

Universidad de Lima
Escuela de Posgrado
Maestría en Dirección Estratégica de Contenidos



**EL PROCESO DE ADAPTACIÓN DE UNA SEÑAL DE TELEVISIÓN POR
CABLE, MOVISTAR PLUS, A LA ERA DE LA TELEVISIÓN DISTRIBUIDA
POR INTERNET**

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Dirección
Estratégica de Contenidos

Jose Antonio Rohde Zapata

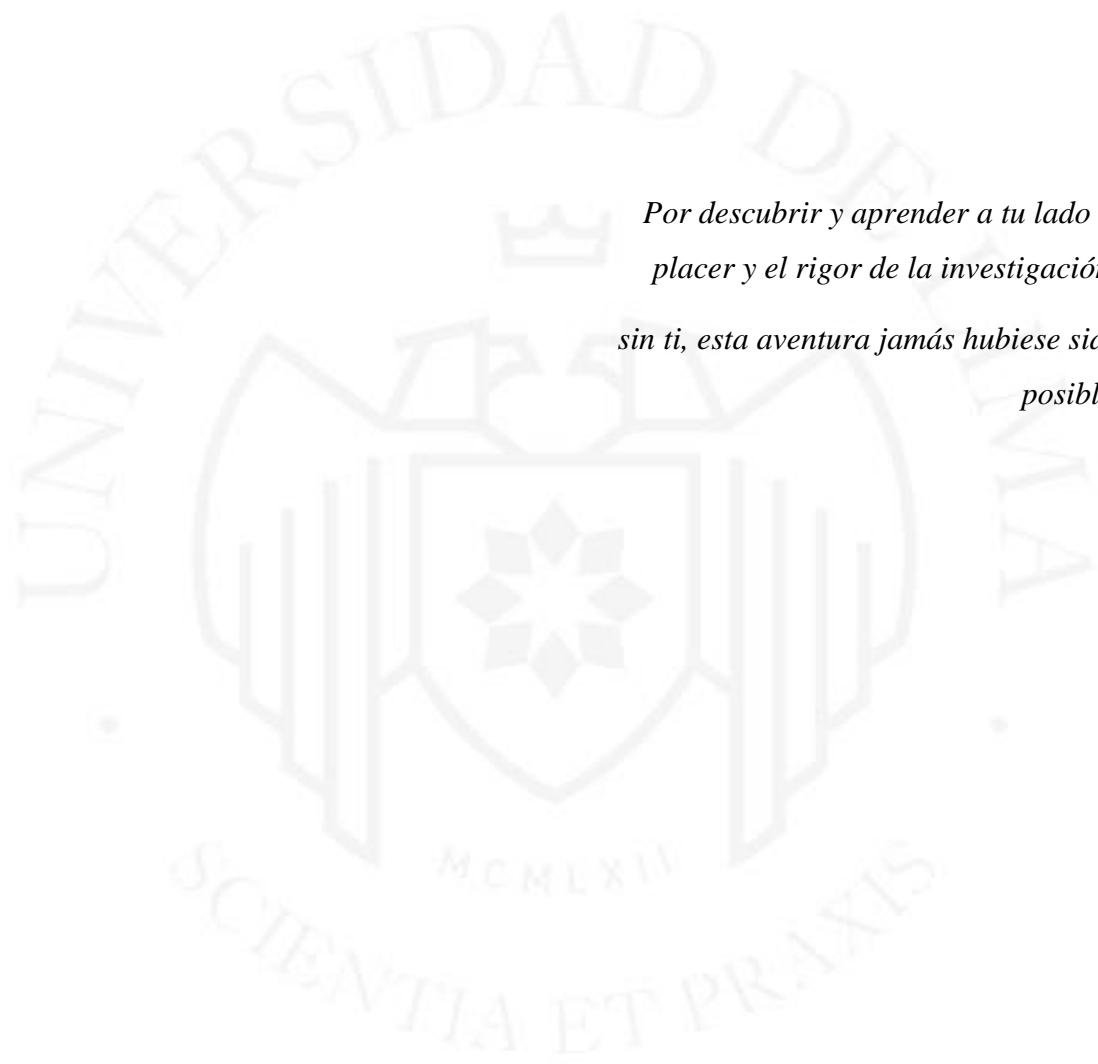
Código 19943220

Asesor

Laura Raquel León Kanashiro

Lima – Perú

Marzo de 2024



*Por descubrir y aprender a tu lado el
placer y el rigor de la investigación;
sin ti, esta aventura jamás hubiese sido
posible.*



**THE ADAPTATION PROCESS OF A CABLE TELEVISION SIGNAL,
MOVISTAR PLUS, TO THE INTERNET – DISTRIBUTED TELEVISION ERA**

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: REVISIÓN DE LA LITERATURA	
1. Marco de referencia para ubicar el desarrollo de la televisión y la transición hacia su momento actual	15
1.1. El desarrollo de la televisión.....	15
1.1.1. Las eras de la TV.....	16
1.1.2. La adopción de la televisión paga en América Latina.....	20
1.2. Un marco conceptual para pensar la transición a la nueva era de la televisión: Nociones, modelos y escenarios.....	21
1.2.1. El modelo de la Ecología de los medios.....	21
1.2.2. La noción de convergencia.....	23
1.2.3. La noción de Hipertelevisión.....	23
1.2.4. La noción de Transmedia.....	24
1.2.5. Condiciones para la nueva televisión en un escenario múltiple y digitalizado.....	25
1.3. La Televisión distribuida por internet, elementos centrales.....	26
1.3.1. El <i>streaming</i> como la nueva forma de distribución.....	27
1.3.2. Servicios de Trasmisión de videos relacionados a la distribución por internet.....	28
1.3.3. Plataformas.....	29
1.3.4. El algoritmo en la producción y el consumo.....	30
1.3.5. La fragmentación de las audiencias.....	31
1.3.6. Nuevas audiencias y cambios en los patrones de consumo.....	33
1.4. Significado de los cambios de la nueva televisión para la precedente, ciclo de vida de los medios y necesidad de adaptación.....	37
2. Búsquedas de adaptación de la televisión tradicional a la nueva era	39
2.1. La situación de la televisión por cable y su necesidad de adaptación.....	39
2.1.1. Preferencia por las plataformas de <i>streaming</i> y el fenómeno del corte del cable.....	39

2.1.2. El corte de cable y la sustitución en América Latina.....	41
2.1.3. Alcances sobre la situación de la televisión por cable en el Perú.....	43
2.2. Estrategias de adaptación de la televisión al entorno digital.....	45
2.2.1. Acercamientos de la televisión lineal a las redes sociales y YouTube....	46
2.2.2. Redefiniendo los modelos de negocio televisivo: tendencias y estrategias actuales hacia la adaptación.....	49
3. El caso: Movistar Plus, un canal de televisión por cable peruano.....	51
Etapas del canal y diseño de la estrategia de adaptación.....	53
CAPÍTULO II: MÉTODO.....	62
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	67
1. Motivaciones para el proceso de adaptación digital.....	68
1.1. Ampliar el alcance y la audiencia de Movistar Plus y tener mayores suscripciones a Movistar TV.....	69
1.2. Tener presencia como marca (Movistar Plus, Movistar TV y Movistar) en el entorno digital.....	71
1.3. Buscar una sostenibilidad económica ante recorte presupuestal.....	72
2. Proceso de adaptación: Implementación de los cambios y adaptaciones.....	77
2.1. Proceso de producción y adaptación del contenido para digital.....	77
2.2. Aspectos de la implementación relacionados a la organización.....	81
2.3. La relación con los talentos – presentadores.....	89
2.4. Situaciones en la implementación relacionados con la audiencia.....	93
2.5. La pandemia del Covid-19 y sus efectos durante la implementación.....	96
3. Balance del periodo, situación de Movistar Plus al finalizar el periodo y perspectivas a futuro.....	102
3.1. Apreciación del proceso de adaptación y sus resultantes.....	102
3.2. Situación de Movistar Plus al terminar el periodo.....	108
3.3. Perspectivas de Movistar Plus a futuro.....	113
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....	117
REFERENCIAS.....	130
ANEXOS.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de los componentes de la producción en cada periodo.....	19
Tabla 2: Estrategia Movistar Plus 2019.....	57
Tabla 3: Cuadro comparativo de estrategias al inicio y final del periodo.....	108



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Contexto y organización de Movistar Plus	53
Figura 2. Cronología de Movistar Plus	59
Figura 3. Expectativas y motivaciones al inicio del proceso	76
Figura 4. Proceso de adaptación e implementación al cambio	101
Figura 5. Balance del periodo, Movistar Plus al finalizar el periodo y perspectivas a futuro	116



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista.....	138
Anexo 2: Ficha de análisis documental.....	140
Anexo 3: Matriz del instrumento.....	141



RESUMEN

Este estudio se propone analizar el proceso de adaptación de una señal de televisión por cable en Perú a la era de la televisión distribuida por Internet en un contexto mediático digitalizado, a través de un estudio de caso cualitativo. Se centra en la tercera etapa de vida de la señal (2018-2023), durante la cual el medio perdió protagonismo después de un período de auge. El estudio examina la estrategia de adaptación propuesta al inicio del período, investigando las motivaciones, implementación y resultados del proceso. Mediante entrevistas, se recogió la perspectiva de participantes clave, directamente involucrados en el proceso. La información recogida se organizó temáticamente, revelando hallazgos significativos: La motivación impulsora para la estrategia fue la económica, buscando audiencias, suscripciones e ingresos para la empresa. La implementación enfrentó dificultades externas, internas, así como inherentes a la estrategia. Externas, como la pandemia de 2020, la crisis financiera de la empresa y los recortes presupuestarios, que condujeron a tercerización y despidos; así como los propios cambios en el consumo mediático. A la interna, la resistencia a los cambios, tensiones entre áreas, y la evolución de los presentadores-*influencers*. En cuanto a la estrategia, la falta de un enfoque de producción netamente digital fue un factor central. Como resultante, no se lograron los objetivos previstos, viéndose reducida la audiencia, la programación y la predominancia de la señal, frente a un enfoque en contenidos deportivos, peligrando su sostenibilidad a futuro. Se discuten los resultados desde los ciclos de vida de los medios, destacando la necesidad de estrategias de adaptación digital específicas, buscando contribuir con evidencia a la comprensión más amplia de la transformación digital en la identificación de factores críticos para las estrategias de adaptación.

Palabras Clave: Televisión paga / por cable, distribución por internet, estrategias de adaptación, medios digitales, transformación digital.

ABSTRACT

This study aims to elucidate the adaptation process of a Peruvian PayTv signal to the era of Internet-distributed television (streaming) within a digitized media context, utilizing a qualitative case study approach. The research focuses on the signal's third life stage (2018-2023), during which the medium's prominence waned following an earlier period of flourishing. The study investigates the adaptation strategy introduced at the outset of this period, examining the motivations, implementation, and outcomes of the process. Interviews with key participants directly involved in the process, who were part of the associated television company, provided primary data. The collected information was systematically organized thematically, revealing significant findings: The primary driver of the adaptation strategy was economic, aiming to generate audiences and increase subscriptions and revenue for the company. The implementation faced both external and internal challenges. Externally, the 2020 pandemic, financial crises within the company, budget cuts, outsourcing, layoffs, and evolving media consumption patterns posed significant hurdles. Internally, resistance to changes in production processes, interdepartmental tensions, and the evolving role of presenters as influencers further complicated the adaptation. The strategy lacked a cohesive digital approach, with conflicting methods in audience engagement and an absence of a dedicated digital strategy. By the end of the period under study, the planned objectives were not fully realized, leading to a reduction in production and a prioritization in focus towards sports content. The findings are discussed in the context of media life cycles and underscore the necessity for targeted digital adaptation strategies. This study contributes to the broader understanding of media adaptation in digital environments and critical factors influencing their transitions and adaptation strategies.

Keywords: Cable/PayTv, streaming, adaptation strategies, digital media, digital transformation.

INTRODUCCIÓN

El mundo no es el mismo de 1936, cuando llegó la televisión y su aparición implicó un cambio importante en la vida de las personas en cuanto a su manera de entretenerse, informarse y estar comunicadas, y toda una industria se desarrolló alrededor de ella. Décadas después llegaría el cable, revolucionando la televisión. Y luego la internet, que “lo revolucionaría todo” (Lotz, 2014). Es así que el mundo actual vive esta revolución producida por la internet, las nuevas tecnologías y los procesos de digitalización de los medios; que han transformado diversos campos y siguen evolucionando la industria televisiva y la forma de las personas de relacionarse con ella.

Una característica distintiva del escenario mediático actual es la convergencia (Jenkins, 2006), donde confluyen diversos factores que ahora permiten ofrecer, en un mismo espacio o vínculo, diferentes experiencias de consumo audiovisual, estilos de producción televisiva y modos de comunicación (Bizberge, 2022). De igual modo, la convergencia que alberga estas tecnologías permite “un flujo” que da movilidad y comodidad a los usuarios, donde la internet se ofrece a la vez como fuente de información, medio de comunicación y de entretenimiento (Vázquez et al., 2020)

En este escenario de contenidos audiovisuales y televisivos distribuidos por internet, el *streaming* es una herramienta que permite el fácil acceso a diversos contenidos multimodales al contar con telefonía móvil inteligente y conexión a internet, por un costo relativamente bajo para lograr la conexión de los usuarios a estos contenidos. Así, el *streaming* representa una clave fundamental en la adaptación o migración de la televisión abierta hacia los entornos digitales (Fei et al., 2019).

Al respecto, Vázquez et al. (2020), encontraron que un porcentaje significativo de participantes señaló consumir menos televisión de corte tradicional y preferir la señal de *streaming* bajo demanda, migrando a la televisión en entornos digitales. El acceso al contenido según el tiempo y disponibilidad más personal, así como el control de la publicidad, fueron algunas de las ventajas destacadas. La investigación de Evens, et al. (2023), añade que la preferencia actual por los servicios de *streaming* sobre la televisión tradicional se ve influenciada también por la capacidad de satisfacer necesidades sociales y psicológicas de los usuarios, configurando nuevas formas de consumo audiovisual y

mejorando la experiencia al ver contenidos en línea, de manera que los consumidores reemplazan progresivamente los servicios de televisión convencional por plataformas basadas en internet.

En este escenario, para que la televisión siga existiendo en un contexto mediado por nuevos patrones de consumo y con audiencias con nuevas exigencias, tiene que ser capaz de adaptar su contenido a estas plataformas, además de ofrecer experiencias de interactividad de forma constante (Alonso, 2020).

En los entornos digitales, a la vez, los datos del consumo se utilizan a través de los algoritmos para predecir la demanda, anticipando lo que para cada quien podría ser de interés, retroalimentando constantemente a quienes ofertan el contenido por estas vías, produciendo un debate sobre el poder del usuario o de los algoritmos (Piñon, 2021). Así, las audiencias se encuentran en medio de una abundancia de medios, pantallas, contenidos y modos diversos de consumo; lejos del tiempo en que las condiciones de la televisión como su restricción de capacidad y especificidad temporal (Lotz, 2007) limitaban qué y cuándo ver.

Todo ello viene impactando directamente a los medios de comunicación precedentes, como la televisión tradicional y por cable (o paga). Respecto a los servicios de televisión paga, las investigaciones en América Latina muestran un patrón creciente hasta 2014, y una reducción continua a partir de 2015, con un fuerte descenso de la contratación de cable en 2020. Esta caída no es casualidad, en tanto coincide con un aumento de la adopción de servicios *on demand*, indicando lo que parece ser un proceso general de abandono del cable (Jung y Melguizo, 2023).

Así, desde la noción del ciclo vital de los medios (Scolari 2013, 2024), puede pensarse la televisión precedente y su paso a esta nueva era teniendo en cuenta que “Cuando emerge un nuevo medio, los viejos medios dominantes deben luchar para seguir siendo relevantes en un ecosistema en transformación caracterizado por la presencia de actores que lo amenazan (...) a medida que los medios dominantes ven disminuir progresivamente su uso y consumo, comienzan a explorar todo tipo de estrategias de supervivencia. Si estas estrategias de supervivencia no funcionan, entonces corren el riesgo de ser marginados poco a poco a la periferia del ecosistema mediático” (Scolari, 2024, p. 218)

De manera que las consecuencias a largo plazo de estos cambios son difíciles de predecir y no necesariamente significarán la desaparición de los medios anteriores, como la televisión por cable, pero sí será necesaria su adaptación a un escenario transformado en el que, de continuar, será desde la convergencia, en coexistencia y relación con los nuevos medios. Siguiendo a Scolari (2008), existe un margen muy estrecho para que proyectos de televisión tradicional permanezcan ajenos o manteniéndose al margen del nuevo “ecosistema de medios” en el que están inmersos, sin estrategias novedosas de adaptación que permitan renovar la vigencia y relevancia de un medio de comunicación que logró ser tan impactante socialmente como lo fue la televisión, hoy en contundente transformación. Así, el futuro de la televisión precedente, como es el caso de la televisión por cable, y su supervivencia en este nuevo escenario es incierto y representa un desafío para la industria televisiva, siendo un problema de interés para la presente investigación.

Como una situación específica, en Perú, Movistar es una de las principales empresas de telecomunicaciones que ofrece servicios de telefonía fija, móvil, internet y televisión. Su servicio de televisión, Movistar TV, proporciona canales de cable por suscripción peruanos y exclusivos, como Movistar Deportes y Movistar Plus. Movistar Plus transmite contenidos de estilo de vida, principalmente de gastronomía y viajes, teniendo como interés poner en relieve la peruanidad. El desarrollo de esta señal ha atravesado diferentes momentos. Actualmente, en su tercera etapa de vida como canal, pasa de un momento de auge anterior, que coincide con lo que sería la época dorada del cable en el país, hacia una etapa de adaptación a la nueva era mediática, con nuevos desarrollos televisivos.

Relacionado con el contexto expuesto, Movistar Plus constituye así un medio de comunicación tradicional que ha visto mermada su producción audiovisual y su audiencia frente a las lógicas establecidas por los nuevos entornos digitales que demandan otro tipo de segmentación de un público adaptado cada vez más a servicios multipantalla. Estos cambios han presionado su adaptación a la era actual de la televisión y su participación en el entorno digital, signado por los valores y modos de consumo de las audiencias actuales. Es así que esta investigación se propone comprender el proceso de adaptación de Movistar Plus a la era de la televisión distribuida por internet durante el periodo 2018-2023, tercera etapa de la señal.

Para ello, se realizó un estudio retrospectivo sobre este periodo de adaptación del canal a la nueva era, que se organiza de la siguiente manera: El primer capítulo presenta tanto los sustentos teóricos como las investigaciones actuales que aportan en la búsqueda de comprensión del problema, es decir del proceso de tránsito y adaptación de un canal por cable hacia la era actual de la televisión y el escenario mediático contemporáneo. Presenta como marco de referencia el desarrollo de la televisión y algunas nociones para pensar la era actual de la televisión; así como una revisión de la literatura actual que describe los elementos y condiciones que componen esta era, así como los cambios que ha implicado y su impacto en la televisión por cable. Ubicado en ese contexto, se presenta luego el canal de cable peruano que conformará el caso de estudio, mencionando la estrategia de adaptación que constituye el punto de partida de la etapa a investigar.

El segundo capítulo da cuenta del método que ha seguido el estudio, abordado desde el enfoque cualitativo y con un diseño de estudio de caso, que incluyó entrevistas en profundidad con participantes que fueron parte central del proceso de adaptación estudiado. Se complementó con un análisis de documentos internos de la empresa relacionados con este proceso. Se realizó un análisis temático para organizar la data recogida en campos de sentido o temas significativos.

El tercer capítulo presenta los resultados de la investigación en tres ejes, de acuerdo a los objetivos del estudio: las motivaciones que impulsaron el proceso de adaptación; los factores intervinientes en el proceso de adaptación durante el periodo 2018-2023; y el balance del proceso al finalizar el periodo.

Finalmente, se discuten estos resultados en la última sección, tejiendo los hallazgos con la literatura sobre el tema, y con el propio ejercicio interpretativo del investigador para, desde este tejido, intentar aportar a la construcción de conocimiento sobre los procesos de adaptación de los medios al entorno actual en nuestro contexto peruano, y a la consideración de las necesidades y aspectos que estos procesos de adaptación involucrarían.

CAPÍTULO I: LA TELEVISION TRADICIONAL EN LA ERA DE LA TELEVISION DISTRIBUIDA POR INTERNET

Este primer capítulo desarrolla los elementos conceptuales y la revisa la literatura actual para ubicar el problema que será motivo de estudio, el del proceso de adaptación de un canal de televisión por cable hacia la era actual de la televisión y el escenario mediático contemporáneo. En una primera parte, se dará cuenta del desarrollo de la televisión y de algunos conceptos y nociones que ayudan a plantear un campo de comprensión para pensar los cambios que configuran la era actual de la televisión, ubicando los elementos y condiciones que enmarcan a esta nueva televisión distribuida por internet.

En la segunda parte se dibuja, desde una revisión de la literatura actual sobre el tema, los cambios que ha implicado esta era y su impacto en la televisión que la precedía, especialmente en la televisión por cable; para delinear la situación de la televisión por cable en el escenario transformado, y su búsqueda de adaptación. Así, la revisión de la literatura actual permitirá delinear el estado actual del problema de estudio.

