos de negocio son utilizados para describir y clasificar negocios, específicamente en un contexto de emprendimiento, pero también se utiliza dentro de las empresas para explorar las posibilidades de desarrollo en el futuro.

Los beneficios generados por la creación de una nueva oferta de productos o servicios se disipan a una velocidad abrumadora y se llega a un estado de situación en que la única ventaja competitiva recae en la creación de valor o a través del diseño de un modelo que facilite la innovación continua. Hoy, revisar y adaptar los modelos de negocios de las empresas para reposicionarlas a los cambios de innovación de la industria, resulta un imperativo.

Para el diseño del modelo de negocios, se utilizan una serie de herramientas de la ingeniería que necesitan ser definidas para entender su utilización.

1.5.2.Estado del arte

Según Barrantes [13] se define el estado del arte como una herramienta que ayuda a explicar los principales aspectos a estudiar y la relación entre ellos, que permite al investigador seleccionar lo relevante para su investigación y a su vez, lo orienta en el proceso de recolección y análisis de información. Es decir, el estado del arte ayuda a estudiar el contexto inicial del problema, donde se selecciona la información más importante a utilizar, desde bases de datos hasta reportes y análisis realizados con anterioridad. El análisis de la competencia en los productos que se estudia es un acercamiento para encontrar diferencias y aquellas variables en las que el producto tiene mayor valor y en los que está en desventaja.

1.5.3.Análisis FODA

El análisis o matriz FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO, es una herramienta clave para hacer un análisis pormenorizado de la situación actual de una organización o persona basado en sus debilidades, fortalezas y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

- Debilidades: aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- Amenazas: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de esta, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- Fortalezas: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

- Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de esta o aumentar la cifra de sus negocios.

Esta metodología de trabajo fue inventada por Albert.S Humphrey [14] en la Universidad de Stanford en los años sesenta, la cual facilita la toma de decisiones.

1.5.4.Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta metodológica de planificación estratégica desarrollada por Michael Porter [14], profesor de la Universidad de Harvard, en 1979. Según el mismo, la rentabilidad de un mercado viene determinada por 5 fuerzas:

- **La amenaza de entrada de nuevos competidores:** se usa en la industria para detectar empresas que puedan estar empezando a competir o llegar a competir con la empresa. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras: economía de escalas, diferenciación, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución o ventajas de los costos independientes.
- **El poder negociador de clientes:** es problemático y afecta a la rentabilidad de una industria o una empresa cuando el poder de los clientes es muy elevado. Lo que marca un mayor o menor poder negociador de los clientes es la concentración de compradores respecto a la concentración de compañías, la posibilidad de negociación, los costos o facilidades del cliente para cambiar de empresa, la disponibilidad de información para el comprador, la capacidad de integrarse hacia atrás, la existencia de sustitutos, etc.
- **Amenaza de productos sustitutos:** hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.
- **Poder de negociación de los proveedores:** cuanto más necesarios sean los proveedores, mayor será su poder de negociación en detrimento de la empresa.
- **Rivalidad de los competidores:** Generalmente la fuerza más poderosa de todas y hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

1.5.5. Benchmarking

El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

Se trabaja con el tipo competitivo, debido a que se busca medir el servicio de las principales OTT para realizar una comparación con la empresa y llevar a cabo mejoras.

Casadesús [15] recomienda seguir los siguientes pasos para diseñar un correcto benchmarking, :

1. Planificación: el objetivo principal es planificar la investigación que se va a realizar. Se debe responder a tres preguntas: ¿Qué quiero medir? ¿A quién voy a medir? ¿Cómo lo voy a medir?
2. Recolección de datos: la recopilación de datos es fundamental para el benchmarking, ya que influye en el éxito o el fracaso del proceso. Se pueden obtener datos de diferentes fuentes: interna, asociaciones profesionales, investigaciones propias, entre otras.
3. Análisis de datos: una vez recopilada la información, se analizan los elementos que causan las diferencias con la compañía y las empresas estudiadas, para poder identificar las oportunidades de mejora.
4. Acción: adaptar dichas diferencias de mejora a la empresa.
5. Seguimiento o mejora: en esta última etapa se debe hacer un informe con toda la información destacada del proceso.

1.5.6. Investigación de mercado

Para entender por qué los clientes no consumen un producto es necesario realizar una investigación de mercado, que según American Marketing Association (AMA) se define como la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones del marketing: para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.

Malhotra [16] define la investigación de mercados como la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

El proceso de investigación de mercados consta de seis pasos: definición del problema, desarrollo del enfoque del problema, formulación del diseño de la investigación, recopilación de datos, análisis de datos y presentación de los resultados.

Paso 1.- Definición del Problema y de los Objetivos

Los autores Kotler y Armstrong [17] definen que en el problema se debe tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo. Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercado.

Paso 2.- Diseño del Plan de Investigación de Mercado

Luego de definido el problema y establecidos los objetivos de la investigación, se determina qué información se necesita y cómo, cuándo y dónde obtenerla. Para ello Malhotra [16] diseña un plan de investigación que detalla los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usan para obtener y procesar los datos. Además, establece los plazos en los que se debe empezar y finalizar el trabajo.

Paso 3.- Recopilación de Datos

Etapa que consiste en recolectar datos sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, etcétera). Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

Con la finalidad de recolectar datos se dispone de instrumentos cuantitativos y cualitativos, de los cuales se escoge el instrumento de observación de datos, debido a que se puede registrar comportamiento y situaciones observables de la data ya existente, someter a un análisis estadístico y unir información recopilada de análisis anteriores.

Paso 4.- Preparación y Análisis de Datos

Luego de obtenidos los datos, se procesan y analizan para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos sean exactos

y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.

Paso 5.- Interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados

Este es el paso en el que, según Kotler y Armstrong [17] el investigador de mercados interpreta los resultados, saca conclusiones e informa a la dirección.

1.5.7. Modelo CASAR

El modelo CASAR es un modelo postulado por Ricardo Hoyos Ballesteros [18] el año 2008, el cual propone una nueva manera para llevar la función del marketing dentro de la empresa, al mirar más allá de las 4 P's clásicas (producto, precio, plaza y promoción), enfocándose en un proceso de construcción de relaciones con los clientes y con los grupos de interés, orientados a la construcción de mercados para el presente y el futuro.

En el modelo existen 3 principales componentes: **capturar** (o conseguir nuevos clientes), **sostener** (o fidelizar clientes) y **aumentar** (o crecer los clientes).

Para ello propone 6 sistemas que trabajan en conjunto:

- Sistema de captura de clientes

Las empresas cuentan con sus herramientas propias para la obtención de nuevos clientes, utilizando como base el producto o servicio ofrecido y la propuesta de valor definida. Este primer sistema debe tener foco en conseguir clientes para el corto y largo plazo.

- Sistema de fidelización de clientes

Este sistema se encarga de la retención de clientes ya obtenidos. Esto ya que, el costo de sostener a un cliente es menor al de conseguir uno nuevo. Para esto se utilizan programas de servicio al cliente, y desarrollo de soluciones personalizadas.

- Sistema de recuperación de clientes

Se debe definir un indicador que, de cuenta del nivel de pérdida de clientes, y junto con esto un límite que se considere crítico ante el cual tomar acción. La idea es conocer la razón de por qué se ha ido cada cliente, y tener una persona encargada de contactarlos motivándolos a volver.

- Sistema de crecimiento de clientes

Se busca que los clientes comprendan más de lo que tienen actualmente, o con mayor frecuencia. Para esto se deben tener estrategias definidas y enfocadas en ofrecer cada vez una mejor solución a los clientes.

- Sistema de referenciación de clientes

Este sistema hace referencia a tener una estrategia para que los clientes actuales ayuden a conseguir nuevos clientes. Esto puede ser tanto con un ofrecimiento de beneficios al cliente, o de la mano de un servicio satisfactorio, que automáticamente provoque que el cliente quiera referenciar.

- Sistema de devolución a la sociedad

Este sistema hace referencia a generar impactos positivos en la sociedad, como forma de retribución por el hecho de poder funcionar como empresa.

1.5.8. Estrategia de segmentación de mercado

Debido a las distintas preferencias de los clientes, las empresas no pueden dirigirse a ellos de la misma forma. Por esta razón las empresas dejan de utilizar solo marketing masivo y se concentran en un marketing enfocado, donde se identifican segmentos de mercado, se selecciona uno o más de ellos y se desarrollan productos y programas de marketing adaptados a cada uno.

La segmentación de mercado se define según Kotler y Armstrong [17] como la división del mercado en segmentos más pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos que pueden requerir estrategias o mezclas de marketing diferenciadas. En este contexto se definen 3 variables para segmentar el mercado:

Segmentación geográfica

La segmentación geográfica divide al mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades e incluso vecindarios. Las empresas pueden decidir operar en una o varias zonas geográficas, u operar en todas las áreas, pero prestar atención a las diferencias geográficas de necesidades y deseos.

Segmentación demográfica

La segmentación demográfica divide el mercado en segmentos con base en variables como la edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación.

Segmentación conductual

La segmentación conductual divide a usuarios en segmentos basados en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto.

1.5.9. Curva de adopción de la innovación

La curva de adopción de la innovación es un modelo sociológico que clasifica a los usuarios en diferentes categorías en función de su disposición a adoptar una determinada tecnología o innovación según la definición de Everett Rogers [19].

La curva dice que los consumidores se distribuyen en una curva de Gauss o una distribución normal que se puede representar en la siguiente gráfica:

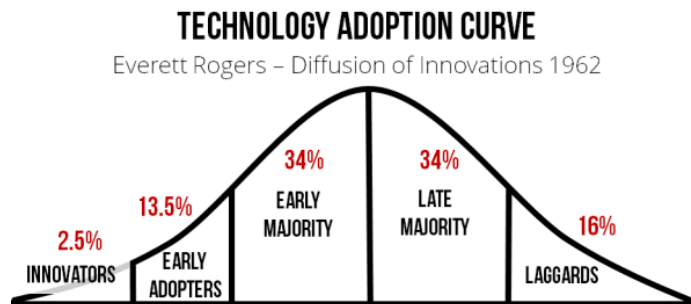


Ilustración 28: Curva de adopción de tecnología
Fuente: Rogers – "Diffusion of Innovations"

- **Innovators (entusiastas de la tecnología):** se trata del 2,5% de la población que suelen entusiasmarse con la tecnología y con la innovación. Están dispuestos a pagar un dineral por ser los primeros en tener un nuevo producto y suele ser gente que asume riesgos, personas que suelen estar bastante cerca de donde se crea esa tecnología (como puede ser centros de investigación o laboratorios) y gente bastante joven.
- **Early adopters (consumidores tempranos):** corresponde al 13,5% de la población y son llamados visionarios por probar nuevas ideas tan pronto como pueden. La gran diferencia entre este segmento y el anterior es que los consumidores tempranos son líderes de tendencias, es decir, suelen tener la capacidad de influenciar a otras personas mientras que a los innovadores no se les sigue tan a menudo dado que se les considera raros.
- **Early majority (pragmáticos):** corresponde al 34% que suele adoptar los cambios más rápidamente que el resto de la población. Este conjunto de clientes adopta una innovación reproduciendo o copiando las tendencias que han adquirido anteriormente el segmento de los consumidores

tempranos, aunque lo nieguen, y lo suelen hacer al cabo de cierto tiempo.

- Late majority (conservadores): son el otro 34% de la población que sólo utilizan las nuevas ideas y productos cuando la gran mayoría ya lo está haciendo y por ello pasa bastante tiempo antes de que esto ocurra.
- Laggards (escépticos): es el último grupo, se trata de personas tradicionales que son reacios a adoptar nuevas ideas o que son alérgicos al cambio.

1.6. Metodología

1.6.1. Metodologías de diseño de modelo de negocios

Dado que el modelo de negocios es el foco central del trabajo a realizar en esta memoria, se muestran las metodologías más utilizadas, según información bibliográfica, para diseñar un modelo de negocios.

Modelo Canvas

Para Osterwalder y Pigneur [12] el Business Model Canvas constituye una metodología esencial para crear modelos de negocios, el cual describe diferentes aspectos de la idea de negocio necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto.

El modelo corresponde a un lienzo con apartados interrelacionados entre ellos que cubren el aspecto básico de un negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Modelo Lean Startup

Para Eric Ries [20], Lean Startup es una metodología para desarrollar negocios y productos. Está enfocada en acortar los ciclos de desarrollo de productos al adoptar una combinación de experimentación impulsada por hipótesis para medir el progreso, lanzamientos de productos iterativos para ganar valiosa retroalimentación de los clientes y aprendizaje validado para medir cuánto se ha aprendido.

La hipótesis central de la metodología Lean Startup es que, si las compañías invierten su tiempo en productos o servicios de construcción iterativa para satisfacer las necesidades de los primeros clientes, pueden reducir los riesgos

de mercado y evitar la necesidad de grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto.

La metodología Lean Startup posee 3 fases:

1. Crear un producto o servicio mínimo viable: es una versión del producto y/o servicio con características básicas del mismo que ayuda a que se complete un ciclo de las fases de la metodología Lean Startup.
2. Medir: enfoque de contabilidad de la innovación, una alternativa a la contabilidad tradicional, ya que esta última no sirve para evaluar a los emprendedores.
3. Aprender: Se debe determinar si se está haciendo progresos suficientes como para creer que la hipótesis estratégica inicial es correcta o que se debe hacer un cambio importante.

Modelo Lean Canvas

Lean Canvas es una adaptación del lienzo del Canvas de Osterwalder, realizado por Ash Maurya [21], reconocido emprendedor y seguidor cercano de Steve Blank.

El Lean Canvas es una metodología para plasmar ideas de negocio en un diagrama con un formato cómodo, ideal para realizar una lluvia de ideas y construir el modelo de valor del cliente y comprobar las hipótesis de negocio a través de sucesivas iteraciones.

Su diferencia fundamental con el Canvas es que, en éste, el lienzo se divide en dos partes (entorno y empresa), mientras que en el Lean Canvas se desarrolla una visión más práctica en busca de un modelo de negocio viable, tal que se conserva el entorno, pero se enfoca en la reflexión sobre los productos o servicios entregados.

Ash Maurya establece la forma de usar la metodología paso a paso para la construcción de los bloques:

1. Realizar una lluvia de ideas de los posibles clientes. Lo más probable es tener una sospecha del problema, la solución y el cliente en mente.
2. Distinguir entre clientes y usuarios. Si tiene múltiples roles de usuario en el producto, identificar a los clientes. Un cliente es simplemente el que paga por el producto.
3. Segmentar los clientes amplios en pequeños. No se puede crear, diseñar y posicionar eficazmente un producto para todos. Aunque puedas tener el objetivo de construir un producto masivo, se debe comenzar con un cliente específico en mente.

4. Esbozar un Lienzo Lean para cada segmento de cliente. Los elementos del modelo de negocio pueden variar enormemente según el segmento.

Lean Canvas ayuda a descomponer el modelo de negocio en nueve partes que son sistemáticamente sometidas a pruebas en orden de menor a mayor riesgo:

1. Segmentos de clientes: se debe conocer los segmentos de clientes e identificar quién puede ser consumidores tempranos.
2. Problemas: identificar los problemas del segmento de clientes objetivo y cuáles podrían ser las soluciones alternativas a los productos o servicios que están utilizando para resolverlos.
3. Proposición única de valor: clara y sencilla, qué es lo que hace especial al producto o servicio.
4. Solución: definir las características del producto o servicio que resuelven las necesidades del segmento de clientes objetivo.
5. Canales: responde a cómo se llega a los clientes y cómo se presenta el servicio o producto propuesto. Se debe tener en cuenta no solo la venta, sino la experiencia del cliente.
6. Flujos de ingreso: definición de ingresos.
7. Estructura de costos: definición de gastos.
8. Métricas clave: elementos más importantes del modelo de negocio: qué medir y cómo medirlo.
9. Ventaja diferencial: definir la diferenciación con la competencia y el mercado.

Modelo RCOV

El autor Lecocq [22] visualiza el modelo de negocio como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo RCOV son: recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor y la propuesta de valor (V) para los productos y servicios suministrados.

1.6.2. Análisis de metodologías y elección

Luego de estudiar las metodologías para realizar el diseño del modelo de negocios es posible determinar que características son acordes a lo que se pretende como objetivo de esta memoria.

La metodología Lean Startup se descarta debido a su enfoque en pequeñas empresas que comienzan su negocio, donde los gastos de financiación inicial son mayores, a diferencia de lo que sucede con la televisión no lineal, donde

los servicios ya están definidos, pero es necesaria una reformulación del modelo.

El modelo RCOV, si bien se enfoca en el valor del servicio para el cliente, no tiene un enfoque en la estrategia a largo plazo. Además, el modelo no tiene una metodología con pasos a seguir que guíe la investigación, por ende genera dificultades para plasmar los resultados y obtener una solución que se haga cargo del problema mencionado. Por esta razón, también se descarta como posibilidad de metodología.

Finalmente, quedan dos metodologías: Modelo Canvas y Modelo Lean Canvas. Ambos modelos son muy similares, sin embargo poseen objetivos de resultados diferentes que ayudan a escoger como mejor opción para el caso de estudio.

El modelo Canvas se caracteriza por tener foco en los clientes y en la relación con ellos, siendo muy utilizado en estados iniciales de un proyecto. Por otro lado, el Lean Canvas es una integración del modelo Canvas y Lean Startup, con foco en la ventaja competitiva y en la aportación de valor de los servicios. En este modelo obliga a reflejar posibles soluciones y medir el progreso de un proyecto con la integración de métricas claves.

Dado que, el proyecto de incorporación de televisión no lineal lleva un tiempo en el mercado y se pretenden definir características que mejoren el servicio, se escoge el modelo Lean Canvas como metodología a utilizar, con los 9 bloques del lienzo y enfocado en diseñar el modelo de negocios de la televisión no lineal de VTR, debido a que el principal objetivo para aumentar la penetración del servicio debe ser la definición de una sólida propuesta de valor que genere una ventaja competitiva e interés en los cliente de utilizarlo.

La forma de utilizar el Lean Canvas que propone Ash Maurya [21] es la siguiente:

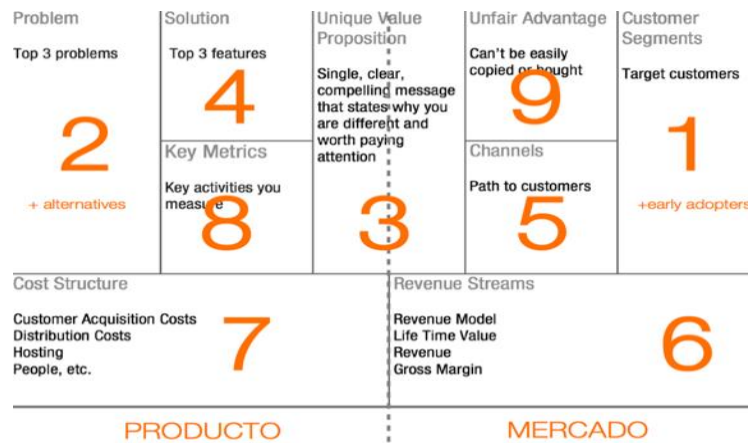


Ilustración 29: Modelo Lean Canvas con orden de iteración de bloques
 Fuente: Running Lean: Iterate from plan A to a plan that running Lean

1.6.3. Tareas por desarrollar

- Diagnosticar la situación actual

Para esta tarea se realiza un análisis del mercado actual y potencial con el objetivo de evaluar la industria de la televisión no lineal. Primero se muestra la situación actual con el modelo y problema que existe. Luego se analiza la industria de la televisión no lineal, internacional y nacional, para encontrar diferentes características que permiten, posteriormente, realizar un estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa en el servicio.

- Investigar el mercado

Para esta tarea, se realiza una investigación de la data actual de la utilización del servicio para definir los segmentos de mercado y se estudian fuentes secundarias de datos realizados previamente en la empresa, de los cuales se analiza y se define la información relevante para el modelo de negocios.

- Diseñar el modelo de negocios

Se define la versión del modelo actual de negocios de la televisión línea y se pivotea elemento a elemento, desde la segmentación de clientes hasta la ventaja diferencial con el modelo final.

- Definir la estrategia de marketing

Se define un plan de marketing a través de la metodología del modelo CASAR, para enfocar el servicio a captar, retener y aumentar el segmento de clientes objetivo.

- Analizar la factibilidad e impacto económico

Se analiza el impacto económico de la implementación del nuevo modelo de negocios, con el objetivo de obtener la rentabilidad del proyecto, al calcular los ingresos de churn y captación de nuevos clientes.

1.7.Resultados esperados

1. Análisis del mercado actual, donde se identifican las oportunidades y amenazas contra la competencia.
2. Diseño del nuevo modelo de negocios de la televisión no lineal de VTR, iterado y validado con segmentos con el fin de generar valor al servicio.
3. Entregar una estrategia de marketing que abarque una amplia cantidad de oportunidades para aumentar la penetración del servicio.
4. Evaluación de impacto y factibilidad económica del nuevo modelo de negocios.

1.8.Alcances

1. Este proyecto no considera dentro de sus alcances la implementación del modelo de negocios, ni la búsqueda de fondos para su financiamiento, sino que se entrega una propuesta para implementar posteriormente.
2. La investigación de mercado realizada se centra específicamente en el análisis de data existente e investigaciones previas realizadas en otras áreas de VTR, debido a que se trata de un servicio que está disponible desde el 2007 y que tiene como meta realizar cambios de diseño importantes durante este año. En este sentido, se posee data suficiente (tanto datos de consumo como estudios) que necesita ser analizada de manera conjunta para elaborar el diseño de un modelo de negocios de la televisión no lineal. Por esta razón, no se considera dentro de la investigación de mercado la necesidad de elaborar entrevistas, sesiones grupales y/o encuestas, ya que estas pueden ser obtenidas de estudios ya existentes, pero que no han sido analizados de manera conjunta.
3. Dada la visión estratégica de VTR respecto de fomentar el servicio de televisión y dado que representa parte importante del núcleo del negocio de la empresa, no se considera en el modelo la opción de proponer una disociación de ambos servicios (TV lineal y TV no lineal). Esto según entrevista con subgerente del área, debido al costo directo y el margen que genera el servicio de televisión por cable. Sin embargo, se considera como una opción de modelo proactivo en el futuro para aquellos clientes que no son retenidos a través de todas las herramientas de retención utilizadas hasta la fecha.

4. La evaluación económica contempla los cálculos hasta el EBITDA (utilidad antes de impuesto) del proyecto, debido a que los impuestos y depreciaciones dependen del negocio completo de VTR, lo cual se escapa de los márgenes de esta memoria. Además, el foco está en la propuesta de valor que se presenta en el nuevo modelo de negocios de la televisión no lineal. Por último, debido a temas de confidencialidad con la empresa, hay datos que son modificados pero que no alteran la conclusión del modelo.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.Situación actual de la televisión no lineal

La televisión no lineal de VTR consta de 3 servicios incluidos en el servicio fijo de cable (en cualquier forma de empaquetamiento) y la posibilidad de acceder a canales Premium.

VOD

Plataforma que se implementa en 2007 con un total de 2 millones de reproducciones en ese año.

Al analizar la plataforma se aprecia que en el año 2017 se tuvo un aumento de reproducciones debido a un cambio en la interfaz e ingesta de nuevos contenidos, en su mayoría infantil. Además, se hizo un cambio en el control remoto, con botones personalizados de acceso para salir, buscar y entrar al menú principal.

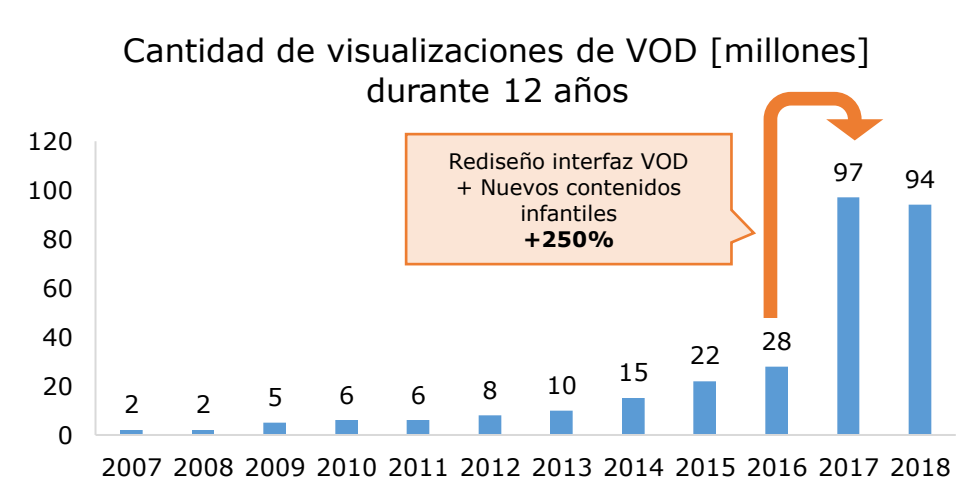


Ilustración 30: Reproducciones de VOD desde sus inicios
Fuente: Reporte Sostenibilidad VTR 2017

La comparación de ambas interfaces se puede apreciar en las siguientes imágenes:



Ilustración 31: Interfaz VOD antigua del 2007-2016
Fuente: Intranet VTR

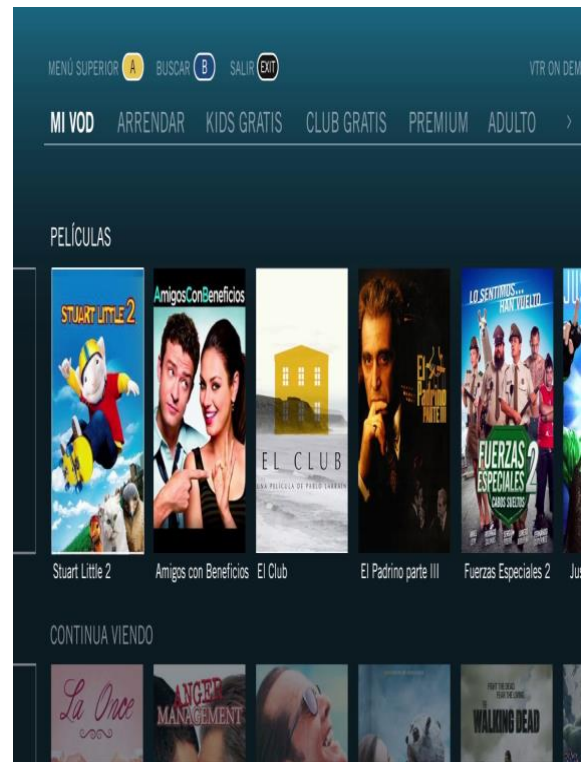


Ilustración 32: Rediseño interfaz VOD octubre 2016
Fuente: Intranet VTR

REPLAY TV

La segunda plataforma en entrar a la industria de televisión no lineal de VTR es Replay TV en febrero del 2018. Esta permite al usuario retroceder un programa y verlo desde el comienzo, lo que brinda al cliente mayor flexibilidad horaria con contenidos de la guía televisiva desde 1 hasta 7 días antes.

La plataforma comienza con acceso a 60 canales, sin embargo, esto se duplica en octubre, acompañado de una campaña masiva durante noviembre y diciembre, lo cual genera un impacto en la cantidad de visualizaciones:

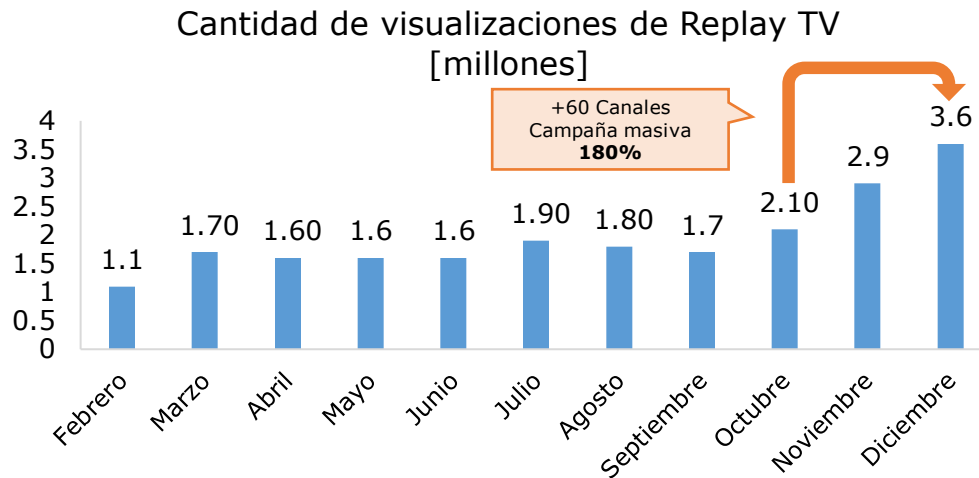


Ilustración 33: Reproducciones Replay Tv 2018
Fuente: Reporte GTM Entertainment 01/19

VTR PLAY

VTR Play es una aplicación móvil que comienza en mayo del 2018. Con ella el cliente puede acceder a 80 canales en vivo y 4.500 títulos de VOD. La aplicación puede ser utilizada por 3 dispositivos de manera simultánea y permite agendar recordatorios de programas favoritos.

Las visualizaciones de la aplicación se mantienen constante, con un máximo de 1,3 millones de reproducciones en noviembre de 2018.

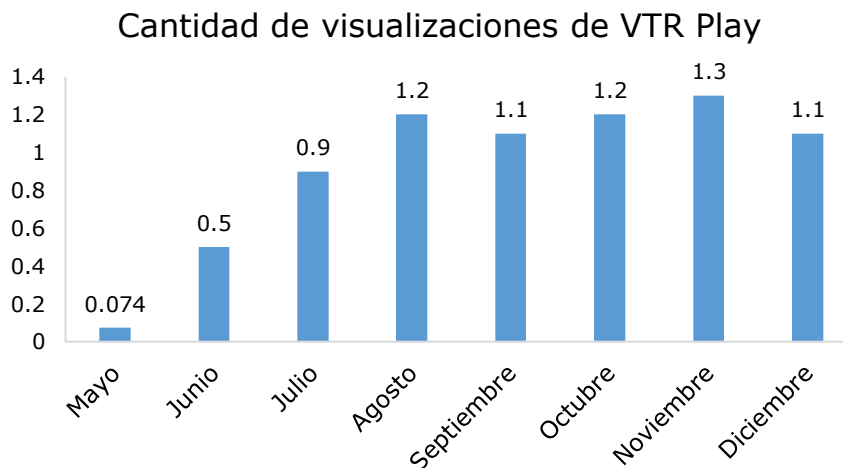


Ilustración 34: Reproducciones VTR Play en el 2018
Fuente: Reporte GTM Entertainment 01/19

Las 3 plataformas pueden ser utilizadas gratuitamente por los usuarios que tienen contratado el servicio de televisión, en cualquiera de sus formas de empaquetamiento. En el caso de VOD, Replay TV y Premium, el usuario necesita una caja D-Box para acceder. VTR Play puede ser descargada de

forma gratuita por Google Play, Apple Store y Windows Store y para acceder se utiliza la cuenta de sucursal virtual.

Los costos de la televisión no lineal son: diseño, programación e implementación de la plataforma, servidores, alianza con proveedores de contenido, empresas externas (encargadas del funcionamiento) y áreas internas que regulan las métricas claves del servicio.

La fuente de ingresos directa que posee son los canales Premium y arriendo de películas. El ingreso indirecto se genera a través de la fidelización, ya que los clientes poseen una mejor valorización del servicio, que se refleja en la menor tasa de fuga del servicio de cable.

2.2.Mercado internacional de la televisión no lineal

En Chile la marcada tendencia por la televisión no lineal aún no logra la potencia que se espera tener en los próximos años, por esto, se estudian mercados donde las OTT tienen una alta cantidad de suscriptores, como es el caso de Estados Unidos.

En el año 2017 la consultora Leichtman Research Group, dedicada a la industria banda ancha, medios y entretenimiento, muestra que en Estados Unidos Netflix logra superar en número de suscriptores a los servicios de TV por cable, al llegar a 50,8 millones. Así, la participación de Netflix equivale al 50% del total de usuarios de televisión por suscripción de los Estados Unidos.

Según Parks Associates, empresa de consultoría e investigación de mercado, las principales OTT en Estados Unidos, según la cantidad de suscriptores son: Netflix, Amazon y Hulu. El cable operador líder corresponde a Xfinity (COMCAST).

Para conocer en profundidad las características de cada uno de ellos se utiliza la metodología de Benchmarking.

A. Planificación

El objetivo del análisis es conocer el modelo de negocios que plantean los líderes en la industria internacional, específicamente Estados Unidos y poder obtener características que son superiores a la televisión no lineal que plantea VTR y poder utilizarlas para plantear un modelo de negocios mejorado. Para ello se analizan 5 variables:

1. Precios y planes ofrecidos: mostrar los precios de cada plan, con sus correspondientes características.
2. Forma de penetración del servicio: estrategia de gancho de venta para contratar el servicio la primera vez.

3. Calidad y cantidad de contenido ofrecido: cantidad de contenido de calidad que ofrecen y distinguir si tienen contenido exclusivo.
4. Calidad de audio y video: cual es la calidad estándar utilizada en la industria.
5. Forma de comunicación: establecer cuales son las formas más comunes de comunicación.

B. Recolectar data

Para obtener información sobre las 5 variables a estudiar del modelo de negocios se utiliza información proporcionada por los servicios a través de sus páginas web y estudios de empresas dedicadas a la investigación de mercado.

Netflix

Netflix es un servicio de streaming que permite a sus clientes ver series, películas y documentales en dispositivos con conexión a internet y que cuentan con la aplicación de Netflix, incluidos smart TV, consolas de juegos, reproductores multimedia, decodificadores, teléfonos y tablets. El contenido se puede disfrutar de manera ilimitada, sin publicidad [23].

Netflix ofrece 3 planes de membresía, que varían dependiendo de la cantidad de pantallas que pueden ser utilizadas simultáneamente:

- Plan básico: 1 pantalla SD (puedes ver en un dispositivo a la vez, en definición estándar).
- Plan estándar: plan de 2 pantallas HD (se puede ver en dos dispositivos a la vez, en alta definición cuando está disponible).
- Plan Premium: plan de 4 pantallas HD/Ultra HD 4K (se puede ver en cuatro dispositivos a la vez, en HD y ultra HD cuando esté disponible).

Amazon

Amazon Prime Video es un servicio de video (películas y series) disponible en streaming para los miembros de Amazon Prime¹⁴. El servicio se puede disfrutar desde la web o con la aplicación de Prime Video en dispositivos móviles y algunas smart TV en 3 dispositivos al mismo tiempo [24].

Actualmente, Amazon disocia sus servicios de e-commerce de la televisión no lineal, al ofrecer la oportunidad de suscribirse sólo a Amazon Prime Video, con un valor de USD 6 mensuales (50% de descuento en los 6 primeros meses), información obtenida hasta la fecha de marzo 2019 en [24].

¹⁴ Amazon Prime: servicio de suscripción de pago ofrecido por Amazon que brinda a los usuarios acceso a servicios y características exclusivas.

Hulu

Hulu es un servicio de video streaming que permite a los usuarios transmitir populares programas de televisión, películas o series, incluso contenidos propios. Permite a los usuarios acceder a series y programas populares, casi inmediatamente después de su transmisión en televisión abierta (desde un día hasta una semana después) a través de distintos dispositivos. Además, agrega la opción de TV en vivo con un costo diferenciado pero que permite a los suscriptores ver la programación de TV en vivo y On Demand de 50 canales, el que incluye noticias, deportes y el paquete básico [25].

Planes que ofrece Hulu:

- Hulu con publicidad: acceso al paquete de Hulu con cortes publicitarios similares a la televisión abierta.
- Hulu sin publicidad acceso al paquete Hulu, sin cortes publicitarios.
- Hulu con live TV (con o sin publicidad): acceso al paquete Hulu con acceso a la TV en vivo con anuncios limitados o sin publicidad, según suscripción cancelada.

Xfinity (Comcast)

Xfinity es una marca de la compañía Comcast, que ofrece servicios de telecomunicaciones de TV, internet, voz, móvil y hogar, centrado en conceder a los clientes acceso a información que le importa a los consumidores en cualquier lugar y momento.

En Xfinity TV, los clientes pueden navegar por televisión en vivo, películas y programas On Demand, video de internet y acceder a servicios en línea como Youtube y Netflix. Poseen un control remoto de voz que permite al usuario decir lo que quiere ver y que aparezca en la pantalla, experiencia replicada para los dispositivos móviles a través de Xfinity Stream¹⁵.

Xfinity TV ofrece 2 tipos de paquetes en su servicio de televisión:

- Paquete exclusivo TV: Planes de TV en vivo, que varían según la cantidad de canales (+100, +140, +220), con un decodificador inteligente. Incluye acceso a Xfinity Stream.
- Paquete de internet + TV instantánea: planes de Internet, con acceso a canales en vivo vía internet, sin necesidad de un decodificador.

¹⁵Xfinity Stream: funcionalidad de paquetes TV e Instant TV con acceso a ver televisión en dispositivos móviles sin necesidad de un decodificador.

Se realiza el siguiente cuadro comparativo entre los 4 proveedores estudiados, con precios obtenidos de cada una de sus páginas web en marzo de 2019:

Variable	Netflix	Amazon Prime Video	Hulu	Xfinity Tv
Planes y precios	Básico USD 9	Amazon Premium USD 13	Con publicidad USD 8	Tv Lineal + On Demand USD 50 a USD 60
	Estándar USD 13	Amazon Prime Video: USD 6	Sin publicidad: USD 12	Tv instantánea a Internet: +USD 5
	Premium: USD 16		Hulu Tv USD 40	Agregar Paquetes On Demand +USD 6
	-	-	Hulu plus USD 60	
Periodo de prueba gratis [días]	30	30	Hulu:30 Hulu Tv: 7	No
Películas de calidad 2018	1050	1100	480	400
Series originales	56	23	8	No
Películas alta calidad	100	100	50	Sin información
Televisión lineal	No	No	Hulu Tv	Sí
Dispositivos compatibles	Android, App Store, TV inteligente, consolas de juego. Alianza con proveedores de TV	Android, App Store, TV inteligente, consolas de juego	Android, App Store, TV inteligente, consolas de juego	Xfinity Stream: Windows, Mac, Android, IOS
Calidad de audio y video	Resolución 1080 y [4K c/ Costo extra] Sonido envolvente 5.1 y 7.1	Resolución 1080 y 4K Sonido envolvente 5.1 contenido selecto	Resolución 1080 y 4k limitado a ciertos dispositivos Sonido estéreo	-
Posibilidad de agregar canales Premium	No	No	Sí	Sí, canales y paquetes On Demand
Catálogo de contenido	35% original	27% original	24% original	0%
	34% no original	34% no original	54% no original	20% series
	29% películas	39% películas	22% películas	80% películas
Plan de marketing	Impacto de emailing	Contenido y cobertura en dispositivos	Publicidad de contenido original	Estrategia fidelización por RRSS
	Contenido	Combinación e-commerce y entretenimiento	Alianzas con Spotify	Canales internacionales
	Bases de datos y social media	Publicidad masiva	Contenido	-

Tabla 4: Comparativa de las variables relevantes en el modelo de negocios de Netflix, Amazon Prime Video y Hulu
Fuente: Elaboración propia con información de la página web de cada proveedor actualizado hasta marzo 2019

C. Analizar data

En base a la tabla 4 y la información de cada servicio, se concluye:

1. Precios y planes ofrecidos: las 3 OTT ofrecen una suscripción mensual a sus clientes con planes diferenciados según cantidad de dispositivos, publicidad y acceso a televisión. En el caso del proveedor de cable, un plan exclusivo de televisión, pero además una opción de suscripciones adicionales a On Demand o televisión por internet.

2. Forma de penetración del servicio: todos coinciden en la necesidad de entregar una prueba gratuita a los clientes que sirva para que conozcan las funcionalidades y contenidos ofrecidos durante un mes en el caso de las OTT.
3. Calidad y cantidad de contenido ofrecido: alta calidad en películas ofrecidas y evidencia de una tendencia de las OTT por tener contenido propio.
4. Calidad de audio y video: los estándares de la industria son calidad 1080 pixeles en video e integrar audios envolventes que lleguen a los 5.1, superior al audio estéreo.
5. Forma de comunicación: la preocupación por los clientes y sus preferencias de contenidos, junto con el acceso de publicidad directa de ella en las redes sociales es una estrategia utilizada por la mayoría de los líderes en televisión On Demand. Además, el contenido forma parte importante de la estrategia utilizada. Por último, el hacer alianzas estratégicas con proveedores de servicios de entretenimiento diferentes a la televisión es una forma utilizada para apalancar la comunicación de ambos.

Se realiza una tabla donde se muestra la influencia de cada variable estudiada en las OTT (la numeración va de 1 a 5, donde a mayor número mayor importancia). Para la confección de ella, se utilizan estudios realizados en la web donde se muestran comparativas entre OTTs de los Estados Unidos y se define la numeración según diferencia con sus competidores, por ejemplo cantidad de contenidos de calidad o originales, precio, etc [26] [27].

Marca	Cantidad contenido	Calidad de contenido	Originalidad	Precio	Calidad audio y video	Forma de penetración
Netflix	4	5	5	3	4	5
Amazon Prime Video	3	4	3	4	5	5
Hulu	3	4	2	4	3	5

Tabla 5: Análisis de la importancia de variables en el modelo de negocios de las empresas de Estados Unidos. Fuente: Elaboración propia con información de comparativas realizadas por Digital Trends [26] y Toms Guide [27]

Por lo tanto, aquellas variables que tienen mayor suma entre los proveedores corresponden a las más utilizadas dentro del modelo de negocios: forma de penetración y calidad de contenido.

2.3. Mercado nacional de la televisión no lineal

En Chile la televisión no lineal posee una fuerte competencia entre los operadores líderes de cable: Movistar, DirectTV y Claro. Todos ellos también

ofrecen el servicio de VOD y Replay TV en su servicio principal¹⁶. Para el análisis, se realiza el estudio de las 5 fuerzas de Porter y una caracterización general de cada uno de los servicios no lineales ofrecidos.

Movistar Play

Movistar Play es una plataforma de video en línea que permite a los clientes de Movistar acceder a contenido vía streaming; canales en vivo, series, películas, programas exclusivos de Movistar TV y contenido infantil, donde y cuando quiera, mientras se tenga acceso a internet.

Formas de uso de Movistar Play:

- Movistar Play Light: para clientes con planes sin televisión, que incluye televisión no lineal y 6 canales en vivo. Sin costo extra.
- Movistar Play Full: para clientes con Movistar Play Light pero con la posibilidad de ver 44 canales en vivo, con un costo adicional de \$9.990.
- Movistar Play Pro: para clientes con televisión (en cualquier tipo de empaquetamiento), que incluye 75 canales en vivo y la televisión no lineal de Movistar (incluye Replay TV).

Actualmente Movistar Play realiza una fuerte estrategia comercial y de marketing enfocada en la contratación de Movistar Play Full, como un servicio de televisión flexible. La estrategia de marketing que utilizan está enfocada en redes sociales, outbound (llamadas telefónicas ofreciendo Movistar Play Full) y comunicación masiva en vía pública y televisión con la contratación de rostros publicitarios muy conocidos en la industria del cine como Chuck Norris.

Claro Video

Claro Video es un servicio de suscripción y arriendo en línea de películas, series y más. El costo mensual de esta suscripción es de \$3.500 al mes con cargo a la boleta de servicios hogar o móvil de Claro. Si eres cliente prepago o cuenta exacta, el cargo se descuenta de tu saldo.

El servicio puede utilizarse a través de internet al descargar la aplicación Claro Video en distintos dispositivos; pc, smart TV o smartpone (Android o Apple). El servicio tiene la opción de ingresar a ver películas en arriendo a través de códigos promocionales, sin la necesidad de ingresar un medio de pago de suscripción.

Los clientes de planes móviles tienen una suscripción por 12 meses a Claro Video, el cual no incluye arriendos de películas.

¹⁶ La información de los servicios es obtenida de la página web de cada uno de los proveedores en marzo de 2019.

DirectTV Go

Servicio de streaming que permite acceder a series, películas y señales de canales en vivo a través de tu dispositivo móvil, Smart Tv o computadora.

Formas de acceso al servicio:

- Plan Oro Hd o superior: al tener contratado el plan Oro, Oro Plus HD o Oro 4K se incluye DirectTV Go sin costo adicional.
- DirectTV Go suscripción: acceso a través de un plan mensual de \$13.490 los primeros 12 meses (normal: \$19.990), que incluye canales en vivo y acceso a la televisión no lineal, sin la necesidad de pertenecer a los planes fijos de DirecTV.

Actualmente DirecTV Go realiza una fuerte estrategia comercial y de marketing enfocada en la contratación de su aplicación por suscripción. La estrategia utilizada corresponde a redes sociales, posicionamiento SEM, comunicación masiva en vía pública y televisión y la contratación de rostros publicitarios conocidos en la industria del fútbol como Arturo Vidal.

Para comparar las características de la TV no lineal de VTR con sus competidores de cable operador se realiza el siguiente cuadro:

Variable	VTR	Movistar Play	Claro Video	DirecTV Go
Cantidad de títulos	15.000	10.000	20.000	5.000
Contenido propio	No	Sí, series y canales	Sí, 1 Serie	Sí, canales deportivos
Precio	Incluido Plan Tv	Light, Plan No Tv Light + Plus \$9.900 Incluido Plan Tv	\$3.500 Clientes Claro	Incluido Plan Tv Oro y + \$13.990 12 meses / \$19.990
Arriendo de películas	\$890-\$3.490	\$2.990	\$1.500-\$2.100	\$1.990-\$2.990
Periodo de prueba	No	No	Sí, 1 Mes Cliente Claro	Sí, 7 Días
Incluye TV lineal	Sí	Sí	No	Sí
Necesidad de cable	Parcial	No	No	No
Replay TV	Sí	Sí	No	No
Disponible en varios dispositivos	Parcial	Sí	Sí	Sí
Dispositivos Simultáneos	3	2	5	2
Premium	HBO, FOX, CDF, ADULTOS	HBO, FOX, CDF	KIDS, HBO	HBO, FOX, CDF, ADULTOS
Netflix en Boleta	No	Sí	No	No

Tabla 6: Comparativa de las variables relevantes en el modelo de negocios de la televisión no lineal por proveedor
Fuente: Elaboración propia con información de la página web de cada proveedor actualizado hasta marzo 2018

En este análisis se puede concluir que en más de la mitad de las variables analizadas Movistar y Claro Video tienen una leve ventaja competitiva, por esta razón se consideran los mayores competidores de VTR.

2.3.1. Fuerzas de Porter

Para analizar la tendencia de la industria de la televisión, específicamente no lineal, se analizan las 5 fuerzas propuestas por Porter, con el objetivo de comparar las ventajas competitivas, conocer el entorno de la empresa para anticipar acciones y finalmente analizar las oportunidades y amenazas más potentes del mercado.

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en la industria de la televisión no lineal es media, debido a que el único nuevo competidor directo de VTR en televisión corresponde a Hulu, el cual planea expandirse internacionalmente a Latinoamérica una vez resuelta la fusión Disney y Fox, la cual ya se concretó.

Esto deja a las 3 OTT más importantes de Estados Unidos con accesibilidad en Chile. Hulu corresponde a un competidor directo, ya que ofrece a sus clientes el acceso a televisión transmitida en vivo por el cable, pero en desfase de tiempo de un día, similar a lo que se ofrece con la plataforma de Replay TV en el servicio no lineal de VTR. Además, ya se informó el lanzamiento de nuevas OTTs durante el 2019 a nivel mundial las cuales son Apple Tv+ y Disney+, pero al no ofrecer el servicio de televisión por cable no corresponde a un competidor directo para VTR. Por esta razón, y considerando las barreras de entrada de otros posibles competidores que ofrezcan ambos servicios de televisión (lineal y no lineal), se define como una fuerza media.

2. El poder negociador de los clientes

La mayoría de los clientes de televisión son personas particulares que escogen la oferta que más se acomode a sus necesidades. Esto implica que el poder de los clientes para cada proveedor del servicio es bajo, ya que perder 1 cliente de un total de 1 millón no es significativo.

Sin embargo, para las empresas de telecomunicaciones el retener un cliente es muy importante, debido a la recomendación a red de contactos, el hecho que adquirir un nuevo cliente cuesta 6 veces más que retener uno, los ingresos que genera su permanencia y la baja sensibilidad que comienzan a tener al marketing de la competencia, los convierte en clientes menos costosos según [28].

Por estas dos razones y al considerar los costos asociados a desconectar a un cliente de televisión (costos de desinstalación), se considera el poder de negociación de los clientes como medio.

3. Amenaza de productos sustitutos

VTR ofrece a sus clientes acceso a televisión lineal y no lineal, a través de un pago mensual de forma conjunta. Los productos sustitutos a esta estrategia de televisión son:

- Internet con acceso a páginas de contenido audiovisual gratis (piratería)
- Televisión vía streaming o IPTV: YouTube Tv (suscripción mensual, con acceso a canales en vivo) y varios proveedores que ofrecen servicios de IPTV por una suscripción mensual, trimestral e incluso anual.

Debido a que la mayoría de los productos sustitutos corresponden a servicios ilegales que poseen una gran diferencia de precios (hasta \$15.000), la amenaza de productos sustitutos se considera alta.

4. Poder de negociación de los proveedores:

En el negocio de televisión (lineal y no lineal) el proveedor más importante corresponde a los programadores de contenido.

Existen 2 tipos de proveedores de contenidos:

- Productores: aquellos que producen el contenido.
- Distribuidores: encargados de distribuir el contenido dependiendo de variables como el lugar geográfico al que se destina y el tipo de contenido (ya sea canal o película).

En ambos casos existen proveedores que abarcan un gran porcentaje del mercado, ya sea porque producen una alta cantidad de películas al año o porque poseen un gran grupo de canales que ofrecer, lo que da a entender el alto poder que tienen sobre los proveedores de televisión.

Por esta razón se considera que la fuerza de negociación de los proveedores de contenido es alta.

5. Rivalidad de los competidores:

La industria de la televisión en Chile se divide en dos tipos de competidores, en el caso de la televisión lineal tenemos que los que tienen mayor participación de mercado en la TV son: VTR (32%), Movistar (20%), DirecTV (20%) y Claro (12%). Todos estos proveedores ofrecen plataformas con acceso a contenido no lineal a través de Movistar Play, DirecTV Go y Claro

Video. Movistar Play y Claro Video corresponden a la mayor competencia de la televisión no lineal de VTR debido a que el foco del negocio es el contenido de series y películas. En el caso de DirecTV Go, su enfoque está más ligado al deporte.

Dado que el servicio de televisión no lineal también se ofrece por OTT's, también se consideran competidores Netflix, HBO a través de su aplicación HBO Go, Fox a través de su aplicación Fox Play y Amazon Prime Video. Sin embargo, todos estos proveedores no son competidores directos, ya que no ofrecen televisión lineal, es más, muchos de ellos corresponden a un complemento adicional a la televisión, a través de la contratación de canales Premium, como es el caso de Fox y HBO, canales a los que pueden acceder los clientes de VTR al pagar un costo adicional.

Al mirar la gran cantidad de competidores, incluso aquellos que ofrecen el mismo empaquetamiento que VTR, se considera una fuerza de rivalidad de competidores alta.

Para resumir las 5 fuerzas se realiza el siguiente cuadro:



Ilustración 35: Análisis 5 fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración propia

Con el análisis de las 5 fuerzas de Porter se aprecia que la industria de la televisión no lineal no es atractiva debido a las grandes barreras de entrada, la fuerte competitividad, alta posibilidad de nuevos entrantes y productos sustitutos. Sin embargo, a pesar de lo complicado de la industria, la innovación

tecnológica y la tendencia de la televisión provoca cambios en el comportamiento de los clientes, por lo tanto, se genera la oportunidad de desarrollar un servicio de televisión que cumpla con las nuevas expectativas de ellos. Por esta razón, se concluye la importancia de definir un modelo de negocios que establezca los segmentos de clientes y la propuesta de valor para diferenciarse de los cambios constantes realizados por la competencia.

Además, al ser un mercado altamente competitivo, la innovación tecnológica implica redefinir el modelo de negocios de forma constante, porque si no se logra seguir la tendencia de la industria y definir una ventaja competitiva puede provocar pérdida absoluta del valor para los clientes, desconectando el servicio.

2.3.2. Análisis FODA

Para incluir el análisis anterior y tomar acción en el modelo de negocios se consideran las debilidades y fortalezas de la televisión no lineal de VTR que influyen en las oportunidades y amenazas existentes, con el objetivo de conocer la situación competitiva.

Fortalezas

- Alto poder de mercado en televisión lineal en Chile (32%).
- Televisión no lineal incluida en el servicio.
- Contenido nacional On Demand.
- Contratación en empaquetamiento con otros servicios (internet y teléfono fijo).
- Acceso a canales Premium c/ pago adicional (fútbol y cine y series)
- Contenido exclusivo de festival masivo (Lollapalooza).
- Sin necesidad de internet para visualizar televisión no lineal.
- Acceso a retroceder contenidos de televisión en vivo hasta 7 días atrás.
- Acceso a televisión por internet, a través de un dispositivo móvil, al ser cliente de televisión lineal.
- Acceso en VTR Play constante, con inteligencia que permite adecuarse a la velocidad de internet con que se navega.

Amenazas

- Tendencia de streaming para ver televisión lineal y no lineal (ilegales).
- Nuevos competidores de televisión no lineal entran al mercado (Amazon Prime Video, Disney+, Hulu y Apple Tv+).
- Horas de consumo de TV lineal en descenso los últimos años (nacional e internacional).
- Tendencia al contenido original.
- Fuerte estrategia de comunicación de competidores nacionales.

Oportunidades

- Diseño de un modelo de negocios de la televisión no lineal, con valor a los segmentos de clientes.
- Incorporar características destacadas de proveedores de TV no lineal, como importantes OTT (diseño, usabilidad y personalización).
- Marketing enfocado en contenido.
- Tendencia de cambios en la forma de ver televisión (mayor acceso a otros dispositivos y servicios streaming).

Debilidades

- Baja factibilidad de contenido original debido a restricciones de presupuesto.
- Baja penetración de contenido On Demand frente a fuertes competidores de la industria internacional.
- Servicio de Replay TV solo puede ser utilizado en TV (con decodificador).
- Baja capacidad de multiplataforma (nula continuidad entre servicios).
- Solo con televisión se puede acceder a la TV no lineal.
- Servicio no personalizado y sin categorización de contenidos.

Del análisis de Porter y FODA se concluye que en la industria de la televisión no lineal (incluso la lineal) existen fuertes amenazas para el servicio que ofrece VTR. Por esta razón y dado que VTR quiere seguir proponiendo una tendencia a la televisión por cable (debido a que corresponde a parte importante del núcleo del negocio) es que se deben considerar las oportunidades presentes para mejorar y fortalecer el valor del servicio entregado a sus clientes y corregir sus debilidades.

Todas las oportunidades pueden ser aprovechadas por VTR para competir en la industria con un servicio que genere valor en los clientes y este acorde a la tendencia que presenta el uso de la tecnología en la actualidad, que finalmente brinda un mejor servicio.

Por otra parte, existen debilidades que debido a alcances de VTR no pueden ser mejoradas, como la factibilidad a contenido original y acceso a contenido On Demand solo al contratar el servicio de televisión. En este último caso, si bien actualmente para VTR no es factible, no se descarta que en un futuro la tendencia obligue a separar el servicio y ofrecer a los clientes de forma proactiva un servicio de televisión no lineal disociado. Las demás debilidades son todas mejorables y se plantean como solución en el diseño del nuevo modelo de negocios.

2.4. Mapa de posicionamiento

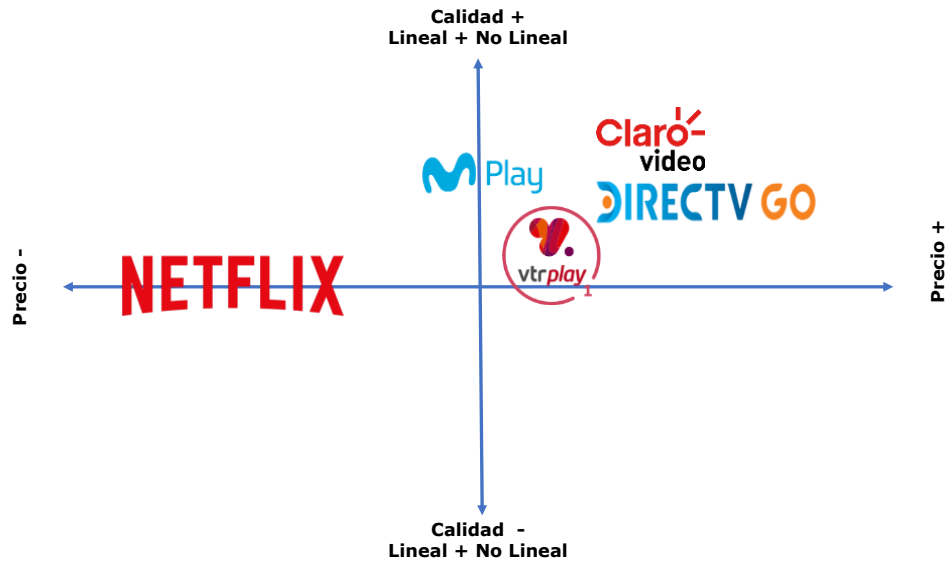


Ilustración 36: Mapa de posicionamiento calidad contenido -precio frente a competidores
Fuente: Elaboración propia

Para elaborar el mapa de posicionamiento se utiliza como supuesto que la calidad de un servicio se define como el conjunto de televisión que permite acceder a contenidos lineales y no lineales para poder comparar las competencias directas que ofrecen funcionalidades similares.