Finalmente, se describe el caso del canal de cable peruano que será materia de estudio, para cerrar el capítulo precisando el problema específico de investigación y su relevancia.

1. Marco de referencia para ubicar el desarrollo de la televisión y la transición hacia su momento actual

1.1. El desarrollo de la televisión

Para desarrollar el presente estudio, centrado en investigar el proceso de adaptación de una señal de televisión de cable a la nueva era de la televisión, se iniciará con una mirada general al desarrollo histórico de la televisión, situando en este la etapa del auge del cable, y la llegada de un nuevo momento de profundos cambios que trastocaron el panorama televisivo. En ese sentido, se establecerá como marco general el desarrollo histórico de lo que han sido estos momentos de la televisión y los cambios que configuran el momento actual.

1.1.1. Las tres eras de la televisión

Lotz (2007) identifica tres períodos de importancia en el desarrollo de la televisión como referentes de los procesos que han ido ocurriendo en este desarrollo: 1) La Era de las Redes (1952 hasta mediados de los 80), 2) La Transición Multicanal (mediados de la década de los 80 hasta mediados de la década de 2000), y 3) la Era Post-Red (desde mediados de la década de 2000). Se pasará a dar cuenta de ellas:

1.1.1.1. La Era de las Redes (1952 hasta mediados de los años 1980)

En esta primera etapa donde la televisión surgió, la televisión lineal conformaba una experiencia con un tipo de programación con convenciones horarias y prácticas publicitarias en torno a la audiencia. “En la era de las redes, la televisión era predominantemente un medio doméstico no portátil, y la mayoría de los hogares poseían un solo televisor” (Lotz, 2007, p. 11). Fue una época durante la cual el desarrollo de la televisión no experimentó grandes cambios.

1.1.1.2. Transición Multicanal (mediados de la década de 1980 hasta mediados de la década de 2000)

Durante este periodo se da la aparición de eventos que gradualmente fueron cambiando la experiencia televisiva, como la penetración de la televisión paga o por cable. Así, la aparición de más canales de televisión y nuevas tecnologías junto a la televisión por cable, como las videograbadoras, los dispositivos portátiles o los controles remotos, ampliaron en el espectador sus opciones de control, ofreciéndole ahora una abundancia de opciones de contenido. Es así que, en Estados Unidos, la televisión paga pasó de 1990 al 2003 de una media de 33, a 100 canales de cable (Lotz, 2007, p. 13).

Frente a los canales de señal abierta o gratuitos surge la competencia con los canales de televisión paga, constituyendo esta etapa el tiempo más próspero de la televisión paga o por cable, que duraría al menos tres décadas,

según Banerjee (2014). Este investigador ubica dentro de este periodo de tiempo las más altas tasas de penetración de la televisión de pago o por cable en Estados Unidos. Menciona, durante este tiempo, el uso de nuevas tecnologías basadas en el sistema de cable, satélite y fibra, mejoras importantes en el hardware (televisores, decodificadores y otros equipos), la mejora en la calidad de imagen y el surgimiento de una amplia gama de géneros de programación que potencian el desarrollo del contenido, como elementos importantes que acompañan este cambio (Banerjee, 2014, p. 60).

Esto también se aprecia en Europa, según Sonnac (2012), quién reflexiona sobre las diferencias entre la televisión gratuita y la televisión paga. Una de estas diferencias tiene que ver con los modelos de negocios: la televisión gratuita se basa en la publicidad, ofreciendo audiencia a los anunciantes, y los espectadores acceden al contenido de manera gratuita; mientras que la televisión paga se basa en la suscripción como su forma de financiación. La publicidad puede estar presente de forma moderada en estas señales, de modo que las estructuras de negocio no se centran en la proyección de publicidad, sino prioritariamente en el pago de las suscripciones, entre otros elementos (Toussaint, 2017).

Así, otra diferencia importante se da en el tipo de contenido emitido, apuntando la televisión gratuita a un contenido generalista, mientras que la televisión paga lo hace a contenidos donde se busca la satisfacción del cliente a través de programas exclusivos y atractivos temáticos. Además, la autora enfatiza la diferencia relacionada a la exclusividad del contenido: “En el mercado audiovisual de pago, las exclusividades de contenidos tienen un carácter estratégico” (Sonnac, 2012, p. 110); donde los canales premium se convierten en “los motores de la suscripción” en torno a los cuales se organizan las ofertas de marketing, con canales que giran en torno al deporte, cine, información y series. Este tipo de televisión por suscripción logró una primera segmentación de los usuarios en cuanto a gustos sobre el consumo del tipo de material audiovisual ofertado por las empresas (Scolari, 2013)

Sin embargo, Lotz (2007) remarca que a pesar de los cambios que representaba la televisión paga, dos atributos de la televisión de la primera era se mantuvieron en esta segunda, y continuaron marcando la manera como las

audiencias vivieron, entendieron y experimentaron la televisión durante este tiempo. Estos atributos son, pese al aumento de la oferta televisiva, 1) la restricción de capacidad, es decir, el contenido disponible seguía siendo limitado, y 2) la especificidad temporal, es decir que el contenido está disponible en un momento determinado. Atributos cuya transformación lleva a entender el cambio que representará la siguiente era.

1.1.1.3. Era Post-Red (a partir de mediados de la década de 2000)

En la tercera era, post red, los cambios en el funcionamiento de la industria televisiva se vuelven pronunciados con relación a la anterior.

Para Lotz, en 2010 se iniciaba una “revolución” distribuida por internet (2018, p.114), donde tanto la tecnología, como la manera en que las personas entienden y consumen la televisión cambiaron significativamente en un escenario de nuevas producciones y narraciones, junto a las formas de distribución y hasta las estrategias comerciales y de publicidad (Lotz, 2007; 2018). Lotz (2018) sostendrá cómo esta nueva era se encuentra impactada por la evolución de los medios, pero también por la inmediatez que caracteriza el siglo XXI.

Con este nuevo paradigma y el cambio de “radiodifusión” a radiodifusión/cable y luego con la aparición de la televisión distribuida por internet, la revolución se produce cuando las tecnologías emergentes permitieron al espectador un mayor control sobre cuándo y dónde ver la televisión (Lotz, 2007; 2018), superándose la especificidad temporal y la restricción de capacidad de la televisión precedente.

Frente a ello, la industria televisiva precedente adopta diferentes estrategias, buscando constituir una “televisión de calidad” para atraer y retener espectadores. En algunos casos, los proveedores de servicios de cable se transformaron en proveedores de internet, capaces de beneficiarse tanto de los prestigiosos servicios de cable como de *streaming* (Lotz, 2018, 2022).

Esta era de la “televisión revolucionada” por el internet, será desarrollada con mayor detalle más adelante, intentando comprender los componentes y características que dibujan la televisión de la época actual y

sus desafíos; y su impacto en la televisión precedente, especialmente en la televisión por cable.

A continuación, y a modo de resumen, se expone un cuadro que presenta los principales elementos de estas eras.

Tabla 1

Características de los componentes de la producción en cada periodo

Producción/ Componente	Era Red	Era Multicanal Transición	Era Post-red
Tecnología	Televisión	<ul style="list-style-type: none"> • Video llamada • Control remoto • Cable analógico 	<ul style="list-style-type: none"> • DVR, VOD • Dispositivos portátiles (iPod, PSP) • Teléfonos móviles • Caja de honda • Cables digitales
Creación	Financiamiento del déficit	Reglas de Fin-syn, aumentos de independientes, fin del conglomerado y coproducción Fin-syn	Múltiples normas de financiación, variación en la estructura de costos y valor de posventa, oportunidades para producción amateur
Distribución	Cuello de botella, ventanas definidas, exclusividad	El cable aumenta posibles salidas	Erosión del tiempo entre ventanas y exclusividad, contenido en cualquier momento, en cualquier lugar
Publicidad	Anuncios :30", mercado inicial	Suscripción, experimentación con alternativas :30 anuncios	Coexistencia de múltiples modelos-- :30", colocación, integración, entretenimiento de marca, patrocinio; suscripción y transaccional con múltiples usuarios
Medición de audiencia	Audímetros, diarios, muestreo	Medidores de personas, muestreo	Medidores portátiles de personas, medida censal

Traducido y extraído de: Lotz, A. (2007). The Television Will Be Revolutionized. p. 8

Si bien estas eras (Lotz, 2007) son un marco histórico general para situar el desarrollo de la televisión, es necesario no perder de vista que la autora toma como punto de partida la realidad de Estados Unidos. El desarrollo de la televisión en América Latina presentaría algunas diferencias.

1.1.2. La adopción de la televisión paga en América Latina

Sobre el desarrollo de la televisión en América Latina, las investigaciones (Straubhaar, et al., 2019) llevan a tener en cuenta matices como el tiempo de duración de las etapas mencionadas, y algunas especificidades que vienen dadas por realidades marcadas por brechas digitales. De manera que lo que sería el cambio a la segunda era, el proceso de la adopción de la televisión paga en América Latina, fue particular y diferente: llegó más tarde y tuvo un menor impacto, siendo que no se trató de una penetración masiva, sino que en algunos países se dio principalmente en sectores sociales medios y altos.

No será hasta la primera década del siglo XXI que su penetración comienza a intensificarse, coincidiendo con la ola de crecimiento económico en la región. Es así que, en países como México y Brasil, la penetración de la televisión paga por cable creció significativamente entre 2004 y 2014, pasando del 18% y 15%, al 43% y 49%, respectivamente en esta década (Straubhaar, et al., 2019).

En estos países, se encontró que la televisión paga significó la oportunidad de acceder a contenidos televisivos diversos y de mayor calidad, siendo que “tener más canales de televisión” o “tener mejor recepción” fueron algunas de las razones para la adopción de la televisión paga; mientras, al mismo tiempo, encuestas a usuarios revelaron un descontento con la señal abierta: además de resaltar el acceso limitado a canales, los espectadores en México y Brasil utilizan términos como “baja calidad” “vulgar” “mala” “repetitiva” y “no educativa” para referirse a la televisión gratuita (Straubhaar, et al., 2019, p. 51). Es posible imaginar una situación semejante en realidades parecidas, como en el caso de Perú, donde la televisión paga mostró un crecimiento sostenido hasta diciembre de 2018, año en que alcanzó su máximo nivel, según la investigación de Ramos (2023)

Con relación a la tercera era mencionada por Lotz (2007), la llamada era post red, Straubhaar et al. (2019) encuentran que en América Latina este inicio se aceleraría con la llegada de Netflix a Latinoamérica en septiembre de 2011, aunque todavía dirigida a la clase media alta y solo a aquellos que tenían acceso a la banda ancha. Por eso, para estos autores, es difícil hablar de una nueva era como tal en Latinoamérica, “ya que los cambios todavía están muy restringidos en su alcance efectivo por la clase social y la geografía de la infraestructura y el acceso” (Straubhaar et al., 2019, p. 236). Por lo que es necesario considerar las condiciones particulares en que se dan los desarrollos de la televisión según sus propios contextos.

Para comprender el paso de una señal de televisión por cable de la era multicanal, propia de la segunda era, a esta nueva etapa post red esbozada por Lotz (2007), es necesario detenerse en lo que sigue a dar cuenta de los factores centrales que definen la nueva era, así como precisar aspectos teóricos y nociones que permiten entender el tránsito hacia esta etapa y su problemática.

1.2. Un marco conceptual para pensar la transición a la nueva era de la televisión: nociones, modelos y escenarios

Para enmarcar la transición de la televisión precedente hacia la etapa actual de la televisión, se considerarán algunos conceptos y nociones relevantes para pensar el escenario mediático contemporáneo.

1.2.1. El modelo de la Ecología de los medios

Siguiendo a Scolari (2015), se asiste a una contemporaneidad caracterizada por una transformación acelerada y simultánea de las diversas dimensiones del ecosistema mediático, o “ecosistema de los medios”. Esta velocidad de evolución plantea un desafío para nuestra capacidad de comprensión, ya que nuestras herramientas conceptuales y teóricas a menudo están arraigadas en una realidad que rápidamente se vuelve obsoleta, limitando nuestra capacidad para captar la dinámica del cambio mediático (Scolari, 2022). En ese sentido, la ecología de los medios planteada por Scolari, se presenta como un marco teórico útil, un modelo

para entender los procesos mediáticos de comunicación, donde “los medios de comunicación son como especies que viven en el mismo ecosistema y establecen relaciones entre sí” (Scolari, 2015, p. 30). Es así que el denominado ecosistema de los medios es planteado como concepto integrador que, a manera de metáfora del ecosistema que agrupa y establece relaciones entre los diferentes seres vivos; integraría y daría cuenta la manera en la que coexisten y se relacionan los diversos medios de comunicación. Este ecosistema alberga los diferentes medios producidos como resultado de cambios sociales y culturales, así como una relación entre el tipo de sociedad y el medio protagonista de la época. Siguiendo la lógica de este modelo, podría decirse que el medio protagonista de la era anterior era la televisión por cable, y, dice Scolari (2019), en nuestros tiempos será “indispensable aprender a vivir en un ecosistema con redes sociales”.

Este modelo se ofrece como tal para entender la coexistencia de los medios, así como las relaciones y los ciclos de vida, con adaptaciones y supervivencia o no de algunos, y con predominancias relacionadas con sus propios desarrollos, ciclos de vida, adaptaciones (o no); así como con factores socio-culturales (Scolari, 2019, 2024). Así, dentro del ecosistema de los medios como categoría amplia, el término de ecosistema digital, de uso actual, siguiendo el modelo de Scolari, referiría a los medios de comunicación digitales, protagonistas del momento actual. La noción de “ecosistema digital” refiere al conjunto de prestaciones y servicios de diversa naturaleza que se proveen a través de las redes de telecomunicaciones, incluyendo infraestructuras, servicios, y participantes que conforman la cadena de valor extendida de servicios de internet. (Katz, 2015).

Respecto a los ciclos de vida de los medios dentro del ecosistema, Scolari retoma el modelo de Lehman-Wilzig y Cohen-Avigdor (2004, como se citó en Scolari, 2024) que remite inicialmente a seis etapas: nacimiento, penetración en el mercado, crecimiento, maduración, resistencia defensiva y finalmente, adaptación, convergencia u obsolescencia; para integrarlas en una propuesta simplificada de tres momentos: emergencia, dominación y supervivencia/extinción (Scolari 2013, como se citó en Scolari, 2024).

Desde esta propuesta, inicialmente, los medios se enfrentan a una etapa de emergencia, donde los medios emergentes nos remiten al nacimiento, penetración

y crecimiento; pero también implican a otros luchando por dominar o sobrevivir. Desde esta idea es posible pensar al ecosistema de medios actual, albergando a los medios precedentes, como lo sería la televisión tradicional, buscando sobrevivir, junto a los nuevos medios digitales en emergencia.

1.2.2. La noción de convergencia

En el mismo sentido de este panorama complejo y múltiple que Scolari menciona al plantear su “ecología de los medios”, Jenkins (2006) plantea la noción de convergencia para pensar el universo mediático diverso.

Esta convergencia mediática es entendida como el flujo de contenido a través de múltiples plataformas, la cooperación entre industrias mediáticas y el comportamiento migratorio de las audiencias que buscan distintas experiencias de entretenimiento dentro de la sociedad. Es por ello que, más que solo referir a una dimensión tecnológica, la noción de convergencia refiere a un proceso cultural complejo que implica y afecta la relación entre las tecnologías existentes, previas y nuevas, las industrias y las estrategias corporativas, los mercados y la circulación global, el público y su capacidad de utilizar diversas tecnologías para acceder al contenido, donde “los viejos y nuevos medios interaccionarían de formas cada vez más complejas” (Jenkins, 2006, p. 17)

Asimismo, profundizando en el impacto del fenómeno, señala Jenkins que: "La Convergencia no ocurre en los dispositivos mediáticos, la Convergencia ocurre en los cerebros de los consumidores individuales y a través de sus interacciones sociales con otros" (2006, p. 3).

En este contexto, la noción de "convergencia" resulta vigente y es un punto de partida fundamental para comprender los cambios que se han seguido dando y que tanto Jenkins como Scolari avizoraban en la primera década de 2000.

1.2.3. La noción de Hipertelevisión

Frente a debates actuales en los que la televisión es vista como un medio próximo a desaparecer, Scolari (2008) propone el reto de pensar la televisión actual desde

su complejidad, proponiendo que para lograrlo debemos ubicarnos más allá de la televisión tradicional, en un nuevo escenario, el de la hipertelevisión.

Algunas características que dan forma a esta televisión evolucionada, o hipertelevisión serían: La interactividad para participar o elegir contenido, las múltiples fuentes de contenido, la personalización para tener más control sobre lo que se ve, cuándo y cómo; la presencia de tecnologías emergentes, la fragmentación del consumo a través de distintos momentos y dispositivos que rompen con la sincronía de la televisión tradicional, y la participación social a través de las distintas plataformas en línea, dando lugar a que la misma noción de audiencia sea redefinida (Scolari, 2008).

De esta manera, Scolari ya planteaba que unido a estos cambios se daría un nuevo tipo de consumo televisivo: una recepción “fragmentada”, “ubicua” y “asincrónica”; es decir, programas diferentes, a la misma hora, en múltiples dispositivos, que llevaría a que el consumo televisivo se fragmente en miles de situaciones individuales; terminando de esta manera medio siglo de televisión sincrónica (Scolari, 2008).

1.2.4. La noción de Transmedia

La narrativa transmedia se relaciona a las historias que se cuentan en múltiples plataformas mediáticas, de manera que “Una historia transmediática se desarrolla a través de múltiples plataformas mediáticas, y cada nuevo texto hace una contribución específica y valiosa a la totalidad” (Jenkins, 2006, p. 101)

Es así que, en el panorama comunicativo actual, la convergencia tecnológica entre la televisión e internet impulsa el surgimiento de productos híbridos asociados al fenómeno de la narrativa transmedia (Sequera, 2013). En esa línea, Scolari (2013) plantea como idea fundamental que, en el escenario de multiplicidad, cualquier proyecto comunicativo debe concebirse desde su inicio pensando en múltiples pantallas:

Para lograr este objetivo la clave es adaptar los relatos a los usos, costumbres e intereses de aquellos a quienes se dirige la televisión. En definitiva, utilizar el lenguaje de hoy. Y eso significa que cualquier

proyecto tiene que nacer pensando en las múltiples pantallas y no solo en la del televisor. Porque tenemos que estar allí donde se encuentre el público y este se sitúa delante de varias pantallas y no solo enfrente de la del televisor (Scolari, 2013, p. 70).

Así, esta cualidad transmediática permite pensar la relación a establecer con la audiencia. Relacionado a los cambios en la audiencia multipantallas, Jenkins anota que esta cualidad transmediática tendría un impacto en el mercado televisivo, dado que “diferentes medios atraen a diferentes segmentos del mercado” (Jenkins, 2006, p. 102).

Partiendo de las nociones presentadas, es posible ver cómo se van configurando diferentes elementos que componen este nuevo escenario de los medios, marcado por los avances de la tecnología y por la digitalización, y cómo las diferentes nociones se van poniendo en relación para entender y describir el momento mediático actual

1.2.5. Condiciones para la nueva televisión en un escenario múltiple y digitalizado

Lotz (2014) menciona varios factores que entran en juego y van redefiniendo el estado de la televisión en la tercera era post-red, que tendrían confluencia con las ideas de Scolari sobre la hipertelevisión, con el modelo de ecología de los medios y la convergencia, la narrativa transmedia y multipantalla, nociones que han sido mencionadas para entender el panorama actual de los medios. Así, es posible encontrar estas nociones como subyacentes a la descripción que hace Lotz de las condiciones que atraviesan a la televisión en la tercera era, en el nuevo escenario tecnológico con medios digitales:

Estas condiciones incluyen tecnologías emergentes que permiten un control mucho mayor sobre cuándo y dónde los espectadores ven la programación; múltiples opciones para financiar la producción televisiva que desarrollen y amplíen la gama de programación comercialmente viable; mayores oportunidades para la producción amateur que han

surgido y se han visto aumentadas por una revolución en la distribución que aumenta exponencialmente la facilidad de compartir videos; varias estrategias publicitarias, incluida la colocación e integración de productos, que han llegado a coexistir con el anuncio de treinta segundos, cada vez menos dominante; y avances en tecnologías digitales que amplían aún más el conocimiento sobre los comportamientos de visualización de la audiencia y crean oportunidades para complementar los métodos de muestreo con datos del censo sobre el uso (Lotz, 2014, p.16).

Continuando la comprensión de la televisión actual, revolucionada por la distribución por internet, se presenta a continuación los elementos centrales que la configuran.

1.3. La televisión distribuida por internet, elementos centrales

El panorama de la televisión distribuida por internet es complejo y en constante evolución. Comprender sus diferentes facetas requiere una apreciación de las sutilezas entre televisión, plataformas de video en línea, y las interacciones entre ambas. Lotz (2017) invita a precisar a la televisión distribuida por internet como una categoría del video distribuido por internet; ya que no todo el contenido audiovisual en red puede calificar como televisión. La televisión por internet se define específicamente como el acceso a programas y series de televisión a través de servicios de transmisión en línea. Mientras tanto, el video distribuido por internet es un término más amplio, que abarca todo tipo de contenido audiovisual en línea transmitido a través de internet, sin limitarse a la programación televisiva (Lotz, 2017). Dentro del video distribuido por internet, están plataformas como YouTube, Instagram o Tik Tok, que ofrecen video en condiciones industriales muy distintas.

Piñón (2021) pone el énfasis en la distribución, componente del proceso que conecta la producción con el consumo de productos audiovisuales, y también será el lugar donde se crea el valor económico de estos productos. Así, en las nuevas formas de distribución que implica el internet, el flujo es una de sus características centrales, puesto que ya no se centra en una sola forma de circulación, sino que toma una liquidez que le permite moverse por diversidad de medios y plataformas digitales. De

manera que en estos entornos se presenta una desvinculación entre el contenido y el soporte, que por muchos años fue parte fundamental para la delimitación de formatos y géneros televisivos, y que actualmente se expande a modelos de distribución que se basan esencialmente en la sincronización y almacenamiento en la nube (Albarello, 2017), como se verá en lo que sigue.

1.3.1. El *streaming* como forma de distribución

La televisión ha evolucionado hacia su distribución por internet, a través de los servicios de *streaming*. Es importante aquí otra precisión de Lotz (2017): “la televisión es un medio, mientras que las señales de transmisión, los cables y los protocolos de internet son todos sistemas de entrega o tecnologías de distribución” (p. 4). En este sentido, el *streaming* se define como “la nueva forma de distribución” (Piñon, 2021) de la televisión, siguiendo la puntualización de Lotz para quien “La televisión distribuida por Internet no es un medio nuevo, sino el medio de la televisión distribuida a través de una tecnología diferente” (Lotz, 2016, p. 134).

Este modo de distribución permite a los espectadores acceder al contenido “bajo demanda”: Si la televisión tradicional implicaba la transmisión de contenido audiovisual mediante señales de radiodifusión o cable, con una programación en tiempo real y horarios fijos; la distribución vía *streaming* brinda mayor flexibilidad y comodidad para elegir cuándo y dónde ver los programas. De esta manera, aunque la televisión continúa siendo el medio, los servicios de *streaming* están complementando o desafiando su modelo tradicional, al ofrecer una experiencia más adaptable a las preferencias individuales, que ha tenido un impacto significativo en la concepción actual de la televisión y la manera de relacionarse con ella (Piñon, 2021).

Existen dos tipos de *streaming*. El directo, transmisión en vivo por medio de internet y visualizado en tiempo real, que sería el traslado del concepto de “emisiones en directo” de las televisoras tradicionales. La gran diferencia es que en el *streaming* es posible la interacción, con modalidades como darle un “me gusta” u otorgar recompensas de forma virtual, estímulos

extras que reciben los creadores de contenido y constituyen formas de interacción directa con las audiencias (Zhao et al., 2017). Las plataformas más usadas para este tipo de transmisión son YouTube, Twitch, Facebook Live, Instagram, entre otras (Sánchez, 2020). El segundo tipo es el *on demand* o bajo demanda. Este contenido multimedia se encuentra alojado en un servidor y puede ser visualizado según el tiempo e interés de los usuarios. Ejemplos de estas plataformas son Netflix, Disney+, HBO Max, entre otras (Sánchez, 2020).

Desde la perspectiva de negocio, el *streaming* permite a la empresa redefinir el tipo de oferta, según la métrica y los algoritmos que dan información sobre: 1) el tiempo que dedican los usuarios al consumo de contenido, 2) las horas de mayor conexión, 3) las preferencias de los usuarios en cuanto a géneros, y 4) la caracterización del tipo de audiencia por sexo y edad. De manera que la empresa perfila múltiples ofertas de contenidos con segmentaciones mucho más específicas, ayudando además a una toma de decisiones más rápida y eficiente en el usuario (Messuti, 2018).

1.3.2. Servicios de transmisión de video relacionados a la distribución por internet

En la última década, la industria audiovisual ha experimentado un cambio significativo impulsado por el crecimiento de las redes de banda ancha y las velocidades de descarga, que ha dado lugar al surgimiento de varias plataformas digitales de video y *streaming* en línea (Jung & Melguizo, 2023). Este cambio ha generado distintos modelos de negocio para los servicios de transmisión vía internet, como la transmisión de video bajo demanda por suscripción (SVOD, ejemplificado por Netflix), la transmisión de video con publicidad (AVOD, ilustrado por YouTube) o la transmisión de video transaccional (TVOD, ejemplificado por iTunes) (Jung & Melguizo, 2023).

Estos servicios de transmisión abordan modelos de distribución y de ingresos específicos utilizados en la transmisión de contenido en línea que incluyen, pero no se limitan, a los contenidos televisivos. El servicio OTT es el más conocido de ellos. OTT, acrónimo de “*over the top*”, nace inicialmente

para referirse a la transmisión de contenido fuera de las redes tradicionales de cable y telecomunicaciones, y pasó a formar parte común en discusiones sobre el fenómeno del llamado corte de cable, dado que un importante segmento de usuarios, principalmente jóvenes, ha decidido no suscribirse a la televisión tradicional de pago desde el principio, confiando exclusivamente en estas plataformas OTT (Jung & Melguizo, 2023). SVOD, es acrónimo de video por suscripción bajo demanda; AVOD, de video con publicidad bajo demanda, y TVOD, es el video de transacción a pedido, más comúnmente conocido como pago por visión o *“pay per view”*.

Esta clasificación de los servicios se superpone y no es excluyente con las otras definiciones sobre las formas de distribución por internet, como la que sigue.

1.3.3. Plataformas

Scolari (2022) refiere a Van Dijck para señalar cómo esta autora dejó de utilizar el concepto “web 2.0”, entendido como un entorno o “territorio” de comunicación donde los usuarios podían construir, compartir e intercambiar sus propios contenidos con otros usuarios; para reemplazarlo por “plataformas”. Este cambio conceptual se acompaña de un intento por entender las “plataformas” como “arquitecturas digitales programables, diseñadas para organizar interacciones entre usuarios, entidades corporativas e instituciones públicas, donde el énfasis está orientado a la recolección y monetización de datos procesados algorítmicamente” (Scolari, 2022, p. 6). Con este cambio de énfasis, continúa Scolari es posible ver cómo “la creación de contenidos por parte de los usuarios había pasado a segundo plano, ahora, lo importante son las interacciones y los datos que generan” (2022, p. 86).

Las plataformas buscarán abarcar diversas áreas de conocimiento como la comunicación social, el consumo audiovisual, la salud, la educación, la distribución de productos, entre otros, dando cuenta de su gran valor e impacto en la sociedad del mundo actual.

Lotz (2017), sobre el funcionamiento de algunas de estas plataformas televisivas, introduce el concepto de "portal" para identificar servicios

intermediarios cruciales que se encargan de recopilar, seleccionar y distribuir programación televisiva a través de internet. Este concepto se basa en la noción de una puerta de acceso a contenido de video, donde su tarea principal es la de curaduría de una biblioteca de contenidos basada en la identidad, la visión y la estrategia que impulsan su modelo de negocio. Plataformas como Netflix, Hulu, HBO Now, son ejemplos de portales que desempeñan un papel fundamental en esta transición (Lotz, 2017). Cada portal presenta características distintivas que influyen en la experiencia del espectador y no se limitan a la programación ofrecida, sino que abarca la experiencia de uso, las estrategias para organizar el contenido, las funciones de búsqueda y recomendación, es decir, una experiencia optimizada para el usuario. Además, “los portales ofrecen una personalización masiva que lleva a diferentes espectadores a tener diferentes experiencias en un único portal” (Lotz, 2017, p. 9).

Las plataformas cobran un lugar central en el contexto de la nueva televisión, experimentándose una “plataformización” del consumo televisivo. y de la industria de medios, estrechamente vinculada a la aplicación matemática de los algoritmos (Piñon, 2021, p. 136).

1.3.4. El algoritmo en la producción y el consumo

Las organizaciones de medios digitales están recurriendo cada vez más al uso de grandes cantidades de datos y algoritmos. “Y si en los años del *broadcasting* los medios peleaban por el rating de nuestra atención, ahora las corporaciones compiten a escala mundial por nuestros datos”, dice Scolari (2022, p. 90).

En la producción, los algoritmos se utilizan para predecir la demanda, anticipando lo que el público podría encontrar interesante, ofreciendo sugerencias, actuando como “creadores de contenido” que, aunque no reemplazan el trabajo humano, proveen información valiosa a ejecutivos y productores, quienes toman decisiones basadas en estos datos (Piñon, 2021, p. 137). Esto conduce al debate de cuánto es el algoritmo o el usuario quien define lo que el usuario ve, dado que el empoderamiento de la audiencia iría

de la mano de una dinámica donde el algoritmo, en el consumo, guía las preferencias de visualización del usuario y presenta un menú que limita la oferta a una pequeña ventana vinculada a su historial. La noción de "adaptación mutua" entre el algoritmo y el consumidor, propuesta por Siles, et al., (2019, como se citó en Piñón, 2021), sugiere una interacción en la que la audiencia, lejos de ser pasiva, puede influenciar en cierta medida los algoritmos.

Esto nos lleva a debates y cuestionamientos más amplios sobre los medios actuales, como las posturas desde la teoría crítica, que hacen hincapié en lo que se denomina un "colonialismo de datos". La normalización de la recolección de información como parte del flujo cotidiano ha generado inquietudes sobre la explotación de datos personales por las empresas, planteando preguntas éticas y cuestionamientos desde una perspectiva analítica (Piñón, 2021, p. 13). Scolari (2022) señala la necesidad de alejarse de visiones extremas, sean optimistas o apocalípticas, para abordar el impacto de las plataformas digitales y sus algoritmos en la sociedad actual. Plantea la dificultad de aceptar que estas plataformas y algoritmos son una presencia constante, "constituyendo espacios de construcción social y fábricas de subjetividad" (p. 95), y como tales corresponde analizarlas y comprenderlas.

Estas posturas dejan entrever las complejidades que rodean la intersección entre algoritmos, audiencia y plataformas, así como las implicaciones sociales y éticas de la recolección de datos.

1.3.5. La fragmentación de las audiencias

Rasgo importante de la televisión distribuida por internet es el fenómeno de la fragmentación. Este ha tenido un largo proceso de intensificación en los últimos años, remontándose sus inicios a las décadas de 1970 y 1980, con la introducción del cable y la televisión vía satélite. Este período marcó el fin del dominio de tres grandes cadenas estadounidenses (ABC, NBC y CBS), con la llegada de canales temáticos como CNN, MTV y HBO. En Europa, la heterogeneidad aumentó con la llegada de emisoras privadas en países que anteriormente consideraban la televisión como un servicio público exclusivo

(RAI en Italia, BBC en el Reino Unido). La expansión de internet y las nuevas experiencias de comunicación descentralizadas profundizaron este proceso (Scolari, 2013), que ya se veía en el contexto del cable, y hoy se ha exacerbado al ofrecer contenido adicional de manera no lineal, que permite la visualización asincrónica y disgrega aún más a la audiencia en el tiempo (Lotz, 2016, p. 57).

1.3.5.1. Desafío de la medición de audiencias y la crisis de las normas publicitarias en la fragmentación de audiencias

Fenómenos como la fragmentación de las audiencias en diversos canales y pantallas, el consumo de contenidos sin horarios fijos, y las actividades multitarea y multipantalla, donde “ver la televisión” es, hoy, un conjunto de conductas indisciplinadas y caóticas» (Ang, 2000, p. 190, como se citó en Scolari 2008, p. 247) desafían la cuantificación de las audiencias y el estudio de los comportamientos del público en este escenario tan complejo (Quintas-Froufe & González-Neira, 2016). El camino hacia una medición mixta implicará fusionar datos de varias fuentes, considerando a todos los participantes en la televisión dinámica, tales como fabricantes de dispositivos, compañías de telecomunicaciones, emisoras tradicionales y servicios en línea (Quintas-Froufe & González-Neira, 2016).

Del mismo modo, la internet y la ampliada capacidad de los usuarios para acceder al contenido desafiaron las normas de publicidad que la televisión tradicional había establecido. Las prácticas de fijar precios, vender anuncios y medir la exposición a los anuncios resultaron ineficaces para la televisión no lineal, especialmente en términos de los presupuestos necesarios para contenido de alta calidad (Lotz, 2016). Lo que impacta en la producción de contenidos para una audiencia fragmentada y dispersa, en contraste con la audiencia masiva y fiel; así como plantea desafíos significativos para los modelos de negocio tradicionales basados en la venta de espacios publicitarios según el perfil de los televidentes, teniendo consumidores que cambian de medio en medio, sin seguir horarios fijos ni respetar una parrilla de programación (Scolari, 2013, p. 228).

1.3.6. Nuevas audiencias y cambios en los patrones de consumo

1.3.6.1. Características principales de las nuevas audiencias

Las audiencias que interactúan dentro del ecosistema del *streaming* presentan atributos distintivos que definen este nuevo paradigma mediático. Por ello se habla de

un público que evoluciona desde la consideración tradicional de la audiencia (circunscrita, generalmente, a la recepción pasiva de los contenidos predeterminados por el medio de difusión), a la de usuario activo de los medios digitales (con capacidad para interactuar con la información y con los medios que consume de muy diversas formas, así como para establecer redes de intercambio de información con otros usuarios e incluso para constituirse en emisor de la información) (López García, 2005. p.11).

Diversas investigaciones (Gómez - Domínguez, 2016; Guerrero, 2018; Quintas-Froufe & González-Neira, 2016) permiten trazar el perfil de las nuevas audiencias del *streaming* como uno dinámico y cambiante, reflejando una evolución significativa en los patrones de consumo de medios.

Los primeros estudios abordaron la modalidad de televisión vía *streaming* basados en las actividades de las audiencias sobre deportes en línea, identificando la creación de comunidades que se agrupan por intereses y gustos. Posteriormente, señalaron diferentes formas en que las audiencias continúan construyendo relaciones sociales por medio de sus experiencias en el *streaming* y se mueven por sus intereses y motivaciones sociales de consumo cultural (Yu et al., 2018).

Como otra característica, se menciona el “flujo” como experiencia que refiere al estado mental que desarrolla el usuario al visionar contenido en internet y gozar de la movilidad por diferentes espacios de la realidad virtual, llenos de interactividad, en los que puede trasladarse y consumir e interactuar con facilidad (Gómez & Pierini, 2018).

Investigaciones como las de Gómez – Domínguez (2016), Guerrero (2018) y Quintas-Froufe & González-Neira, (2016) permiten consolidar algunas características centrales de las nuevas audiencias:

- i. Participativa e interactiva. Los espectadores no solo consumen el contenido, sino que toman parte activa en la experiencia.
- ii. Diversidad de audiencias y desafío de satisfacer una amplia gama de intereses (fragmentación de audiencias).
- iii. Segundas pantallas como característica de las audiencias jóvenes, donde se involucran más allá de la pantalla principal, participando simultáneamente en conversaciones en tiempo real, comentarios y actividades relacionadas en otras pantallas.
- iv. Uso personalizado: La audiencia busca y espera un uso personalizado del contenido. Los algoritmos desempeñan un papel crucial al recomendar contenido basado en patrones de consumo y preferencias de cada usuario.
- v. Flexibilidad temporal y espacial: La eliminación de restricciones físicas y de horarios permite a la audiencia acceder al contenido en cualquier momento y lugar.
- vi. Acceso a multiplataformas integradas y conectadas, donde la integración de servicios y plataformas ofrece una experiencia más completa y variada.
- vii. Nuevos hábitos y nuevos momentos de consumo mediático, ante una mayor diversidad de opciones.

Scolari (2013) proporciona una comprensión de la evolución de las audiencias, desde su consolidación en la era de la radiodifusión hasta su dispersión y “liquidez” en el entorno mediático actual, refiriendo al término de Bauman (2003, como se citó en Scolari, 2013). Esta cualidad refleja la movilidad y adaptabilidad de las audiencias contemporáneas, alejándose de la imagen estática del espectador frente a la pantalla del televisor, de la era anterior.

1.3.6.2. Las diferencias generacionales en la audiencia

La diferencia entre generaciones ha sido un factor fundamental en la evolución del uso de la televisión. Lotz (2007), destaca que, en la primera década de 2000, un porcentaje significativo de los Millennials (40%) utiliza entre cinco y ocho tecnologías al mismo tiempo al llegar a casa cada noche, a diferencia de la generación *babyboomer*, que al llegar solo veían televisión. La nueva era surgirá de la mano de nuevas generaciones acostumbradas a usar múltiples tecnologías, "ya sea para acceder a información, encontrar entretenimiento o comunicarse con amigos" (Lotz, 2007, p. 18).

También es ilustrativa data más reciente, proporcionada por la investigación de Guerrero (2018): en España, a partir de 2013, se observó una disminución progresiva y generalizada en el visionado de televisión tradicional, que continúa hasta el presente, especialmente en públicos más jóvenes. Así, el impacto de los millennials dentro de la audiencia es significativo, con más del 90% viendo contenidos de video en línea. Este porcentaje casi alcanza el 100% en los menores de 25 años. Además, más del 70% reconoció que ver contenidos en internet tiene un efecto directo en la reducción del consumo de televisión tradicional (Guerrero, 2018, p. 1244). Esta variable generacional también aparecerá más adelante relacionada con la cancelación o no utilización del servicio de cable.

1.3.6.3. Cambios en el consumo de contenidos, Contenidos *snackables* y *break* audiovisual para las nuevas audiencias

Factor a destacar es el tipo de contenido que las nuevas generaciones suelen consumir, para quienes los géneros más populares y apreciados son el humor, los contenidos compartidos por sus contactos, la música y también los tutoriales. En evolución constante se presenta también la forma en que las nuevas generaciones consumen contenido digital, cambios en la forma de consumo que han traído consigo nuevos formatos, con duraciones de tiempo cada vez más cortas y para ciertos momentos de consumo: Cortés et al. (2023) mencionan que hoy en día la tendencia a disfrutar micro-contenidos

audiovisuales se ha vuelto popular, siendo estos videos de no más de un minuto, diseñados para promover la viralidad o rápida velocidad y cantidad de distribución, y el entretenimiento. Son formatos conocidos como "*snackables*" (Rey, et al., 2021), que se presentan como apetitosos bocados, ideales para los momentos de tiempo libre y para combatir el aburrimiento, sin mayores pretensiones. La noción de "contenido para picar" se ha convertido en una forma atractiva y divertida de compartir contenido, destacando la brevedad y la habilidad de captar la atención de manera rápida y efectiva.

De esta manera, las prácticas de consumo audiovisual de las generaciones actuales, especialmente de la Generación Z, son conocidas como "break audiovisual" y se caracterizan por ser de contenido breve y entretenido. Con ellas, la audiencia busca pasar el rato y ver "por el simple placer de ver" (Cortés et al., 2023; Rey et al., 2021). El contenido *snackable* que ofrecen las redes, se posiciona como una opción atractiva y eficaz para captar la atención de estas audiencias durante estos momentos de *break*.

En resumen, el actual escenario mediático nos enfrenta a una complejidad sin precedentes marcada por rápidos y continuos cambios en los últimos años, donde la televisión se presenta como una de las múltiples formas de contenido de video disponibles. Este entorno en movimiento plantea desafíos para su definición, análisis e investigación.

El impacto del *streaming* en la concepción de la televisión, lleva a indagar un conjunto de factores entre los que se encuentran la distribución por internet, las nuevas prácticas industriales de producción, los modos de consumo de las audiencias, las formas innovadoras de acceder y ver contenido, las estrategias corporativas y los modelos de negocio (componentes de la Convergencia mediática actual); factores que revelan diferencias fundamentales con el modelo televisivo anterior, impactado frente a los cambios y desafiado por estos hacia una necesaria adaptación para su supervivencia en escenario mediático contemporáneo. El siguiente punto se detiene en el impacto de estos cambios para la televisión precedente, centrado especialmente en la televisión por cable, y las búsquedas de adaptación a la nueva realidad mediática.

1.4. Significado de los cambios para la televisión precedente, ciclo de vida de los medios y necesidad de adaptación

Frente a los elementos mencionados, que configuran un nuevo escenario mediático, es posible retomar la noción de los ciclos de vida de los medios planteada por Scolari (2013, 2024), y pensar la televisión *broadcasting*, y más específicamente la televisión de cable, dentro del desarrollo de un ciclo vital.

Así, toda emergencia de un nuevo medio remite también a otros medios y, “mientras un medio está en su fase de emergencia, otros medios están luchando por dominación o adaptándose para sobrevivir” (Scolari, 2024, p.149) Así, la emergencia de la nueva televisión por internet y los medios digitales, con los cambios y nuevas lógicas que va imponiendo en su paso a la dominación, ha impactado la televisión precedente, quien lucha por su supervivencia a través de su capacidad de adaptación y de estrategias pta ello, porque

tarde o temprano un medio entra en un periodo de decadencia, las nuevas generaciones de usuarios y receptores optan por otras experiencias comunicativas, al mismo tiempo que los modelos de negocios tradicionales comienzan a mostrar sus limitaciones. Es en ese momento cuando el medio debe adoptar una estrategia de supervivencia si no quiere correr el riesgo de extinguirse (Scolari, 2024, p. 209).