En este sentido, Netflix se aleja de la competencia, ya que no posee acceso a televisión lineal. Movistar por su parte, posee el mejor plan a través de la televisión streaming en su aplicación, debido a que ofrece ambos accesos de televisión, pero con un precio más económico, al otorgar descuentos más agresivos por un periodo de tiempo de 12 meses y una mayor flexibilidad de acceso según el servicio que posean los clientes. Luego, DirecTV Go es una aplicación que no tiene foco en películas y series, pero posee canales propios de deportes. Al tener canales propios, se utiliza como supuesto que aquello genera una mejor percepción de calidad de servicio, ya que es un contenido exclusivo. Por último, Claro permite a sus usuarios acceder a una mayor cantidad de títulos y series que la televisión no lineal de VTR, lo cual también se utiliza como supuesto que genera una mayor percepción de calidad. Sin embargo, en precio se aleja debido a que los clientes deben pagar una suscripción adicional al servicio fijo, lo cual aumenta el precio total.

Por lo tanto, dado que el foco principal de este análisis corresponde a la televisión no lineal, en especial contenido dedicado a series y películas y considerando que el contenido On Demand de VTR está incluido en la televisión lineal, se establecen como competidores directos a Movistar Play y Claro Video, ya que ofrecen títulos muy similares a los de VTR, en el caso del primero a un

precio mayor y con mejor flexibilidad según servicio contratado y en el segundo con una mayor cantidad de contenidos disponibles para visualizar.

Conclusión situación actual

Al analizar la situación actual del negocio de televisión no lineal de VTR y estudiar proveedores nacionales e internacionales que ofrecen este tipo de contenido se concluye que la televisión no lineal efectivamente está presente en la mayoría de los proveedores que ofrecen servicios de televisión. Gracias a la comparación se pueden apreciar tendencias como la disociación del servicio con una conexión vía streaming de TV a través de múltiples plataformas. Además, los proveedores que solo ofrecen contenido On Demand (OTT) tienen una propuesta enfocada en el contenido original y de calidad. Por último, si bien la televisión no lineal es el foco de esta memoria, al tener el servicio empaquetado con el servicio lineal, los proveedores como Netflix y Amazon Prime son competidores a analizar para considerar oportunidades de mejora, sin embargo, los competidores directos son aquellos que integran ambos modelos de televisión.

La fuerte competitividad de la industria obliga a los proveedores de televisión incorporar nuevas tecnologías a sus servicios, como el uso de modelos de personalización, continuidad de servicios en múltiples plataformas y estrategias de marketing que van más allá de una comunicación masiva en televisión o vía pública, sino más bien una comunicación segmentada y enfocada en los clientes y el valor que genera en cada uno de ellos.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Investigación cualitativa

En la investigación cualitativa se analizan 3 investigaciones realizados por VTR en diferentes áreas. Estos se enfocan en conocer las preferencias de consumo y valor de la televisión no lineal. Las 3 investigaciones corresponden a una encuesta online vía mail, entrevistas en profundidad con un análisis de prueba de usabilidad y un taller con clientes y stakeholders internos¹⁷ de la empresa debido a la realización de una nueva interfaz para VOD.

3.1.1. Encuesta de valorización y cambios de consumo

El primer estudio se realiza en el área de Advance Analytics en octubre del 2018, con el objetivo de entender la disminución del consumo de VOD por parte de los clientes e indagar la valorización y razones de baja de consumo.

La encuesta web vía email considera una muestra de 5.000 personas, una tasa de respuesta del 7,8% y un público objetivo definido como clientes con alto consumo durante enero y febrero del 2018 y clientes sin consumo en mayo y junio del mismo año.

En el servicio de televisión las 3 categorías que más influyen para recomendar el servicio son: calidad técnica, contenido y atención al cliente. Por otro lado, los aspectos que más afectan a la no recomendación son: problemas técnicos, contenido y precio.

En VOD quien cobra mayor relevancia, tanto para promover como para no promocionar el servicio es el contenido. Otros factores relevantes son el valor del servicio y el precio. Al preguntar por el contenido y qué es lo más valorado, se tiene que las películas extranjeras son las que más se repiten, seguido del contenido infantil, series y cine chileno.

También se obtiene la evaluación de ciertos atributos de VOD: facilidad de uso general, facilidad para encontrar contenidos, fluidez de navegación, facilidad de reproducción, tiempo de carga y frecuencia de renovación de contenidos¹⁸:

Cambio de consumo	Porcentaje de clientes
Mismo Uso	58%
Menos Uso	31%
Más Uso	11%

Tabla 7: Cambio de consumo en VOD entre enero y junio del 2018
Fuente: Estudio VOD Advanced Analytics Operacional 10/18

¹⁷ Stakeholders internos: personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa, que son imprescindibles para el funcionamiento de la organización (empleados, gerentes, propietarios)

¹⁸ Para visualizar el detalle del nivel de satisfacción por cada atributo ir a anexo 9.d), tabla 35.

Se aprecia que más de un 30% de los clientes posee cambios negativos de consumo (utiliza en menor cantidad) y solo un 11% lo aumenta, de un total de 236 respuestas.

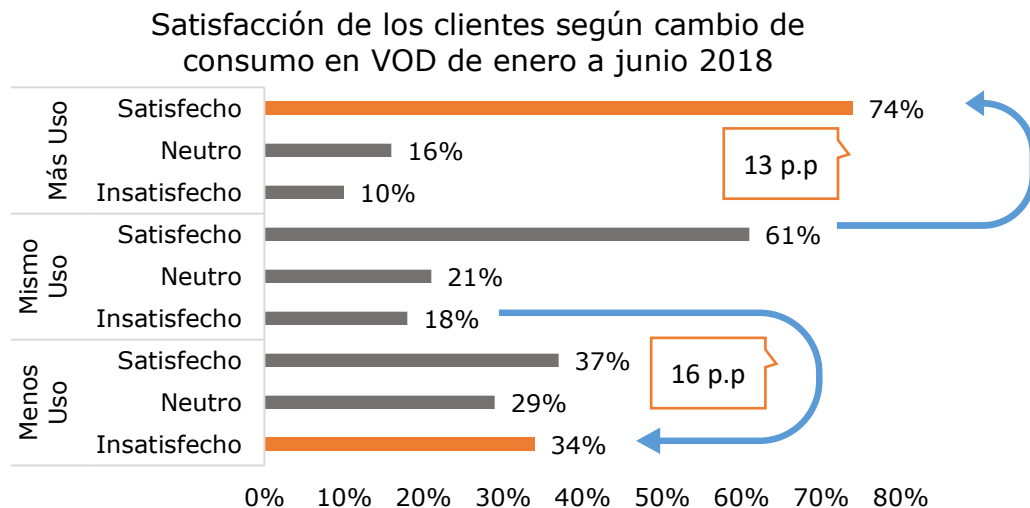


Ilustración 37: Satisfacción de los clientes según cambio de consumo en VOD de enero a junio 2018
Fuente: Estudio VOD Advanced Analytics Operacional 10/18

Al ver los niveles de satisfacción según el cambio de uso, se aprecia que cuando los clientes disminuyen su consumo, el nivel de insatisfacción aumenta un 88% y el de satisfacción disminuye un 39%. En cambio, cuando los clientes aumentan su consumo, el nivel de satisfacción aumenta un 21% y el de insatisfacción disminuye un 44%. Por lo tanto, se concluye que el cambio de uso tiene mayor impacto en la insatisfacción de los clientes.

Para ver los cambios de satisfacción en algunos atributos, según la diferencia de consumo se muestra el siguiente gráfico:

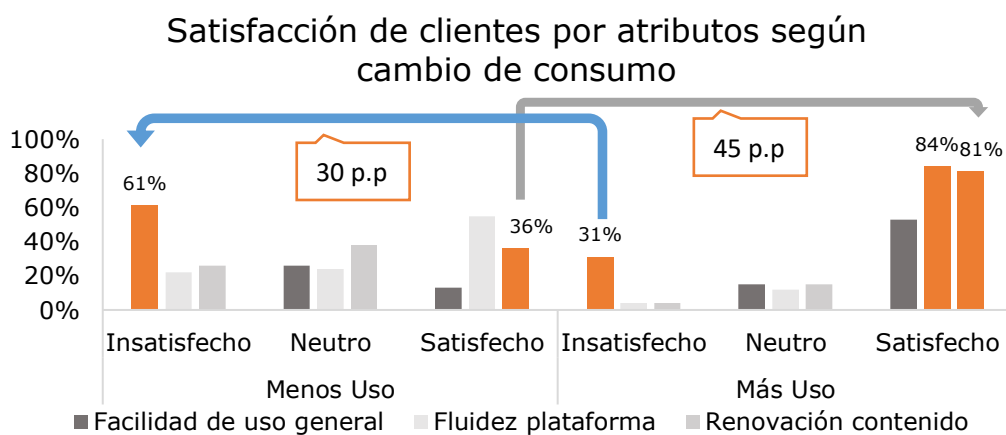


Ilustración 38: Satisfacción de atributos de VOD según cambio de consumo
Fuente: Elaboración propia con información de Estudio Advanced Analytics

La facilidad de uso es el atributo con peor nivel de satisfacción, y quien tiene mejor evaluación es la fluidez del contenido. Al ver las diferencias entre los niveles de satisfacción entre un cliente que disminuye el consumo versus aquel que lo aumenta, se tiene que el atributo que más diferencia posee es la renovación del contenido en niveles de satisfacción y la facilidad de uso general en niveles de insatisfacción, es decir, son los atributos que mayor valor le entregan al cliente para utilizar con mayor o menor frecuencia un servicio.

Entre los clientes que disminuyen su consumo el mayor porcentaje declara ser por problemas de contenido, ya que ha consumido todos los títulos que le interesaban. Dentro de los que más reconocen no tener incentivo a ver son las películas y las series (poca renovación). El segundo motivo alude a problemas técnicos (24%), principalmente problemas de desconexión, carga y congelamiento de imagen. En otros motivos, se repite la idea de alternativas como Netflix, comparando el valor de pago de ciertas películas con la suscripción mensual de este. Los clientes evalúan la plataforma desde una comparación entre un servicio que ofrece la alternativa de ver principalmente contenido pagado (arriendo y Premium), lo que acentúa la percepción de un precio elevado frente a Netflix.

Conclusión estudio 1

Se concluye de la primera investigación que existe una mala evaluación de recomendación respecto al servicio de VOD, en especial por aquellos clientes que dejan de utilizarlo.

Además, se aprecia que las variables de calidad técnica y contenido son las que tienen mayor impacto en la utilización del servicio. Por esta razón, se comprueba la hipótesis sobre el contenido de calidad y su influencia en la penetración de la televisión no lineal, en especial por la baja renovación de contenido (antiguo y siempre se muestra lo mismo).

También se comprueba que los clientes tienden a comparar la plataforma con Netflix, pero bajo el concepto de arriendo de películas y Premium, que implica una menor valoración del servicio completo. Por esta razón, aumentar el valor del contenido gratis ofrecido es una variable que se considera en el diseño del modelo de negocios.

3.1.2. Entrevistas y test de usabilidad

El segundo estudio, también realizado por VTR en noviembre de 2018, corresponde a entrevistas en profundidad y una prueba de usabilidad a una muestra aleatoria simple de 10 personas (6 clientes y 4 no clientes). El objetivo del estudio era analizar el valor de VOD y cuales son las apreciaciones de navegación en la plataforma.

Los principales resultados de las entrevistas fueron:

- Actualización: la mayoría de los usuarios perciben que la plataforma no se actualiza.
- Problemas técnicos: los usuarios expresan que el mal funcionamiento técnico de la plataforma hace que dejen de usarla.
- Conocimiento de contenido: los usuarios declaran no estar muy familiarizados con el sistema ni con el contenido que existe en VOD. Esto comprueba la hipótesis 3 a testear: existe bajo conocimiento de la correcta utilización del servicio.
- Navegación: el contenido mostrado es plano y no existen contenido destacado con diferentes tamaños y formas. La interacción con el control remoto es lenta y la búsqueda de contenidos no es predictiva. Las categorías no están bien definidas, por ende, es difícil encontrar un contenido. Los botones para la reproducción no son claros ni lógicos. La sección de "continuar viendo" se considera positiva, las recomendaciones no son atractivas (siempre el mismo) y la sección adultos, inapropiada.

La prueba de usabilidad se realiza con 5 personas aleatorias entre 18 y 40 años donde se presentan 6 escenarios diferentes con 3 tareas a realizar en cada uno de ellos y concluir con 3 indicadores: eficacia, eficiencia y satisfacción. Las conclusiones son:

- Eficiencia: el sistema no es eficiente en el despliegue de opciones, navegación y contenidos. Los usuarios tardan en llegar a las secciones por un despliegue de contenido muy jerárquico.
- Problemas de arquitectura de información: las categorías desplegadas son insuficientes y no tienen relación con la temática. Usuarios esperan clasificaciones como géneros de películas.
- Diseño de interfaz: el diseño de interfaz dificulta la navegación, ya que es plano, sin relevancia y el usuario se pierde.
- Problemas técnicos: durante la prueba la plataforma no responde bien y coincide con los problemas que se le presentan en casa y desincentiva su uso.
- Problemas de rotulado: los usuarios no alcanzan a leer los títulos por el espacio que hay entre carátula y además no entienden las categorizaciones de preestreno y estreno.

Conclusión estudio 2

Se concluye que el diseño de la plataforma y la visualización del contenido son las variables que más reclaman los usuarios de VOD.

Por esta razón se presentan 2 ejes para incorporar en el modelo de negocios:

- Simplicidad, renovación, destacados relevantes y categorización del contenido que facilite la búsqueda y visualización de este.
- Navegación fluida con interacción eficiente entre el usuario y la plataforma.

3.1.3. Taller con clientes y stakeholders internos

Un tercer estudio realizado por VTR, consiste en un taller con 12 clientes millennials y 14 stakeholders internos de forma separada.

Las conclusiones respecto al valor de VOD para los clientes son:

- La mayoría coincide en ser una plataforma de películas y series, en algunos casos se mencionan los canales y música presente, con opiniones positivas respecto a la calidad, cantidad y modernidad del contenido y otros con opiniones negativas, respecto a la variedad, aspectos técnicos, conocimiento popular y arriendo de películas de alto valor.
- Algunas personas asocian el valor del producto a la comparación negativa respecto a otras OTT del mercado como Netflix, al considerar que VOD tiene menos valor.

Además, es posible clarificar las expectativas de diferentes usuarios respecto a VOD:

- Estrenos de series y películas (películas nuevas y series completas).
- Actualización constante del contenido, con recomendaciones acordes a los gustos de consumo (personalizado al perfil).
- Correcto funcionamiento de la aplicación y en caso de errores soluciones a corto plazo (funcional y correcta usabilidad).
- Acceso online, con conexión en una sola plataforma en todas las pantallas y dispositivos, además de la oportunidad de compartir contenido con otras personas.
- Uso de la plataforma amigable.
- Plataforma más dinámica, intuitiva para cualquiera y fácil de usar.
- Posibilidad de acceder a cuentas Premium.

Conclusión estudio 3

El tercer informe se puede resumir en 3 ejes principales para utilizar en el modelo de negocios :

- Simplicidad: se espera una experiencia simple de principio a fin y que los elementos de búsqueda, continuidad y selección sean intuitivos para el usuario.

- MI VOD: la personalización del contenido, recomendaciones inteligentes y una navegación desde el conocimiento del comportamiento del usuario.
- Conveniencia: facilidad de la selección de contenidos y de los procesos de transacción de compras y registro.

Conclusión investigación cualitativa

Se puede resumir la información obtenida en las 3 investigaciones analizadas en dos ejes que deben ser incorporados en la propuesta de valor:

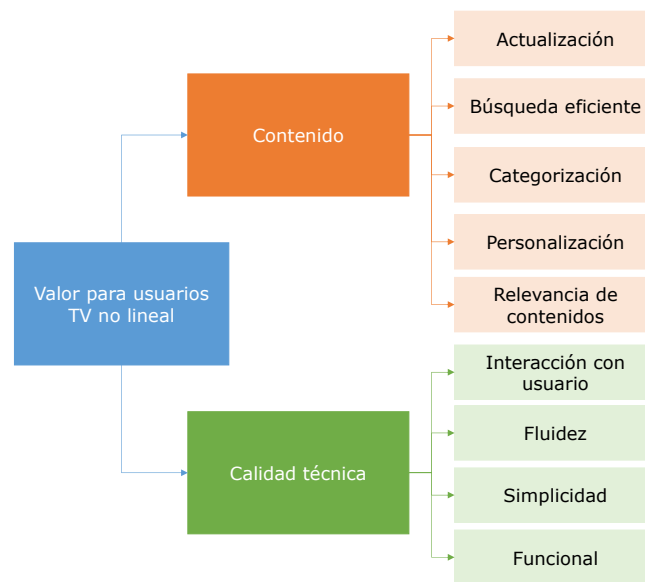


Ilustración 39: Esquema de valor agregado para TV no lineal según encuestas, entrevistas y talleres durante 2018
Fuente: Elaboración propia con información de investigación de mercado

3.2. Investigación cuantitativa

Para complementar esta información se realiza una segunda investigación que utiliza como herramienta el análisis y observación de data histórica existente y realización de un estudio estadístico que permite describir a los clientes y conocer su comportamiento frente al servicio.

El principal objetivo de esta investigación es conocer el perfil, comportamiento y preferencia de los clientes.

Los análisis de las bases de datos son:

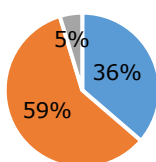
- Segmentación de clientes TV no lineal
- Consumo general
- Perfil demográfico
- Preferencias de contenidos por variables demográficas y geográficas

3.2.1.Segmentación de clientes TV no lineal

Los clientes de televisión no lineal se dividen según el tipo de plataforma que utilizan.

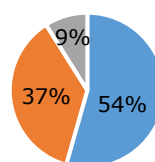
Se detalla la distribución de utilización de las 3 plataformas de TV no lineal de acuerdo con la cantidad de clientes únicos por plataforma y según la cantidad de visualizaciones:

Distribución de clientes por tipo de plataforma de TV no lineal



■ VOD ■ Replay TV ■ VTR Play

Distribución de visualizaciones por tipo de plataforma de TV no lineal



■ VOD ■ Replay TV ■ VTR Play

Ilustración 40: Preferencia de plataforma de TV no lineal según cantidad de clientes y cantidad de visualizaciones
Fuente: Reporte GTM Entertainment 12/18

La plataforma con mayor penetración es Replay TV, sin embargo, VOD es la que posee una mayor cantidad de visualizaciones. VTR Play por su parte, posee una menor cantidad de clientes, pero el consumo que ellos realizan es mayor, lo que impacta en el número de visualizaciones como se verá en el análisis de consumo.

Al analizar la penetración por todas las combinaciones de utilización de plataformas se aprecia que el 47% utiliza solo Replay TV seguido de los que ocupan la combinación de ambos (VOD + Replay TV). De esto es posible apreciar que existe un alto porcentaje de clientes (67%) que solo ocupan una plataforma durante el mes. Por esta razón, existe una oportunidad de elaborar estrategias de marketing que incentive a utilizar las otras plataformas.

Penetración de TV no lineal según combinación de plataformas

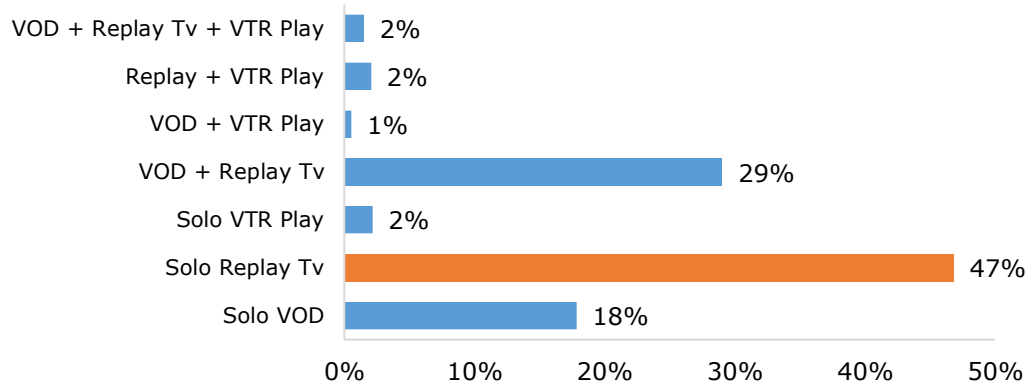


Ilustración 41: Penetración TV no lineal según combinación de plataformas en diciembre 2018
Fuente: Elaboración propia

En el servicio de VOD existen 3 tipos de contenido: gratis, arriendo y Premium, que poseen la siguiente distribución de consumo:

Distribución de consumo según tipo de contenido de VOD

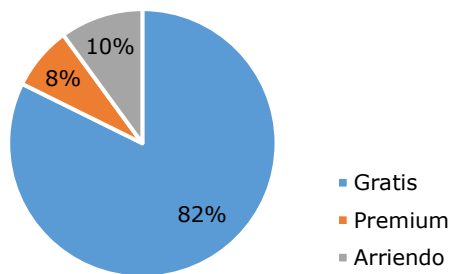


Ilustración 42: Distribución de tipo de contenido de VOD en diciembre 2018
Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que la mayor cantidad de personas consume contenido gratuito y que existe un público dispuesto a pagar por contenido exclusivo que corresponde al 18% de los clientes de VOD.

Al analizar aquello se calcula la penetración de los clientes que consumen contenidos gratuitos, pero además pagan por contenidos Premium o arriendos:

Penetración de VOD gratis según tipo de contenido visualizado.

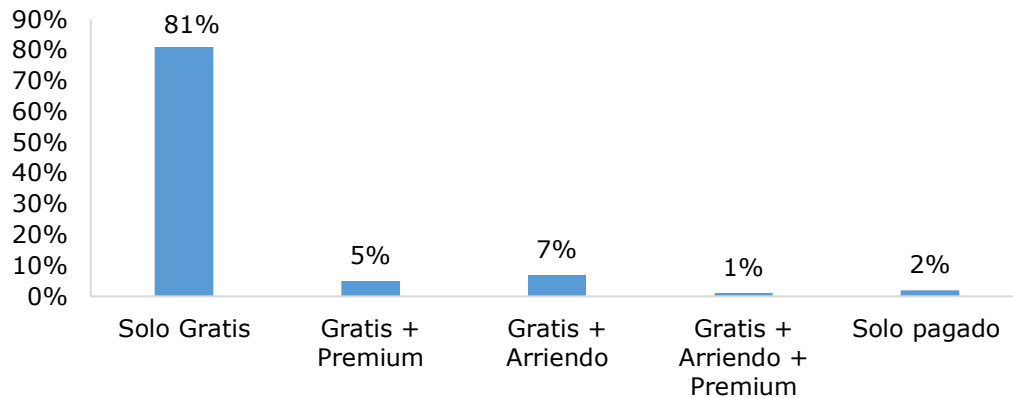


Ilustración 43: Penetración del tipo de contenido visualizado en VOD en diciembre 2018
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico, se aprecia que un 13% de los clientes que consume contenidos gratuitos también consume contenidos pagados, ya sea Premium, arriendo o ambos, pero también se muestra que el mayor porcentaje de clientes solo consume gratis.

En VTR Play los clientes solo pueden acceder a contenido gratis, por lo que se segmenta según el tipo de televisión que ve: lineal o VOD. En este se aprecia que los clientes tienen una preferencia por consumir televisión lineal en los dispositivos móviles a través de la aplicación VTR Play.

Distribución de consumo VTR Play

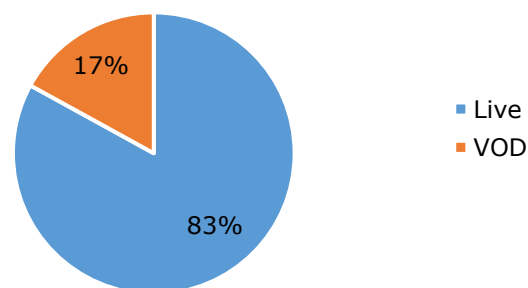


Ilustración 44: Distribución de consumo según tipo de contenido VTR Play en diciembre 2018 [Clientes repetidos]
Fuente: Elaboración propia

Conclusión segmentación clientes TV no lineal

Al realizar la segmentación por plataforma se aprecia que los clientes tienen interés por el contenido transmitido en la televisión lineal. Esto se comprueba dado que Replay TV es la plataforma más utilizada y es aquella que permite retroceder contenido de la televisión en vivo pero desfasado en el tiempo.

Además, la mayoría de los usuarios de VTR Play lo usa para ver este tipo de contenido.

Por otro lado, existe un alto porcentaje de clientes que solo utiliza una plataforma durante el mes, por lo tanto, existe una oportunidad de aumentar la penetración de las demás, al utilizar las preferencias de contenidos con una estrategia de marketing segmentada.

Finalmente, respecto a los usuarios de VOD, existe un 18% de personas dispuestas a gastar dinero extra por más contenido de calidad (estrenos y películas o series exclusivas) y se plantea la hipótesis que este tipo de clientes son los que tienen mayor consumo y pueden llegar a ser los “Early Adopters” del modelo de negocios, lo cual se comprueba en el siguiente análisis de consumo.

3.2.2. Consumo general

Para analizar el consumo se estudian las siguientes variables: cantidad de visualizaciones por cliente, cantidad de días entre cada visualización y tiempo destinado a ver cada contenido.

Para resumir, se presenta el promedio por cada plataforma:

Variable de consumo	VOD	Replay TV	VTR Play
Visualizaciones/cliente mensual	22	9	28
Tiempo entre consumo [días]	4,8	5,8	5
Tiempo por visualización [min]	21,7	44,6	11,2

Tabla 8: Consumo promedio por plataforma en diciembre 2018
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 se muestra que los clientes que utilizan VTR Play son los que más visualizaciones realizan durante un mes con casi una visualización por día. En el caso del tiempo entre cada visualización se tiene que el promedio para las 3 plataformas es 5 días y el tiempo de visualización en Replay TV se duplica y cuadriplica, respecto a VOD y VTR Play respectivamente.

Para disociar el consumo se analiza cómo varía el promedio mensual según la segmentación de clientes mencionada de VOD:

Tipo cliente	Visualizaciones/Cliente mensual	Tiempo entre consumo [días]	Tiempo/Visualización [min]
Solo gratis	21	4,9	21,8
Gratis + Premium	45	4,0	25,1
Gratis + arriendo	28	4,9	22,5
Gratis + arriendo + Premium	52	3,3	26,1

Tabla 9: Consumo general de algunas combinaciones de acceso a VOD en diciembre 2018
Fuente: Elaboración propia

Las visualizaciones por cliente durante el mes aumentan cuando se consideran los clientes dispuestos a pagar por arriendo o Premium, más aún en el caso que paga por ambos servicios extras (2,5 veces más). Sucede lo mismo con el tiempo destinado a ver el contenido, ya que este mismo tipo de cliente utiliza el servicio más seguido y por una mayor cantidad de tiempo.

Conclusión consumo general¹⁹

Al observar el consumo se pueden concluir 3 aspectos relevantes para el modelo de negocios y la estrategia de marketing:

- VTR Play es la plataforma con mayor cantidad de visualizaciones por clientes, y dado que la mayoría de las personas lo utiliza para ver contenido en vivo, se concluye que la tendencia de utilización de la aplicación móvil es para ver contenido lineal.
- Replay TV es el servicio con menor visualizaciones por cliente, pero con un tiempo promedio de visualización muy superior, por lo tanto, son clientes que utilizan el servicio por largos periodos de tiempo y poseen gran interés en acceder a contenidos ya transmitidos en la TV.
- La disposición a pagar de los clientes Premium y arriendo establece una fuerte preferencia por la televisión no lineal de VTR, donde no solo utilizan una mayor cantidad de veces el servicio, sino que también tienen continuidad de utilización y mayor tiempo de consumo. Por lo tanto, se comprueba la hipótesis que estos clientes corresponde a los consumidores tempranos de la curva de adopción tecnológica, debido a que siempre quieren estar a la vanguardia en contenido y están dispuestos a pagar por la exclusividad (Premium y/o arriendo).

3.2.3. Perfil demográfico

Para conocer el perfil de los clientes que consume televisión no lineal se estudian 5 variables: permanencia en VTR (cuantos años con el servicio), edad, estado civil, clasificación socioeconómica (GSE) y sexo.

¹⁹ Para visualizar el detalle del consumo general de las plataformas según cada segmento ir al anexo 9.e), tablas 36 a la 39 e ilustraciones 72 y 73.