Podría decirse, en este sentido, que se asiste a la decadencia de la televisión precedente en tanto “La decadencia de un medio se caracteriza por la disminución del número de consumidores o usuarios (y, en consecuencia, la caída de los ingresos publicitarios y de otras fuentes de ingreso)” (Scolari, 2024, p. 225), como en efecto se ha descrito ante la inserción y dominio de los nuevos medios.

Si las estrategias de supervivencia no funcionan, “entonces corren el riesgo de ser marginados poco a poco a la periferia del ecosistema mediático”, (Scolari, 2024, p. 218) experimentando un declive prolongado, con audiencias que envejecen y eventualmente desaparecen junto con él. También es posible que no desaparezca por completo y continúe existiendo en un nicho muy específico, sostenido por un grupo de consumidores (Scolari, 2024).

Scolari (2022) y Santos (2019) confirman que la nueva realidad televisiva propicia una nueva cultura de consumo que fluye en las multipantallas. En este escenario, para que la televisión precedente siga existiendo en un contexto mediado por nuevos patrones de consumo y con audiencias con nuevas exigencias, tiene que ser capaz de adaptar su contenido a estas plataformas, además de ofrecer experiencias de interactividad de forma constante (Alonso, 2020). Los medios que se trasladan a las nuevas formas digitales de producción televisiva se enfrentan a públicos más activos, dispuestos a opinar, debatir y juzgar los productos que consumen y los tipos de interacción que establecen con los creadores (Ocampo, 2018).

Todo ello implica un impacto en las reglas del juego dominadas previamente por los medios tradicionales, lo cual hace que la adaptación no sea un fenómeno fácil o exitoso en todos los casos, requiriendo un análisis y estrategias específicas para cada contexto. Sin embargo, pensando en la televisión desde este nuevo paradigma de convergencias es posible recuperar la idea de que la televisión es, o puede ser, “muchas cosas a la vez” (Orozco & Miller, 2017, p. 108). En la línea de la convergencia, el estado actual de la televisión estaría caracterizado por la coexistencia, transición y reconversión; la televisión se expande y adquiere nuevas formas gracias a los avances tecnológicos, en el caso de la nueva televisión, manteniendo y ampliando sus formas anteriores, en lugar de excluirse de ellas, como una posibilidad que ya mencionaba Lotz (2014). Sin negar los inevitables y necesarios procesos de adaptación de la televisión precedente en este esfuerzo.

De esta manera, la televisión por cable, antiguo medio dominante, se encuentra en una circunstancia donde debe adaptarse al ecosistema mediático en transformación, enfrentando la competencia de nuevos medios y creando estrategias para mantenerse relevante, o correrá el riesgo de quedarse en la periferia. Se presenta la situación de la televisión por cable y las búsquedas de adaptación de los medios televisivos al ecosistema mediático de la nueva era a través de diferentes estrategias.

2. Búsquedas de adaptación de la televisión tradicional a la nueva era

2.1. La situación de la televisión por cable y su necesidad de adaptación

El fenómeno de la eliminación de la televisión por cable se observa como creciente, especialmente en áreas geográficas donde las plataformas OTT se presentan como opciones más económicas. Esta tendencia se ha visto también en economías en desarrollo, con la expansión de la banda ancha y la mejora gradual de las redes de contenido en *streaming*. Junto a este recorte del cable para algunos que lo contrataban, se empieza a ver un importante segmento de audiencia, principalmente jóvenes, que no ha llegado a ser suscriptor de la televisión tradicional de pago (los “*cord nevers*”), consumiendo exclusivamente las plataformas OTT (Jung & Melguizo, 2023). A través de estos cambios en el consumo en el que predomina el streaming, se ve impactado el consumo del cable, como se desarrolla en lo que sigue.

2.1.1 Preferencia por las plataformas de *streaming* y el fenómeno del corte del cable

Desde diferentes estudios (Evens, 2023; Jung y Melguizo, 2023; Tefertiller, 2018, Thomas et. al, 2023), se reporta la preferencia actual por los servicios de *streaming* influenciada por diversos factores relacionados con las facilidades que brinda la tecnología, como con necesidades y características psicológicas a las que esta permite atender. Así, Evens (2023) destaca las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías como las recomendaciones personalizadas e interfaces de fácil uso y la capacidad de satisfacer necesidades sociales y psicológicas de los usuarios, configurando nuevas formas de consumo audiovisual y mejorando la experiencia al ver contenidos en línea. En el mismo sentido, Jung y Melguizo (2023) sistematizaron diversos factores a partir de estudios realizados en Estados Unidos entre 2007 y 2021, donde identificaron: contenido original, costo accesible, flexibilidad en el uso, comodidad, utilidad percibida, entretenimiento valorado, deseo de liberarse de ataduras, valor del entretenimiento, conexión social, inclusión cultural, maratones de contenido y autoeficacia. Según su análisis, estos

factores también se aplican a América Latina, lo que muestra cómo la adopción de plataformas OTT en la región está motivada por consideraciones que van más allá del simple acceso al contenido y que incluyen aspectos culturales, sociales y psicológicos.

En la misma línea, las investigaciones de Tefertiller (2018) y Thomas, et al. (2023) encuentran las ventajas tecnológicas y los beneficios percibidos de las aplicaciones como factores cruciales que influyen en la decisión de los consumidores de dejar el cable a favor de la transmisión en línea y adopción del *streaming*. Thomas, et al. (2023) definieron cuatro características tecnológicas clave resaltadas por los usuarios: modalidad (alude a diferencias en la presentación del contenido), autonomía (tener el control personalizado de las recomendaciones), interactividad y usabilidad de la navegación.

Se reafirma, asimismo, la relación entre la decisión de abandonar la televisión por cable y adoptar servicios de transmisión en línea, con la variable generacional. Tefertiller (2018) recoge datos recopilados por Nielsen en 2016 donde un porcentaje significativo de la población planea dejar de pagar por servicio de cable, con variaciones internas de acuerdo a su edad. Específicamente, el 40% de la Generación Z (15 - 20 años), el 38% de los Millennials (21 - 34 años) y el 30% de la Generación X (entre 35 - 49 años) expresaron su intención de hacer este cambio. Además, se observó que tanto la Generación Z como los Millennials optan en un 31% por suscribirse a servicios de contenido en línea como Netflix o Hulu; mientras que el 24% de la Generación X sigue esta tendencia (Tefertiller, 2018).

Estos patrones distintivos entre generaciones son corroborados por Jung y Melguizo (2023): los más jóvenes, como Generación Z y Millennials, se destacan por su rápida adopción o preferencia por servicios de transmisión en línea y servicios OTT, reflejando una inclinación hacia plataformas en línea en lugar de cable tradicional; mientras que la Generación X demanda ambos servicios, posiblemente indicando una complementariedad entre consumo tradicional y *streaming*.

Sin embargo, según lo investigado, estos autores plantean que un factor influyente a la hora de elegir un nuevo servicio es el precio, superando

incluso consideraciones sobre contenido o experiencia (Jung & Melguizo, 2023).

Jung & Melguizo (2023), basándose en el análisis realizado por Banerjee et al. (2014), presentan cuatro grupos de consumidores definidos por su relación con la televisión por suscripción y su consumo de las opciones de *streaming*. **Leales al cable:** Usuarios que se aferran a la televisión de pago. Con frecuencia se trata de personas mayores y con un menor manejo de las tecnologías. A pesar de poder tener a mano los servicios OTT, prefieren seguir con la televisión de pago. **Co-consumo:** Consumidores mixtos, es decir, usuarios que combinan el uso de televisión por cable y servicios OTT, ajustando su preferencia en función de sus necesidades y forma de vida. La capacidad de elegir diversas plataformas muestra su enfoque práctico hacia el consumo de contenidos. **Sustitución pura (videocord-cutting):** Aquellos que han renunciado completamente a la televisión por suscripción por servicios OTT. Suelen ser consumidores jóvenes, hábiles con la tecnología y con ingresos relativamente menores. Este grupo es representativo de la tendencia de las nuevas generaciones de inclinarse por los servicios de *streaming*. **Usuarios de televisión no paga que no han tenido una suscripción de cable (cord-nevers):** jamás se han suscrito a servicios de televisión por cable, volcados completamente a las plataformas OTT y *streaming* desde el inicio en lugar de los medios tradicionales, mostrando una única preferencia hacia estas nuevas plataformas.

Esta clasificación brinda luces sobre cómo los diferentes consumidores se acercan a la televisión y servicios de *streaming*, remarcando cómo la transición hacia los servicios OTT está siendo moldeada por elementos como la edad, el nivel de confort con la tecnología y las preferencias personales de estilo de vida.

2.1.2 El corte de cable y la sustitución en América Latina

Según Tefertiller (2018), el desplazamiento de la televisión por cable hacia los servicios de *streaming* por internet está marcado por una tendencia de sustitución en mayor medida que por una de complementariedad entre ambos

medios. En vez de añadir los servicios de *streaming* como una opción complementaria a la televisión por cable, los usuarios están eligiendo abandonar este, lo que conformaría el fenómeno del corte de cable, en favor de las ofertas de *streaming* online. Esta sustitución directa estaría reflejando una transformación sustancial en la manera de acceder y disfrutar de contenidos audiovisuales.

En un contexto más específico como el de América Latina, los hallazgos de Jung & Melguizo (2023) confirman para el período entre 2015 y 2020 un patrón de sustitución de la televisión por suscripción, ante el crecimiento de la expansión del internet de alta velocidad y una cartera de oferta de servicios OTT más diversa y económica.

Sin embargo, descartan la teoría de una sustitución perfecta entre los servicios de televisión por suscripción y los servicios OTT dado que, para la audiencia latinoamericana, si bien ambos servicios tienen suficientes similitudes como para ser empleados con propósitos parecidos, no obstante, muestran no ser totalmente equivalentes en su uso (Jung y Melguizo, 2023).

Según las investigaciones de Jung y Melguizo (2023), el desarrollo de la televisión de pago en América Latina revela un patrón significativo: la incorporación de la televisión de pago muestra una fuerte tendencia de crecimiento hasta 2014, donde también hay un crecimiento de las plataformas OTT. Esto sugiere que durante ese periodo ambos servicios eran independientes o complementarios para los consumidores. Sin embargo, a partir de 2015 se evidencia una reducción continua en las suscripciones de televisión de pago, que alcanzó su punto máximo en 2016 con un 42%, y descendió al 37% en 2020. Esta caída coincide con un aumento notable en la adopción de servicios *on demand*, indicando un proceso de abandono del cable en en marcha en América Latina.

En Argentina, por ejemplo, Razzeto (2022) encuentra una tendencia marcada hacia el abandono de la televisión por cable: En 2019, el 41% de internautas suscritos tanto a servicios OTT como de televisión por cable indicaron querer dejar su contratación de cable.

Sin embargo, el avance y expansión de las plataformas OTT se ve limitado por factores como el desarrollo y la accesibilidad en Latinoamérica,

donde la disponibilidad del acceso a internet de banda ancha ha crecido de manera desigual, impidiendo la distribución digital de contenidos como los que ofrece Netflix (Straubhaar, et al., 2019). Asimismo, solo la tercera parte de la población cuenta con una tarjeta de crédito activa, encuentran Jung & Melguizo (2023), lo que acentúa la dificultad de acceso a las plataformas OTT y ha influido en la retención de clientes en el mercado de televisión por cable.

La consultora Altman Solon, en su recojo de información sobre el corte del cable, menciona la variable de la programación exclusiva, especialmente en deportes y noticias en vivo, como una que ha ayudado a los proveedores de televisión por cable a retener a sus clientes (como se citó en Jung & Melguizo, 2023).

Finalmente, se encuentra que la pandemia ha generado cambios en los patrones de consumo y acelerado de manera significativa el fenómeno del corte de cable, siendo el factor económico un factor crítico en Latinoamérica para decidir las contrataciones (Jung & Melguizo, 2023). Así, identificaron que, en 2020, con el costo de una suscripción a la televisión por cable, una familia podría obtener en promedio dos suscripciones y media a plataformas OTT, dato que a su vez revela un cambio en la estructura de precios entre ambos servicios.

2.1.3. Alcances sobre la situación de la televisión por cable en Perú

La investigación de Ramos (2023) encuentra que, en Perú, la televisión por suscripción experimentó un continuo crecimiento hasta diciembre de 2018, momento en que alcanzó su punto máximo. En adelante se evidenció una reducción sostenida en las conexiones, siendo que para junio de 2022 se registró una disminución de 279.000 conexiones, reducción del 12,6% con respecto a diciembre de 2018.

Muestra algunos cambios significativos en el consumo: las familias peruanas que cuentan con uno de los servicios de transmisión por internet para ver contenido, ya sea con una suscripción de televisión paga o sin ella, están accediendo cada vez más a estos servicios por *streaming*. Este acceso ha aumentado notablemente desde un 4.2% de los hogares en 2016, hasta un

considerable 22.7% para el año 2021 (Ramos, 2023). Este incremento de casi cinco veces en el uso de servicios de transmisión por internet refleja la importancia creciente que los consumidores peruanos están dando a estas plataformas. Por otro lado, este cambio ha sido respaldado por la proliferación de plataformas de transmisión en el país: mientras que en 2011 solo existía una plataforma (Netflix), para el año 2021 aproximadamente veinte plataformas estaban ofreciendo sus servicios, marcando un aumento significativo en la oferta de contenido de *streaming* en el mercado peruano. La investigación confirma dos tendencias que se han dado en otros países: 1) las OTT han aumentado su presencia en familias cuyos jefes tienen entre 30 y 49 años, y 2) la tenencia de televisión de cable ha disminuido en todos los niveles socioeconómicos, con una mayor reducción en el NSE D-E (Ramos, 2023).

Estos datos subrayan la transformación dinámica en el panorama de medios y entretenimiento en Perú, evidenciando una creciente preferencia por los servicios *on demand* en lugar de las opciones tradicionales de televisión de pago. Esto va generando un complicado panorama para el mercado del cable. Ramos (2023) refiere que, en 2021, según la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones, un 11,56% de los hogares que tienen televisión paga y un servicio de *streaming* indicaron haber reducido su gasto en televisión paga. Esto sugiere una disminución en los ingresos de las empresas de televisión por cable, cuyo mercado se estaría reduciendo.

Los hogares demandan más servicios de conectividad en lugar de televisión por cable, las empresas dependen principalmente de los ingresos generados por los servicios de internet, cuyo costo de servicio también va disminuyendo, mermando de esta manera los ingresos y la sostenibilidad de las empresas de televisión paga.

Es así que, según menciona Ramos (2023), entre 2018 y 2022, en Perú, uno de los más afectados ha sido el proveedor más importante, Telefónica del Perú (Movistar), empresa de origen español anteriormente monopólica, cuyas conexiones de servicio de televisión por cable disminuyeron 27.7% frente a otras compañías como América Móvil (Claro) y DIRECTV Perú, cuyas

conexiones por el contrario se incrementaron en 18,6% y 2% en el mismo periodo.

Gonzales y Granthon (2019) comentan que en 2017 se venía dando una competencia intensa en el sector de las telecomunicaciones, especialmente en servicios como telefonía fija y móvil, portabilidad y banda ancha, que derivó en una guerra de precios que afectó la rentabilidad de todas las operadoras. Esta situación se vio acrecentada por nuevas condiciones regulatorias de portabilidad numérica, que permitían a los usuarios cambiar de operador con facilidades. Movistar y Claro fueron especialmente afectadas por esta agresiva competencia,

siendo Movistar el operador que más pérdidas de clientes sufrió por portabilidad numérica el año 2017, registrando una caída del 9% en ventas y del 20% en ingresos (...); muy por debajo del resultado del 2016 donde se obtuvo una utilidad de S/ 911 millones (Gonzales & Granthon, 2019, p.3).

La situación de afectación económica de esta empresa es relevante en tanto se relaciona directamente con el caso de la señal que será estudiada.

2.2. Estrategias de adaptación de la televisión tradicional al entorno digital

La llegada del mundo digital y la acelerada transformación del panorama mediático ha desencadenado la imperiosa necesidad de repensar los modelos empresariales en la industria audiovisual y televisiva. Se requiere esquemas innovadores para el aprovechamiento de los medios audiovisuales que correspondan a este ambiente dinámico (Roel, 2010). Las metodologías tradicionales y esquemas comerciales de antaño se tornan obsoletos en esta nueva realidad, provocando una problemática que afecta a toda la producción (Lotz, 2007).

2.2.1. Acercamientos de la televisión lineal a las redes sociales y YouTube

De acuerdo a diversas investigaciones (González-Neira, et al., 2022; Banerjee, et al., 2014; Cortés, et al., 2023; Guerrero, 2018), se registra de manera general un abandono progresivo de los canales de televisión lineal, principalmente por las audiencias más jóvenes; llevando a los grupos mediáticos a buscar nuevas formas de llegar a la audiencia, más allá de la televisión tradicional. Esto ha implicado encontrar vías posibles para conectar con los consumidores en este nuevo entorno mediático, función que han cumplido sobre todo internet y las redes sociales. Los canales desean estar donde se encuentra su audiencia, allí donde comparten y consumen contenidos fuera de la televisión convencional y ajenos a una programación rígida (González-Neira, A., et al., 2022; Baldwin, M. & Leonard, S., 2023; Gómez - Domínguez, P., 2016). Esta estrategia resulta más costosa que cuando bastaba un solo formato, pero, como acota Scolari, “sería mucho más perjudicial ignorar a la audiencia hablándoles con un lenguaje del pasado y no del presente” (Scolari, 2013, p.72).

En este momento de tránsito, convergencia, y traslape entre la televisión tradicional y las plataformas digitales como nuevo escenario mediático, los canales de televisión lineal intentan adaptarse al cambio. Son diversas las estrategias para la adaptación de los medios tradicionales a los nuevos entornos, dependiendo de lo que busque la empresa en esa transición y del tipo de transición que desea implementar. Así, la televisión valenciana A Punt, optó por tres estrategias para lograr adecuarse a los entornos digitales. Estas fueron: (a) la diversificación, que implica todas las acciones para incorporar los servicios digitales; (b) el mimetismo en la adopción de ciertas características de los medios digitales, entre las que incluyeron un portal web, servicio a la carta para la selección de los clientes y proyección a la utilización de los recursos que ofrece el *streaming*; y (c) la diferenciación como estrategia frente a la amenaza de diversificación, es decir, la capacidad de respuesta ante los cambios en el mercado (González, 2021).

Otra búsqueda de adaptación de los canales al nuevo modo de consumo, es abriendo nuevas formas de visualización de sus contenidos en las redes sociales, como en YouTube, y otras aplicaciones (González-Neira, et al., 2022;

González-Neira & Fiaño, 2023) Así, los primeros estudios sobre la relación entre televisión y redes sociales muestran una estrategia orientada a la promoción. Según Sequera (2013), estas plataformas (como Facebook y Twitter, por ejemplo) permiten promover los contenidos televisivos de una manera efectiva y establecen una vía de comunicación interactiva con audiencias dinámicas, más allá del ámbito televisivo convencional, buscando diversificar sus canales de difusión y adaptarse a las oportunidades de la digitalización de los procesos comunicativos. En este sentido, señala algunas ventajas que las redes sociales ofrecen para la estrategia de difusión televisiva: en primer lugar, su bajo costo, dado que el medio de transmisión es prácticamente gratuito, con solo gastos de gestión y control de los contenidos. En segundo lugar, las redes permiten integrar contenidos diversos con distintas estrategias comunicativas, ya sea a través de narrativas que cuentan una historia, imágenes promocionales, o publicación de información complementaria. La inmediatez es otra ventaja clave, pues la simplicidad de los mensajes permite procesarlos de forma rápida por parte de los usuarios. Además, estas plataformas ayudan a expandir la experiencia del visionado televisivo, ocupando parte del tiempo libre del espectador y fomentando la interactividad no solo entre el usuario y la cadena, sino también entre millones de posibles receptores de esos mensajes (Sequera, 2013).

Un ejemplo es el canal BRAVO, en Estados Unidos, que ha logrado construir una audiencia devota gracias a la estrategia de la interacción de sus fans y sus principales protagonistas o talentos de televisión en redes, donde promueven una experiencia emocional real, y han logrado que los contenidos de sus programas alcancen espacios de comunicación alternativos como Instagram, Twitter, PodCast (Baldwin & Leonard, 2023).

De esta manera, para Sequera (2013) la relación entre redes sociales y televisión, lejos de competir, sería la de trabajar juntos de manera fructífera. Desde esta visión, estas plataformas y redes no amenazan el consumo de televisión, sino que se presentan como herramientas eficaces para promover contenidos que complementan las transmisiones televisivas y funcionan como un medio que amplifica y enriquece la experiencia televisiva, destacando su papel positivo al promover y divulgar contenidos televisivos.

En el caso de la relación de la televisión y su utilización de la plataforma de YouTube, González-Neira, et al. (2022) y González-Neira y Fiaño (2023), analizaron la presencia de canales de televisión lineal en YouTube y encontraron que esta plataforma se usa principalmente como una herramienta de promoción por los canales, siendo sub-utilizada como un elemento central en las estrategias de adaptación digital de los canales analizados.

Desde YouTube, los canales buscan dirigir a sus usuarios hacia sus propias plataformas digitales donde la visualización se limita a sus suscriptores. La estrategia implica cautivar a los usuarios en YouTube a través de destacados momentos televisivos, fomentando la participación y el intercambio de contenidos de vida extendida, cumpliendo así esta plataforma un papel de caja de resonancia para sus contenidos. Sin embargo, la investigación señala que algunos canales no aprovechan plenamente el potencial de YouTube y no lo consideran un elemento fundamental en sus estrategias digitales (González-Neira, et al., 2022).

2.2.1.1. Televisión de señal abierta y redes sociales en Perú

En el caso peruano, los canales de televisión de señal abierta han adoptado varias plataformas digitales para difundir su contenido audiovisual, incluyendo tener una página web, aplicaciones y redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. Sin embargo, el estudio de Atarama-Rojas et al. (2017), observa que estos canales no han implementado una estrategia efectiva para potenciar su contenido en plataformas digitales ni promueven la interacción con el público; encontrando que el uso de la página web se limita principalmente a difundir información sobre la programación del canal y permitir el seguimiento en directo. Servirían más como una ventana de exposición de notas relacionadas con el contenido televisivo, sin aportar un valor agregado que estimule la interacción o la generación de contenido por parte del usuario en las redes.

Además, se encuentra que estos canales de señal abierta no producen contenido propio o complementario específicamente diseñado para las plataformas digitales, sino que en ellas replican el contenido preparado

originalmente para la televisión. Esta falta de adaptación, señalan los autores, resta oportunidades para innovar con formatos audiovisuales de corta duración que enriquecen las narrativas y permiten la participación activa del público (Atarama-Rojas, et al., 2017).

Se hace necesario pensar la relación entre la televisión precedente y los nuevos medios, y las adaptaciones necesarias, cuando “la realidad actual es la del consumo multipantalla, donde priman los contenidos en línea frente a la televisión tradicional” (Navarro & Vázquez, 2020, p. 11), afectando a la televisión de cable, ya en condición de inestabilidad.

2.2.2. Redefiniendo los modelos de negocio televisivos: tendencias y estrategias actuales hacia la adaptación

Las entidades de medios se enfrentan a estos cambios de forma variada, demostrando incertidumbre y enfoques dispares. La fusión digital emerge como alternativa dual, siendo una ventana para ampliar el alcance del contenido a través de varios medios, pero al mismo tiempo les preocupa la posible fragmentación de sus audiencias, como mencionaba Jenkins (2006). Las compañías de la era pre-digital, arraigadas en sistemas de un solo medio, encuentran dificultades para amoldarse y concebir estrategias transmedia (Scolari, 2013, p. 61).

Algunas tácticas adoptadas incluyen la construcción de murallas alrededor de sus producciones, demorar la implementación de tecnologías de televisión personalizada y enfrentar la inseguridad y confusión frente a nuevos marcos y la redistribución de la influencia y mando dentro del sector, mencionaba Lotz en 2007. Sin embargo, la crisis ha forzado a las compañías a reformular sus tácticas, ofertas para mantenerse y florecer en esta era digital (Guerrero, 2018, p. 1244). La manufactura de contenido ha mutado, exigiendo empresas más flexibles, dispuestas a arriesgarse a la experimentación, haciendo imperativo que las organizaciones ajusten su estructura y aceleren la adopción del cambio digital (Formoso, 2022, p. 6). La supervivencia y la estrategia digital se convierten en aspectos decisivos, reclamando nuevas dinámicas laborales, procesos estandarizados y un soporte tecnológico que promueva la colaboración y un

planeamiento exhaustivo desde su concepción hasta su difusión en diferentes medios digitales (Mendieta-Bartolomé, 2022).

La transformación digital ha tenido un efecto significativo en las empresas de medios, que se encuentran obligadas a reinventarse para enfrentar los vertiginosos cambios del mercado contemporáneo. Sobre las tendencias y estrategias actuales dirigidas hacia la adaptación, uno de los trabajos recientes es la compilación hecha por Johnson (2022) donde intenta revisar cómo los canales de televisión y nuestra comprensión de ellos se han transformado por los cambios industriales de principios del siglo XXI. En su compilación recoge múltiples manifestaciones de las industrias televisivas a tener en cuenta, cada una con sus propios contextos, lógicas y prácticas específicas, intentando una visión más completa de este cosmos televisivo. Su revisión inicia con el caso de Pluto Televisión, que se erige como una plataforma de *streaming* sin costo y sustentada por anuncios, que combina así aspectos de los medios digitales con el espíritu de la televisión tradicional. Este ejemplo ilustra cómo se están fusionando las formas de ver televisión, ajustándose a diferentes estilos de consumo y subrayando la complejidad del entorno televisivo de hoy (Johnson, 2022).

En esta "frontera" del *streaming*, las empresas luchan por la atención en un contexto de televisión tradicional que está menguando, donde una propuesta como la de Pluto TV sobresale, al ofrecer una experiencia sin costo y con publicidad (Morrison, 2023). Estos servicios de *streaming* gratuitos nos llevan al tema del llamado "FAST" (siglas de "Free Ad-supported *Streaming* Television"), modelos de Televisión en *Streaming* Gratuita con Publicidad, en lugar de los modelos anteriores que se basan en un modelo de suscripción, que se han convertido en una propuesta atractiva para los espectadores que desean variedad sin afectar sus finanzas; ofreciendo una configuración estándar de canales en vivo y catálogos a la carta, aunque interrumpidos por anuncios. El objetivo no es sustituir las costumbres de visualización ya existentes, sino más bien complementarlas, proponiendo una alternativa accesible y variada, propone Morrison (2023).

Por otro lado, el sector del *streaming* ve cómo los precios se incrementan de forma sin precedentes con gigantes como Netflix y Disney a la cabeza, señalando un cambio destacado en la manera en que se consume contenido en

línea (Roth, 2023). Esta subida en los costos ha generado una división entre los servicios *premium* y las opciones con publicidad, empujando a los consumidores hacia alternativas más asequibles mientras se van acostumbrando a la presencia de anuncios en las plataformas de *streaming*, recordando a la televisión más clásica (Roth, 2023).

Además, ahora se pone el foco en los espectadores mayores de 60 años, que se vuelven un segmento crucial para las cadenas de televisión. Las tácticas apuntan a brindar más opciones a estas audiencias, valorando la significancia de los aficionados a deportes clásicos y de aquellos que desean una experiencia más eficaz de búsqueda y acceso a los contenidos en plataformas de *streaming* (Koblin, 2023; Winslow, 2021).

Tom Freston, co-fundador de MTV, enfatiza la importancia de los programas de noticias y deportes en directo que forman parte de la programación de la televisión lineal y aún no han sido replicados del todo por las plataformas de *streaming*. Pronostica que el traslado inevitable de deportes y noticias hacia estos servicios representará un cambio trascendental en el escenario televisivo actual (Mullin, 2023).

En definitiva, estas tendencias actuales ponen de manifiesto la complejidad y aumento de variantes en el panorama televisivo, desde las ofertas gratuitas hasta la escalada de precios, la focalización en audiencias específicas y la evolución constante de nuestro consumo de contenido online.

Es importante recoger estas experiencias para pensar la experiencia de adaptación de la señal que será estudiada, Movistar Plus.

3. El caso de estudio: Movistar Plus, una señal peruana de televisión por cable

La presente investigación tiene como objeto analizar el caso de un canal de cable en Perú, Movistar Plus, un servicio de televisión por suscripción que forma parte de los canales que transmite la señal de Movistar Televisión.

Ubicación y contexto de Movistar Plus, un canal de cable de Movistar televisión

En primer lugar, es necesario ubicar a Telefónica como una empresa multinacional de telecomunicaciones (empresas también llamadas bajo el nombre de Telco), de origen español. La marca Telefónica se reserva exclusivamente para el papel institucional de la empresa, ya que para la comercialización de sus productos y servicios maneja desde el 2011 el nombre de Movistar, tanto para España como para Hispanoamérica. En el caso del Perú, Movistar (oficialmente Telefónica del Perú S.A.A.) es la filial de esta multinacional, y los productos que ofrece son telefonía fija, telefonía móvil, internet y televisión por suscripción.

Movistar TV, anteriormente conocido como Cable Mágico, es su servicio de televisión de suscripción por cable, comercializado en Lima y varias ciudades del Perú. Posee dos canales exclusivos de producción propia: Movistar Deportes, canal deportivo que cubre los principales eventos deportivos nacionales e internacionales; y Movistar Plus, canal de cable objeto del presente estudio, con temática de estilos de vida. Movistar TV ofrece además en Perú, dentro de sus señales locales exclusivas, tres canales que no son propiedad de Movistar TV: Canal N, RPP y GOL PERU.

Movistar Plus es el canal temático con programación original producida localmente, enfocada al estilo de vida, principalmente Gastronomía y Viajes, poniendo en relieve el distintivo de la peruanidad y el optimismo. Tanto Movistar Plus como Movistar Deportes son producidos por Media Networks Latin America S.A.C, empresa realizadora parte del grupo Telefónica que se especializa en la creación de contenidos, venta y representación de publicidad en televisión paga, y tiene como encargo la producción de contenidos originales de alta calidad para las señales exclusivas y propias de Movistar TV.

La siguiente figura intenta dar cuenta de esta organización:

internacional en exclusiva para el cable operador Cable Mágico, propiedad de Telefónica del Perú. Para 2001, el canal cambia a Antena Informativa, al asociarse con la cadena de televisión española Antena 3. Su contenido se dedicaba básicamente a las noticias de España. Para el año 2000, Telefónica adquiere los derechos de la Primera División (fútbol) del Perú y desde ese entonces transmitirá todos los partidos de los principales equipos del Perú a través de Cable Mágico Deportes.

Etapa 2: La etapa dorada de la señal: Plus TV (2004 -2017)

La segunda etapa se inicia en 2004, cuando se reemplaza a Antena Informativa por un canal de estilo de vida, al que denominaron Plus TV, que comienza a emitir el 1 de noviembre de ese año. La programación de este canal se enfoca principalmente en contenidos peruanos privilegiando la gastronomía, los viajes y el entretenimiento; con programas como *Aventura Culinaria*, *A la vuelta de la esquina*, *Tiempo de viaje*, *Jammin*, y *Tres G*. Estos programas marcaron tendencia, dando paso a lo que se considera como la época dorada de la señal, consolidándose como un referente en la televisión peruana, durante la cual se posicionó principalmente a nivel de la audiencia femenina de nivel socioeconómico AB. Para finalizar esta etapa, en 2017 el canal es renombrado como Movistar Plus, experimentándose un importante cambio de gráficas.

Algunos hechos que demarcan esta etapa son: la creación de Media Networks en 2008 como empresa productora de contenidos; la transformación de Cable Mágico en Movistar Televisión (2011), con los servicios de Telefónica del Perú unificándose como marca comercial «Movistar» a partir de enero 2011; la renovación de imagen y estreno de nuevos programas en el año 2014; la creación en 2016 de nuevos canales exclusivos: Gol Perú y Movistar Música, este último también producido por Media Networks.

Finalmente, en 2016 también se lanza Movistar Play, un servicio de *streaming* que incluye canales en vivo y un catálogo con películas, series y contenido infantil, entre otros, disponible sin costo adicional para los clientes de la compañía, inicialmente solo para los usuarios fijos que contaran con planes Trío

o Dúo. Posteriormente, se extendió para usuarios móviles de planes postpago, prepago y pre-plan.

Etapa 3: La etapa Movistar Plus (2018-2023), la búsqueda de adaptación

Periodo de análisis del presente estudio, la tercera etapa de la señal se corresponde con el nuevo nombre del canal, Movistar Plus. En 2018 se inicia este periodo diseñando un plan estratégico que busca presencia y llegada en plataformas lineales y digitales, así como una ampliación de ambas audiencias para incrementar sus suscripciones. Asimismo, se propone una renovación significativa de la programación del canal, con 15 programas nuevos, 400 horas de estreno y nuevos talentos (Media Networks, 2018a). Por su importancia para la presente investigación, se incluye una descripción de los planteamientos centrales que contiene esta estrategia

Descripción de la estrategia de Movistar Plus al inicio de su tercera etapa, la expectativa de “hacer contacto”

Movistar Plus diseña en 2018 una estrategia, cuyo eslogan “El año en que hicimos contacto” (Media Networks, 2018b), alude al propósito de iniciar un proceso de adaptación al contexto de digitalización de los medios, buscando un fortalecimiento de su inserción digital. Esto se expresa a través de sus objetivos: 1) Ampliar base de audiencias lineales y digitales, 2) Continuar con el crecimiento de audiencias lineales. 3) Generar contenidos aptos para distintas plataformas de comunicación (lineales y digitales).

1) Ampliar base de audiencias lineales y digitales

Los análisis recogidos para ese momento (Media Networks, 2018a) daban cuenta de una audiencia mayor de 50 años (51%), principalmente femenina (65%) y de un nivel socioeconómico predominantemente AB (66%). Por lo que se plantea “rejuvenecer la señal” (p.9) llegando a un público más joven (35+), diverso (con mayor paridad de género) y hacer crecer el segmento de NSE C.

Al mismo tiempo, se plantea aprovechar el entorno digital de redes sociales, constituido principalmente por Facebook, Instagram y YouTube, donde se había detectado una audiencia entre 18 y 45 años, público digital que contenía las características que se buscaba, y al que se tenía la expectativa de poder llegar para conectarlo a la señal lineal.

2) Continuar con el crecimiento de audiencias lineales

Este objetivo se asoció a tener una programación atractiva, y supuso una apuesta por aumentar el volumen de estrenos, formatos nuevos, y la incorporación de nuevos presentadores a la señal. La expectativa era la de una producción propia activa y dinámica, con 15 programas en total que representarían más de 400 horas de estreno en el año, de los cuales 9 serían formatos nuevos. En cuanto a contenidos, con Gastronomía y Viajes como ejes temáticos base, también se plantean Bienestar, Actualidad, Mascotas, y un tema nuevo que estaría asociado al próximo Bicentenario.

3) Generar contenidos aptos para distintas plataformas de comunicación que refuercen un discurso comprometido con los valores de la marca y los valores de las nuevas audiencias

Desde la estrategia (Media Networks, 2018b), Movistar Plus se propone generar contenidos para distintas plataformas, principalmente para la señal de cable (lineal), como también para redes sociales, web y la plataforma de *streaming*, Movistar Play. Se busca fortalecer la experiencia digital en las plataformas propias de redes sociales, “que refuercen un discurso comprometido con nuestros valores y los valores de las nuevas audiencias”, que pueda llegar a jóvenes diversos, que puedan “ser el referente de una comunidad joven, activa, optimista e inspirada que sienta que es posible transformar el mundo” (p. 25-27).

Se explicita en la estrategia la idea de reforzar la identidad de la señal, asociada a valores como peruanidad y optimismo, sumando valores como diversidad y futuro responsable, buscando fomentar una “Comunidad activa, positiva, transformadora”, y así ser “creadores de la inspiración de nuestra

comunidad”. Se plantea la contratación de nuevos presentadores que se sumen a los que ya eran parte de la señal, con la idea de convertirlos en “voceros” de ciertos temas y que su presencia “vaya más allá de la pantalla lineal para que puedan sumar dentro de las redes sociales” (Media Networks, 2018b, p.27).

Para lograr estos objetivos, la estrategia diseña una renovación significativa de su programación: 60% de su parrilla renovada, 15 formatos nuevos, 9 programas nuevos, 400 horas de estreno y nuevos talentos.

Para visualizar los componentes de la estrategia de adaptación, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 2
Estrategia Movistar Plus 2019

Estrategia Movistar Plus 2019	
Slogan	El año en que hicimos contacto
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar base de audiencias lineales y digitales. 2. Continuar con el crecimiento de audiencias lineales. 3. Generar contenidos aptos para distintas plataformas.
Acciones	<p>Rejuvenecer la audiencia</p> <p>Mayor paridad de género</p> <p>Ampliar alcance en Nivel socioeconómico C</p>
Producción de Contenidos	<p>Gastronomía y Viajes como ejes temáticos</p> <p>Otros: Bienestar, Actualidad, Mascotas y Bicentenario (asociado a coyuntura 2021)</p>
Programas y estrenos producidos	<p>Renovación del 60% de la pantalla:</p> <p>15 programas activos en total (con 9 programas nuevos)</p> <p>400 horas de estrenos anual</p>
Talentos	<p>17 talentos</p> <p>Contratación de 5 nuevos</p>

(Basado en Movistar Networks 2018a, 2023)

Además de plantearse esta estrategia de adaptación como inicio de la etapa, algo inesperado que sucede durante esta tercera etapa, fue que en 2020 el canal enfrentó la pandemia por el Covid 19, que trajo cambios en la producción,

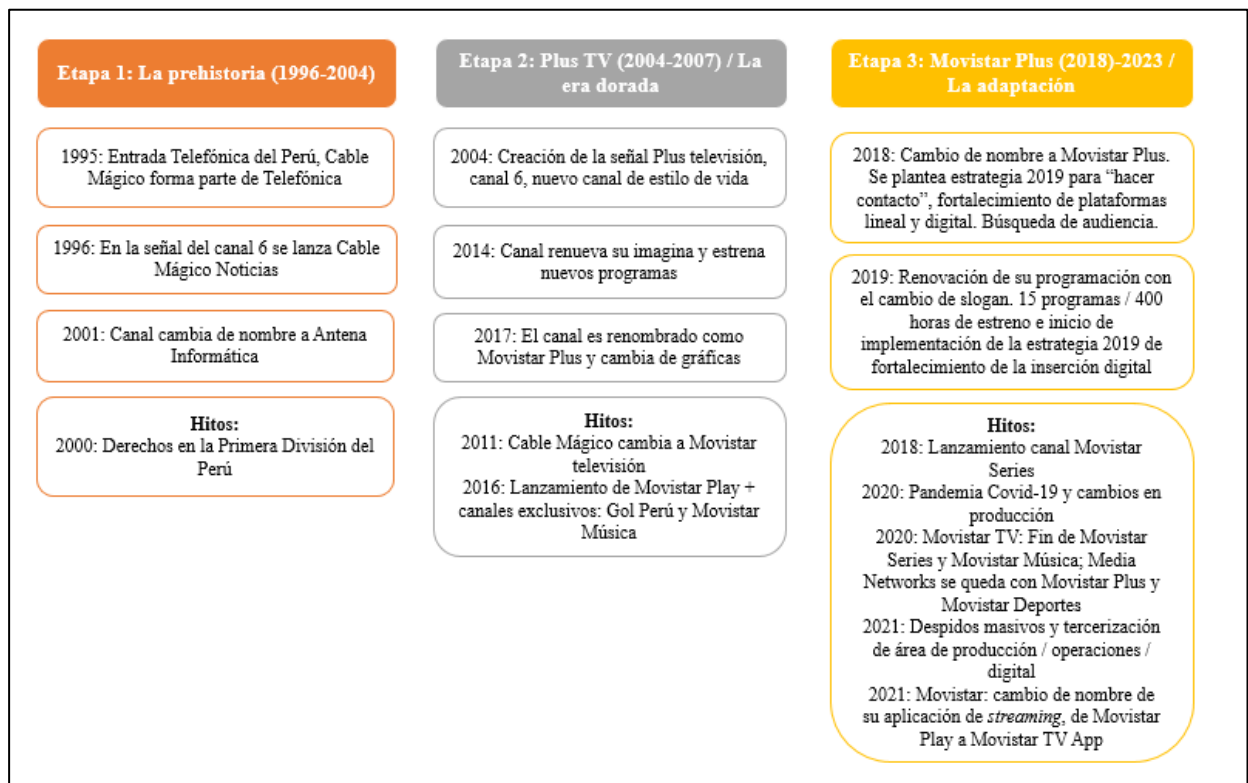
y 2021 estuvo marcado por una reducción de colaboradores y la adopción de la modalidad de tercerización en la producción (áreas de producción / operaciones / digital). Para el final de esta etapa, Movistar Plus disminuye su producción propia, pasando a estrenar solo 2 programas, de producción tercerizada.

Esta etapa constituyó un periodo de cambios para Movistar Plus y en general para Movistar TV. Como información complementaria, en Movistar TV se lanza en 2018 el nuevo canal Movistar Series, cuya programación se basaba en series españolas y latinoamericanas. Sin embargo, esta señal cesa sus emisiones en el 2020, junto a Movistar Música (ambos producidos también por Media Networks, quien se queda a cargo solo de la producción de Plus TV y Movistar Deportes).

En su búsqueda de inserción digital, para 2021, Movistar cambió el nombre de su aplicación de *streaming*, de Movistar Play a Movistar TV App, para enfatizar el carácter digital de la misma. Movistar TV App pasó a ser una plataforma que permite visualizar videos online a clientes que tienen algún servicio con Movistar, vía *streaming*. Cuenta con 19 canales exclusivos, y los clientes de Movistar pueden acceder a canales exclusivos como Movistar Deportes, Gol Perú, Movistar Plus y RPP televisión, Canal N y Movistar Series.