Al realizar el análisis se descartan la variable sexo y estado civil debido a que; es equitativa en todas las plataformas y existe falta de información (no informa situación) respectivamente.

En primer lugar, se saca la distribución por cada variable de los clientes de televisión activos. Luego, para conocer la penetración de la televisión no lineal en cada intervalo o grupo, se calcula cuantos clientes lo utilizan o no.

Permanencia			
Rango	Activos	No consume Tv No Lineal	Sí consume Tv No Lineal
0-2	33%	49%	51%
3-4	16%	51%	49%
5-6	11%	54%	46%
7-8	8%	55%	45%
> 9	32%	60%	40%

Tabla 10: Distribución de permanencia de clientes TV activos y tendencia de consumo de televisión no lineal en diciembre 2018

Fuente: Elaboración propia

Edad			
Rango	Activos	No consume Tv No Lineal	Sí consume Tv No Lineal
18-34	16%	47%	53%
35-51	35%	48%	52%
52-68	33%	56%	44%
69-85	13%	68%	32%
86-102	2%	55%	45%

Tabla 11 :Distribución de edad de clientes TV activos y tendencia de consumo de televisión no lineal en diciembre 2018

Fuente: Elaboración propia

GSE			
Grupo	Activos	No consume Tv No Lineal	Sí consume Tv No Lineal
ABC1	25%	54%	46%
C2	33%	52%	48%
C3	25%	52%	48%
D	15%	57%	43%
E	2%	60%	40%

Tabla 12 :Distribución de GSE de clientes TV activos y tendencia de consumo de televisión no lineal en diciembre 2018

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene que los clientes de televisión tienen 2 grupos mayoritarios: clientes nuevos (menores a 2 años en la compañía) y clientes antiguos (mayores a 9 años en la compañía). Respecto a la edad de los clientes, el promedio se acumula entre el rango de 35 y 68 años. Finalmente, en el GSE se aprecia que el 83% de los clientes de televisión tienen una situación superior o igual al grupo C3, con un ingreso por hogar mayor a \$900.000.

Al estudiar la distribución en cada variable y su respectivo rango respecto al consumo de televisión no lineal se tienen las siguientes conclusiones:

- Permanencia: mientras más tiempo lleva un cliente en la compañía, menor es su utilización del servicio de televisión no lineal.
- Edad: mientras mayor es la edad de los clientes, menor es el consumo de televisión no lineal.
- GSE: estabilidad de utilización en cada uno de los grupos, con pequeñas diferencias en los (ABC1) y más vulnerables (D) con tendencia a disminuir el consumo de televisión no lineal.

3.2.4. Preferencias de contenidos

Los contenidos que consumen los clientes en televisión no lineal se dividen en 5 categorías: FTA (contenido nacional), infantil, ficción, factual (programas de Tv internacional) y familiares. Estas categorizaciones corresponden a las realizadas por el área de contenido de VTR.

Debido a que en la compañía no existe una categorización general para las 3 plataformas, se analiza por separado el contenido de VTR Play. La cartera de contenido posee la siguiente distribución:

Categoría	Porcentaje
Infantil	30%
Ficción	29%
Factual	28%
FTA	11%
Familia	2%

Tabla 13: Distribución de los contenidos por categorización en enero 2019
Fuente: Elaboración propia

Las preferencias por categoría varían según el tipo de plataforma utilizada: VOD o Replay TV.

Para calcular el porcentaje de clientes y porcentaje de visualizaciones se considera el total de clientes únicos en cada categoría, por lo tanto, los clientes

están repetidos, al poder ver más de una por mes. Para el cálculo de porcentaje de visualizaciones se utiliza la misma lógica. Se considera un total de 387 mil y 556 mil (clientes repetidos) en VOD y Replay TV respectivamente.

Categoría	Porcentaje clientes VOD	Porcentaje visualizaciones VOD	Tiempo visualización [minutos]
FTA	14%	9%	31
Infantil	23%	58%	11
Ficción	21%	7%	35
Factual	11%	2%	21
Familia	31%	20%	46

Tabla 14: Distribución de consumo por categorizaciones de VOD
Fuente: Elaboración propia

Categoría	Porcentaje clientes Replay TV	Porcentaje visualizaciones Replay TV	Tiempo visualización [minutos]
FTA	41%	34%	55
Infantil	17%	20%	23
Ficción	26%	18%	63
Factual	9%	7%	38
Familia	6%	3%	60

Tabla 15: Distribución de consumo por categorizaciones de Replay TV
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 se aprecia que el contenido infantil es la categoría más consumida por los clientes a nivel de visualizaciones en VOD. Por otro lado, se tiene que la mayor cantidad de clientes únicos consumen contenido familiar.

En Replay TV los clientes prefieren el contenido de televisión abierta, ya que es la categoría con mayor cantidad de clientes únicos y además corresponde a 1/3 de las reproducciones totales.

Respecto al tiempo de visualización, en ambas plataformas la categoría infantil presenta el menor tiempo visualizado y familiar (y ficción) el mayor, debido a que en el caso de infantil existen muchas series con bajo tiempo de visualización por capítulo, en cambio ficción y familiar corresponden a películas con promedio sobre 1 hora de visualización.

Preferencias de contenido según variables demográficas y geográficas

Dado que el contenido es la variable que permite conocer las preferencias de cada usuario, se realiza el cruce entre esta y variables comunes en todos los clientes de televisión como empaquetamiento, GSE, zona geográfica y edad.

En primer lugar, se analiza la variable de empaquetamiento que permite conocer si el comportamiento de los clientes varía cuando tienen o no internet VTR en su hogar, es decir, una comparación entre los clientes que tienen TV o Tv + fono versus los que tienen Tv + cable o Triple.

Finalmente se concluye que la categorización visualizada no varía por esta variable, ya que solo existe una pequeña diferencia respecto a la cantidad de visualizaciones por clientes, el cual es mayor para aquellos que no tienen internet ²⁰.

Para comparar cada categoría se analizan por cada grupo y se obtiene la distribución de preferencias en cada una de ellas, para analizar que pesa más en la cartera de contenidos consumida. Se realiza un análisis por visualizaciones y clientes únicos por cada variable, sin embargo, para simplificar la ilustración se utiliza la segunda información en los próximos gráficos²¹.

Al analizar la variable de grupo socioeconómico para las plataformas VOD y Replay TV se tienen los siguientes resultados:

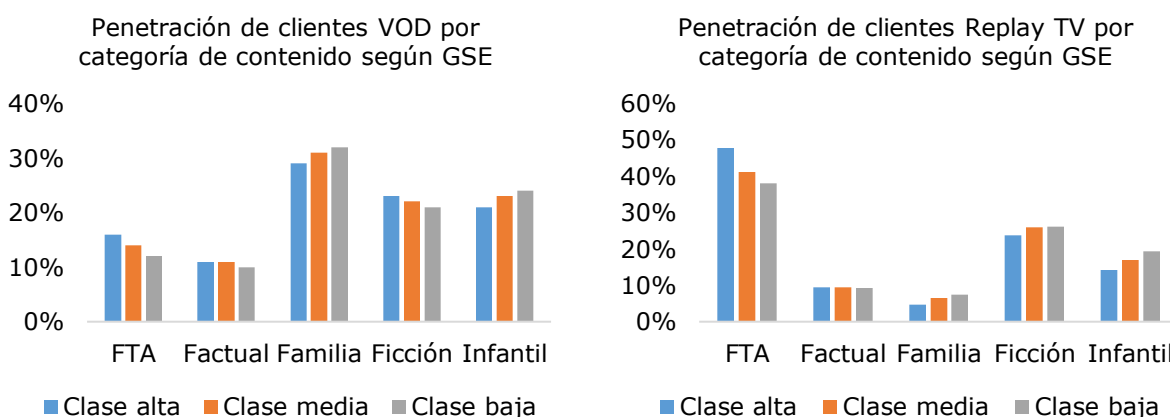


Ilustración 45: Penetración de clientes VOD y Replay TV por categoría de contenido según GSE en diciembre 2018
Fuente: Elaboración propia

²⁰ Para ver la distribución por variable empaquetamiento ir a anexo 9.f), tabla 40.

²¹ Para visualizarse el análisis completo por variables en visualizaciones y clientes únicos ir a anexo 9.f), tablas 41 a 46

En Replay y VOD existe una diferencia de penetración en las categorías de FTA e infantil. La clase alta tiende a tener una mayor preferencia por el contenido nacional que la clase más baja, que tiene mayor afinidad por la categoría infantil y familiar. La diferencia porcentual mayor se aprecia en Replay TV en la categoría nacional, con un 48% de preferencias en la clase alta y un 38% de preferencias en la clase baja.

Los resultados de penetración de clientes únicos para la variable edad y su distribución en las categorías mencionadas es la siguiente:

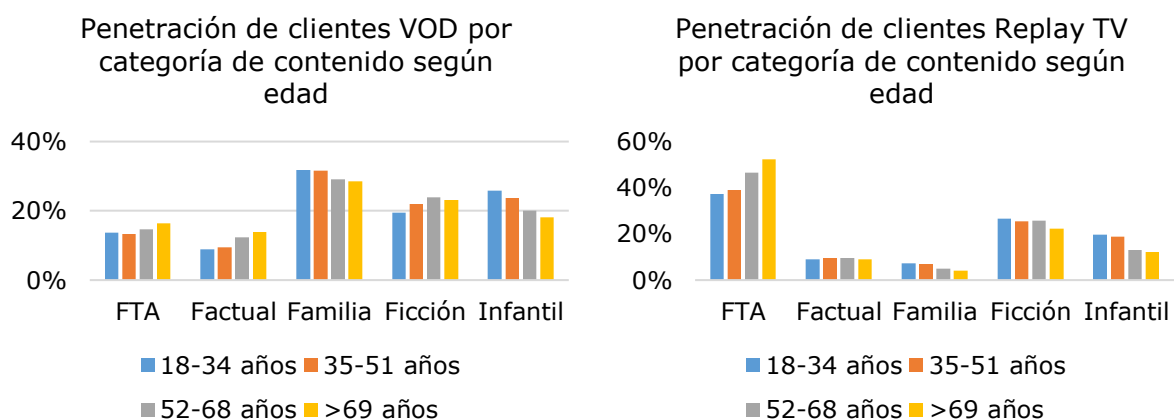


Ilustración 46: Penetración de clientes VOD y Replay TV por categoría de contenido según edad en diciembre 2018
Fuente: Elaboración propia

En VOD la distribución de las visualizaciones por contenido nacional y factual se comporta de forma similar para las distintas edades, sin embargo, existen una tendencia de preferencia en los mayores a 69. Los mayores de 50 años tienen una ligera tendencia a tener mayor penetración en el contenido de ficción, en comparación con los más jóvenes. Por último, en el contenido infantil, quienes más tienen visualizaciones y penetración son los jóvenes menores a 35 años con diferencias de 7% con los más adultos.

Al analizar el comportamiento de las categorías de contenidos en Replay TV por edad se tiene que las personas entre 18 y 34 años tienen una mayor proporción de su cartera de contenidos enfocado a infantil, preferencia que disminuye a medida que aumenta la edad. Efecto contrario sucede en la categoría de contenido nacional, ya que a mayor edad aumenta la preferencia por este.

Por último, se analiza la variable geográfica que permite identificar si hay cierta tendencia en algunas zonas por ciertas categorías:

Penetración de clientes VOD por categoría de contenido según zona geográfica

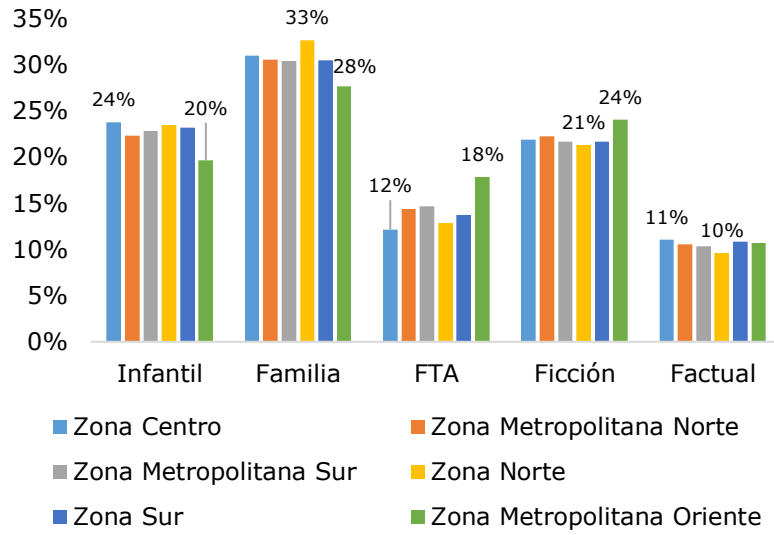


Ilustración 47 Penetración de clientes VOD por categoría de contenido según zona geográfica en diciembre 2018
Fuente: Elaboración propia

Penetración de clientes Replay TV por categoría de contenido según zona geográfica

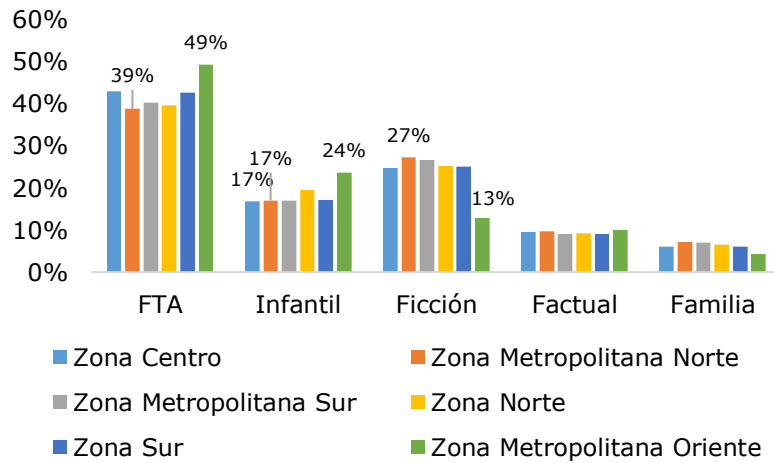


Ilustración 48: Penetración de clientes Replay TV por categoría de contenido según zona geográfica en diciembre 2018
Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que el consumo de VOD infantil tiene mayor peso en la zona centro con diferencias del 14% a la Zona Oriente. En la categoría familiar quien tiene mayor ponderación es la zona norte con diferencias de 6% respecto a la zona que tiene el menor valor. En la categoría de contenido nacional, Metropolitano

Oriente tiene la mayor ponderación con diferencias del 7% respecto a la zona Centro.

En Replay TV las zonas que tienen mayor ponderación son Metropolitana Oriente, Norte, Metropolitana Sur y Metropolitana Norte en las categorías de FTA, Infantil, Ficción y Familia respectivamente, donde la mayor diferencia se presenta en la penetración de televisión nacional.

Preferencias de contenido VTR Play

Dado que no existe una categorización de contenidos establecida para VTR Play, se analizan las tendencias de los títulos más vistos en la plataforma durante un mes para tener una aproximación de los contenidos preferidos:

Ranking	Título	Categoría²²
1	Bienvenidos Cada Uno Cuenta	Matinal
2	Mucho gusto	Matinal
3	Teletón 2018	Evento masivo
4	Verdades ocultas	Serie Nacional
5	La mañana de CHV	Matinal
6	SportsCenter	Deporte
7	Teletrece	Noticiero
8	UEFA Champions League	Deporte
9	Pasapalabra	Entretención
10	Fútbol Premier League	Deporte

Tabla 16: Ranking de contenidos VTR Play diciembre 2018
Fuente: Elaboración propia

Los contenidos favoritos de los clientes se dividen en matinales, series nacionales, deporte (principalmente fútbol) y eventos masivos.

Los eventos masivos y los partidos de fútbol más populares son los contenidos que mayor impacto generan en la utilización de la aplicación, tal cual se muestra en la siguiente gráfica, donde se indican los eventos que tienen mayor sintonía en la aplicación entre enero y marzo del 2019:

²² Categoría no oficial de VTR, establecida según el ranking de contenidos más vistos.

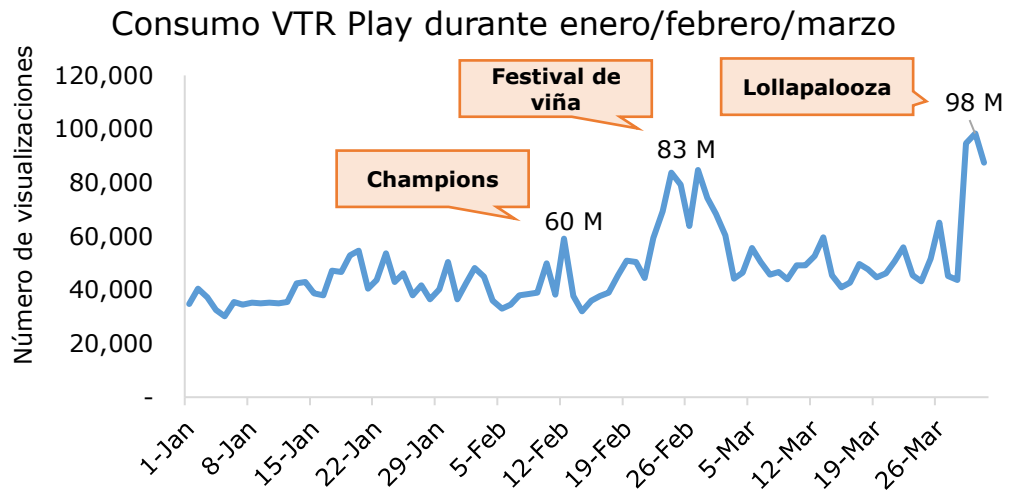


Ilustración 49: Consumo de VTR Play en enero, febrero y marzo del 2019
Fuente: Elaboración propia

4. DISEÑO MODELO DE NEGOCIOS

En este capítulo se diseña el modelo de negocios para el servicio de televisión no lineal de VTR a través de la metodología Lean Canvas de Ash Maurya [21].

En primera instancia se da a conocer la apreciación del modelo de negocios de la televisión no lineal inicial, el cual es pivotado y analizado por cada uno de los 9 bloques.

<p>Problema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de interés por la televisión lineal (en vivo) • Contenidos limitados a un horario fijo, lo que limita la variedad. • Gasto extra en plataformas On Demand para acceder a películas y series en cualquier momento • Bajo conocimiento del funcionamiento de la televisión no lineal de VTR. 	<p>Solución</p> <p>1. Plataforma de contenido On Demand (películas y series) a través de un servicio incluido en la televisión lineal pagada, con acceso en cualquier momento del día.</p> <p>Métricas claves</p> <p>1. Penetración por plataforma 2. Utilización por plataforma 3. Ventas por Premium y arriendo</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Servicio de televisión no lineal integrado al servicio de televisión (cable), con acceso a series y películas gratis, compra y suscripciones a canales Premium y arriendo de películas estrenadas.</p>	<p>Ventaja competitiva</p> <p>1. Acceso a contenido lineal y no lineal conjunto. 2. Alto poder mercado en televisión Lineal</p> <p>Canales</p> <p>1. Canal Web 2. Redes Sociales 3. Televisión 4. Mail y SMS 5. Vía Pública</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes que contratan televisión cable VTR, con un perfil de consumo de contenido audiovisual, como películas, series, noticias, matinales, documentales, con interés en acceder a contenido en vivo y contenidos que pueden accederse en cualquier momento, sin la necesidad de cancelar una suscripción adicional. • Clientes que contratan televisión cable VTR, con un perfil exigente de consumo de contenido audiovisual, sobretodo en series y películas, ya que tiene disposición a pagar extra por ello. <p>Early Adopters</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes con facilidad por la utilización de plataformas digitales que permitan el acceso a contenido On Demand, como películas y series. Además, son curiosos por las plataformas innovadoras, que están a la vanguardia en el ámbito audiovisual.
<p>Estructura de costos</p> <p>1. Costos de proveedores por películas y series. 2. Costos de difusión (marketing) 3. Costos Directos de televisión lineal (programación)</p>		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>1. Servicio gratuito para clientes con servicio de Tv Paga 2. Pago por suscripción de canales de televisión Premium 3. Pago por películas de estreno reciente a través de un arriendo diario (2 días)</p>		

Ilustración 50: Lean Canvas inicial del servicio de televisión no lineal de VTR.
Fuente: Elaboración propia

Para iterar el modelo preliminar, se utiliza el orden que postula Maurya en su metodología de los 9 bloques los cuales son descritos de manera detallada con la información recolectada en la investigación de mercado.

4.1.Segmento de clientes

El segmento de clientes objetivo se clasifica según el tipo de contenido preferente, lo cual está ligado a la plataforma que utiliza. Sin embargo, existen características que son comunes para todos y que presentan el público general al que está enfocado el servicio de televisión no lineal.

El segmento objetivo corresponde a personas que tienen intención de contratar el servicio de televisión para ver contenido en vivo en una amplia gama de variedad de canales (nacionales, internacionales, de deporte, infantiles, cine y series, etc) y que poseen factibilidad VTR a lo largo de todo Chile. Además, el perfil de estos clientes necesita de un servicio que también le entregue contenido audiovisual variado en cualquier momento (On Demand). Para acceder al servicio el cliente debe ser mayor de 18 años y pertenecer al grupo socioeconómico D o superior con un sueldo promedio por hogar mayor a \$307.000, debido al costo mínimo que posee el acceder a televisión por cable (mayor a \$21.990), tanto para hombres como mujeres.

Para la televisión no lineal de VTR, los usuarios y clientes no son necesariamente los mismos, debido a que el que contrata el servicio de televisión (que incluye la televisión no lineal) puede convivir con más personas en el hogar, por lo tanto, el que paga puede ser diferente al que lo usa. Sin embargo, debido a que en VTR aún no tienen una distinción entre cliente y usuario del servicio de VOD, Replay TV y VTR Play, en el modelo de negocios postulado se considerarán iguales, salvo por aquellos clientes que pueden ser distinguidos específicamente por el contenido infantil.

Con la investigación cuantitativa es posible obtener información que permite definir segmentos personalizados según la categoría de contenido preferida. Para ello se consideran 3 variables: tipo de plataforma, categoría de contenido y disposición a pagar.

Los 4 perfiles de usuarios establecidos son:

- **Niños:** se caracterizan por consumir contenido en la categoría infantil, ya sea series o películas o retroceder contenido de canales para menores de 12 años. Este segmento corresponde al 18% de todos los clientes que consumen televisión no lineal y tienen un consumo por persona superior al promedio. La plataforma más utilizada por este segmento de clientes es VOD, sin embargo, Replay TV y VTR Play también ofrecen contenido específico para este segmento.

Segmento	Porcentaje	Visualización por Cliente
Cliente con niños	18%	44,5
Cliente sin niños	82%	3,4
Total	100%	Promedio: 22

Tabla 17: Clientes con y sin usuarios infantiles (niños) y cantidad de visualizaciones
Fuente: Elaboración propia

- Usuarios amantes del contenido nacional**: se caracterizan por ser personas con tiempo limitado y sin posibilidad de acceder a contenidos en vivo, por ende, utilizan plataformas que permitan acceder a contenidos ya emitidos, en especial nacionales, sin la necesidad de utilizar el computador para visualizar el episodio. Su plataforma favorita es Replay TV, ya que están imposibilitados de ver el contenido en el horario establecido en la televisión en vivo. El contenido favorito de este grupo corresponde a teleseries nacionales, sin embargo, tienden a utilizar la plataforma para retroceder contenido de interés nacional de cualquier categoría, como por ejemplo noticieros y programas de entretenimiento. El contenido nacional de la TV abierta sigue siendo tendencia en Chile, según un estudio del CNTV el tiempo promedio destinado a ver contenido de TV abierta es casi el doble que la TV de pago²³.
- Fanáticos del cine y las series**: segmento de clientes que les interesan las películas y las series (categorías de familiares y ficción). Sin considerar el segmento de los niños, se aprecia que casi un 70% consume este tipo de categorías. Este usuario se caracteriza por ver todo tipo de películas y series, tanto nuevas como antiguas, debido a que siente un especial interés por el cine. La característica particular de este segmento es que busca variedad en el contenido. Su plataforma favorita es VOD, debido al acceso directo de películas y series. Sin embargo, se piensa en estrategias segmentadas respecto a las otras plataformas (Replay Tv o VTR Play), ya que el segmento de clientes fanáticos del cine puede estar interesado en ver un contenido en la televisión lineal (canales internacionales de películas), ya sea a la hora en que se transmite o en tiempo desfasado.
- Tv lineal móvil**: segmento de clientes que no está conforme con tener contenidos On Demand para ver en cualquier horario, sino que prefiere ver contenidos en vivo a la hora que corresponde y perder la posibilidad de que alguien le cuente un detalle importante. Además, le gusta estar al día en temas de contingencia. Al igual que los amantes del contenido nacional, no

²³ Para visualizar la gráfica de tendencia de consumo de TV abierta y TV Pago ir a anexo 9.g), ilustración 74.

tiene tiempo para sentarse en su casa a prender la televisión, por lo que utiliza dispositivos móviles para ver el contenido en vivo, ya sea en los trayectos a sus diferentes destinos o cuando está sentado en su lugar de trabajo o estudio. Por esta razón, la plataforma favorita de este segmento es VTR Play.

Early Adopters

Los *Early Adopters* del servicio de televisión no lineal están caracterizados por ser un segmento de clientes que utilice contantemente plataformas digitales para ver contenidos On Demand y no le gusta adquirir contenidos gratuitos con infinitas publicidades a través de internet.

Al analizar la base de datos se aprecia que existe un segmento de clientes con afinidad por la plataforma superior al promedio, con utilización mayor a 40 veces mensuales, es decir, más de una vez por día. Este tipo de segmento se caracteriza por estar dispuesto a pagar por contenido de mayor calidad y actualidad (a través de Premium o arriendo de películas en estreno) pero, además consume contenidos de la televisión gratuita, ya que apuesta a una búsqueda de contenido variado.

Los clientes que consumen contenido pagado y contenido gratis tienden a consumir más que el resto. El porcentaje de consumidores tempranos corresponde a un 19% de la cartera total de VOD, sin embargo, al cruzar estos clientes con los que consumen Replay TV, se obtiene que el 67% de los que ocupa VOD de forma constante también ocupa Replay TV, por ende, del total de clientes de tv no lineal, un 6% de ellos consume ambos productos.

Televisión	Cantidad Clientes
TV no lineal	500.379
VOD	244.627
Early Adopters VOD	45.828 (19%)
Early Adopters no lineal	30.022 (6%)

Tabla 18: Cantidad de clientes Early Adopters según estudio cuantitativa del consumo de VOD
Fuente: Elaboración propia

Este segmento tiene preferencia de consumo por cine y series, ya que su mayor penetración se centra en contenido de ficción y familia, como se aprecia en la siguiente tabla:

Categoría	Penetración Early Adopters
Infantil	19%
Ficción	31%
Familiar	29%
FTA	10%
Factual	10%

Tabla 19: Penetración de Early Adopters en VOD por categoría de contenido
Fuente: Elaboración propia

4.2. Problema

Al comenzar el estudio de la televisión no lineal y el contexto en el que se ve inmerso, se aprecia que el problema principal parte con el descenso de consumo de la televisión lineal, que según el reporte de Kantar Media comienza por una disminución del interés de los clientes por el contenido que ofrece la televisión, al bajar su consumo diario en horas, en el caso de Chile más de 100 al año desde el 2010 al 2016 [11]. Este descenso está fuertemente relacionado con el estudio que declara que un 44% de las personas dice no encontrar un contenido de interés en la televisión en vivo.

Con la fuerza que ha tomado el mercado de las OTT en el mundo, con aumento de penetraciones en Latinoamérica del 14% del 2015 al 2017 según el reporte BB Book 2018 sobre conectividad y contenido, la gente empieza a cambiar la distribución de pago de televisión, ya que la cuenta ahora considera, en casi el 50%, un pago por suscripción mensual de una OTT lo que disminuye el presupuesto de su sueldo destinado a recreación.

Al tener en cuenta el problema general, comienzan a surgir dificultades que impactan al cliente respecto a la utilización de un servicio de televisión no lineal. Dado que el tiempo es una variable relevante para los usuarios actualmente, sobretodo en una generación donde se quieren soluciones inmediatas, es que los clientes no están conformes frente a un servicio que sea lento, inestable y sin una cartera diversificada y de calidad, ya que se pierde tiempo el cual no están dispuestos a tranzar. Además, la mayoría de ellos no pueden acceder a contenido en vivo.

Los clientes tienen problemas para encontrar los contenidos que quieren ver debido a que existe una cartera de contenidos desordenada en la plataforma, con dificultades para navegar, que implica pérdida de tiempo.