Al finalizar esta era, Movistar Plus pierde preponderancia en la programación de Movistar TV, tomando prioridad la señal de Movistar Deportes.

Figura 2
Cronología de Movistar Plus



Nota: *Adaptado de Movistar Plus (2023); Movistar TV Perú (2023); Media Networks (<https://medianetworks.net/>).*

De esta manera, llegamos al problema que plantea la presente investigación. Ante lo expuesto, este estudio considera de importancia conocer a mayor profundidad una experiencia de lo que sería, desde los planteamientos de Lotz (2007, 2014, 2019), un momento de tránsito de una era de la televisión multicanal, donde el medio protagonista sería el de la televisión por cable; hacia la tercera era, de la digitalización y la televisión distribuida por internet, donde el ecosistema ampliado estaría constituido incluyendo a los medios digitales y la relación con ellos como elemento central. En este contexto, se producen diferentes intentos de adaptación de los medios anteriores al nuevo escenario mediático atravesado por las nuevas tecnologías y el internet, con diferentes estrategias y resultados. Como menciona Scolari (2024), se trataría de un momento donde un medio anterior fue dominante, como lo sería el cable en su etapa anterior para los medios televisivos, a su adaptación y supervivencia ante la emergencia y dominación de un nuevo medio, como lo sería actualmente la televisión por internet, buscando investigar este momento del ciclo vital de una señal de televisión por cable.

Es así que el presente estudio se propone un acercamiento a la experiencia de un canal de cable peruano, Movistar Plus, en su tercera etapa de vida, momento de su evolución en que termina lo que sería su etapa dorada (como lo es la segunda era de la televisión para el cable), hacia el entorno evolucionado de la era de la distribución por internet; desde un interés por conocer qué procesos componen este intento de adaptación, qué elementos son relevantes en este tránsito, qué dinámicas ocurren al desenvolverse este proceso, así como cuáles son las resultantes del mismo, para comprender desde ahí el estado actual de la señal y sus posibilidades. Esto se correspondería con lo que Scolari (2024) propone respecto a la necesidad de investigar las tecnologías que van siendo desplazadas “como un objetivo de la agenda de investigación de la evolución de los medios” (p.230)

La presente investigación se propone así realizar un estudio retrospectivo de esta señal de cable en su tercer periodo, de 2018 a 2023, que inicia con una búsqueda manifiesta de adaptación al nuevo entorno. Se buscará dar cuenta de ese proceso y, al conocer sobre el caso particular, el estudio se plantea poder deconstruir la experiencia y pensar en las necesidades de los medios de comunicación televisivos en sus procesos de adaptación, así como recoger elementos para pensar con mayor profundidad la ecología de los medios actual. De manera que la presente indagación pueda contribuir a pensar la desafiante etapa de transición que se está atravesando actualmente, y las adaptaciones requeridas por los medios de comunicación televisivos para evolucionar en nuestro contexto y momento. Por lo tanto, la pregunta que abordará la presente investigación será la siguiente:

¿Cómo ha sido el proceso de adaptación de Movistar Plus, señal de televisión por cable peruana, a la era de la televisión distribuida por internet, durante la tercera etapa de la señal en el periodo 2018-2023?

Teniendo como objetivo:

Comprender el proceso de adaptación de Movistar Plus, señal de televisión por cable peruana, durante la transición a la era de la televisión distribuida por internet durante el periodo 2018-2023, en la tercera etapa de la señal.

Y como objetivos específicos:

- Analizar las motivaciones que impulsaron el proceso de adaptación de Movistar Plus a la era de la televisión por internet, al inicio del periodo de análisis.

- Comprender los factores intervinientes en el proceso de adaptación de Movistar Plus a la era de la televisión distribuida por internet, durante el periodo 2018-2023.
- Realizar un balance del proceso de adaptación al cierre del periodo: analizar las resultantes del proceso, la situación de la señal y sus perspectivas a futuro.



CAPÍTULO II: MÉTODO

Pregunta principal de investigación

¿Cómo ha sido el proceso de adaptación de Movistar Plus, una señal de cable peruana, a la era de la televisión distribuida por internet, durante la tercera etapa de la señal en el periodo 2018-2023?

Preguntas específicas de investigación

1. Objetivo general

Comprender el proceso de adaptación de Movistar Plus, una señal de cable peruana, durante la transición a la era de la televisión distribuida por internet durante el periodo 2018-2023, tercera etapa de la señal.

1.1. Objetivos específicos

- Analizar las motivaciones que impulsaron el proceso de adaptación de Movistar Plus a la era de la televisión por internet, al inicio del periodo de análisis.
- Comprender los factores intervinientes en el proceso de adaptación de Movistar Plus a la era de la televisión distribuida por internet, durante el periodo 2018-2023.
- Realizar un balance del proceso de adaptación: analizar las resultantes del proceso, el estado de la señal y sus perspectivas de futuro al cierre del periodo.

2. Diseño

La presente investigación se inscribe dentro de la investigación cualitativa que, según Hernández-Sampieri et al. (2014), busca comprender las cualidades de un problema bajo la lógica del cómo se van presentando los hechos; considerando que la realidad es construida por las personas involucradas en la situación estudiada. Lo anterior permite organizar la ruta de estudio con cierto nivel de flexibilidad y de manera iterativa. El diseño corresponde a un estudio de caso, que consiste en una descripción a profundidad

dirigida a comprender los procesos involucrados en determinado fenómeno o situación. Aunque no permite generalizaciones estadísticas, este diseño ofrece ventajas al proporcionar información detallada sobre el tema de estudio, permitiendo obtener nuevas perspectivas e interpretaciones (Barrio & Enrique, 2018). Para la presente investigación, el caso de estudio será el tercer periodo (2018-2023) de Movistar Plus, canal de cable por suscripción. Se elige este periodo en tanto empieza explicitando una búsqueda de adaptación a la nueva era, a través de una estrategia que menciona la inserción y convergencia de plataformas lineales y digitales; es decir, lo que Lotz (2007, 2014, 2018) describe como la transición de la segunda hacia la tercera era de la televisión, distribuida por internet. En este contexto de tránsito se ubica el tercer periodo de la señal, de manera que investigar sobre esta experiencia de un canal de cable peruano constituye una oportunidad para estudiar este proceso de adaptación de la televisión en nuestro contexto, partiendo de que estas eras para América Latina se dieron en un momento posterior y bajo sus particulares condiciones (Straubhaar et al., 2019; Ramos, 2023)

Tomando como referencia a Bautista (2021), sobre los tres momentos que se dan en la investigación de carácter cualitativo, el presente estudio se desarrolló del siguiente modo:

- Exploración de la situación: En este primer momento, se llevó a cabo una exploración sobre el tema para configurar el estado actual de la cuestión y delimitar el problema de estudio, incluyendo una revisión de la literatura actual sobre el tema, para definir el problema y sus componentes, así como formular las preguntas y objetivos del estudio.
- Trabajo de campo: Se aplicaron entrevistas en profundidad a una muestra de cinco informantes, miembros del personal ejecutivo de diferente nivel de mando en la empresa que ocupaban cargos en 2019, año en que fue diseñada la investigación. La pandemia del Cov SARS en 2020 y sus medidas alargaron la investigación y sus procesos, por lo que las entrevistas se llevaron a cabo durante el primer semestre de 2023. Estas proporcionaron información detallada sobre el proceso de adaptación de Movistar Plus y los factores que intervinieron en ella. Además de las entrevistas, se complementó la investigación con un análisis de documentos internos de la organización, relacionados con el diseño e

implementación de las estrategias de adaptación de Movistar Plus, y de data relevante del canal durante ese periodo.

- Identificación de patrones culturales: Luego del trabajo de campo, se realizó un análisis que ayudó a identificar elementos clave en el problema estudiado, es decir en el proceso de adaptación de la señal a los nuevos entornos mediáticos, durante el periodo mencionado.

Cabe señalar que un primer diseño de la investigación planteaba el estudio de la etapa inicial del periodo, centrado en la estrategia de adaptación 2019, y su implementación. La realización de las entrevistas en 2023 facilitó el recojo del proceso de adaptación de la señal hasta 2023, por lo que se decidió ampliar el análisis para cubrir el estudio de la tercera etapa de la señal, de 2018 a 2023. La cualidad abierta, flexible e iterativa de la investigación cualitativa permitió la reformulación del problema, y su ampliación a un estudio retrospectivo de la tercera etapa de la señal.

3. Participantes

La selección de los participantes respondió a un muestreo intencionado a través de la estrategia de caso típico (Merriam, 1998), lo que refiere a individuos que presentan aspectos en común que los hace, en cierta medida, un grupo homogéneo. Corresponde también a lo que Hernández-Sampieri et al. (2014), consideran como una muestra homogénea por la afinidad de su perfil o bien porque comparten algunas características similares. Este tipo de muestra permite profundizar en la comprensión de procesos o episodios que los participantes experimentaron en conjunto.

Así, el criterio de inclusión para la conformación de la muestra lo constituyó el ser sujetos que manejen información de primera mano sobre los procesos materia de estudio, esto es, haber sido parte de la empresa y participado del proceso de adaptación durante el periodo de análisis. Se decidió elegir a personal ejecutivo que estuvo a cargo de diferentes aspectos del proceso de estudio, desde diferentes lugares de mando y decisión, resultando un total de 5 informantes (denominados durante la investigación como E1, E2, E3, E4 y E5 para mantener el anonimato). Se tomó en cuenta los cargos que poseían en 2018 cuando se inicia el proceso de adaptación, por su experiencia y participación directa en el fenómeno de estudio. Si bien todos los participantes fueron

parte del proceso estudiado, algunos tuvieron mayor cercanía a ciertos aspectos o áreas específicas desde su posición particular en la empresa; por lo que las referencias de algunos pueden verse concentradas en algún aspecto del fenómeno más que en otros.

4. Técnica e instrumento de recolección de datos

Para recabar la perspectiva de los participantes, se utilizó la entrevista en profundidad. Según Martínez (2021), esta técnica permite destacar información relevante de los informantes, con un mayor nivel de cercanía discursiva, lo que permite comprender las experiencias provenientes de la individualidad, es decir, los elementos más cercanos a la experiencia del sujeto entrevistado. Se eligió esta técnica por la oportunidad que brinda como herramienta para establecer un diálogo o conversación orientada a la búsqueda de respuestas más abiertas, que permita la emergencia de elementos significativos del problema de estudio, para su comprensión. Así, se construyó una guía de entrevista semi-estructurada, con preguntas orientadas a profundizar sobre el proceso de adaptación de la señal a un entorno mediático en transformación, durante la tercera etapa de su existencia, y dentro de ello, por las expectativas y las motivaciones, los procesos implicados, así como las valoraciones sobre las resultantes del proceso de adaptación (ver Anexo 1-guía de la entrevista).

Por otro lado, se tomó como unidad de análisis documentos internos de la empresa referidos al proceso de adaptación de Movistar, durante el periodo de análisis. Este material sirvió para cotejar la información obtenida desde las experiencias de los entrevistados y así lograr una mejor comprensión del proceso. Los documentos objeto de análisis fueron los siguientes: (1) Estudio de valoración de señales Movistar (Media Networks, 2018a); (2) Movistar Plus 2019. El año en que hicimos contacto (Media Network, 2018b); (3) Informe Mensual de Estadísticas de Facebook (Media Networks, 2021); (4) Movistar Plus Status (Media Networks, 2022), (5) Movistar Plus Estrategia 2023 (Media Networks, 2023) Para el estudio de estos se aplicó la revisión documental (Sánchez et al., 2021) como una técnica que pueda permitir conocer desde la perspectiva institucional y formal el proceso de transición. Para ello, se utilizó una ficha de análisis de documentos (ver Anexo 2) que permitió obtener la información más precisa sobre diversos elementos que se vincularon a los objetivos de la investigación.

4.1. Técnica de análisis

La técnica aplicada para el análisis de la información se basó en un análisis temático (Hernández et al., 2014), el cual contempló:

- Determinación y unificación de criterios para la organización de la información.
- Organización de los datos según los criterios establecidos previamente.
- Preparación de los materiales objeto de análisis.
- Realización de la codificación abierta de primer nivel, que implica identificar unidades de análisis y la asignación de categorías y códigos.
- Descripción de las categorías emergentes producto de la primera codificación. En esta se realizan definiciones, conceptualizaciones y se desarrollan ejemplos que permitan ilustrar y segmentar el contenido.
- Realización de la codificación axial, que es la segunda codificación. Esto amerita la agrupación de las categorías según los temas relevantes, así como establecer relaciones entre categorías, en las que se establecen patrones de sentido.

Estas acciones fueron desarrolladas por el investigador a cargo, quien fue asignando códigos que permitieron la organización de categorías y subcategorías emergentes, así como la construcción de estructuras interpretativas a manera de temas y ejes, que sintetizan los aportes más importantes y elementos comunes de los testimonios recogidos.

Con el objetivo de triangular el análisis, se codificó la data de las entrevistas con el programa ATLAS.ti 23.2.1 para MAC, con asistencia de un especialista para el manejo técnico del programa. Este programa permite la organización de un volumen de data cualitativa a través de la identificación de categorías y subcategorías significativas en un conjunto grande de información, y es usualmente empleado en el análisis temático de investigaciones cualitativas (ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH, 2023). Sin embargo, la organización de la data ofrecida por el programa supuso una apoyatura muy secundaria al análisis temático principal, realizado con mayor nivel de complejidad por el propio investigador.

5. Criterios éticos

Las consideraciones éticas respecto a la metodología de estudio de caso único corresponderán con aquellas planteadas por Widdowson (2011). Estas son (1) contar con el consentimiento de los participantes, y (2) confidencialidad por parte del investigador respecto a la información obtenida y anonimidad de los entrevistados. Los participantes de la investigación consintieron su participación a través de un consentimiento informado que fue transmitido de forma oral y escrita, donde se les aseguró el anonimato y se les indicó el uso exclusivo de la información brindada para fines del presente estudio.

Asimismo, se solicitó el permiso y se firmó la aprobación del uso de los documentos pertenecientes a la empresa para fines de estudio, por la persona responsable de su autorización.

6. Criterios de calidad

Los criterios de calidad se basaron en lo planteado por De la Cuesta Benjumea (2003). En primer lugar, se partirá desde una posición reflexiva que contribuya a la validez del método y, a su vez, permita al investigador posicionarse como agente del estudio e indagación. En ese sentido, es necesario señalar que esta metodología incorpora la subjetividad del propio investigador como sujeto situado (Rosaldo, 1991 como se citó en De la Cuesta Benjumea, 2003); es decir, un sujeto con una biografía y perspectiva que influirá en las preguntas a realizar, cómo hacerlas y la interpretación de los hallazgos. La reflexividad del investigador no es considerada por la autora como un obstáculo a los criterios de calidad, sino que otorga validez y capacidad (De la Cuesta Benjumea, 2003). En este sentido, es importante mencionar que el investigador trabajó durante el periodo de estudio en la empresa productora de contenidos, Media Networks, siendo productor principal; lugar desde el cual formó parte y fue testigo del proceso y periodo de estudio. De esta experiencia surge también el interés por profundizar la comprensión del proceso de transición del canal hacia la nueva era mediática a mayor profundidad, a través de la presente investigación.

Asimismo, la perspectiva de los participantes ha sido recogida con rigurosidad y forma parte constitutiva de la comprensión que va lográndose sobre el proceso de estudio.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

En esta sección se presentan los hallazgos del estudio de manera que permitan ir respondiendo a las preguntas y objetivos de la investigación en la búsqueda de dar cuenta del proceso de adaptación de Movistar Plus durante su tercera etapa, de 2018 a 2023. Así, la sección se organiza en tres ejes, que corresponden a los objetivos, buscando responder a 1) las motivaciones que impulsaron el proceso de adaptación, 2) los factores intervinientes en el proceso de adaptación durante el periodo 2018-2023; y 3) el balance del proceso al finalizar el periodo, que presenta el análisis de los resultantes del proceso, el estado del canal al finalizar esta etapa, y las perspectivas sobre el futuro de la señal. Cada uno de estos ejes presentará los temas y subtemas que han resultado significativos.

1. Motivaciones para el proceso de adaptación digital

En esta sección, recogemos y presentamos lo manifestado por los participantes sobre las motivaciones para el proceso de adaptación y la estrategia planteados en Movistar Plus al iniciar el periodo de análisis, considerando principalmente su búsqueda de adaptación al universo digital. Se han recogido tres motivaciones principales, que son las siguientes:

- Ampliar el alcance y la audiencia de Movistar Plus y con ello de Movistar TV. Esta motivación coincide con lo expresado explícitamente desde la estrategia sobre la búsqueda de audiencias para el canal. Sin embargo, como elemento adicional, la perspectiva de los entrevistados recoge una motivación por, de esa manera, aportar a las suscripciones de Movistar TV, es decir, como telón de fondo la búsqueda de mayores suscripciones del servicio de cable.
- Tener presencia como marca (tanto como Movistar Plus, como Movistar TV) en el entorno digital, en un contexto global de digitalización y así ser una marca asociada a los nuevos tiempos. Esta motivación no sería solo un objetivo para Movistar Plus, desde lo referido por los entrevistados tanto Movistar TV, como Movistar empresa en general, estarían buscando posicionarse como marca de una mejor manera a través de una mayor inserción digital.
- Buscar una sostenibilidad económica para Movistar TV ante el recorte presupuestal de Telefónica del Perú. Lo que, desde lo recogido en esta

investigación, sería la motivación fundamental de base para iniciar el proceso de adaptación.

En lo que sigue, se dará cuenta con mayor detalle de estas motivaciones recogidas como resultado, respondiendo así al primer objetivo del estudio.

1.1. Ampliar el alcance y la audiencia de Movistar Plus y con ello tener mayores suscripciones al servicio de cable de Movistar TV.

Como señal, Movistar Plus busca captar nuevas audiencias para su señal lineal de suscripción en Movistar TV, principalmente buscando “rejuvenecer la edad de la señal”, y llegar a un nivel socioeconómico más amplio. Esta búsqueda está motivada, según los hallazgos recogidos desde los participantes, además, por la intención de atraer nuevas audiencias que al interesarse en el contenido de Movistar Plus, decidan contratar el servicio de Movistar TV. Esta motivación de ampliar la audiencia para Movistar TV, se compondría de lo siguiente:

- a. Diversificar la audiencia (edades, géneros, estratos) con el objetivo de llegar a más usuarios de Movistar Plus y potencialmente así alcanzar nuevos usuarios y mayores suscripciones para Movistar TV, el servicio de cable. Dentro de esta motivación, una vía principal sería la de llegar a público de 30 a 50, público joven con mayor paridad de género, que consume diferente, en distintos momentos del día, contenido corto y utilitario. Por lo que esta motivación vendría asociada a novedad en los contenidos y forma de presentación. Otra vía, sería la de ampliar el nivel socioeconómico de la audiencia, captando al sector C, y que quiera migrar al servicio lineal de Movistar TV. Esta motivación referida por los entrevistados es concordante por la expresada en la estrategia.
- b. Lograr conectar con la audiencia a captar, poder atender y satisfacer sus necesidades e intereses, entender al consumidor para captar su preferencia “es poner en el centro al consumidor y entender cuáles son sus momentos de consumo, y sus modos de consumo, para poder elaborar y desarrollar el contenido” (E1). Esto implicaría desarrollar nuevo contenido teniendo

como base temáticas y características de los usuarios, entendiendo que el público joven está más atento a temas ambientales y cuidado animal, que en las redes busca contenidos utilitarios y no sólo entretenerse, sino aprender. Los entrevistados señalan que el canal había venido perdiendo audiencia porque se había alejado de la misma, y una motivación de base era generar nuevas estrategias para acercarse a ella de una nueva forma.

- c. Producir contenidos diferenciales para fidelizar usuario Movistar Plus y Cliente Movistar. “Dándoles contenido de valor que no pueden encontrar en otro lugar ¿no? De verdad siendo un diferencial. Fidelizar a los clientes que tengo y traer a nuevos clientes, y por eso es tan importante el tema de las redes” (E1). Para fidelizar a los clientes era necesario “renovarse” en cuanto a lo que se les ofrecía.
- d. Fortalecer la inserción en plataformas digitales para captar más audiencia, reforzar la salida hacia lo digital. Dado que, a decir de un entrevistado, “era el único lugar, el único espacio donde podíamos impactar a público que no consumía nuestro contenido en nuestras formas lineales, es la única manera que tenemos de salir al mundo” (E2). Esto se haría básicamente desde las redes sociales y, en cierta medida desde la plataforma de Movistar Play:
 - Utilizar las Redes Sociales, FB, IG, TW, YouTube y la web para “enganchar” al nuevo público digital para que migre al lineal. En palabras de un participante, “al final es un gancho (...) Nos interesa estar ahí porque vamos a través de estas redes generar interés y llevarlas a consumir contenido en las plataformas de Movistar TV” (E1). Se busca entonces generar desde las redes deseabilidad e interés, por el contenido exclusivo de Movistar Plus presentado, para que migre hacia su señal lineal, o para que se fidelice si ya es usuario, como nos cuenta un participante:

Entonces lo que yo hago es amplifico a través de redes sociales, generó deseabilidad y a partir de ahí la gente dice “ah qué chévere” voy a contratar, o “ah, qué chévere, no me acordaba que tenía esto,

lo voy a ver”. Me interesa que, para el consumidor, para el cliente actual, esto tenga valor también para que se quiera quedar conmigo: fidelización (E1).