Se puede resumir el problema general para todos los clientes de televisión no lineal en los siguientes 4 puntos:

- Poca variedad de contenido ofrecido por el servicio de televisión lineal.
- Aumento de la cuenta de entretenimiento al adquirir otras plataformas de acceso a contenido On Demand, como Netflix.
- Menos tiempo para escoger, navegar y visualizar contenidos.
- Difícil acceso, navegación y búsqueda por las plataformas.

El problema se puede disociar según el tipo de segmento:

- Niños: largas horas de consumo de contenido audiovisual (alto gasto de internet).
- Usuarios amantes del contenido nacional: tiempo limitado para ver televisión en vivo.
- Fanáticos del cine y las series: necesidad de variedad y calidad de películas y series.
- Tv Línea móvil: imposibilidad de acceso por televisión fija a la TV en vivo.

4.3.Solución

Para hacerse cargo de los problemas mencionados es necesario agregar un servicio de televisión no lineal en el servicio de televisión que permita al cliente acceder a una variada cartera de contenido a la hora que el quiera, para que diversifique sus contenidos de interés en la televisión en vivo, VOD, Replay TV o VTR Play con acceso a contenido en vivo. Este servicio al considerar la variable tiempo, tiene que ser simple, fluida, categorizada y personalizada para que el cliente no se pierda y sea sencillo (disminución del tiempo de búsqueda) encontrar contenido según sus intereses.

Además, para aquellos clientes que el problema es el no tener elección del tiempo, por ejemplo, para ver contenido en vivo, se soluciona a través de una plataforma permita retroceder el contenido (Replay TV) con la posibilidad de seleccionar los canales de mayor interés aumentando la velocidad de búsqueda y utilización de los clientes. En el caso de los que necesitan acceder al contenido al instante en que sucede, es necesario ofrecer una forma de acceso móvil, donde el cliente pueda ver contenido en vivo en cualquier dispositivo con acceso a internet.

4.4.Propuesta de valor

El valor del negocio de la televisión no lineal de VTR consiste en entregar una solución a los clientes que quieren acceder a una cantidad variada de contenidos audiovisuales, con acceso en cualquier momento, donde el tiempo

no sea una variable que impida disfrutar del contenido, tanto en vivo por medio de dispositivos móviles, como *On Demand*, con series, películas y contenido ya transmitido en la televisión en vivo, con hasta 7 días de retraso.

La propuesta de la televisión no lineal integrada en la televisión lineal puede ser descrita en 5 variables:

Empaquetamiento de servicios

El servicio permite al cliente acceder a la televisión lineal (en vivo) y acceso a películas, series y contenido no lineal, que puede ser visto en cualquier momento.

El servicio de televisión (lineal y no lineal) tiene la posibilidad de ser empaquetado con otros servicios de telecomunicaciones, como internet y telefonía en un solo proveedor. Además, la televisión no lineal puede ser complementada con canales Premium, que ofrecen contenido propio, en especial para el segmento de clientes que necesita contenidos exclusivos.

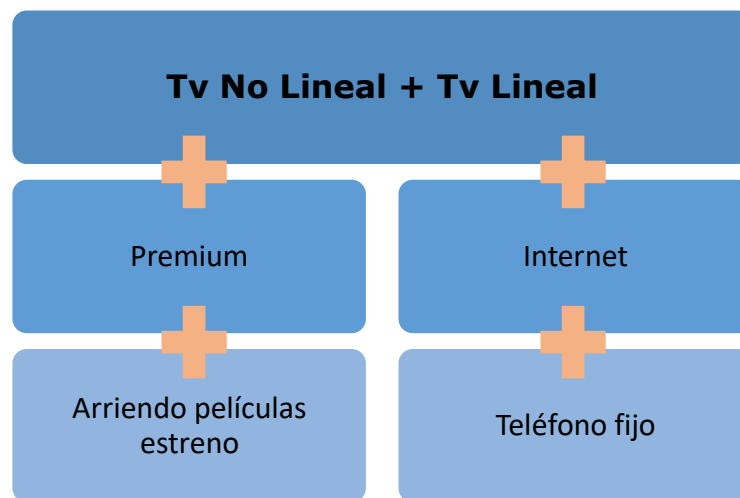


Ilustración 51: Servicio de televisión no lineal con las posibilidades de empaquetamiento
Fuente: Elaboración propia

Contenido de series y películas

Debido a la importancia del contenido, y la opción para los clientes de escoger entre un abanico de posibilidades, es que la calidad y diversidad de contenido es importante para la penetración del servicio. Por esta razón, dentro del valor de la televisión no lineal de VTR, es posible acceder a los contenidos a través de categorizaciones, que permitan al cliente buscar el contenido de forma más sencilla y dinámica.

En primer lugar, es necesaria una categorización que genere simplicidad de búsqueda al usuario, desde lo más global a lo más específico, que de acuerdo con el consumo y la investigación realizada se puede dividir en:

1. Películas
2. Series y programas
3. Contenido infantil
4. Premium y arriendos (lo más nuevo)
5. Canales (TV)

Según un estudio de Viacom, sobre la influencia de los logos de los canales en plataformas On Demand [29], se concluye que aquellas que incluyen logos, provoca reacciones positivas en los usuarios.

Además, dado que cada macro categoría posee diferentes tipos de contenido, es necesaria una categorización de cada una de ellas, que aumente las expectativas mencionadas anteriormente. Entre ellas son: acción, anime, comedia, ciencia-ficción, romances, telenovelas, nacionales, entre otros.

En cada contenido se muestra una pequeña descripción que resuma brevemente de que se trata lo que va a ver el cliente y entregue datos de relevancia para el usuario como: nombre, año, actores y calificación, que finalmente pueda responder a: ¿es de confianza el contenido?, ¿recomendado?, ¿lo disfrutaré? La actualización de contenido es importante para generar un mayor espectro de posibilidades de acceso a los usuarios continuamente.

Dado que la calidad es una característica importante en la elección de contenido y considerando que la posibilidad de películas originales en VTR es nula debido a problemas de alcance, se tiene a disposición de películas de calidad y alta calidad, con grandes números de recaudaciones en el cine y no más de 5 años de estrenada y acceso a películas estreno y Premium a través de suscripciones mensuales.

Diseño y navegación

Se definen 5 aspectos en el diseño y navegación de la televisión no lineal:

- Facilidad y simplicidad de uso: el diseño de la interfaz es fácil y simple de usar para los clientes, desde el inicio hasta el término de la visualización del contenido. La idea es que el usuario no tenga

dificultades para encontrar algún título de preferencia, lo cual se logra a través de una interfaz intuitiva.

- Visualización de contenido: los contenidos tienen diferentes valorizaciones, ya sea por popularidad, modernidad y cantidad de premios, por ende, una interfaz que priorice los contenidos a través de diferentes tamaños y ubicaciones en la pantalla permite una mejor interacción con el contenido que tiene la plataforma que facilita la búsqueda.
- Interacción de navegación: la interacción entre el usuario y la plataforma debe ser rápida y fluida, ya sea entre cada interfaz visualizada, como también en la interacción entre la utilización del control remoto y la llegada de la señal de dicha interacción en la pantalla, ya que de esta forma el usuario genera una mayor confianza en la eficiencia de búsqueda y funciones de reproducción, como retroceder y adelantar el contenido. Para generar un fuerte impacto en esta interacción, el cliente puede adquirir un decodificador que incorpora un control remoto por voz, el cual permite al usuario dictar el contenido preferido, y a través de inteligencia del decodificador, se muestre lo solicitado en pantalla.

Personalización

El contenido se personaliza de manera lógica atendiendo a las necesidades e interés de los usuarios. En otras palabras, el contenido cambia de manera dinámica en función de las interacciones pasadas del usuario. Gracias a aquello, los clientes pueden acceder rápidamente a los contenidos de sus preferencias que facilita la búsqueda de contenidos. Se fomenta la experiencia de uso del cliente, ya que siente que la plataforma sabe lo que quiere y le sugiere contenido que es de su interés o que podría serlo. La posibilidad de compartir contenido también es una funcionalidad disponible para la personalización, ya que la interacción entre usuarios genera una mayor data de contenidos posibles de interés. La plataforma tiene interacción con el contenido lineal, lo que permite avisar a los usuarios sobre contenidos transmitidos en la televisión en vivo relacionados con sus preferencias de consumo.

Conectividad

Debido a la tendencia de utilización de dispositivos móviles para acceder a contenidos audiovisuales, 11% más según el reporte de ONTSI, la incorporación de la televisión no lineal y lineal en una aplicación genera valor en los usuarios. El acceso por medio de dispositivos móviles y uso de la funcionalidad Replay TV permite estar siempre conectado a la televisión, tanto lineal como no lineal, ya que se puede acceder, a través de una aplicación

móvil en cualquier dispositivo inteligente con conectividad a internet, a la televisión lineal (vía streaming). Además, se puede acceder a contenidos ya transmitidos al retroceder canales hasta 7 días antes. Esto se puede realizar en cualquiera de los dispositivos, incluso a través del televisor sin conexión a internet. Para ampliar la gama de contenidos, a través de cualquiera de los dispositivos también se tiene acceso a contenido On Demand, como series y películas. La idea es que el usuario tenga una conectividad completa de sus contenidos de televisión y sea posible una continuidad de visualización entre cualquiera de las plataformas.

4.4.1.High Level Concept

“Experiencia de conectividad máxima de la televisión con contenidos que puedes ver donde quieras, cuando quieras y según cada preferencia”

4.5.Canales

El bloque de canales en el Lean Canvas corresponde a la forma en que se establece la comunicación con los clientes. Para la selección de los canales se consideran las diferentes fases del proceso desde que el cliente detecta su problema o necesidad hasta que decide darle solución:

Fase 1: Información

Esta fase se caracteriza por dar a conocer la propuesta de valor con el propósito de atraer clientes. Para aumentar el conocimiento de la marca se utilizan canales que permite atraer a un grupo masivo de personas. Estos son:

- **Posicionamiento SEO:** búsqueda eficiente de las palabras claves asociadas al servicio de televisión no lineal, que corresponde a una técnica utilizada para colocar una página web en los primeros lugares de los buscadores. Se proponen las siguientes palabras claves relacionadas al servicio: VTR Play, VOD, Replay, TV no lineal, TV donde sea, películas y series, teleseries populares, contenido infantil y contenido para niños.
- **Redes sociales:** a través de Facebook, Twitter e Instagram VTR es capaz de informar su televisión no lineal, principalmente como comunicación masiva enfocada al conocimiento de marca a través de videos publicitarios.
- **Mailing:** estrategia segmentada, destinada exclusivamente a mostrar el valor de la televisión no lineal a los clientes que aun no utilizan el servicio, con mail que se enfoquen en las características y el contenido disponible.

- **SMS:** envío de mensajes de textos con información estándar de contenidos y nuevas características al segmento que deja de utilizar el servicio.
- **Página web:** La actualización de la página web es clave como canal de comunicación, ya que es una plataforma a la que ingresan constantemente los clientes debido al pago de las cuentas. Por esta razón, el informar las características, cambios y títulos favoritos de los usuarios en todas las plataformas de televisión no lineal, ayuda a comunicar el servicio e incrementar su penetración.

Fase 2: Evaluación

Fase enfocada en ayudar al cliente a evaluar el servicio y explicar las características que aportan valor. Las 3 formas utilizadas son:

- **Encuesta vía mailing:** encuesta vía mail a clientes para evaluar el servicio de televisión no lineal, donde se pregunta principalmente si recomendaría el servicio.
- **Encuesta dentro de la plataforma:** para mejorar las funcionalidades, a aquellos clientes con frecuencias muy diferentes (alto consumo y bajo consumo) se despliega una miniencuesta que permite conocer ciertas características generales que se deben mejorar o que son cualidades positivas dentro del servicio.
- **Appstore:** en la descarga de la aplicación, es posible entregar una calificación y dejar comentarios.

Fase 3: Compra

Medios que facilitan al cliente la adquisición del servicio (información de cómo comprar y donde comprar). Dado que la televisión no lineal es gratis, se describen los canales utilizados para contratar cable (necesario para usar el servicio antes mencionado):

- **Sucursales y terreno:** ambas corresponden a canales físicos, uno en un lugar específico de VTR donde se puede acceder a comprar alguno de los servicios y en el segundo caso, corresponde a un vendedor ubicado en lugares estratégicos.
- **Telefónico:** a través de dos formas de comunicación con el cliente; reactiva, descrita por llamados de los clientes con intención directa de compra y otra proactiva, que ofrece servicios a los clientes en cualquier otra intención de llamada.
- **Redes sociales y posicionamiento SEM:** a través del re-marketing, donde el consumidor accede una vez a la página web, y se crea un

anuncio por redes sociales y google que sigue constantemente al cliente para que ingrese nuevamente a la plataforma web, con objetivo en que el cliente contrate.

Para la compra de películas en arriendo y como segundo canal para venta Premium, se tiene la **plataforma de televisión no lineal**, ya sea por televisión (D-Box) o por la aplicación móvil, donde el cliente puede acceder a Premium mediante un PIN de compras, que es incorporado en la boleta mensual.

Fase 4: Entrega

Para acceder a los servicios de televisión es necesaria la visita de un técnico que instale el servicio. En el caso de la aplicación móvil se utiliza el usuario de la sucursal virtual (página web) y se dirige a las diferentes tiendas de aplicaciones, como Apps Store, Google Play y Windows Store y su correspondiente descarga.

Fase 5: Postventa

Para realizar algún reclamo o sugerencia respecto a la aplicación se tienen 4 canales:

- **Centro de ayuda dentro de la aplicación** con la posibilidad de agregar cualquier pregunta respecto a la plataforma (reclamo y/o sugerencia).
- **Telefónico:** con acceso a realizar reclamos telefónicos de cualquier tipo de servicio de VTR.
- **Chat virtual:** a través de la página web de VTR se puede acceder al chat virtual el cual se conecta directamente con un ejecutivo que puede atender cualquier tipo de pregunta relacionado con los servicios de VTR.
- **Redes sociales**

4.6. Ingresos

A pesar de que existe un 18% de usuarios que están dispuestos a pagar por obtener un contenido de mayor calidad, se establece una plataforma de televisión no lineal conjunta con el servicio de televisión pagada, a la importancia de mantener a los clientes satisfechos con el servicio, en especial televisión e internet ya que corresponden al núcleo del negocio.

El precio del servicio comienza desde un plan básico de TV, con acceso a la televisión no lineal y 80 canales en vivo por \$21.990 hasta llegar al empaquetamiento de mayor valor, que integra la televisión lineal de 90

canales (con televisión no lineal), un internet de mega 400 y telefonía fija ilimitada, por un valor de \$59.990²⁴.

Debido que incluir el servicio de televisión no lineal dentro de los servicios de televisión genera un valor adicional para los clientes, se considera un ingreso indirecto el cual corresponde a fidelización. Esta se mide a través de la tasa de fuga, donde aquellos que perciben el valor tienen una tasa de fuga de 1,4% versus los clientes que no lo perciben, de 1,9%.

Respecto a los servicios de canales Premium, como HBO Max y Fox Premium, el precio alcanza los \$7.490 [30].

Además, se tiene la posibilidad de arrendar películas en estreno, por un precio de \$3.490.

4.7. Costos

Los costos asociados al nuevo diseño del modelo de negocios de la televisión no lineal y su aumento en penetración y utilización son²⁵:

- Costos de rediseño de interfaz (inversión)
- Costos de programación, incluyendo nuevas películas de calidad (inversión y costos fijos)
- Costo de mejoramiento continuo de las herramientas de análisis (costo fijo).
- Costos de personal (costo fijo).
- Costos de difusión y posicionamiento (costo variable).

4.8. Actividades claves

Para desarrollar la propuesta de valor definida, establecer una correcta relación con los clientes y definir la fuente de ingresos se deben considerar las siguientes actividades claves:

- **TV lineal y empaquetamiento:** cantidad de clientes y usuarios que utilizan televisión no lineal según forma de empaquetamiento de televisión y pagos adicionales (Premium y arriendo).
- **Proveedores y control de calidad de contenido:** proveedores y contenidos categorizado por calidad y cantidad de consumo.
- **Calidad de diseño y aspectos técnicos:** tiempo promedio de carga de contenido y de transición. Cantidad de reclamos categorizados por

²⁴ Valores obtenidos de la página web de VTR con acceso en mayo de 2019.

²⁵ El detalle de estos costos será abarcado en el capítulo de evaluación económica.

errores identificables en pantalla y errores comunicados por el cliente por cada plataforma establecida.

- **Consumo general:** cantidad de clientes (usuarios) y visualizaciones por plataforma, tiempo promedio de consumo y tiempo entre consumo.
- **Estrategia marketing:** cantidad de impresiones, clicks y conversiones realizadas según los distintos canales utilizados para aumentar la penetración y/o consumo, se considera el concepto de conversión como la cantidad de gente que utilice algún servicio de televisión no lineal por la comunicación de este (efectividad de la campaña).
- **Distinción entre usuario y cliente:** cantidad de usuarios por clientes, según el perfil utilizado en cada plataforma.
- **Ingresos:** cantidad de clientes Premium y clientes que arriendan películas. Tasa de fuga y permanencia de los clientes que utilizan la televisión no lineal frente a aquellos que no.
- **Recomendación análisis de interacción web:** cantidad de menciones e interacciones de plataformas TV no lineal en las diferentes redes sociales e impacto en el consumo.

4.9. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva frente a los mayores competidores, principalmente Netflix por el lado de las OTT y Movistar Play junto con Claro Video en los proveedores de cable es que la televisión no lineal que ofrece VTR corresponde a un servicio completo, personalizado, de calidad, simple, multiplataforma continua y con interacción directa entre televisión lineal y no lineal.

Si bien en las OTT el servicio es personalizado y con contenido de calidad, este no cuenta con la posibilidad de un acceso directo a la televisión lineal o complementar el servicio con otros accesos a telecomunicaciones, como internet y telefonía fija en una sola compañía.

Por otro lado, aquellas empresas de telecomunicaciones que ofrecen servicios similares, si bien tienen acceso directo entre televisión lineal y no lineal, sólo es en aquellos casos en que los clientes acceden a través de IPTV²⁶ (televisión por protocolo de internet), el cual corresponde al 14,4% de su cartera de clientes, a diferencia de VTR, en cual el 99% cuenta con caja D-Box con acceso a ambos tipos de televisión, de manera simple, rápida e interactiva. Además, el uso de nuevas tecnologías en VTR, como un control remoto inteligente por medio de la voz y una personalización de plataforma de acuerdo con los intereses, es otra ventaja competitiva frente a este tipo de competidores. Otra ventaja comparativa en el servicio de televisión lineal (competencia en este

²⁶ El 86% del resto de la cartera de clientes, con TV Satelital, tienen que descargar una aplicación, que interrumpe la idea de televisión conjunta.

tipo de competidores) es la utilización de conexión por cable, ya que de esta forma los clientes no necesitan instalar en sus casas una antena satelital y pueden contar todos los televisores del hogar, sin necesidad de contratar más de un decodificador (el cual se entrega gratis al contratar el servicio), lo que disminuye el precio final que paga un cliente.

5. ESTRATEGIA DE MARKETING

Para desarrollar el modelo de negocios se propone una estrategia de marketing con el objetivo de dar a conocer el valor del servicio a los clientes.

Se plantea el Modelo CASAR como plan de marketing, el cual consta de 3 componentes de carácter principal: capturar, sostener y aumentar.

Por un lado, se capturan clientes que consumen televisión no lineal dentro del servicio de cable (en cualquiera de sus formas de empaquetamiento). También se quiere aumentar el consumo de los clientes que ya utilizan el servicio de televisión no lineal. Por último, se pretende capturar a clientes que no poseen el servicio de cable (internet o fono o fono+internet), a través de una estrategia de gancho de venta:

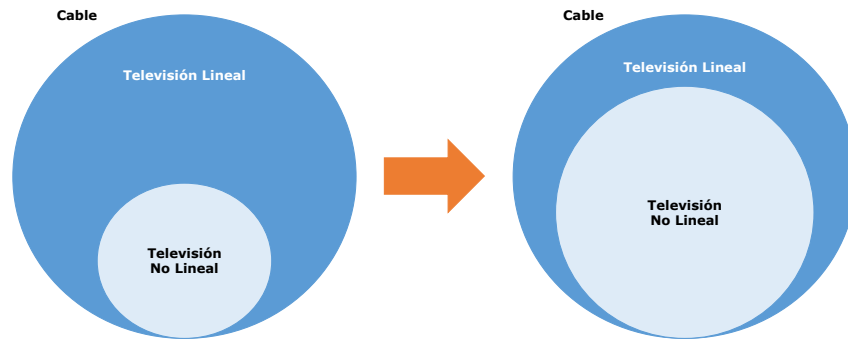


Ilustración 52: Estrategia de aumento de usuarios de televisión no lineal
Fuente: Elaboración propia

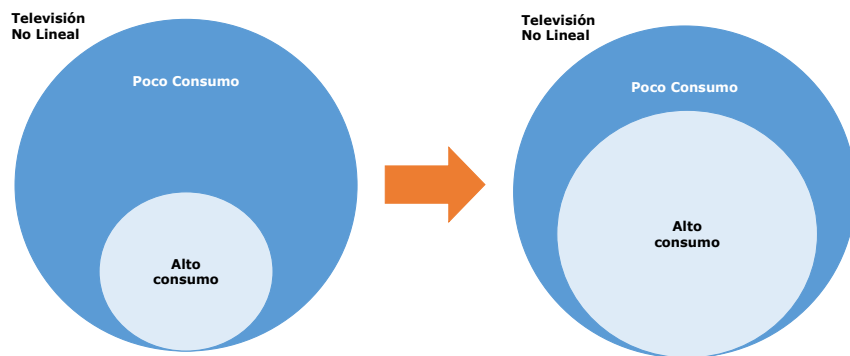


Ilustración 53: Estrategia de aumento de consumo de usuarios de televisión no lineal
Fuente: Elaboración propia

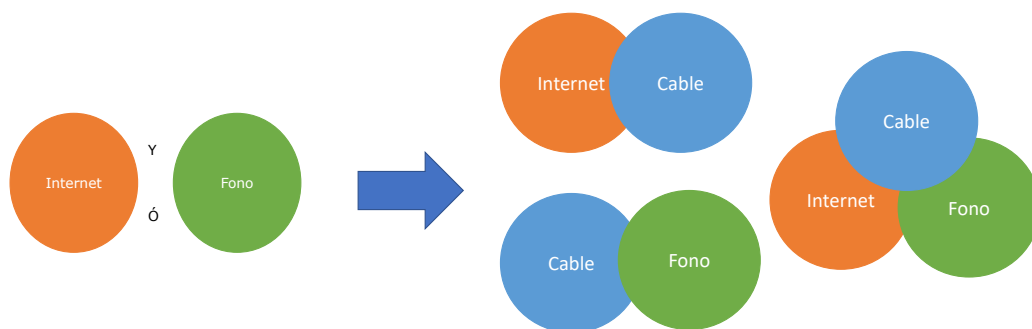


Ilustración 54: Estrategia de aumento de clientes cable a través de ganchos de venta por televisión no lineal
Fuente: Elaboración propia

5.1. Modelo CASAR

5.1.1. Sistema de captura de clientes

El servicio de televisión no lineal está incluido en el servicio de televisión, por lo tanto, se definen 3 formas de adquisición:



Ilustración 55: Formas de empaquetamiento del servicio de televisión (lineal y no lineal)
Fuente: Elaboración propia

Para capturar nuevos clientes (no lineales o del servicio de cable) se definen las características generales del nuevo servicio propuesto en el modelo de negocios, las cuales fueron explicadas en profundidad en la propuesta de valor.

Las características son:

- Acceso a películas y series (incluye infantiles), programas y teleseries nacionales con contenido de calidad (incluye descripción general de cada contenido y valorización de usuarios).
- Diseño simple, categorizado e intuitivo con fluidez en las plataformas (búsqueda, visualización y transacción).
- Personalización y recomendación según intereses de contenido lineal y no lineal.

- Acceso a 120 canales (nacionales e internacionales) con la opción de retroceder contenido hasta 7 días (Replay TV), al seleccionar el logo del canal favorito.
- Acceso a contenido en vivo en dispositivos con acceso a internet a través de VTR Play en 3 dispositivos simultáneos, el cual incluye acceso a VOD Replay TV, premium y arriendo.
- Interacción continua entre televisión lineal y no lineal, ya sea a través de la aplicación como en la televisión del hogar (conectividad continua).

Como propuesta de captura de clientes que solo poseen internet, fono o internet y fono, se propone el acceso de VTR Play durante un mes como gancho de venta, a través de la utilización de su cuenta y clave de sucursal virtual. Para esta estrategia se propone utilizar la propuesta de valor del servicio, enfocado en la calidad de contenidos y nuevas funcionalidades, que motiven al cliente a contratar televisión. Para aquello, se proponen estrategias de contenidos que se muestran en la estrategia 5.3.

En la venta personal de los servicios de televisión, como sucursales y terreno, se tiene la posibilidad de explicar en más detalle las características de los servicios. Para ello se propone una capacitación sobre televisión no lineal a los ejecutivos (venden el servicio) y técnicos (instalan el servicio) para que sean capaces de promover el servicio y explicar en que consiste. En el caso de los técnicos, se considera obligatorio realizar la prueba del servicio cada vez que se tiene un problema técnico (video de prueba de VOD), para que el cliente conozca la forma de utilización.

Dado que el estudio cuantitativo muestra que los clientes que utilizan Premium o arriendo de películas poseen un consumo mayor, se propone como estrategia de utilización de televisión no lineal conceder el acceso a una película estreno a costo cero en la adquisición del servicio con 1 mes de factibilidad de uso.

Por último, se propone la utilización de marketing a través de las redes sociales por medio de videos cortos explicativos del servicio, donde el cliente conozca las características que ofrece y además entregue información constante de los nuevos contenidos que se incorporan a las plataformas.

5.1.2.Sistema de fidelización de clientes

Para fidelizar a los clientes de televisión no lineal es necesario elaborar una estrategia que permita aumentar la permanencia de usabilidad (uso continuo del servicio).

Dado que la televisión no lineal es gratis para los clientes de televisión se considera por sí mismo como un servicio que permite aumentar el valor del servicio e influenciar a los clientes en no desconectarlo.

Se propone la utilización de 2 tipos de acciones para aumentar la fidelización:

- **Financieros:** ofrecer descuentos personalizados a aquellos clientes que poseen un comportamiento superior de consumo en alguna de las plataformas de televisión no lineal, como por ejemplo 50% de descuento en arriendo estreno o acceso gratis durante 1 mes a contenido Premium, lo cual es negociable con el proveedor. Para ello se puede utilizar el envío de códigos promocionales personalizados con fecha de vencimiento de utilización en las plataformas.
- **Sociales:** debido a que la personalización de contenido es una de las características que identifican el valor del servicio, se propone establecer una personalización directa a través de emailing, donde se informe a los clientes sobre contenidos más vistos durante el mes. A final de año se propone elaborar un resumen anual del consumo, el cual genere complicitad y sentimiento de preocupación por el cliente, con la posibilidad de compartir en sus redes sociales.

5.1.3.Sistema de recuperación de clientes

Es necesario establecer el tiempo que transcurre para considerar como perdido a un cliente, debido a su nula utilización (se propone 6 meses²⁷). Además, es necesario cuantificar el consumo que tenían dichos clientes para categorizar en consumidores activos o no.

Para ello se establecen las siguientes estrategias:

- **Emailing:** elaborar un email personalizado con contenido de mayor interés, el cual no solo muestre películas y series, sino también las nuevas características del servicio.
- **Vía SMS:** para aquellos clientes que saben de la existencia de televisión no lineal pero el consumo es muy bajo, se propone enviar mensajes de textos para explicar el cambio de plataforma y la incorporación de nuevos contenidos de calidad, por ejemplo: "Disfruta de la nueva interfaz de VOD y accede a contenidos como Chernobyl²⁸".

²⁷ En el anexo 9.h), ilustración 75 se visualiza la curva de utilización continua de los clientes, donde se aprecia que la tendencia de descenso se comienza a estabilizar en el mes 6.

²⁸ Chernobyl: serie de HBO con mejor evaluación según IMDb en el último mes de mayo 2019.

5.1.4.Sistema de crecimiento de clientes

Para aumentar el consumo de televisión no lineal se propone informar de contenidos similares en las plataformas menos utilizadas. Se aprecia que los contenidos nacionales son en su mayoría vistos a través de Replay TV, sin embargo, es posible comunicar a los clientes las variedades de contenidos nacionales que existen dentro de VOD, como por ejemplo "Pitucas sin Lucas", incluso informar sobre la utilización de VTR Play para los programas o teleseries del momento, como es el caso de las telenovelas "Juegos de Poder" y "Pacto de sangre" durante mayo de 2019. Para aquellos clientes que son fanáticos del cine y series, por ejemplo "Donde están las rubias", "Transformers" y "El pasajero" que corresponden a las películas más vistas durante diciembre 2018 en VOD, se propone incentivar a utilizar el servicio de Replay TV en canales que transmiten contenidos muy similares como Cinecanal, HBO y Fox.

La forma de comunicación de dichos contenidos se propone a través de emailing con foco en contenido.

5.1.5.Sistema de referenciación de clientes

Se propone incentivar a los clientes a través de concursos en redes sociales donde puedan compartir contenido visto en las plataformas de televisión no lineal, a través de etiquetas de su página o por medio de "#" que permite compartir comentarios entre los diferentes usuarios. En los concursos se propone entregar descuentos a las plataformas Premium y películas estrenos, de la misma forma planteada en el caso de altos consumos.

Dentro de esta misma iniciativa, se propone hacer una renovación de las redes sociales de VTR y diseñar una página exclusiva a la televisión no lineal donde se publiquen novedades, nuevas funciones y/o contenidos y sea posible una interacción con los usuarios.

Dado que la referenciación está muy ligada con la cercanía con el cliente, se plantea la posibilidad de generar discusiones respecto a la compra de nuevos contenidos a través de una encuesta en redes sociales, lo cual ayuda a que tenga conocimiento de lo que se viene en las plataformas y además se sientan parte de la construcción de esta.

5.1.6.Sistema de devolución a la sociedad

Fundación VTR es una organización privada sin fines de lucro que opera gracias al aporte de VTR. Esta se encarga de promover contenidos con una línea

editorial compuesta por 5 temas que buscan impulsar el desarrollo cultural, social y económico de Chile: Identidad; Descentralización; Emprendimiento; Sustentabilidad y Ciencias.

Se propone incentivar la visualización de los contenidos más culturales pero segmentado a cierto grupo de clientes. De acuerdo con el análisis cuantitativo, los clientes con afinidad por contenidos de hechos reales tienden a tener un comportamiento más cultural y musical. Dado que el contenido es cultural, científico y de identidad es una oportunidad para generar debates en las redes sociales, con las herramientas mencionadas en la referenciación de clientes, donde los usuarios puedan compartir sus opiniones y generar discusiones sobre temas visualizados, incluso poder compartir contenidos de interés.

5.2.Estrategia de segmentación

De acuerdo con la investigación de mercado se proponen los siguientes grupos de segmentación:

5.2.1.Clientes sin consumo

Describir a los clientes sin consumo, a través de variables demográficas y geográficas, para comparar con perfiles de consumidores de televisión no lineal y proponer contenidos que pueden llegar a ser de su interés, recomendados por marketing directo (emailing). Para ello se proponen los siguientes segmentos con menor porcentaje de utilización y su posible contenido de interés:

- Personas mayores a 50 años, los cuales prefieren contenido nacional, como teleseries y programas de entretenimiento.
- Clientes con permanencia mayor a 6 años: para estos clientes se propone incentivar a través de contenido nacional y programas de televisión y cultura.
- GSE ABC1 y D: para ellos se propone una diferenciación de contenido, donde la clase alta se enfoca en contenido nacional y factual y la clase baja en contenido familiar e infantil.
- Zona Centro, Sur y Metropolitana Oriente: para las primeras dos se recomienda utilizar contenido familiar e infantil, en el caso de Santiago Oriente se propone utilizar contenido nacional y ficción.

5.2.2.Clientes con consumo

Para incentivar el uso del servicio se recomiendan las siguientes estrategias:

- Contenidos entre plataformas. Los cruces de datos recomendados son: clientes que reproducen contenido nacional en Replay TV con aquellos contenidos nacionales que están disponibles en VOD; clientes que ven contenido infantil mostrar contenido de películas familiares presentes en VOD, debido a que el 70% de ellos consume familiar. En el caso de los clientes que ven ficción, se recomienda mostrar contenido similar en Replay TV y películas familiares, ya que ambos pertenecen al grupo de películas. Los clientes que ven contenido factual, el cual es más acotado, se recomienda ofrecer contenido disponible en Replay TV relacionado con programas culturales y conceptuales. Además, se propone cruzar con los clientes que reclaman debido a baja de canales en diciembre 2018, debido a que pertenecen a un segmento de similares características, sobretodo los clientes que reclaman por el canal Film and Art, canal dedicado al arte, cultura y entretenimiento.
- Marketing directo donde se promoció contenido nacional, ficción y familiar ya transmitido por canales en vivo y que tienen una alta sintonía, debido a que son de mayor interés por la audiencia en general.
- El contenido familiar se recomienda utilizar como publicidad propia de la televisión no lineal, ya que corresponden a las películas de mayor calidad presentes en las plataformas y que generan mayor impacto en la penetración de los clientes.
- Para VTR Play, principalmente televisión en vivo, se recomienda utilizar una estrategia proactiva a través de un Community Manager, donde se utilice marketing directo y redes sociales para recordar la utilización de la plataforma para ver contenidos de alta audiencia, como partidos de fútbol (Copa América, Champions League), festivales (Lollapalooza) y eventos noticiarios de impacto nacional y mundial (21 mayo, 19 septiembre). Además, se recomienda incentivar la plataforma con contenidos diarios significativos para los usuarios, como matinales, noticiarios y teleseries, los cuales tienen una sintonía constante durante toda la semana. También se propone una mejor utilización de las notificaciones de la aplicación, donde no solo el cliente tenga que agregar recordatorios de ciertos canales, sino que la misma aplicación, envíe notificaciones que avise de eventos de carácter popular que pueden ser vistos por la aplicación.

5.3.Estrategia de contenido

5.3.1.Series de alta calidad

Se propone incorporar series populares de alta calidad (alta y masiva valorización) y que además poseen varias temporadas (más de 3) como por ejemplo Game Of Thrones (HBO), Breaking Bad (Sony), Vikings (FOX) y

Sherlok (BBC), las cuales tienen una valorización superior a 8,5 de ranking en IMDb y más de 300.000 votos. Para la estrategia de gancho con clientes que no tienen el servicio de televisión, se propone conceder el acceso a la serie solo 1/3 de todas las temporadas, para que los clientes se “enganchen” del contenido y quieran contratar televisión para acceder al resto de ellos.

La promoción de las series de alta calidad debe ser incluida en todos los medios de marketing, donde se incentive a continuar la serie.

5.3.2. Películas en arriendo

Las películas más vistas en diciembre 2018 son Megalodon y Los Increíbles 2, sin embargo, los contenidos varían constantemente de acuerdo con las nuevas películas estrenadas durante el año. Para ello, se propone entregar la segunda película de mayor interés, según box office y antigüedad, con el incentivo de promocionar la película más popular. Además, dado que el cliente necesita utilizar el servicio para acceder a la película, favorece el conocimiento de las funcionalidades e incentiva a visualizar otros contenidos gratis.

Se propone tener películas de alta calidad que tengan más de una parte o que estén relacionadas entre sí, ya que de esta forma es posible utilizar el gancho de venta a través del acceso a una de ellas. En el caso de los clientes que ya usan el servicio, sirve para motivar a utilizar el servicio más de una vez al encontrar la continuación del contenido. Ejemplo de estas películas es Toy Story, película con un box office superior a los USD 350MM en el año 1996, pero con parte 2 y 3 (1999 y 2010 respectivamente) y con un próximo estreno en el 2019, lo que genera expectativa e interés de los usuarios por consumir los contenidos anteriores.

5.3.3. Contenido Premium

Al incentivar la utilización de televisión no lineal por medio de Premium se propone dar acceso a algunas de las películas más vistas, como “Olé el viaje de Ferdinand” en el caso de Fox o “Pantera negra” en HBO y enganchar a los clientes al mostrar la variedad de películas existentes en el área de Premium. También se pueden realizar acuerdo con los programadores para conceder acceso a ciertas temporadas de series populares, como GOT o Viking’s que también provoca fuerte interés por la audiencia, como sucedió cuando se realizó la apertura de pantalla de Fox²⁹ o cuando se tenían 2 temporadas de GOT con acceso gratuito a los clientes durante 1 mes.

²⁹ Apertura de Fox: acceso a contenidos Premium sin costo durante una semana en abril 2019.

5.3.4. Contenido nacional

Debido al alto consumo de contenido nacional y el fuerte rating que tienen algunas de las telenovelas en la televisión en vivo, según reportes de rating de Kantar Media, se propone la incorporación de nuevas telenovelas de la televisión chilena. En este caso, una de las teleseries con mayor sintonía entre el 2017 y 2018 es la teleserie *Perdona Nuestros Pecados*, la cual posee una gran cantidad de capítulos y además dos temporadas, lo que facilita la estrategia de gancho planteada. También se propone incluir teleseries más antiguas que fueron éxito en su tiempo, ya que se tratan de contenidos ya probados (éxito de sintonía), lo que apuesta a una mayor cantidad de posibles usuarios que quieran repetir su contenido, por ejemplo, *Los Pincheira* de TVN en el 2004, con ventaja de hasta 10 puntos de rating con su competencia.

5.3.5. Programaciones con alta sintonía

Debido a que Replay TV es uno de los servicios con mayor penetración, se propone recomendar los canales más vistos según Kantar Media, con información de noviembre de 2018. En este sentido los canales infantiles recomendados son: Cartoon Network, Disney Channel y Discovery Kids, con programas recomendados según los propios canales como: *Doki*, *My Little Pony*, *Rainbow Ruby*, *Hora aventura*, *Ben 10*, *Dragon Ball Super*, *Hotel Transilvania la serie*, entre otros.

Los canales de películas y series que destacan son FOX, Warner Channel y HBO, con una cartera de contenidos de series y películas de ficción, acción, aventura y familiar.

Por último, canales culturales y de hechos reales destacan; Discovery Home & Health, con contenidos como *Mentes Criminales* y *No te lo pongas*; History con *Precio de la historia* y *Sitios Sagrados*, donde algunos de ellos están ligados a perfiles más culturales.

Además, dado que existe un alto porcentaje de clientes mayores y con alta permanencia en VTR que no utiliza la televisión no lineal, se recomienda incorporar series o programas de televisión con grandes éxitos durante los 70 o 80, como es el caso de *Los Ángeles de Charlie* (1976-1981), con 5 temporadas y considerada una de las series policiales más importantes del siglo pasado, que permite enganchar a público que quiere recordar viejos tiempos de televisión, incluso la posibilidad de enganchar a las nuevas generaciones que prefieren contenidos de similar categoría.

6. EVALUACIÓN ECONÓMICA

6.1. Inversión

Para el desarrollo del modelo de negocios presentado se necesita una inversión en 4 áreas:

1. Diseño de nueva interfaz
2. Modelo de recomendación y personalización de contenido
3. Nuevos contenidos de calidad
4. Campaña masiva digital

El costo total asciende a un monto de \$214.000³⁰, calculo realizado para un periodo de 9 meses donde se realiza los estudios previos, diseño e implementación del nuevo modelo de negocios.

6.2. Proyección demanda

6.2.1. Mercado potencial y tasa de crecimiento

Para simplificar los cálculos se considera como mercado potencial a los clientes que no utilizan televisión no lineal durante un mes, sin embargo, este realmente corresponde a aquellos clientes que nunca han utilizado el servicio y a aquellos que lo han dejado de utilizar hace 6 meses como se establece en la estrategia de marketing cuantitativo. Se define 6 meses, debido a que corresponde al horizonte de tiempo en que la curva de utilización continua de los clientes de televisión no lineal se estabiliza (etapa madurez en dejar de utilizar)³¹. El detalle de los clientes utilizados en el cálculo se ve en el siguiente cuadro:

Tipo Cliente	Cantidad
TV Activos	1.027.898
Utiliza no lineal	500.379
No utiliza no lineal (Público Objetivo)	527.519

Tabla 20: Público objetivo de proyección de demanda del nuevo modelo de negocios de televisión no lineal.
Fuente: Elaboración propia

Para obtener la proyección de demanda se utiliza la curva "S" de innovación tecnológica [31], donde se definen 3 fases en el desarrollo: infancia, adolescencia y madurez. El horizonte de tiempo que tienen las tecnologías

³⁰ Para conocer el detalle de la inversión en cada implementación ir a anexo 9.i), tabla 47.

³¹ La curva de churn de televisión no lineal continua se puede visualizar en el anexo h)

emergentes actualmente es entre 2 y 5 años, según el análisis de Gartner³² [32], por lo tanto, se define un horizonte de 3 años de madurez para el cálculo de la cuota de mercado. La tasa de crecimiento en cada etapa se muestra en el siguiente cuadro, donde se utiliza como supuesto que el comportamiento es similar a la suscripción de Netflix en Latinoamérica³³, disminuido un 32%³⁴, debido a que la implementación del nuevo diseño postulado no corresponde a una innovación radical como lo fue Netflix, por lo tanto, la curva de crecimiento debe ser más atenuada.

Meses	Fase	Tasa crecimiento
6	Infancia	x
12		55%
18	Adolescencia	50%
24		50%
30	Madurez	7%
36		5%

Tabla 21: Tasa de crecimiento del nuevo diseño de televisión no lineal cada 6 meses
Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Cuota de mercado

Para calcular la demanda inicial se utiliza la información de la penetración de VOD durante los últimos 18 meses (desde julio 2017 hasta marzo 2019), donde se elaboran 3 escenarios: pesimista, probable y optimista.

Se utiliza 18 meses anteriores debido a que durante este periodo es posible captar la penetración obtenida de la televisión no lineal cuando solo existe VOD, cuando se incorpora Replay TV y cuando se lanza al mercado VTR Play, por ende, es una buena aproximación a cada uno de los distintos escenarios planteados de la proyección del servicio.

La cuota de mercado objetivo para el escenario pesimista corresponde a la cuota mínimo de los último 18 meses de VOD. En el escenario probable, se considera el promedio de cuota de mercado que presenta la televisión no lineal durante este periodo y finalmente en el escenario optimista se considera el máximo de cuota durante los 18 meses y se agrega un 20%, el cual

³² Gartner: empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información con sede en Stanford, Connecticut, Estados Unidos.

³³ Para visualizar la tendencia de suscripciones de Netflix en Latinoamérica ir a anexo 9.j) en la tabla 48 e ilustración 76.

³⁴ Tasa de diferencia de crecimiento entre un Iphone 6 y un Iphone 6S, donde el segundo posee una menor innovación en sus características en comparación a la primera versión, según la venta histórica publicada en Iphone en sus informes trimestrales en la web.

corresponde al crecimiento obtenido desde que se agrega Replay TV a la televisión no lineal hasta marzo del 2019.

Al considerar dichos escenarios se tienen los siguientes porcentajes de cuota de mercado:

Escenario	Cuota de mercado
Pesimista	20%
Probable	39%
Optimista	61%

Tabla 22: Cuota de mercado según cada escenario propuesto
Fuente: Elaboración propia

Para proyectar la demanda en cada fase de la curva "S de innovación", se considera la cuota de mercado de cada escenario, la tasa de crecimientos establecida y la penetración inicial durante los 3 y 6 primeros meses de 2,5% y 13,5% respectivamente, correspondientes a los consumidores innovadores y consumidores tempranos, según Rogers y la curva de tecnología de innovación presente en el marco conceptual en la etapa de infancia.

Al considerar esto, se tiene la siguiente demanda durante los 3 años del nuevo servicio:

Etapas	Infancia		Adolescencia			Madurez	
Escenario \ Mes	3	6	12	18	24	30	36
Pesimista	2.638	16.881	26.165	39.247	58.871	62.992	66.772
Probable	5.143	32.917	51.022	76.532	114.799	122.835	130.205
Optimista	8.045	51.486	79.803	119.705	179.557	192.126	201.732

Tabla 23: Demanda estimada de los nuevos usuarios de televisión no lineal durante 3 años
Fuente: Elaboración propia

La cuota de mercado que se obtiene en cada escenario corresponde al total de nuevos clientes que utiliza el servicio de televisión no lineal, donde se aprecia que en el escenario pesimista se obtiene un aumento del 5% de penetración (correspondiente al mismo crecimiento que tiene actualmente el servicio). En el caso probable se tiene un 12% de aumento de penetración y en el escenario optimista un 20%, con lo que se obtiene un 62% y 68% de penetración de TV no lineal respectivamente, al agregar los clientes que consumen actualmente el servicio.

En la tabla se muestra la nueva cuota de mercado en cada uno de los escenarios y se agrega una columna que muestra el mercado completo de

televisión no lineal hasta esa fecha, el cual incorpora a los clientes que actualmente utilizan el servicio.

Escenario	Nueva cuota de mercado TV no lineal	Cuota mercado final TV no lineal	Penetración TV no lineal esperada
Pesimista	66.800	567.179	55%
Probable	130.205	630.584	62%
Optimista	201.732	702.111	68%

Tabla 24: Cuota de mercado de la televisión no lineal en el año 3 luego de realizada la propuesta de solución
Fuente: Elaboración propia

6.3. Costos

Los costos del proyecto se pueden dividir en costos fijos y costos variables, según la cantidad de clientes que consumen y no consumen televisión no lineal³⁵.

Los costos fijos corresponden a la incorporación de nuevos contenidos cada un año (10 contenidos de alta calidad, según box office y valorización por usuarios) adicionales a los incorporados en el antiguo modelo de negocios. Además, se incorporan las remuneraciones de 2 nuevos cargos: gestor de comunidades e ingeniero civil industrial a cargo de la estrategia de redes sociales y el análisis de datos de la nueva estrategia de marketing y personalización de contenido. Además, se necesita un diseñador gráfico (cada 6 meses) para elaborar el diseño de las nuevas páginas de redes sociales con enfoque en televisión no lineal y sus correspondientes modificaciones durante el horizonte de tiempo. Se incorpora el gasto de campaña para promocionar las nuevas redes sociales con el objetivo de conseguir seguidores interesados en el servicio y utilizar como comunicación.

Los costos variables corresponden a la estrategia de marketing la cual está relacionada con la cantidad de personas que utilizan y no utilizan el servicio de televisión no lineal, donde se incorporan los gastos por emailing, mensajes de texto, comunicación por redes sociales cada 6 meses al 50% del mercado potencial y los descuentos asociados a consumo de Premium y estrenos.

³⁵ Para visualizar el detalle de los costos fijos y costos variables según cada escenario ir a anexo 9.k), tablas 49 a 52.

Costos	Mes 3	Mes 6	Mes 18	Mes 24	Mes 36
Costos Fijos	\$10.433	\$3.600	\$39.900	\$26.133	\$33.067
Costos variables Escenario probable	\$13.134	\$17.200	\$45.996	\$20.884	\$43.838
Costo total	\$23.567	\$20.800	\$85.896	\$47.017	\$76.904

Tabla 25: Costos nuevo modelo de negocios televisión no Lineal con 3 años de horizonte de tiempo
Fuente: Elaboración propia

6.4.Ingresos

6.4.1.Nueva tasa fuga

Dado que el servicio de televisión no lineal es gratis para los clientes con el servicio de cable, es necesario calcular el impacto en la fidelización de los clientes a través del cálculo de la tasa de fuga.

Para ello en primera instancia se calcula la nueva tasa de fuga que tienen los clientes al suponer que aumenta el valor del servicio con la nueva propuesta de solución. Para ello se utiliza como supuesto que el descenso de la tasa churn de los clientes que adquieren el nuevo servicio es similar a lo que ocurre con la incorporación del servicio Replay TV, donde la tasa descendió de un 1,52% a un 1,39% desde los que clientes que solo ocupaban VOD hasta los que ocupan ambos servicios (aumento de valor).

Al considerar la tasa de fuga de clientes que consumen ambas plataformas y utilizar el supuesto de descenso del 8,3%, se tiene que la nueva tasa de fuga para clientes que utilizan el nuevo servicio de televisión no lineal corresponde a 1,28%.

Cliente	Tasa
Tv Lineal	1,9%
No Lineal Antiguo	1,39%
No Lineal Nuevo	1,28%

Tabla 26: Tasa Churn de clientes TV lineal, no lineal modelo 2018 y no lineal nuevo modelo propuesto
Fuente: Elaboración propia

6.4.2.Ingresos por retención de clientes

Para obtener los ingresos que genera la nueva propuesta de solución, se calcula la diferencia de clientes fugados entre el escenario actual y los 3 escenarios presentados, donde se obtiene la cantidad de clientes que no se fuga. Se calcula el ingreso que generan los clientes no fugados, según la rentabilidad de cada cliente. Se utiliza como supuesto que la fuga del cliente solo es en el servicio de televisión, por esto se calcula la diferencia de

rentabilidad que tenga un empaquetamiento con televisión versus una que no la posea, según un promedio ponderado³⁶.

La tasa de fuga de los clientes que no utilizan el servicio de televisión no lineal se supone constante en la comparación del modelo actual con los nuevos escenarios (1,9%). En los nuevos escenarios se utiliza la nueva tasa de fuga planteada en la sección anterior (1,28%) y para el escenario actual la tasa de fuga que poseen los clientes que consumen TV no lineal (1,39%). Para calcular la cuota de mercado en el horizonte de tiempo de 3 años, se supone constante la cantidad de clientes de televisión debido a que en promedio se mantiene estable en el tiempo.

Para entender el ingreso que genera el nuevo modelo de negocios se muestra el flujo para los primeros 12 meses en la situación actual y el escenario probable:

Escenario actual	Horizonte tiempo (meses)		
	3	6	12
Nueva cuota mercado no lineal	2.638	16.881	30.385
Usa no lineal	503.017	517.260	530.764
No usa no lineal	524.881	510.638	497.134
Clientes fugados	50.894	50.676	100.938

Tabla 27: Flujo de clientes fugados en escenario actual a 1 años
Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra la cantidad de clientes fugados en el escenario actual, donde se considera una cuota de mercado no lineal similar a la tendencia hasta la fecha.

Para obtener los clientes no fugados y el ingreso que estos generan en un escenario probable, se calcula la cantidad de clientes fugados con una nueva cuota de mercado de televisión no lineal y una menor tasa de fuga:

³⁶ Para visualizar los posibles cambios de empaquetamiento y su diferencia de rentabilidad según fuga de clientes TV ir a anexo 9.I), tabla 53.

Nuevo modelo de negocios Escenario Probable	Horizonte de tiempo (meses)		
	3	6	12
Nueva Cuota mercado No lineal	5.143	32.917	51.022
Usa No Lineal	505.522	533.296	551.401
No Usa No Lineal	522.376	494.602	476.497
Clientes fugados	49.187 (-3%) ³⁷	48.670 (-4%)	96.668 (-4,5%)
Clientes no fugados	1.706	2.005	4.270
Ingresos por Clientes no fugados	\$24.481	\$28.766	\$122.531

Tabla 28: Flujo de clientes fugados en escenario probable y cliente no fugados respecto a la situación actual
Fuente: Elaboración propia

En la tabla se aprecia que el aumento de la cuota de mercado que utiliza televisión no lineal y la disminución de tasa churn genera una disminución de clientes fugados respecto a la situación actual de un 3% al mes 3 y casi un 8% al mes 36 (3 años). Esta retención genera \$24 mil en los 3 primeros meses y alcanza \$141 mil en los últimos 6 meses del horizonte de tiempo.

Además, se tiene un ingreso por permanencia de los clientes. Para ello se calcula la cantidad de clientes no fugados que se mantiene en la compañía, donde se supone que su permanencia es la mitad de la vida media de un cliente, ya que no se conoce que en etapa del ciclo de vida se encuentra.

Aquello genera un nuevo ingreso por periodo de tiempo que se muestra en la siguiente tabla:

³⁷ Porcentaje de disminución comparado con clientes fugados situación actual.

Nuevo modelo de negocios Escenario Probable	Horizonte (meses)		
	3	6	12
Cientes no fugados	1.707	2.005	4.271
Cientes no fugados por más de un periodo		1.707	1.707
		-	298
Ingreso por permanencia		\$24.481	\$48.962 + \$8.569
Ingresos por permanencia Cientes no fugados	0	\$24.481	\$57.532

Tabla 29: Flujo de ingresos por permanencia de clientes no fugados durante 1 año
Fuente: Elaboración propia

Los clientes que se retienen en los 3 primeros meses y se mantienen durante 3 meses más generan un ingreso de \$24 mil adicionales en el segundo periodo de evaluación y \$49 mil por los siguientes 6 meses y así sucesivamente hasta la permanencia promedio establecida.

6.4.3. Ingresos por captación de clientes

Para calcular el ingreso por captación de clientes, a través de un gancho de venta como se explica en la propuesta de estrategia de marketing se utiliza información de la valorización de atributos de los servicios de Triple Pack.

La valorización del servicio de televisión en VTR corresponde al 26%. Dentro del servicio de televisión, la televisión no lineal corresponde al 73% de valor y 27% para la televisión no lineal.

Se considera como supuesto que el aumentar el valor de la penetración de televisión no lineal en un 20% (escenario probable), aumenta un 20% la importancia del atributo de televisión, que genera un aumento de valorización para el servicio de televisión no lineal en un 45%, lo que se traduce en una mayor valorización en dinero, considerada en el impacto de penetración que genera en la captación de clientes.

Escenario	Valor TV	Valor TV lineal	Valor TV no lineal	Valor \$ TV no lineal	Diferencia
Actual	26%	73%	27%	\$2,4	-
Probable	31%	61%	39%	\$4,2	\$1,77

Tabla 30: Valorización actual de la televisión y diferencia con escenario probable
Fuente: Elaboración propia

Se supone que el valor de \$0,6³⁸ genera un porcentaje de captación de clientes del 1%, al considerar los efectos en ventas de estrategias como descuentos en dinero. Con este supuesto se tiene que, en el escenario probable, se logra aumentar las ventas en un 2,6%, lo que genera el siguiente flujo:

Nuevo modelo de negocios Escenario Probable	Horizonte de tiempo (meses)				
	3	6	12	24	36
Nuevos clientes por Televisión No Lineal	1.820	1.829	3.565	6.756	6.259
Ingreso por captación de clientes	\$ 8.703	\$ 8.747	\$ 17.047	\$ 32.308	\$ 29.931

Tabla 31: Flujo de ingresos de escenario probable al capturar nuevos clientes de televisión
Fuente: Elaboración propia

Al igual que los clientes que no se fugan debido a una menor tasa de fuga, los nuevos clientes también generan ingresos por permanencia. Para calcularlo, se supone que los nuevos clientes tienen una permanencia igual a la vida media de los clientes de VTR.

³⁸ \$6,6 de descuento en venta de un servicio aumenta un 10% la probabilidad de venta

Nuevo modelo de negocios Escenario Probable	Horizonte (meses)		
	3	6	12
Clientes nuevos	1.820	1.829	3.565
Clientes retenidos por más de un periodo		1.820	1.820
		-	1.829
			\$ 52.216
Ingreso por permanencia		\$ 26.108	+
			\$ 52.484
Ingresos por permanencia Clientes retenidos	0	\$ 26.108	\$ 104.700

Tabla 32: Flujo de ingresos por permanencia de nuevos clientes durante 1 año
Fuente: Elaboración propia

Los nuevos clientes capturados en los 3 primeros meses generan ingresos por mantenerse en la compañía (bajo el supuesto que se quedan la vida media de un cliente), lo que equivale a \$26 mil adicionales en el segundo periodo de evaluación y \$104 mil en los siguientes 6 meses y así sucesivamente hasta la permanencia promedio establecida.

Por lo tanto, si se consideran ambos ingresos por churn, se tiene el siguiente flujo a 3 años³⁹:

Nuevo modelo de negocios Escenario probable	Horizonte de tiempo			
	6	12	24	36
Ingresos por churn	\$ 77.729	\$ 180.063	\$ 495.467	\$ 368.925
Ingreso por venta	\$ 43.548	\$ 121.747	\$ 544.986	\$ 923.179
Ingreso total	\$ 121.286	\$ 301.810	\$ 1.040.453	\$ 1.292.104

Tabla 33: Flujo de ingresos del nuevo modelo de negocios de televisión no lineal, escenario probable
Fuente: Elaboración propia

6.5. Flujo de caja

Para conocer la rentabilidad del proyecto se calcula el VAN y TIR en los 3 escenarios presentados, donde se utilizan 5 factores:

1. Inversión del proyecto

³⁹ Para conocer el detalle del flujo de cada uno de los 3 escenarios planteados ir a anexo 9.m), tablas 54 a 56.

2. Costos fijos y costos variables
3. Ingresos por disminución de fuga y captación de clientes
4. Tasa de descuento: 12,5%, la cual corresponde a la tasa utilizada para evaluar los proyectos de VTR, la cual es calculada por el área de finanzas de VTR.
5. Horizonte de tiempo: 3 años, según la explicación dada en la proyección de demanda.

Los VAN y TIR del proyecto obtenidos son los siguientes:

	Pesimista	Probable	Optimista
VAN	\$ 512.306	\$ 1.152.113	\$ 1.845.511
TIR	48%	69%	85%

Tabla 34: VAN y TIR de la propuesta solución para cada escenario
Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados se concluye que la propuesta de modelo de negocios de la televisión no lineal, al considerar todos los supuestos mencionados, es económicamente rentable para VTR en todos los escenarios, al tener un VAN positivo y una tasa TIR que supera la tasa de descuento.