- Desde la plataforma en línea de la operadora de TV, Movistar Play: Movistar Plus busca continuar con la provisión de contenido que ya venía haciendo para el servicio de Movistar Play, para fortalecer la adhesión de su audiencia, y con ello mantener a los usuarios de Movistar TV.

1.2. Tener presencia como marca (Movistar Plus, Movistar TV, y Movistar) en el entorno digital, en un contexto global de digitalización

Como siguiente motivación para el proceso de adaptación, se encuentra desde los entrevistados, la relativa a la presencia digital de la marca, no solo como Movistar Plus, sino de Movistar TV, y de Movistar como marca general.

a. Búsqueda de presencia digital

A decir de los entrevistados, para Movistar TV como marca se hace imprescindible tener presencia en el mundo digital, pues “si no estás en digital es como que, si no estás, o sea ya la televisión, tradicional como tal, sola no subsiste (...) Tenemos que estar en digital porque si no, es como si no estuviéramos” (E5).

Buscar presencia digital respondería también a una motivación de Movistar como marca global, considerando el contexto de un mundo más globalizado y digitalizado. Los entrevistados mencionan un contexto de digitalización donde aparecen muchos contenidos que se podían consumir, y se hace importante “entrar en ello”, unido a la motivación de ser una marca asociada a los nuevos tiempos.

b. Complementar el discurso de la marca, posicionar y comunicar valores y contenidos de la marca en el entorno digital

Relacionado con la búsqueda de presencia, está la motivación de comunicar y posicionar en y desde el entorno digital los valores de la marca. En este sentido, los espacios digitales son vistos como espacios donde afianzar los valores de la marca Movistar en general, y en el caso de Movistar Plus, como marca que se enfoca en una visión optimista y positiva de la peruanidad.

Insertarse en el entorno digital también está motivado con tener un espacio desde donde adoptar y conectar con valores apreciados por el público joven y presentar contenidos diferenciales; la presencia digital como un tema de branding y posicionamiento desde donde lograr exposición y deseabilidad. A decir de un entrevistado, “Comunicar, tener presencia. Sí, es un tema de branding al inicio, que sepan que existíamos, que existía un Movistar Plus, hacerlo deseable, y convertirlo en contratación para la marca, y conectar con el público más joven” (E3). Es así que se veía como una oportunidad la llegada de Movistar Plus al entorno digital, ya que, en suma, podía funcionar como un medio de publicitar la marca Movistar en general. Como nos lo dice muy claramente un entrevistado:

Y nosotros, si bien no somos Movistar, el contenido era la vedette de toda esta oferta, ¿no?, si tú tenías un contenido altamente deseable lo presentabas en redes sociales, algunos bytes, bien empacadito, bonito y al final cerrabas con si “quieres ver más de esto, contrata Movistar (E3).

Este punto nos permite pasar a una motivación que aparece como una de fondo, la motivación económica, en el siguiente punto.

1.3. Buscar una sostenibilidad económica ante recorte presupuestal

Ante la complicada situación económica de Movistar Perú, y en medio de un contexto de recorte presupuestal a la productora, Media Networks, impactando con ello a la

producción de contenidos de Movistar Plus, se da la necesidad de buscar un tipo de sostenibilidad económica. Los entrevistados señalan el factor económico como una motivación central para el cambio en la estrategia y la búsqueda de la adaptación:

Lo más complicado era el tema presupuestal con Telefónica (Movistar), que no sabías con cuánto dinero contabas para hacer el contenido (...) cuando Telefónica me dice de verdad no puedo pagarte más, así vayas, patalees, no estoy en capacidad de pagarte más porque estoy mal financieramente, yo creo que eso fue lo que más nos movió a querer- a tener que hacer el cambio (E3).

a. Necesidad comercial y económica de audiencias

Es así que se encuentra como punto de confluencia para los participantes, que la búsqueda de audiencia tiene, a su vez, de fondo, una motivación económica. La búsqueda de audiencia a través de las plataformas digitales, económicamente se relacionaría con:

- Generar deseabilidad de contenido televisivo para fomentar las suscripciones al lineal y así sumar clientes suscriptores a Movistar TV.
- Fidelización de Clientes de Movistar TV y que mantengan la suscripción (evitando un posible corte de cable)
- Aumentar las suscripciones para vender más publicidad y asociar mayor número de marcas a la señal.
- La necesidad de sumar audiencia joven se relaciona con un fundamento económico, dado que es la que consume y, por tanto, donde apuntarían las marcas para publicidad, con los ingresos que ello traería aparejado. Como nos dice un participante:

Necesitabas audiencia (...) y audiencia joven ¿no?, porque si sigues con abuelitos- qué puedes vender (...) Necesitas llegar a un promedio, no sé, de 35 años, que es público no tan grande, que ya tiene la vida más resuelta en función a lo que quiere hacer, teniendo

capacidad adquisitiva que te permite comprar cosas, ahí es donde apuntan las marcas ¿no? (E3).

En esta relación entre el factor de audiencias y el factor económico, un entrevistado nos describe lo que sería un círculo complicado en la televisión que involucra la relación entre audiencias, publicidad y contenido, ya que:

La televisión es un poco perversa, porque puedes tener un contenido lindo que la gente no lo aprecia y si la gente no lo ve, no tienes audiencia; y si no tienes audiencias no vas a vender publicidad; si no vendes publicidad, pierdes financiamiento para tu propio contenido ¿no? Ese círculo es complicado (E3).

Es así que, ante la situación financiera y la baja publicidad en la plataforma de transmisión lineal (por cable), las plataformas digitales - como las redes sociales y la web- aparecen como alternativa económica para quebrar ese círculo complicado y apostar por convertirlo en un ciclo virtuoso: sumar audiencia, y con ello suscripciones, auspicios y publicidad; por tanto, mayores ingresos, y así poder subsistir y seguir produciendo contenido.

De manera que, como nos dice un entrevistado:

(...) se comenzó a pensar en las redes y en las plataformas digitales como una oportunidad comercial. Entonces, al crear contenido directamente para digital lo que queríamos también era incrementar el tráfico y volumen de audiencia en digital para poder luego aprovechar y explotar nuestras plataformas digitales como plataformas de venta comercial, y poder generar ingresos con ellas (E2).

Volviendo al circuito descrito de la televisión, lograr mayores audiencias estaría de la mano del tema de la búsqueda de publicidad para reeditar económicamente.

b. Redes sociales y web como oportunidad comercial para vender publicidad de manera más económica

En las plataformas digitales se encuentra una posibilidad de presentar publicidad de manera más económica, existiendo diferentes alternativas de publicidad digital para generar ingresos, como banners o menciones a las marcas. Sería una oportunidad comercial, ya que se retroalimenta la exposición de las marcas entre lineal y digital a través de publicidad en redes, y así enganchar marcas que quieran auspiciar la señal lineal sumando para ellas la exposición en redes. Como explica un participante:

Telefónica, en una situación financiera compleja, toda su presencia de marca que antes veíamos paneles publicitarios por todos lados, pauta publicitaria en todas las señales, ya se había reducido. El 2019 era casi que ni existía; el ratio de publicidad, de inversión publicitaria entre Claro, Entel y Telefónica, tranquilamente podría ser 10 a 1: ellos invertían 10, y nosotros 1. Desde Movistar, entonces, las redes sociales eran un camino, es un medio barato que te permite publicitar (E3).

c. El tema de ahorro de costos y gastos, la eficiencia

El encargo para Movistar Plus, siguiendo lo recogido por los participantes, ya no sería solo el de tener un contenido de calidad para atraer más audiencias y así generar el circuito virtuoso en términos de ingresos y sostenibilidad económica para seguir produciendo contenido; sino que, además, empieza a ser atravesado más explícitamente por el encargo de que este contenido pueda ser producido de la manera más eficiente

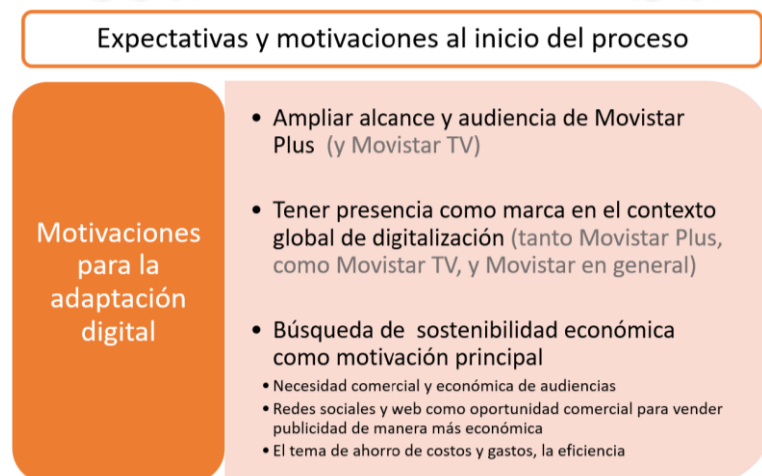
posible. Sobre esta búsqueda de eficiencia, un participante dice que era importante tener:

Contenido no solo bonito, sino eficiente. (...) Ya habíamos migrado a tratar de hacer un contenido bonito, atractivo para el cliente, pero que también tenga un concepto financiero detrás (...) porque necesitaba ver por donde se iba toda la plata, no podía ser que seamos tan ineficientes cuando en el mercado podías conseguir producciones por 40% menos de lo que nosotros costábamos, y ahí empezamos a ver y buscar y buscar cuáles eran las ineficiencias, y empezamos a encontrar (E3).

Es así que la motivación económica en el contexto de la crisis financiera de Telefónica Perú y el recorte presupuestal para la empresa realizadora, Media Networks, y con ello directamente para la producción del canal Movistar Plus, será una motivación de fondo en la que estaría sostenida, desde los entrevistados, la necesidad de cambio, revelándose el factor de la motivación económica como el motor del proceso de adaptación.

Este factor económico atravesará asimismo el desenvolvimiento del proceso durante el periodo analizado, como se verá en el siguiente punto.

Figura 3
Expectativas y motivaciones al inicio del proceso



2. Proceso de adaptación: Implementación de los cambios y adaptaciones

2.1. Proceso de producción y adaptación del contenido para digital

Como parte de la estrategia, se buscaba producir contenido adaptado a las plataformas digitales, lograr cambios progresivos tanto en contenidos como en formatos, para insertarlos en el universo digital. Durante la implementación de este proceso, se ubicaron algunas problemáticas para ello, que veremos a continuación.

2.1.1. Falta de formatos digitales y de área de creación digital en sí

Desde lo recogido por los participantes, la creación de subproductos digitales para redes implicaría algunos aspectos como tener una pauta de edición para los contenidos lineales, dirigidos a la señal de cable (emisión vía televisión por su sistema de suscripción), y otra dirigida específicamente a los contenidos del digital; pensar en contenido ya no solo entretenido sino interactivo; así como manejar diferencias en el tiempo de exposición de los contenidos según las distintas plataformas, teniendo en cuenta la diferencia de edades de usuarios de cada plataforma, así como las variables que se juegan en las redes sociales, por ejemplo los tiempos de atención y consumo diferentes. Sin embargo, no fue tan sencillo realizar la producción del contenido digital contemplando todos estos aspectos, dándose dificultades en la generación de contenido netamente digital, dado que: “Eran piezas espejo o promocionales del lineal o sacabas extractos (...) No que tenías piezas hechas para digital (...) en temas de generar formatos digitales no siento que se haya dado” (E4)

En este mismo sentido, consideran que el área digital no llegó a constituirse como un área de generación de contenidos para redes, tratándose más de un área de promoción digital, que de creación digital. Esto traía consecuencias en el alcance digital, así como también impactaba el retorno esperado hacia la señal de televisión lineal, previsto en la estrategia: “al final, si solo vas a promocionar con distintas piezas los formatos, ¿qué tanto llegas a una meta o a un fin de tener más

comunidad, o que la comunidad pase al lineal, o bajar la edad o nivel socioeconómico?” (E4).

Este punto de la ausencia de las piezas diferenciales especialmente creadas para digital, estaba relacionado con el recorte de presupuesto de la empresa matriz para la realizadora de los programas. Menciona un entrevistado: “había presupuestos reducidos para la creación de subproductos para redes. Y nosotros teníamos que defender ese presupuesto que usábamos o ese recurso que usábamos para digital que siempre eran escasos o más escaso de lo que nos hubiese gustado” (E2).

2.1.2. El lineal como prioridad

Relacionado al punto anterior, la creación de los contenidos para digital también se veía limitada en tanto era muy claro, a decir de los participantes, que la producción para el lineal era lo dominante y la creación digital se supeditaba a ello. En sus palabras:

(los contenidos) lamentablemente estaban hechos para tele (...) Para que la historia te la cuenten en media hora, pero tú tenías que convertirlo en un contenido de un minuto (...) Pensar en digital es a veces ver cómo le das la vuelta porque tu contenido madre está pensado para el lineal (...) la señal como tal sigue siendo una señal de tele. Siempre la prioridad va ser el programa final que se va emitir en la tele, o sea, esa va ser la prioridad siempre (E5).

2.1.3. Tensiones entre las áreas de producción y digital afectaban la producción del contenido digital

Los entrevistados mencionan dificultades en la relación entre las áreas de producción y digital para adaptar el contenido. Las tareas y los límites entre estas áreas en la realización de productos digitales o para adaptar el contenido a digital, no eran claros. Además, había falta de equipo o de otros factores de la producción para ello, por lo que el contenido se veía afectado, como dice E5:

tú podías tener toda una lista de ideas que pensabas ejecutar para ese contenido, para ese programa, para ese capítulo, pero a la hora de la hora se reducía a uno solo porque realmente en la práctica no se podía hacer (E5).

2.1.4. La polémica entre disponibilidad y exclusividad del contenido

Se empieza a argumentar a favor de hacer disponible el contenido de los programas en el universo digital, versus la exclusividad, que había sido principio del funcionamiento de los contenidos de Movistar Plus en lineal. Así, los entrevistados mencionan una discusión durante el proceso de adaptación, entre poner a disponibilidad en las redes el contenido, para llegar a mayor audiencia; versus el mantener el contenido exclusivo completo solamente a través de la señal de cable y no ofrecerlo completo en digital; por el temor de que, al tenerlo disponible, los usuarios ya no llegasen a contratar el lineal (suscribirse al servicio de televisión paga), que era el objetivo final.

Tienes un contenido hermoso que casi no lo comunicas (...) Nosotros, por no querer compartir el contenido, por querer tenerlo exclusivo para el cliente Movistar, no nos abríamos ni a poner contenidos en redes sociales, ni a tener un canal de YouTube fuerte, o sea era importante tener presencia ahí porque si no, no conectas con la gente (E3).

Esta polémica tiene que ver también con tratarse de primeras experiencias de acercamiento a lo digital y su propio funcionamiento, por un lado:

A la hora que yo digo voy a empezar a disponibilizar más contenido en redes sociales y demás, empieza un miedo evidente y natural que es “oye, pero mi contenido es exclusivo, si tú lo pones en redes sociales la gente ya no va a necesitar contratarme”, no, no, y es que tienes que entender y es un poco la evangelización del para qué estoy en las redes sociales, que es algo de lo que hemos venido hablando. No- no te preocupes que lo que yo voy a hacer aquí es amplificar, amplificar para que la gente valore tu contenido y quiera ir para acá (E1).

Además, esta reserva respecto a una distribución amplia en las plataformas de las redes respondía a decisiones de la empresa, Telefónica Perú; punto que será retomado más adelante como un factor en sí mismo.

2.1.5. La competencia del contenido digital en medio de una explosión de contenidos digitales y penetración de plataformas de video on demand, video de libre disponibilidad y diversidad temática

Hacia afuera, se hace difícil competir y posicionar el contenido digital que se produce, en medio de una gran explosión de contenidos audiovisuales en redes y el universo digital, y es muy amplia y diversa la presencia de espacios digitales que producen contenido, dándose una abundancia de contenidos y temáticas y de posibilidades de acceder a ellos. En palabras de un entrevistado:

Todos somos generadores de contenido y en esa generación de contenido, al final, competimos todos (...) La competencia dejaron de ser las otras señales de PayTv o de televisión abierta, lineal; la competencia es cualquiera que genere contenido y lo disponibilice a través de las redes, cualquiera (E1).

En este punto de la competencia en medio de un universo grande de contenidos coinciden varios de los entrevistados como un punto significativamente complicado de lo que fue la salida hacia el digital, mencionando cómo en esta salida se encontraron con otras plataformas que habían logrado ya una penetración, con las que era difícil competir, como las plataformas de video *on demand* (VOD) como Netflix, o de amplia y libre disponibilidad como YouTube.

Competimos radicalmente con, tanto las plataformas de video on demand o sea video bajo demanda como Netflix y todas las demás, porque- antes solo podías consumir contenidos visuales en tu pantalla de televisión, punto, y de un tiempo a parte eso ya es totalmente falso, porque ahora puedes consumir contenido donde tú quieras, en tu reloj, en tu teléfono. Ahora desde tu televisor, sin ver televisión (E2).

Algo similar ocurría respecto a la temática específica del canal Movistar Plus, como eran los contenidos de “estilos de vida”, que antes podía ser un diferencial y en medio de esta abundancia de contenidos y de facilidad para acceder a ellos desde otras plataformas dejaban de serlo. Como cuenta el entrevistado 3: “había mucho contenido de estilos de vida que se consumía ya no en plataforma lineal sino en video *on demand* ¿no?, YouTube nos estaba sacando la vuelta mal”.

Asimismo, los entrevistados confiaban en la calidad de los presentadores de sus programas, pero en el contexto digital el panorama es diferente y más amplio: “se van creando definitivamente nuevos personajes y van saliendo nuevos personajes en redes, cada vez es más difícil competir” (E2).

Es así que, ante un universo digital en que ya se había dado la penetración de plataformas de video *on demand*, video de libre disponibilidad, y se encontraba una diversidad temática y de formatos atractivos; la competencia con otros creadores de contenido digital se vuelve más difícil aun, siendo que otros creadores se dedican a producir contenido netamente digital. En palabras de un participante, estableciendo esta diferencia:

son espacios netamente digitales, o sea tienes a cocineros que se juntaron para hacer un espacio digital ¿no? Y ellos se mueven netamente en digital, ellos no producen para lineal y luego lo que les queda lo pasan para digital ¿no? Ellos producen 100% para digital (E5).

Lo que, como se mencionó, no era el caso de Movistar Plus. Esto tiene relación con el siguiente punto.

2.2. Aspectos de la implementación relacionados a la organización

2.2.1. Dificultades económicas de la empresa

2.2.1.1. El recorte presupuestal y su impacto en la implementación

El primer factor a ser considerado en el tema financiero es el del presupuesto para la producción. Como se ha mencionado, el periodo bajo análisis coincide con una

crisis financiera de la empresa y un recorte presupuestal a la empresa productora, que directamente afectaba la producción del canal. Como dice un entrevistado: “lo más complicado era el tema presupuestal con telefónica, que no sabías con cuánto dinero contabas para hacer el contenido” (E3).

Al recorte presupuestal, a decir del participante 4, se sumaba que quizás no se supo gestionar de la mejor forma los recursos desde los equipos: “el tema del presupuesto, sé que es algo que con los años ha ido decreciendo. Pero, aun así (...) Era un presupuesto que se podía utilizar tal vez de mejor manera, con otros proveedores (...) (E4).

Creo que no ha habido una estrategia de producción muy clara o un diseño de producción muy claro, para saber cómo reutilizar los recursos para obtener productos buenos. Creo que no hubo una buena estrategia de contenidos, de cómo utilizar estos recursos (E4)

El recorte y el tema de la gestión de los recursos se asociarían luego a la tercerización de la producción, que será desarrollada más adelante.

2.2.1.2. Dificultades para las ventas de los formatos y contenidos digitales desde el área comercial

Los entrevistados describen que el área comercial, encargada de ventas y publicidad (perteneciente a la empresa productora Media Networks) estaba acostumbrada a la venta de los contenidos que se producían para la señal lineal. Sus estrategias para la venta de contenidos digitales no estaban desarrolladas, o no fue fácil hacer ese giro. Esta situación es narrada por los entrevistados: “(los del área comercial) no conocían mucho los formatos, vendían lo clásico que podían vender para la señal (lineal, de cable) lo vendían también para digital, pero el consumo digital es totalmente diferente. Entonces, luego fue mejorando un poquito” (E5).

Esta novedad que constituía lo digital para el área comercial al comienzo, además de producir algunas tensiones, generaba que no se lleguen a dar los resultados comerciales esperados:

ellos (los del área comercial) no entienden cómo son nuestros procesos como para dimensionar los costos o la complejidad de hacer una pieza (...) no conocen en esencia lo que es el formato. Entonces es como: si no sabes qué es lo que estamos haciendo como para explicarle eso al cliente y venderlo, es complejo (E4).