La diferencia de VAN calculada en los 3 escenarios se debe a que los costos por tener más clientes fieles aumentan en promedio \$4.000 en el escenario probable y \$5.000 en el optimista si se compara con el escenario pesimista, pero los ingresos que generan tener una cuota de mercado mayor de clientes de televisión no lineal, entrega diferencias entre el escenario pesimista y probable al primer año de casi \$200.000 y al año 3 año cerca de \$400.000, por lo tanto debido a que no perder un cierto porcentaje de clientes amplifica los ingresos generados de la compañía debido a la permanencia de los clientes, los escenarios planteados de cantidad de cuotas de mercado de clientes más fieles genera altos valores de diferencia de rentabilidad.

Para obtener la relevancia de la solución propuesta en el negocio de televisión, y ver que impacto que tiene, se calcula el incremento porcentual que se logra respecto a la situación actual en términos de ingresos. Para ello, se consideran los ingresos que se generan con la situación actual y se compara con cada uno de los escenarios, donde se obtiene que, los ingresos totales de la propuesta de solución corresponden al 1,2%, 2,3% y 3,6% de las utilidades totales del servicio de cable, al considerar que la nueva tasa de fuga disminuye un 8%. Sin embargo, es importante destacar que el cálculo se realiza por 1 año, para simplificar los efectos de permanencia de los clientes, pero dado que el servicio de televisión no lineal impacta en la fidelización, posee mayor relevancia en las utilidades a largo plazo. Por lo tanto, tiene una alta relevancia en el

aumento de ingresos respecto a la situación actual en el servicio de televisión, más aún si se considera que los clientes de televisión no lineal no pagan un precio adicional por el servicio.

7. CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones

Lo expuesto a lo largo este trabajo permite obtener las siguientes conclusiones:

El mercado de las telecomunicaciones, en específico el servicio de televisión, es una industria de alta competencia, con competidores nacionales e internacionales, nuevos entrantes de compañías que ofrecen contenidos exclusivos y existencia de productos sustitutos (principalmente ilegales), que generan un contexto competitivo. En este sentido, la industria se ve obligada a estar a la vanguardia en innovaciones tecnológicas. Además, dado que el consumo en horas de la televisión lineal tiende a disminuir en los últimos años, es necesaria la incorporación de nuevas tecnologías de consumo, como la televisión no lineal que permita a distintos usuarios acceder en cualquier momento al servicio de televisión. Esto surge debido a que aparecen nuevos tipos de consumidores, con exigencias mayores de contenidos y diferentes tiempos de disponibilidad de acceso. Para ello, se debe diseñar un modelo de negocios que entregue una propuesta de valor diferenciada y genere una ventaja competitiva en la industria frente a competidores directos, como son el caso de Movistar Play y Claro Video que ofrecen un servicio de similares características y que puede provocar interés en los clientes de cambiarse de proveedor de televisión.

La definición y estudio del problema presentado es clave para proponer una correcta solución, además de validar la relevancia para la empresa y el impacto que esto puede provocar si continua en el tiempo. Bajo este contexto, se planteó el problema actual de la televisión no lineal de VTR como una baja penetración y utilización del servicio, a pesar de ser plataformas incluidas en el servicio de cable pagado por los clientes y que genera tasas de fuga menores a los que no lo utilizan, debido a una mayor valorización del servicio. Esto se vuelve un problema, ya que implica que un mayor porcentaje de clientes posee una tasa de fuga más alta, que finalmente se traduce en una mayor cantidad de desconexiones.

La primera hipótesis que se valida es que no existe una propuesta de valor definida, por lo tanto, los competidores, como OTT y cables operadores poseen una ventaja competitiva. La segunda hipótesis validada es la baja calidad de los contenidos, ya que los clientes que dejan de utilizar el servicio consideran que una de las razones por las que no recomendarían este, es debido a la baja calidad de sus películas y series. Por último, se valida la hipótesis que existe un desconocimiento de la televisión no lineal, ya que un 10% de los clientes

declara no conocer que es y un 22% de los que sí lo conocen, declaran que es muy difícil encontrar contenidos y navegar por la plataforma (bajo conocimiento de uso).

Al validar estas hipótesis se propone como objetivo general elaborar un diseño del modelo de negocios de la televisión no lineal para generar valor y aumentar la penetración del servicio, lo cual conlleva una menor tasa de fuga que se ve reflejado en una mayor permanencia.

Gracias a la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa es posible diseñar el modelo de negocios de la televisión no lineal, donde se incluyen las diferentes preferencias y acciones que toman los clientes que utilizan el servicio, pero además se incorporan conclusiones que plantean los clientes respecto a por qué ellos dejan de utilizar el servicio o que características ellos le agregarían para utilizarlo de forma continua.

Al realizar la segmentación de clientes, se define como público objetivo a las personas interesadas en diversificar los contenidos audiovisuales que posee la televisión lineal. En este grupo se distinguen 4 perfiles de usuarios: niños, amantes del contenido nacional, fanáticos del cine y series y usuarios de televisión móvil. Los clientes validados como Early Adopters son aquellos dispuestos a pagar por mayor contenido de calidad, a través de Premium o películas en arriendo. El problema que tienen estos clientes es la dificultad de encontrar buenos contenidos y la escasez de tiempo para utilizarlo. Por esta razón, consideran un problema que el servicio sea lento, inestable y difícil de navegar.

Dado esto, se concluye que el servicio de televisión no lineal de VTR debe incluir 4 aspectos en su propuesta de valor: empaquetamientos con otros servicios de telecomunicaciones, contenido variado y de calidad con categorizaciones que faciliten la búsqueda, diseño de plataforma simple e interactiva, personalización y recomendación de contenidos según los diferentes perfiles y, por último, conectividad con acceso completo en cualquier lugar y momento a las 2 formas de ver televisión, ya que se ofrece una interacción continua entre la televisión en vivo y la televisión no lineal.

La comunicación y promoción del servicio debe estar directamente relacionada con la propuesta de valor y segmentada según los tipos de cliente. El foco debe ser las nuevas características, el contenido de calidad ofrecido y la personalización de recomendaciones a los usuarios, para capturar a clientes que consuman televisión no lineal, aumentar la utilización de estos y utilizar como gancho de venta en los clientes sin el servicio de cable. En este sentido, el utilizar las diferentes categorías de contenidos, las funcionalidades de la

aplicación móvil y su posible interacción en redes sociales y la conexión entre todas las plataformas existentes son oportunidades que deben utilizarse a través de todos los canales disponibles en VTR, desde el uso de redes sociales, mail y página web hasta los canales de venta, donde es posible utilizar como una herramienta a favor las cualidades y funcionalidades que ofrece la televisión no lineal en el servicio de cable.

Finalmente, se aprecia que el nuevo modelo de negocios de la televisión no lineal posee impactos en la cantidad de clientes fugados y cantidad de clientes captados. Se disminuye la tasa de fuga un 8% respecto a la actual. Además, al aumentar el porcentaje de clientes que consume televisión no lineal, se disminuye en un 9% la cantidad de clientes fugados durante un año en la etapa de maduración.

Al evaluar el proyecto a un horizonte de 3 años, con una tasa de descuento del 12,5% se obtiene un VAN de \$ 1.152.113 lo que concluye que el diseño del modelo de negocios y la estrategia de marketing propuesta cumple con los objetivos planteados, ya que aumenta la penetración del servicio no lineal y genera ingresos positivos a la compañía. Al comparar el escenario actual y la propuesta de solución, se tiene que disminuir la tasa fuga y aumentar la cantidad de clientes que consume TV no lineal implica un 2,3% de aumento en los ingresos que genera el servicio de cable.

Finalmente, la propuesta de solución responde al problema de baja penetración del servicio de televisión no lineal, ya que aumenta la penetración de un 49% a un 62% en el escenario probable y genera más valor al servicio, el cual tiene impacto en la fidelización de los clientes, que se ve reflejado en un aumento de los ingresos a la compañía.

7.2.Recomendaciones

Para que el modelo de negocios planteado tenga efectos a largo plazo y exista la posibilidad de mejoras continuas se plantean las siguientes recomendaciones:

Distinguir a los clientes de los usuarios del servicio de televisión no lineal, a través de los perfiles de la plataforma. De esta forma, es posible conocer el comportamiento de ambos y poder elaborar estrategias de marketing segmentadas adecuadas al comportamiento de los usuarios.

Dado que la propuesta del modelo de negocios y la estrategia de marketing está enfocado a una segmentación de los clientes según el consumo, se recomienda elaborar modelos de automatización de procesos que permitan

distinguir nuevos perfiles. Además, para llevar a cabo algunas de las estrategias planteadas, es necesaria una automatización de los pagos realizados por los clientes, ya sea Premium o arriendo, debido a que el otorgar meses de beneficios debe ser preciso en los tiempos en que se concede el acceso para no obtener quejas de los clientes o costos extras para la empresa.

Al implementar una personalización de recomendaciones de contenido es posible conocer mejor el comportamiento de los clientes, por lo tanto, se recomienda elaborar un modelo de segmentación de clientes más específico al propuesto en esta memoria, el cual sea capaz de captar más variables que influyen en el consumo y que pueden ser utilizadas en futuras estrategias de marketing.

Para poder realizar un análisis con mayor precisión del consumo, se recomienda elaborar una categorización de contenidos de toda la cartera, donde se incorporen los contenidos ofrecidos en la aplicación móvil, para que puedan realizarse estrategias de cruzamiento entre plataformas más específicas, según las categorizaciones de consumo en común.

En un futuro se recomienda analizar la posibilidad de ofrecer televisión no lineal disociado de la televisión fija, a través de una estrategia proactiva con una segmentación de precios que varíe según la cantidad de canales disponibles en VTR Play, cantidad de títulos en VOD o acceso con opción de retroceder contenido, a través de Replay TV, enfocada en clientes que no desean contratar el servicio de televisión fijo.

Finalmente, debido a los constantes cambios en innovaciones tecnológicas y aumento de exigencias realizadas por los clientes de servicios de telecomunicaciones, se recomienda analizar constantemente los diferentes cambios relacionados a la forma de visualización de contenidos audiovisuales, para poder mantener la ventaja competitiva presentada e incorporar constantemente atributos que aumenten el valor del servicio, o quizás en un futuro, cambiar el servicio por uno que genere una mayor disminución de tasa de fuga en los clientes.

8. BIBLIOGRAFÍA

- [1] VTR.COM, «Nuestra empresa VTR,» VTR, 2018. [En línea]. Available: <https://vtr.com/empresa/somosvtr>. [Último acceso: 20 Noviembre 2018].
- [2] VTR, «Informe de sostenibilidad,» Santiago de Chile, 2017.
- [3] VTR, «Productos de VTR,» Noviembre 2018. [En línea]. Available: <https://vtr.com/productos/HogarPacks/>. [Último acceso: 22 Diciembre 2018].
- [4] R. Di Marco, «El fin de la televisión lineal,» Vanguardia, 01 Noviembre 2013. [En línea]. Available: <https://www.vanguardia.com/opinion/columnistas/rene-di-marco/el-fin-de-la-television-lineal-HCVL231969>. [Último acceso: 29 Enero 2019].
- [5] MTT, «Quienes Somos Subtel,» MTT, 2018. [En línea]. Available: <https://www.subtel.gob.cl/quienes-somos/>. [Último acceso: 22 Diciembre 2018].
- [6] R. S. T. P. S. 2018, «Subtel del Ministeria de transporte y telecomunicaciones,» Junio 2018. [En línea]. Available: https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/09/PPT_Series_JUNIO_2018_V1.pdf. [Último acceso: 20 Noviembre 2018].
- [7] E. Guerrero Pérez, «La fuga de los millennials de la televisión lineal,» *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 73, pp. 1231 -1246, 2018.
- [8] PwC, «A new video world order,» PwC Network, Nueva York, USA, 2019.
- [9] VAB, «Linear TV and OTT: Living Together in Harmony,» Video Advertising Bureau, New York, 2018.
- [10] E. ConsumerLab, «TV and MEDIA 2017,» ERICSSON, Kista, Suecia, Octubre,2017.
- [11] CNTV, «Anuario Estadístico Oferta y consumo de TV abierta 2016,» CNTV, Santiago, Chile, 2017.
- [12] A. Osterwalder, Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, Communications of theAIS, 2005.
- [13] R. B. Echavarría, «Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto (2ª ed.).,» Euneda, San José, 2013.
- [14] Foda-Dafo, «foda-dafo,» [En línea]. Available: <https://foda-dafo.com/5-fuerzas-de-porter/>. [Último acceso: 06 02 2019].
- [15] M. Casadesús, I. Heras y J. Merino, Calidad práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad., Prentice-Hall., 2005.
- [16] N. Malhotra, Investigación de mercados, México: Pearson, 2008.

- [17] P. Kotler y G. Armstrong, Fundamentos de marketing, México: Pearson, 2013.
- [18] R. Ballesteros, Modelo Integral de gestión de marketing CASAR, 2008.
- [19] E. Rogers, Diffusion of Innovations, London: Free Press, 1962.
- [20] E. Ries, El método Lean Startup, Estados Unidos: Crown Publishing Group, 2011.
- [21] A. Maurya, Running Lean, UNIR, 2010.
- [22] D. B. W. V. Lecocq X., El modelo de negocio, un análisis estratégico., L'Expansion Management Review,, 2006, pp. 96-109 .
- [23] Netflix, «¿Qué es Netflix?,» Netflix, [En línea]. Available: <https://help.netflix.com/es/node/412>. [Último acceso: 18 03 2019].
- [24] A. P. Video, «Prime Video Consultas,» [En línea]. Available: https://www.primevideo.com/help/ref=dvm_MLP_NA_help. [Último acceso: 18 03 2019].
- [25] Hulu, «Hulu Centro de ayuda,» [En línea]. Available: <https://help.hulu.com/s/?language=es>. [Último acceso: 18 03 2019].
- [26] R. Waniata, «Digital Trends,» Digital Trends, 10 05 2019. [En línea]. Available: <https://www.digitaltrends.com/home-theater/best-on-demand-streaming-services/>. [Último acceso: 30 05 2019].
- [27] A. Villas-Boas, «Comparativa: Apple TV+ vs Netflix y Amazon Prime Video,» Business Insider, 26 marzo 2019. [En línea]. Available: <https://www.businessinsider.es/comparativa-apple-tv-plus-vs-netflix-amazon-prime-video-394947>. [Último acceso: 30 05 2019].
- [28] D. M. C. M. a. B. B. W. Verbeke, Building comprehensible customer churn prediction models with advanced rule induction techniques, Expert Systems with Applications, 38, pp. 2354-2364, 2010.
- [29] C. KURZ, «insights.viacom,» Viacom, 31 octubre 2018. [En línea]. Available: <https://insights.viacom.com/post/on-an-on-demand-platform-channel-logos-help-viewers-decide-what-to-watch/>. [Último acceso: 13 mayo 2019].
- [30] VTR, «Entertainment, Productos de VTR,» Enero 2019. [En línea]. Available: <https://vtr.com/productos/entretencion/programacion>. [Último acceso: 30 Enero 2019].
- [31] Diffusion of Innovations, vol. 3rd edition, New York: The Free Press, 1983.
- [32] K. Panetta, «Smarter With Gartner,» Gartner, 16 agosto 2018. [En línea]. Available: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-trends-emerge-in-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2018/>. [Último acceso: 31 mayo 2019].

- [33] CNTV, «Informe estadístico oferta y consumo de Tv Abierta I er Semestre 2017,» CNTV, Santiago, 2017.
- [34] D. VTR, *Intranet*, Santiago, 2018.
- [35] VTR, «Factibilidad VTR,» Noviembre 2018. [En línea]. Available: <https://vtr.com/productos/factibilidad>. [Último acceso: 22 Diciembre 2018].
- [36] C. d. suministro, «VTR.com,» 2018. [En línea]. Available: https://vtr.com/CS/vtr_f3/contrato-de-suministro.pdf . [Último acceso: 20 Noviembre 2018].
- [37] I. A. d. S. T. 2017, «Subtel.gob,» Marzo 2018. [En línea]. Available: https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/PPT_Series_DICIEMBRE_2017_VPUBL.pdf. [Último acceso: 23 Diciembre 2018].
- [38] VTR, «Status Producto Fijo,» Santiago, 2019.
- [39] C. d. s. VTR, «VTR,» 2018. [En línea]. Available: <https://vtr.com/productos/moviles/contratos>. [Último acceso: 22 Diciembre 2018].
- [40] G. Producto fijo, «Status Producto fijo,» VTR, Santiago, 2018.
- [41] Ericsson, «TV AND MEDIA 2015 The empowered TV and media consumer's influence,» Ericsson Consumer Insight Report, Stockholm, Sweden, Septiembre, 2015.
- [42] Á. A. Analytics, «Efecto combinado Replay-VOD,» VTR, Santiago , 2018.
- [43] J. ALET I VILAGINÉS, Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables., Barcelona: Gestión 2000, S.A, 1996.
- [44] G. F. Talavera, «Formando investigadores,» 17 enero 2011. [En línea]. Available: <http://formandoinvestigadores-gft.blogspot.com/2011/01/estado-del-arte.html>. [Último acceso: 21 diciembre 2018].
- [45] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y M. d. P. Baptista Lucio, Metodología de la investigación, México: Mc Graw Hi, 2010.
- [46] OECD, «Frascati Manual,» París, Francia, 2002.
- [47] OECD y Eurostat, «Manual de Oslo,» OECD, Madrid, España, 2005.
- [48] T. Kelley y J. Littman, «The art of innovation,» Profile Books, London, 2001.
- [49] M. Serrano y B. Pilar, «Design Thinking. Lidera el presente. Crea el futuro,» ESIC, 2015.
- [50] Leichtman Research Group, «Major Pay-TV Providers Lost About 2,875,000 Subscribers in 2018,» LRG, Durham, EEUU, 2019.
- [51] V. Salas-Fumás, Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial, Universia Business Review, 2009, pp. 122-143.

- [52] A. Gutiérrez-Rubí, «Forbes México,» Forbes, 22 diciembre 2014. [En línea]. Available: <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>. [Último acceso: 17 mayo 2019].
- [53] G. Adimark, «Chile 3D,» GfK Adimark, Chile, junio, 2018.
- [54] P. Junxiang Lu, «Predicting Customer Churn in the Telecommunications Industry -- An Application of Survival Analysis Modeling Using SAS,» SAS Institute Inc, Overland Park, 2001.
- [55] IMDb, «IMDb help center,» IMDb, [En línea]. Available: https://help.imdb.com/?ref_=helphdr_helphome. [Último acceso: 12 06 2019].

9. ANEXO

a) Detalle de servicios internet e internet + fono de VTR

The image shows three service cards for internet-only plans. Each card has a white background with a blue and pink gradient at the bottom. The cards are arranged horizontally.

Plan	Velocidad Máxima	Costo Mensual
mega 30	30 Mbps de bajada y subida 2 Mbps	\$20.990
mega 200	200 Mbps de bajada y subida 7 Mbps	\$25.990
mega 400	400 Mbps de bajada y subida 10 Mbps	\$29.990 (Normal: \$33.990)

Ilustración 56: Servicio de internet según gigas
Fuente: VTR.COM [3]

The image shows three service cards for double packs (internet + fono). Each card has a white background with a blue and pink gradient at the bottom. The cards are arranged horizontally.

Plan	Costo Mensual
mega 30 (Internet + NextGen WiFi + Fono Ilimitado)	\$32.990
mega 200 (Internet + NextGen WiFi + Fono Ilimitado)	\$36.990
mega 400 (Internet + NextGen WiFi + Fono Ilimitado)	\$41.990

Ilustración 57: Doble pack de servicios telefonía fija e internet según minutos y gigas.
Fuente: VTR.COM [3]

b) Ilustraciones de las plataformas de televisión no lineal

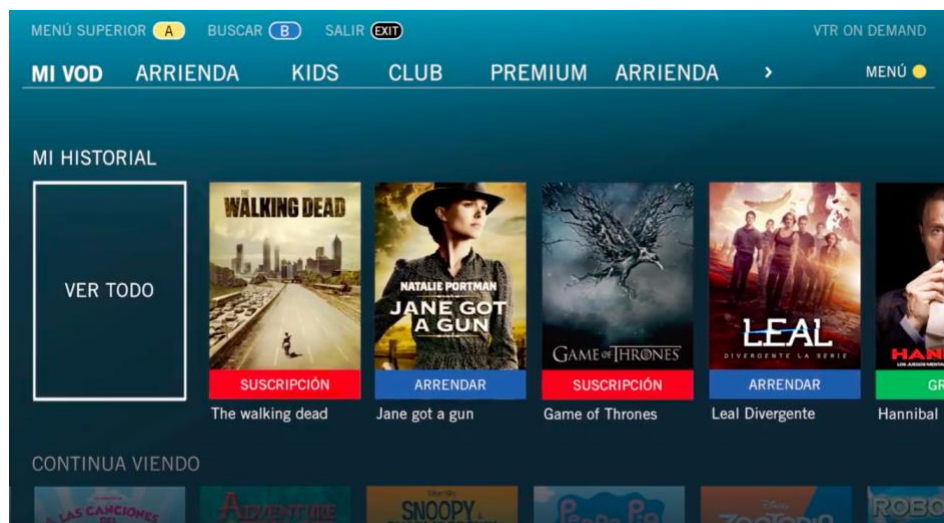


Ilustración 58: Imagen de la plataforma VOD
 Fuente: VTR [3]



Ilustración 59: Imagen de la plataforma Replay TV
 Fuente: VTR [3]



Ilustración 60: Vista de la aplicación VTR Play, versión móvil.
Fuente: Elaboración propia.

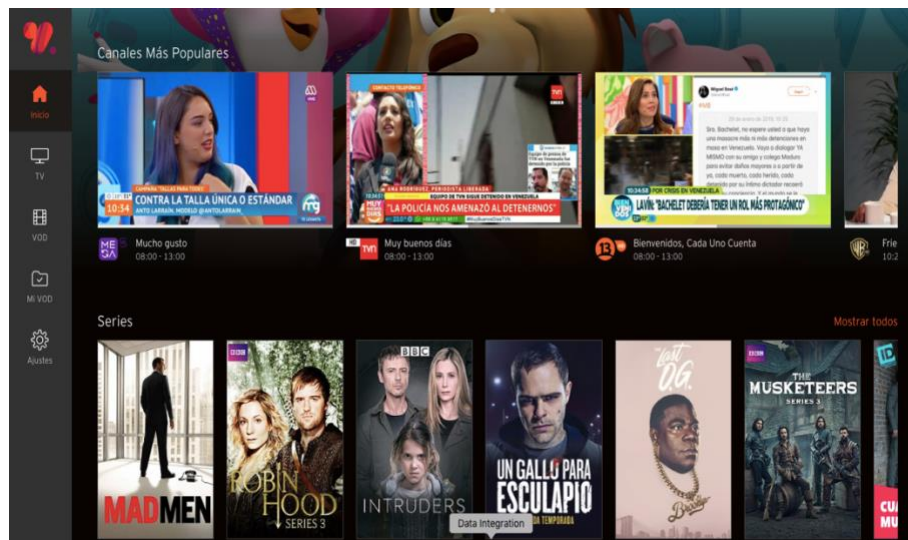


Ilustración 61: Vista de la aplicación VTR Play, versión escritorio.
Fuente: <http://www.vtrplay.cl>

Listado de canales

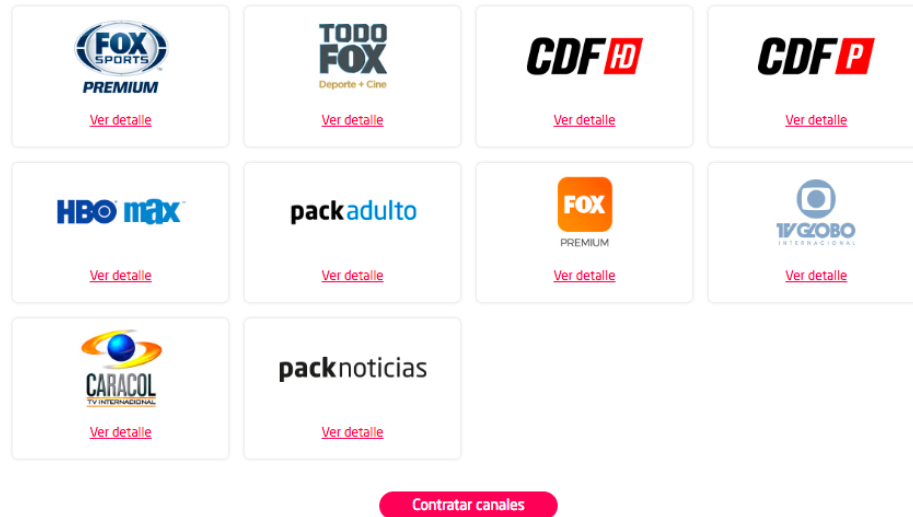


Ilustración 62: Listado de canales Premium
Fuente VTR [30]

c) Tráfico de servicios internet (fijo y móvil) y telefonía (fijo y móvil) a nivel nacional

Porcentaje de participación de mercado en internet fijo

■ Entel ■ Movistar ■ GTD ■ Claro ■ VTR ■ Otros

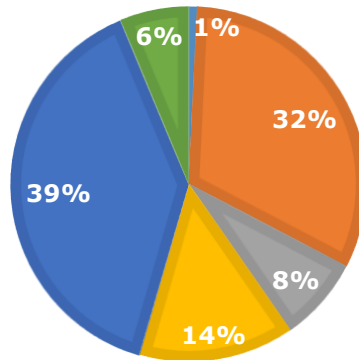


Ilustración 63: Porcentaje de participación de mercado en el servicio de Internet Fijo
Fuente: Reporte estadísticas servicio de acceso a internet fija SUBTEL 09/2018

Conexiones fijas de internet según tipo de cliente

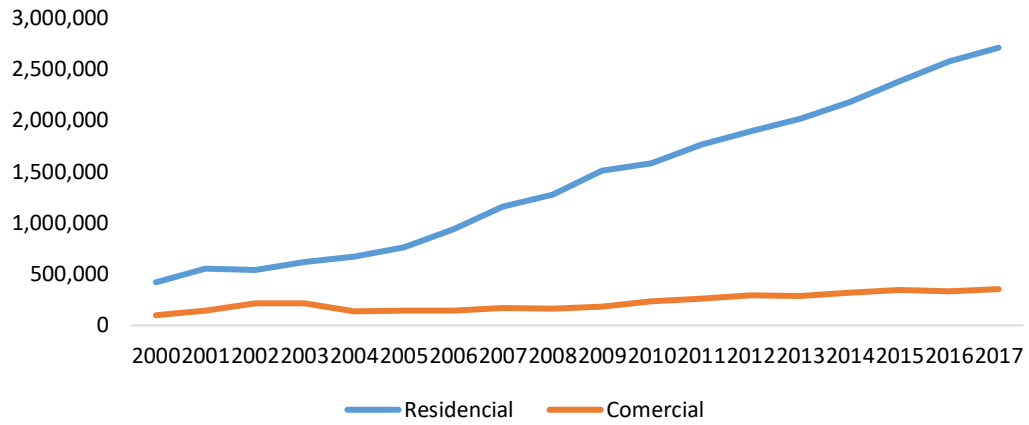


Ilustración 64: Tráfico de conexiones de internet fijo según el tipo de cliente
Fuente: Reporte estadísticas servicio de acceso a internet fija SUBTEL 09/2018

Conexiones Internet fijo según tipo de conexión utilizada.

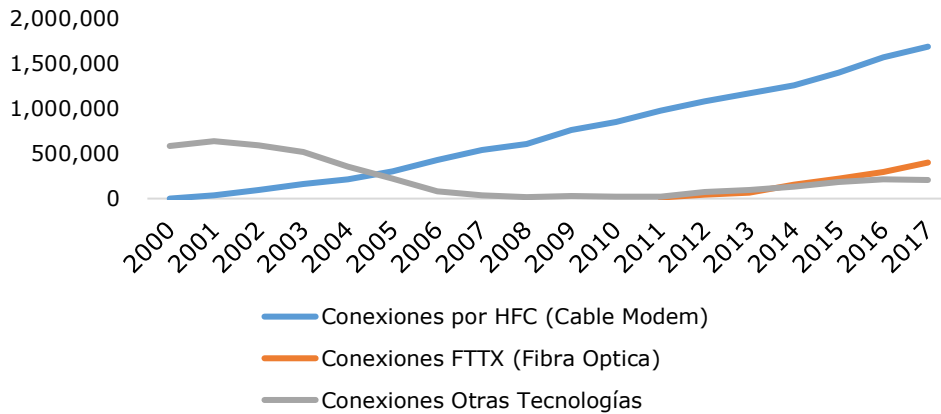


Ilustración 65: Tráfico del servicio de internet fijo según tipo de conexión
Fuente: Reporte estadísticas servicio de acceso a internet fija SUBTEL 09/2018

Porcentaje de participación de mercado telefonía fija

■ Telefónica ■ VTR ■ Grupo Claro ■ Grupo GTD ■ Grupo ENTEL ■ Otros

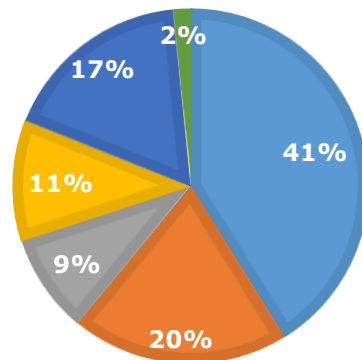


Ilustración 66: Porcentaje de participación de mercado Telefonía fija
Fuente: Reporte estadísticas de servicio de acceso a internet fija SUBTEL 09/2018

Porcentaje de participación de mercado telefonía móvil

■ Movistar ■ Claro ■ Entel PCS ■ WOM ■ Otros ■ VTR

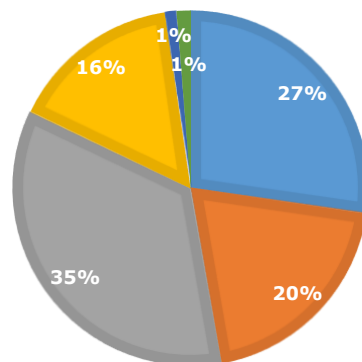


Ilustración 67: Porcentaje de participación de mercado Telefonía móvil
Fuente: Reporte estadísticas de servicio de telefonía móvil: tráfico SUBTEL 09/2018

Tráfico de Internet Móvil según el tipo de conexión

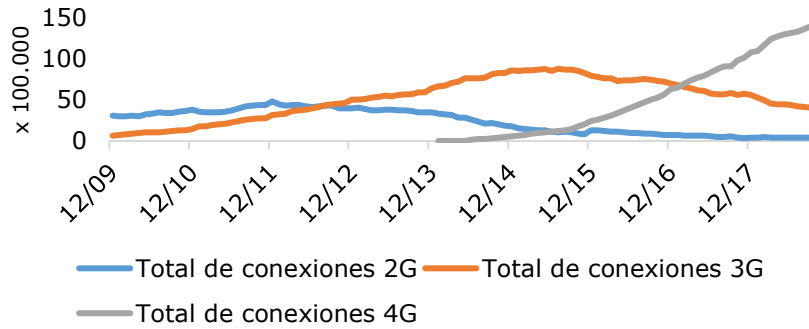
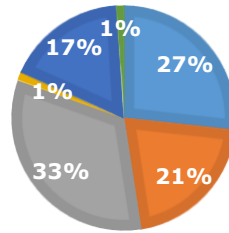


Ilustración 68: Tráfico de Internet Móvil según el tipo de conexión
Fuente: Reporte estadísticas de servicio de internet móvil: tráfico SUBTEL 09/2018

Porcentaje de participación de mercado Internet Móvil

■ Movistar ■ Claro ■ Entel ■ VTR Móvil ■ WOM ■ Otros



N: 18,3MM

Ilustración 69: Porcentaje de participación de mercado Internet Móvil
Fuente: Reporte estadísticas de servicio de internet móvil: tráfico SUBTEL 09/2018

Número de líneas en servicio de Telefonía fija

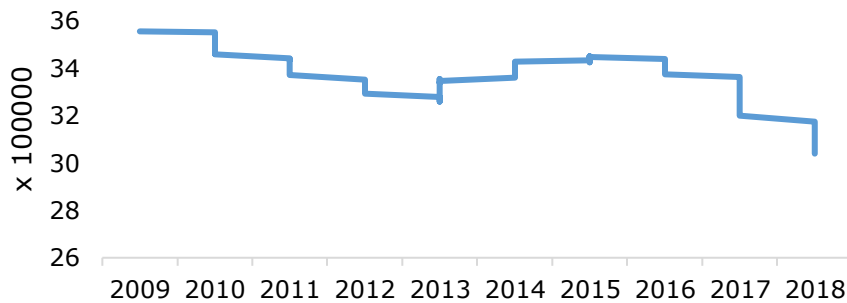


Ilustración 70: Número de líneas en servicio de Telefonía fija
Fuente: Reporte estadísticas de servicio de telefonía móvil: tráfico SUBTEL 09/2018

Tráfico de salida de Telefonía móvil según minutos [M minutos]

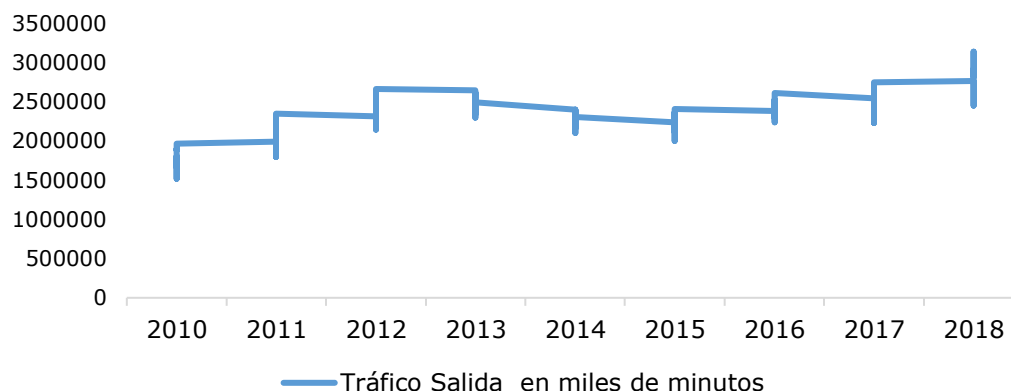


Ilustración 71: Tráfico de salida de Telefonía móvil según minutos
Fuente: Reporte estadísticas de servicio de telefonía móvil: tráfico SUBTEL 09/2018

d) Satisfacción de los atributos de VOD según cambio de uso

Cambio de Uso	Satisfacción	Atributos					
		Fácil Uso	Búsqueda	Fluidez	Función pausa	Tiempo de carga	Renovación contenido
Igual	Insatisfecho	37%	18%	12%	18%	14%	9%
	Neutro	30%	20%	19%	22%	17%	19%
	Satisfecho	33%	61%	68%	60%	69%	73%
Menos	Insatisfecho	61%	33%	22%	36%	25%	26%
	Neutro	26%	31%	24%	24%	33%	38%
	Satisfecho	13%	36%	55%	40%	42%	36%
Más	Insatisfecho	31%	8%	4%	8%	4%	4%
	Neutro	15%	31%	12%	12%	12%	15%
	Satisfecho	53%	61%	84%	81%	85%	81%

Tabla 35: Satisfacción de los clientes por atributos de VOD
Fuente: Estudio VOD Advanced Analytics Operacional octubre 2018

e) Detalle consumo televisión no lineal

Tipo cliente	Cantidad de visualizaciones	Promedio clientes/ visualización	Desv. Estándar
Solo Gratis	4.1 MM	21	56,6
Gratis + Premium	550 M	45	90,5
Gratis + Arriendo	458 M	28	60,9
Sólo pagado	4,8 M	9	12,6
Gratis + Arriendo + Premium	166 M	52	87,1

Tabla 36: Promedio de consumo según tipo de clientes segmentados según tipo de contenido VOD
Fuente: Elaboración propia

Tipo cliente	Cantidad de visualizaciones	Promedio clientes/ visualización	Desv. Estándar
Solo Live	621 M	25	49,7
Solo VOD	4,8 M	5	13,6
Live y VOD	256 M	48	77,9

Tabla 37: Promedio de consumo según tipo de clientes segmentados según tipo de contenido VTR Play
Fuente: Elaboración propia

Tipo	Tiempo entre consumo [Días]	Desv. Est
REPLAY y VOD	5,2	4,7
VOD General	4,8	4,6
Gratis VOD	4,9	4,7
Gratis y Premium VOD	4,0	3,8
Arriendo y Premium VOD	4,9	4,5
Gratis + Arriendo + Premium	3,3	2,5
VTR Play General	4,8	4,5
Live VTR Play	5,0	4,6
VOD VTR Play	4,5	4,8
Live y VOD VTR Play	4,2	4,0
REPLAY	5,8	5,1

Tabla 38: Tiempo entre consumo según tipo de clientes segmentados según tipo de contenido VOD
Fuente: Elaboración propia

Distribución de consumo mensual de clientes que sólo consumen VOD Gratis

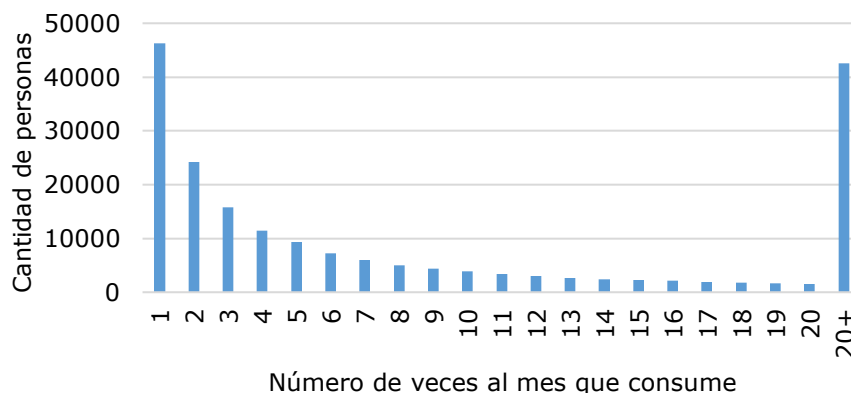


Ilustración 72: Distribución de consumo mensual de clientes que sólo consumen VOD Gratis [diciembre 2018]
Fuente:Elaboración propia

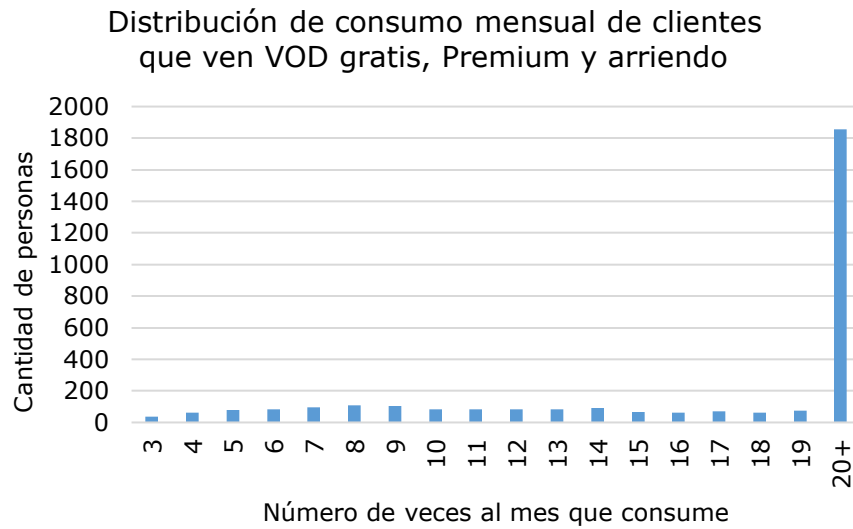


Ilustración 73: Distribución de consumo mensual de clientes que consumen VOD Gratis, Premium y Arriendo [diciembre 2018]
Fuente:Elaboración propia

Tipo cliente	Visualizaciones/ Cliente [mes]	Tiempo/Visualización [min]
Solo Live	25	11,5
Solo VOD	5	13
Live y VOD	48	10,9

Tabla 39: Consumo general de las combinaciones de acceso a VTR Play
Fuente: Elaboración propia

f) Detalle de preferencias de contenido según variables demográficas y geográficas por clientes únicos y visualizaciones.

Categoría	Con Internet			Sin Internet		
	Cientes %	Views %	Views por cliente	Cientes %	Views%	Views por cliente
Infantil	15%	52%	29	16%	53%	31
FTA	29%	17%	5	26%	14%	5
Familia	22%	18%	7	24%	18%	7
Factual	9%	3%	3	11%	4%	3
Ficción	25%	10%	3	23%	11%	4

Tabla 40: Distribución de consumo por categorizaciones de Tv No Lineal según empaquetamiento de internet
Fuente: Elaboración propia

	GSE	Categoría				
		FTA	Factual	Familia	Ficción	Infantil
Clase Alta (ABC1 + C2)	Clientes únicos	16%	11%	29%	23%	21%
	Visualizaciones	13%	3%	19%	8%	58%
Clase Media (C3)	Clientes únicos	14%	11%	31%	22%	23%
	Visualizaciones	10%	2%	20%	7%	60%
Clase Baja (D+E)	Clientes únicos	12%	10%	32%	21%	24%
	Visualizaciones	8%	2%	22 %	7%	60%

Tabla 41: Distribución de consumo por categorizaciones de VOD según GSE
Fuente: Elaboración propia

	GSE	Categoría				
		FTA	Factual	Familia	Ficción	Infantil
Clase Alta (ABC1 + C2)	Clientes únicos	48%	9%	5%	24%	14%
	Visualizaciones	51%	8%	2%	21%	17%
Clase Media (C3)	Clientes únicos	41%	9%	6%	26%	17%
	Visualizaciones	42%	8%	3%	23%	24%
Clase Baja (D+E)	Clientes únicos	38%	9%	7%	26%	19%
	Visualizaciones	37%	8%	4%	22%	29%

Tabla 42: Distribución de consumo por categorizaciones de Replay TV según GSE
Fuente: Elaboración propia

	EDAD	Categoría				
		FTA	Factual	Familia	Ficción	Infantil
18-34 años	Visualizaciones	37%	8%	4%	22%	29%
	Clientes únicos	37%	9%	7%	26%	20%
35-51 años	Visualizaciones	40%	8%	4%	22%	27%
	Clientes únicos	39%	10%	7%	26%	19%
52-68 años	Visualizaciones	49%	8%	3%	24%	17%
	Clientes únicos	47%	10%	5%	26%	13%
>69 años	Visualizaciones	54%	8%	2%	21%	14%
	Clientes únicos	52%	9%	4%	22%	12%

Tabla 43: Distribución de consumo por categorizaciones de Replay según Edad
Fuente: Elaboración propia

	EDAD	Categoría				
		FTA	Factual	Familia	Ficción	Infantil
18-34	Visualizaciones	9%	2%	20%	5%	61%

años	Clientes únicos	14%	9%	32%	20%	26%
35-51 años	Visualizaciones	9%	2%	20%	6%	59%
	Clientes únicos	13%	10%	32%	22%	24%
52-68 años	Visualizaciones	11%	3%	19%	7%	56%
	Clientes únicos	15%	12%	29%	24%	20%
>69 años	Visualizaciones	11%	3%	19%	8%	54%
	Clientes únicos	16%	14%	29%	23%	18%

Tabla 44: Distribución de consumo por categorizaciones de VOD según Edad
Fuente: Elaboración propia

Zona Geográfica		Categorías				
		Infantil	Familia	FTA	Ficción	Factual
Zona Centro	Visualizaciones	65%	19%	8%	7%	2%
	Clientes únicos	24%	31%	12%	22%	11%
Zona Metropolitana Norte	Visualizaciones	56%	20%	11%	7%	2%
	Clientes únicos	22%	31%	14%	22%	11%
Zona Metropolitana Sur	Visualizaciones	61%	18%	10%	6%	2%
	Clientes únicos	23%	30%	15%	22%	10%
Zona Norte	Visualizaciones	53%	25%	9%	7%	2%
	Clientes únicos	23%	33%	13%	21%	10%
Zona Sur	Visualizaciones	59%	20%	9%	7%	2%
	Clientes únicos	23%	31%	14%	22%	11%
Zona Metropolitana Oriente	Visualizaciones	51%	19%	15%	8%	3%
	Clientes únicos	20%	28%	18%	24%	11%

Tabla 45: Distribución de consumo por categorizaciones de VOD según zona geográfica
Fuente: Elaboración propia

Zona Geográfica		Categorías				
		FTA	Infantil	Ficción	Factual	Familia
Zona Centro	Visualizaciones	44%	23%	22%	8%	3%
	Clientes únicos	43%	17%	25%	10%	6%
Zona Metropolitana Norte	Visualizaciones	40%	25%	23%	8%	4%
	Clientes únicos	39%	17%	27%	10%	7%
Zona Metropolitana Sur	Visualizaciones	42%	24%	23%	8%	4%
	Clientes únicos	40%	17%	27%	9%	7%
Zona Norte	Visualizaciones	39%	27%	22%	9%	4%
	Clientes únicos	40%	20%	25%	9%	6%
Zona Sur	Visualizaciones	41%	26%	22%	8%	3%

	Clientes únicos	43%	17%	25%	9%	6%
Zona Metropolitana Oriente	Visualizaciones	54%	21%	15%	8%	2%
	Clientes únicos	49%	24%	13%	10%	4%

Tabla 46: Distribución de consumo por categorizaciones de Replay Tv según zona geográfica
Fuente: Elaboración propia

g) Tiempo promedio de consumo de televisión lineal

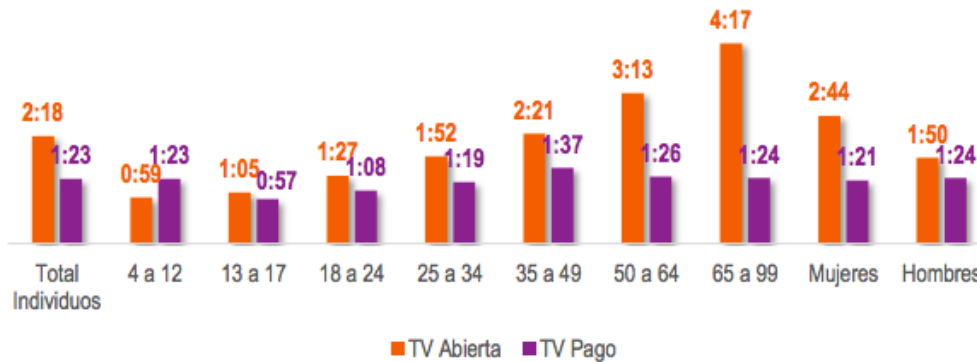


Ilustración 74: Tiempo promedio de consumo de TV diario según tipo de TV y rango etario
Fuente: Informe estadístico oferta y consumo de Tv Abierta en 1er semestre 2017 según CNTV [33]

h) Curva de utilización continua de clientes de televisión no lineal

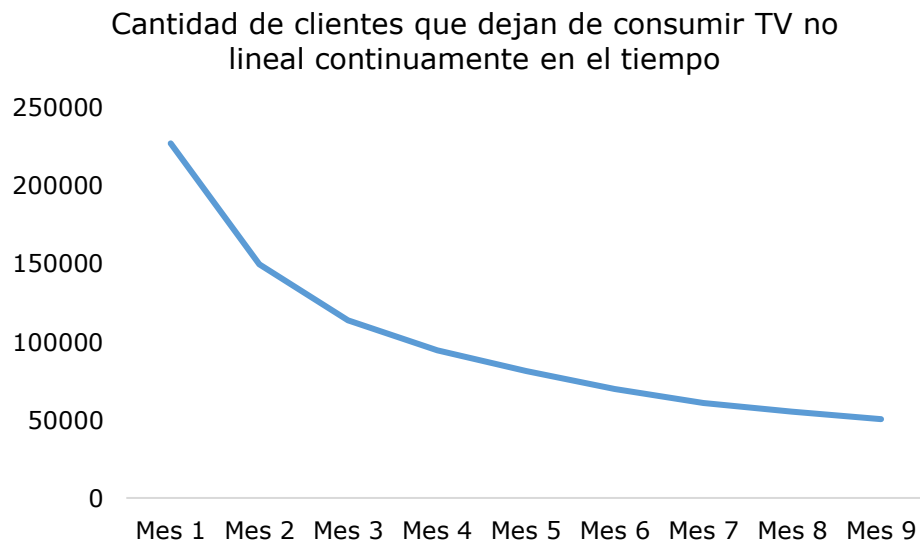


Ilustración 75: Curva de utilización continua de clientes de televisión no lineal
Fuente: Elaboración propia

i) Detalle de inversión nuevo modelo de negocios

Inversiones	Año 0
Estudio mercado inicial	
Diseño plataforma	\$86.670
Programación plataforma	
Implementación plataforma	
Modelo de segmentación de contenidos	\$43.330
Modelo de personalización contenidos	
Nuevos contenidos calidad	\$31.730
Campaña masiva Digital	\$52.752
Inversiones totales	\$214.485

Tabla 47: Inversiones nuevo modelo de negocios
Fuente: Información confidencial de VTR

j) Suscriptores de Netflix en Latinoamérica

Año	Número suscriptores	Tasa
2011	309.000	-
2012	857.000	177%
2013	2.942.000	243%
2014	4.854.000	65%
2015	7.702.000	59%
2017	14.000.000	82%
2018	17.631.000	26%
2019	20.509.000	16%
2023	25.000.000	22%
2024	26.303.000	5%

Tabla 48: Número de suscriptores de Netflix en Latinoamérica desde el 2011 hasta la proyección del 2024
Fuente: Digital TV Research octubre 2017

Curva de penetración Netflix Latinoamérica

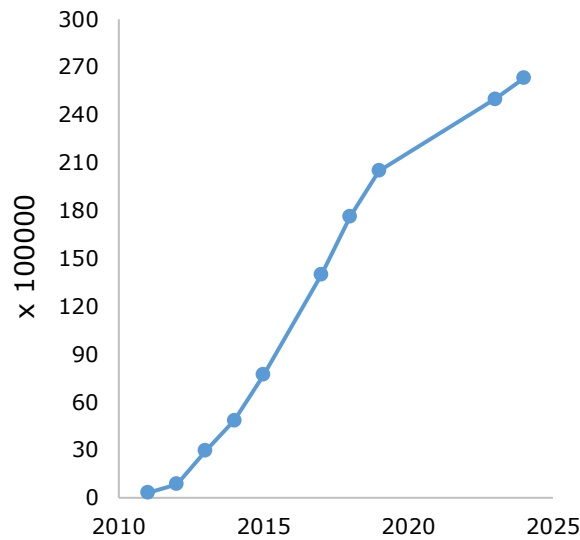


Ilustración 76: Curva de penetración de Netflix en Latinoamérica desde 2011 hasta proyección 2024
Fuente: Digital TV Research octubre 2017

k) Detalla de costos fijos y costos variables de la propuesta de solución

Costos fijo	3	6	12	24	36
Nuevos títulos	0	0	\$ 18.666	\$ 18.666	\$ 18.666
Remuneraciones	\$ 3.866	\$ 3.600	\$ 7.466	\$ 14.666	\$ 14.400
Campaña redes sociales	\$ 6.566	0	0	\$ 6.566	0
Total costos fijos	\$ 10.432	\$ 3.600	\$ 26.133	\$ 39.899	\$ 33.066

Tabla 49: Detalle costos fijos propuesta de solución a 3 años
Fuente: Elaboración propia

Escenario Pesimista					
Costos variables	3	6	12	24	36
Emailing	\$ 3.018	\$ 3.104	\$ 6.369	\$ 13.732	\$ 14.467
SMS cada 3 mese 50% dcto.	\$ 4.724	\$ 4.596	\$ -	\$ 4.269	\$ 3.853
Redes Sociales	\$ -	\$ 4.255	\$ 4.143	\$ 7.596	\$ 7.085
T&B Premium	\$ 1.062	\$ 1.067	\$ 2.080	\$ 3.941	\$ 3.651
T&B Estreno	\$ 1.638	\$ 1.646	\$ 3.209	\$ 6.081	\$ 5.633
Total costo variable	\$ 10.442	\$ 14.668	\$ 15.800	\$ 35.619	\$ 34.690

Tabla 50 : Detalle costos variables propuesta de solución a 3 años escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

Escenario probable					
Costos variables	3	6	12	24	36
Emailing	\$ 3.033	\$ 3.200	\$ 6.716	\$ 15.369	\$ 16.802
SMS cada 3 mese 50% dcto.	\$ 4.701	\$ 4.451	\$ -	\$ 3.814	\$ 3.003
Redes Sociales	\$ -	\$ 4.122	\$ 3.902	\$ 6.459	\$ 5.463
T&B Premium	\$ 2.123	\$ 2.134	\$ 4.159	\$ 7.882	\$ 7.303
T&B Estreno	\$ 3.276	\$ 3.293	\$ 6.417	\$ 12.161	\$ 11.267
Total costo variable	\$ 13.134	\$ 17.200	\$ 21.194	\$ 45.686	\$ 43.838

Tabla 51 : Detalle costos variables propuesta de solución a 3 años escenario probable
Fuente: Elaboración propia

Escenario optimista					
Costos variables	3	6	12	24	36
Emailing	\$ 3.051	\$ 3.311	\$ 3.558	\$ 8.632	\$ 9.753
SMS cada 3 mese 50% dcto.	\$ 4.675	\$ 4.284	\$ -	\$ 3.288	\$ 2.018
Redes Sociales	\$ -	\$ 3.967	\$ 3.624	\$ 5.143	\$ 3.586
T&B Premium	\$ 3.185	\$ 3.201	\$ 6.239	\$ 11.824	\$ 10.954
T&B Estreno	\$ 4.914	\$ 4.939	\$ 9.626	\$ 18.242	\$ 16.900
Total costo variable	\$15.825	\$ 19.703	\$ 23.046	\$ 47.129	\$ 43.211

Tabla 52 : Detalle costos variables propuesta de solución a 3 años escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

I) Cambios de empaquetamiento según fuga de clientes TV

Empaquetamiento inicial	Empaquetamiento por fuga de TV	Diferencia rentabilidad
Triple Pack	Internet + fono	\$ 4,3
Televisión + Internet	Internet	\$ 5,1
Televisión + fono	Fono	\$ 3,8
Televisión	-	\$ 5,9

Tabla 53: Cambios de empaquetamiento posible según fuga de clientes TV
Fuente: Elaboración propia

m) Flujo de caja de escenario pesimista, probable y optimista

Escenario Pesimista	Horizonte de tiempo (meses)						
	3	6	12	18	24	30	36
Costos fijos	\$10.433	\$3.600	\$26.133	\$13.766	\$26.133	\$7.200	\$25.867
Costos variables	\$10.442	\$14.668	\$15.800	\$19.968	\$15.651	\$19.352	\$15.337
Costos totales	\$20.875	\$18.268	\$41.933	\$33.734	\$41.784	\$26.552	\$41.204
Ingreso por churn	\$23.813	\$48.300	\$144.976	\$185.959	\$144.367	\$103.934	\$52.165
Ingreso por venta	\$4.351	\$17.428	\$60.874	\$111.718	\$160.775	\$208.047	\$253.538
Ingreso total	\$28.164	\$65.728	\$205.849	\$297.676	\$305.142	\$311.981	\$305.703
Utilidad total	\$7.290	\$47.460	\$163.916	\$263.942	\$263.359	\$285.428	\$264.499

Tabla 54: Flujo de caja escenario pesimista a 3 años de propuesta de solución
Fuente: Elaboración propia

Escenario Probable	Horizonte de tiempo (meses)						
	3	6	12	18	24	30	36
Costos fijos	\$10.433	\$3.600	\$26.133	\$13.766	\$26.133	\$7.200	\$25.867
Costos variables	\$13.134	\$17.200	\$21.194	\$24.802	\$20.884	\$23.583	\$20.254
Costos totales	\$23.567	\$20.800	\$47.327	\$38.568	\$47.017	\$30.783	\$46.121
Ingreso por churn	\$24.481	\$53.248	\$180.063	\$252.283	\$243.185	\$218.938	\$149.987
Ingreso por venta	\$8.703	\$34.855	\$121.747	\$223.435	\$321.550	\$416.094	\$507.076
Ingreso total	\$33.184	\$88.103	\$301.811	\$475.718	\$564.735	\$635.032	\$657.063
Utilidad total	\$9.617	\$67.303	\$254.483	\$437.150	\$517.718	\$604.248	\$610.942

Tabla 55: Flujo de caja escenario probable a 3 años de propuesta de solución
Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista	Horizonte de tiempo (meses)						
	3	6	12	18	24	30	36
Costos fijos	\$10.433	\$3.600	\$26.133	\$13.766	\$26.133	\$7.200	\$25.867
Costos variables	\$15.825	\$19.703	\$23.046	\$25.618	\$21.511	\$22.912	\$20.299
Costos totales	\$26.257	\$23.303	\$49.180	\$39.384	\$47.644	\$30.112	\$46.165
Ingreso por churn	\$25.256	\$58.976	\$220.691	\$329.079	\$357.605	\$352.100	\$276.786
Ingreso por venta	\$13.054	\$52.283	\$182.621	\$335.153	\$482.325	\$624.141	\$760.614
Ingreso total	\$38.310	\$111.259	\$403.312	\$664.232	\$839.931	\$976.241	\$1.037.399
Utilidad total	\$12.052	\$87.956	\$354.132	\$624.848	\$792.286	\$946.128	\$991.234

Tabla 56: Flujo de caja escenario optimista a 3 años de propuesta de solución
Fuente: Elaboración propia