2.2.1.3. La tercerización y los consecuentes despidos

La tercerización, es decir, la contratación de otra empresa productora -un tercero- para la producción y realización de los contenidos, si bien para los entrevistados, era una posibilidad de producción presente como idea frente a un presupuesto disminuido, irá cobrando más fuerza sumado a una falta en la gestión de recursos, y luego y se precipitará como salida frente a la crisis suscitada por la pandemia del Covid-19 en 2020.

El atravesamiento de la pandemia sobre el proceso de adaptación tendrá un punto de análisis en sí mismo más adelante.

2.2.2. La cultura de la empresa y tensiones al interior

A partir de lo recogido en las entrevistas, se encuentran factores asociados a la cultura de la empresa que fueron componentes transversales en el proceso de adaptación a digital y en cómo este se fue desarrollando durante el periodo analizado, siendo estos:

2.2.2.1. La resistencia del grupo humano y la cultura de la empresa en adaptación

Para los colaboradores fue un proceso difícil ir asimilando los cambios. A decir de un participante, “hacer cosas para el digital supuso un tema de cambio de cultura en la gente”. “Fue duro el tema cultural también con la gente. Queríamos hacer cosas para el digital, porque ese era el camino (...) Los productores no querían porque ellos hacían televisión” (E3).

Por ejemplo, supuso cambios para producción como ajustar elementos como el encuadre, o subtítular los videos; o el adaptar algunos aspectos técnicos para el equipo de operaciones, como nos dice un entrevistado:

Operaciones no estaba preparado para eso tampoco, porque grabar, registrar, pensando en *mobile first* es completamente distinto, ellos pueden tener un encuadre maravilloso con el talento acá al costado y cuando lo quieres convertir en cuadrado te volaste al talento, no te sirve (E3).

Esto se expresó y tradujo también en dificultades y tensiones entre los equipos.

2.2.2.2. Difícil comunicación y tensiones entre áreas

Al inicio del periodo cada área funcionaba como “isla” y por tanto terminaban alejándose de tener el mismo objetivo. Esto se ve, por ejemplo, en el manejo inicial de lo digital por cada programa:

cada productor de cada programa comenzó a desarrollar las *fanpage*, comenzaron a manejarlas ellos de manera independiente y de manera- de forma original hacia cada uno de los contenidos, pero no había un- digamos, un (ininteligible) común por buscar objetivos comunes, entonces cada quien disparaba para su lado y era un recurso que queda un poco vacío porque se iba para cualquier parte (E2).

Durante el periodo, como parte del proceso de adaptación, se buscará contrarrestar esta dispersión, buscando más bien una articulación entre programas para el funcionamiento digital, por lo que se crea una misma cuenta en redes para toda la señal, que centraliza la información digital de todos los programas.

Otro elemento será el de las tensiones entre diferentes áreas. Así, entre el área de producción y la de operaciones: “tenías las guerras internas entre producción y operaciones, que cuando las cosas salían mal, producción decía que

operaciones, ellos tienen la culpa siempre, y operaciones es que producción no sabe producir” (E3).

Otra tensión se da entre el área de producción y el área digital, dado que “la nueva dinámica de creación de contenido pensando en el mundo digital fue muy retardadora para las producciones de cada programa”, dice E5. Un tema de desencuentro eran los límites de la responsabilidad respecto a la realización de productos digitales, “había producciones que eran súper abiertas a generar contenido digital, había también por ahí que lo veían como favor” (E5).

La difícil relación con el área comercial era otra tensión, como se ha mencionado en otro punto (económico). Desde lo recogido, el área comercial no conocía bien el flujo de producción o los formatos digitales, lo cual traía complicaciones y generaba dificultades en la relación. Como dice el entrevistado 5: “la verdad es que no teníamos como que... (suspiro) mucha, cómo te digo... mucha coordinación”.

2.2.3. Impacto de decisiones políticas a nivel empresa: el dogma de la exclusividad

Además del recorte presupuestal de la empresa matriz para las realizaciones, se da un impacto en el proceso de adaptación relacionado a la toma de decisiones a nivel empresa. Esto ocurre en cuanto a la disponibilización de los contenidos digitales, siendo que la empresa inicialmente no está de acuerdo con transmisiones completas, o dar demasiado contenido producido por Media Networks a través de plataformas digitales de libre acceso. Frente a eso, opta inicialmente por “mantener las pantallas lineales como nuestras pantallas exclusivas” E2.

Lo que en palabras de un entrevistado se constituiría en un momento como “el dogma de la exclusividad”, y desde las producciones se esperaba se pueda ir flexibilizando la política de la empresa hacia la disponibilización, lo que generaba cierta tensión.

yo creo que en un punto la exclusividad era un dogma (...) es que la mejor manera de aprovechar la exclusividad es no siendo tan exclusivos porque al ser estrictamente exclusivos escondes las cosas buenas que

tienes y la idea es mostrar las cosas buenas que tienes, pero para mostrarlas no puedes ser estrictamente exclusivo (...) entonces tienes que romper un poco, flexibilizar tu exclusividad (...) E2.

Este factor de mantener la exclusividad como dogma, manejado de esa manera, comprometía y era contraproducente la llegada a la audiencia que se esperaba tener.

2.2.4. Estar bajo el paraguas de la marca

La poca aceptación de la marca Movistar

Movistar, como marca, tenía asociado un “sentiment” negativo, debido a la experiencia de muchos usuarios de fallas en servicio telefónico, de internet, falta de señal, entre otras. A esto se suma que en 2018 se había realizado el cambio de nombre del canal de contenidos de “Plus TV” a “Movistar Plus”, precisamente en la idea de que se identifique al canal bajo la marca Movistar como paraguas. Los entrevistados identifican esta asociación como un factor que jugó en contra en la llegada a la audiencia. Así, señalan “el lado negativo” de que la cuenta se vinculara con Movistar:

En un principio, los programas del canal no eran asociados a Movistar en sí mismo. Sin embargo, al pasar de Plus Tv a Movistar Plus, el “*sentiment*” negativo por la marca influye”. Y continúa: “a nivel de *sentiment*, siempre es Movistar y no sé qué, y que no tengo señal, y que no tengo mi *router* y que no vino el técnico, y esto y que el otro, eso también pasaba en nuestros contenidos, o sea, muy a pesar de que lo moviéramos desde el punto de vista de contenidos en sí mismo, nunca faltaban las personas que se quejaban del servicio (E5).

La marca y la limitación en el tratamiento de ciertos temas

En ese sentido, estar bajo el paraguas de la marca también llega a impactar los contenidos, como comenta E4:

siento que eso también nos ha afectado mucho con el tema del contenido, de qué tanta libertad teníamos para comunicar, como que todo muy constreñido a lo que es Movistar marca, más que decir: somos “Plus”, somos “Movistar-Plus”. Bueno, cambiaron el nombre, creo que también ya quedó muy claro que efectivamente estábamos más amoldándonos a ellos, que haciendo algo diferenciado (E4).

Así, la presencia fuerte de la marca se empieza a ver en el tratamiento de los temas. En este sentido, los entrevistados comentan que al acercarse al universo digital se encuentran que las audiencias digitales tendían a ser más abiertas con ciertos temas, y la marca no lo era necesariamente. Este punto lo recoge el entrevistado 4: “nos cuesta un poco el ampliar porque también hay muchos lineamientos y muchas restricciones que vienen ya desde arriba, desde la marca Movistar”.

En ese sentido, perciben ciertas limitaciones, expresadas en un recato para abordar algunos temas o enfoques, como por ejemplo los temas de género.

Yo creo que todo el tema que está ligado a la comunidad LGTB y al tema del feminismo (...) O sea, entiendo que tenía un montón de iniciativas que apoyen el crecimiento de la mujer, que apoyen a la comunidad LGTB. Pero al final, cuando tu querías sacar algo que iba un poquito más allá, era como “no, no podemos hablar de eso (E4).

En algunos casos se podía tratar de lineamientos y parámetros más explícitos, y en otros, funcionaba a manera de un auto-recorte al estar bajo ese paraguas: “ya uno inconscientemente se autorregulaba, me encantaría hablar de ese tema, pero no podemos porque Movistar marca, no...” (E4).

Esto va generando un efecto de irse agotando los contenidos de los que se puede hablar y, en la audiencia, un efecto de mantenerse “endogámica”, como se verá en otra sección.

2.2.5. El App Movistar Play como otra iniciativa de la marca en su inserción digital

La app de Movistar, Movistar Play, es creada anteriormente a este periodo, como una aplicación de Movistar TV que busca competir con aplicaciones de VOD, una plataforma para distribuir el contenido. También transmite algunos contenidos de Movistar Plus, que el canal le brinda con ese fin. Sin embargo, esta App es independiente de Movistar Plus en su producción y funcionamiento. Como la describe un entrevistado:

en el caso de la app de Movistar, es un plus que te dan cuando tienes tu tele contratada ¿no? No es que funcione como una línea de negocio independiente por sí sola, no es un Netflix ¿no? (...) Tú tienes que ser cliente de Movistar TV para ver lo mismo ahí, claro está, en cualquier dispositivo y todo, pero no es como si yo te venda como Movistar- te vendo como un producto en sí mismo el App de Movistar (...) Un plus a tu contratación de Tv tradicional, entonces para mí simplemente como te digo es un servicio añadido, es un plus, es un bono que te da ser cliente de Movistar TV (E5).

Sin embargo, fue una app que tuvo dificultades, señaladas por los entrevistados como: altos costos, el “*experience*” del usuario con la aplicación no era muy bueno, además que para tener un diferencial con la app se quiso crear un nicho con contenido solo peruano, pero este se agota. En palabras de E3:

Al inicio se invertía un montón de dinero en poner contenido dentro del Play, pero como querían especializarse en algo y para no competir con todos, porque todos los *players* tenían ahora una app, este, quisieron poner contenido solo peruano ¿no? Nuevamente el tema artístico en Perú no es infinito, es muy reducido, por ahí que en Argentina puedes hacer algo así, aquí no, entonces se te va, pagas mucho, la gente no consume tanto (E3).

La relación entre Movistar Plus y Movistar Play, era que el primero proveía contenido para que sea transmitido y alimentara la app (Play), junto a otro contenido que transmitían.

En el caso de Plus pasaba un poco eso, en el VOD no lo consumían tanto, la gente consumía más el canal en vivo, o sea era lo miro en vivo ahí o lo miro en vivo acá ¿no?, eso era lo que tenía consumos más altos. Alguna receta específica probablemente tenía un consumo interesante en VOD, pero no más, no más, entonces fue un producto que nació medio defectuoso encima no comunicaste que lo tenías, entonces, no, no funcionó tanto para la marca en general ni para Plus tampoco (E3).

Algo que funcionaba bien en el Play era el visionado de deportes en vivo”, dice el E4, seguido por el E2 “funcionaba mejor en el *streaming* que en el VOD, digamos, y no cargar de más contenido.

Ante esto, se opta por no subir más contenido de Movistar Plus para VOD en el Play, siendo además costosos los servidores para alojar el contenido.

Por eso la estrategia de Movistar Plus hoy por hoy es no cargar de más contenidos (al VOD del Play), ya no ingresa nada (...) hay un costo, hay un costo, hay dos costos, cuesta gestar y cuesta soportar porque los servidores te cobran (...) entonces como que no era redituable que digamos (E2).

2.3. Situaciones presentadas en la implementación de la estrategia en la relación con el talento

Los presentadores de los programas que se producían en el canal lineal, las figuras mediáticas, son los llamados “talentos”. Al plantear la estrategia, los talentos fueron considerados inicialmente como un diferencial a favor dentro de lo que sería la competencia en el entorno digital, siendo que se esperaba contar con los presentadores y su posicionamiento mediático como un elemento ventajoso: “frente a la competencia, el

quién te cuenta, la construcción de un personaje, la ventaja de tener personajes posicionados (...) y esa es una de las ventajas de posicionamiento que tenemos” (E2).

Sin embargo, en la implementación, la relación con los talentos trajo sus propias complicaciones.

2.3.1. Los talentos, “entre conductores e influencers”

Los presentadores de los programas lineales, al ser figuras mediáticas, comienzan a apostar por ser influencers, esto es, por tener una vía de comunicación individual e independiente, que no representa a una empresa o programa sino a sí mismos, siendo así que “empiezan a darse sus inicios como generadores de su propio contenido en redes” (E1),

Se va dando entonces en este periodo el crecimiento de los conductores como influencers, y el crecimiento de sus propias cuentas en redes. Es así que, si bien los talentos “podían ser una oportunidad de promoción para la marca” (E3), como se esperaba inicialmente, esto no se lograba del todo. Los talentos pasan a convertirse en generadores de contenido, y utilizan además su posicionamiento en la TV para dar su propio salto digital: “la pantalla lineal fue finalmente un, este, un trampolín para muchos conductores que se han ido al digital” (E5).

Esta entrada particular de los talentos en los medios digitales remece de alguna manera la relación inicial que se tenía con ellos, donde había mayor exclusividad. “En un principio, nosotros mirábamos los talentos que teníamos, que le brindaban servicios a Media Networks, que para la generación de contenidos sean de un estricto uso de su contenido solamente para las pantallas de plataforma que nosotros manejamos” (E2).

Estos cambios comenzaron a generar sus propias dificultades.

2.3.2. Conflicto de intereses comerciales con los talentos

Se presentan choques comerciales al momento de realizar contenido complementario, como grabaciones de “cápsulas” de marcas para ser transmitidas en redes, previsto desde la estrategia. Esto no tuvo aceptación fácil por parte de los presentadores, siendo percibido desde el canal como una “poca disposición a colaborar” de los

talentos, quienes priorizaban las emisiones y contratos desde sus propias y nuevas redes personales. A su vez, los talentos parecían sentir que con esas demandas se multiplicaba su trabajo. Como dice un entrevistado:

quiero hacer mi contenido para redes, entonces al talento que estaba acostumbrado a un ritmo determinado, querías, este, y en el medio tiempo me haces Tik Tok y además te voy a tomar fotos para el Instagram, y, además, y, además, entonces de pronto estabas multiplicando su trabajo, y encima al área comercial que está afiliada, esto de aquí lo puedo vender a las marcas, y quería venderlo y no pagar nada al talento ¿no? (E3).

Otra situación de conflicto fue cuando se intentó conectar la marca Movistar a los talentos. Dado que su vinculación contractual era con Movistar Plus, ellos no aceptaban fácilmente, o querían cobrar más,

Movistar, que también estaba en la lona, ah mira lo que estás haciendo, ponle mi marquita ahí, claro, al momento que quisimos poner no la marca Movistar Plus, sino la marca Movistar, el talento, obviamente, dice eso tiene otro valor totalmente distinto, yo por eso cobro, no sé, 8 mil dólares, 10 mil dólares ¿no? (...) Y empezamos un tira y jala, un tira y jala, en ese sentido (...) Fue durísimo. (E3)

Lo que, como se mencionaba, tenía que ver con los límites contractuales:

Otra cosa que también es cierto, qué tanto se podía lograr con los conductores en redes, muy poco, porque sus contratos eran complejos ¿no? Esos temas yo recuerdo haberlos conversado muchas veces- porque nos tocaba conversar con ellos el tema de sus contratos y nos decían no se pasen, cómo piensan que les voy a dar, o les voy a ceder, o si hago esto no me van a dar, no me van a pagar (E4).

Ya insertados en el escenario digital, al parecer, los talentos tenían mejores posibilidades comerciales negociando directamente como influencers, manejando

marcas en sus propias cuentas digitales, como nos permiten ver los entrevistados: “(ser influencer) te da la oportunidad a ti (talento) de negociar directamente con los auspiciadores que estén interesados en aparecer en tu contenido, no tienes intermediarios porque no eres parte de un canal, ni nada. Entonces el influencer trabaja con eso ¿no?” (E5). Además, “cada uno ya estaba manejando su imagen en sus cuentas personales teniendo cierta retribución económica” (E4).

Lo que llevó no solo a complejizar los contratos y acuerdos con ellos, sino a que incluso algunos talentos dejaran el canal, eligiendo transmitir desde sus redes. Así ocurrió con un presentador:

(Un presentador) se fue porque quiso ser influencer. O sea, él quiso hacer su propio contenido digital, no quería depender de un canal de televisión por más que este canal le ofreciera una... una llegada a un público a través de su pantalla, él optó por él mismo hacer su propio camino en digital y se fue (E5).

Esto llevó a que durante la misma implementación se tuviese que redefinir la relación con los talentos, incluso los contratos, y se fuera dando, desde el canal, una aceptación de este nuevo lugar de los presentadores en las redes:

Entonces, ahí dijimos okey, hay que abrir esto, que efectivamente (...) no haga la misma cosa pero que haga contenido complementario, que mueva sus redes sociales, al final si ella es relevante, y la gente sabe que está aquí, en Movistar Plus, lo más probable es que sí me quieran contratar para verla (E3).

2.3.3. El perfil de los talentos y la audiencia esperada

El perfil de ciertos talentos no era del todo adecuado para conectar con la audiencia a la que se buscaba llegar para captar nuevos públicos, pues resultaban lejanos.

Mira, con todo ese tema de los talentos creo que ahí también ha habido (risa) o sea, claro, en la estrategia era queremos bajar del AB al C, pero

todos tus talentos están en AB y la forma como... como tú quieres generar empatía con el público o jalar más gente, o sea no va por ese lado, lo sienten muy lejano (...), todo era muy nicho, muy teatro, muy culturoso, entonces qué empatía voy a tener (en el C) (E4).

O, por otro lado, se trataba de presentadoras mujeres adultas que llegaban con facilidad a un público femenino adulto, sin embargo, no ocurría lo mismo cuando se quería llegar a un público joven y diverso. Es así que, en algunos casos, podría ser este, según lo recogido por los entrevistados, un factor limitante para generar esa transformación de audiencia que se buscaba.

2.4. Situaciones en la implementación relacionadas con la audiencia

2.4.1. Dificultad para rejuvenecer la pantalla y satisfacer a audiencias lineales y digitales muy distintas

Durante el transcurso del periodo, se presentan dificultades para “rejuvenecer la pantalla”, objetivo esperado de la estrategia. Los entrevistados mencionan que la audiencia no se ampliaba y, a pesar de poner contenido más juvenil, no migraba hacia el lineal. Un descubrimiento importante es que cada vez menos gente joven está conectada a la pantalla del lineal, y se hace muy difícil satisfacer con un mismo material a audiencias muy distintas, la lineal y la digital. En palabras de un entrevistado:

no logramos rejuvenecer todo lo que pensábamos por un factor principal y primordial que- lo que nosotros nos terminamos de dar cuenta después... eh, el tema con las audiencias mayoritariamente en un rango etario entre los 45 y los 60 años, o los 60 más, no estaba necesariamente y exclusivamente relacionado al tipo de contenido de valores que presentábamos en la pantalla, sino que estaba relacionado al tipo de pantalla en el cual presentábamos nuestro contenido, es decir, cada vez había menos gente joven conectada a la pantalla lineal. Por más que nosotros pusiésemos contenido altamente juvenil en las pantallas lineales

no había gente joven conectada a esa pantalla por lo cual no teníamos resultados esperados (E2)

Diferencia de audiencias y consumos que es ratificada por otro participante:

y es que la gente que consume los contenidos de las redes, sobre todo en Instagram, no recuerdo si se tenía Tik Tok en su momento, ellos no ven los programas, ellos consumen los pequeños clips que encuentran ahí, tal vez de algún gag, de alguna frase, como te decía, tal vez que hayamos puesto como un 5 pasos y le ponían las tendencias. Estoy cien por ciento segura que no consumían el programa lineal (E4).

También se encuentra una receptividad distinta para ciertos mensajes. Un mensaje o contenido podía ser visto como “muy duro” para que salga en la tele, siendo que,

la audiencia de Plus era de 45 a más, mientras que en digital era de 18 a 40, donde tenías un público mucho más joven, con otra apertura de ideas versus el público que se sentaba y prendía su tele para ver la señal (E5).

Mientras que en el canal de cable el público era mayor de 50, más tradicional; y el riesgo de poner contenidos muy “duros” podría ser el riesgo de perder esa audiencia lineal. Se buscaba entonces “mantener el equilibrio en medio de las estrategias, entre lo lineal y digital. Pues podría generar el rechazo hacia la marca” (E1). Sin embargo, esto llevaba a que finalmente, “no se rompiera con el molde” y los propósitos de innovar planteados “que tal vez en papel las propuestas tenían ese génesis ¿no? Ya, seamos disruptivos, seamos distintos para ampliar el público” (E4), no pudieran llegar a realizarse, como señala con claridad el entrevistado, y se entraba en un círculo que se ha mencionado anteriormente, dado que, al no romper con el molde, la audiencia que permanecía era la que ya se tenía, siendo difícil de renovarla, permaneciendo “endogámicos”, en la medida que “terminabas al final con un mismo producto, que está yendo al mismo público etario, al mismo público con el mismo nivel socioeconómico ¿no?”, continúa E4.

2.4.2. Limitaciones en el conocimiento de la audiencia y dificultades en la medición

En el camino, se empiezan a encontrar dificultades para medir cuánto se estaba logrando o alcanzando los objetivos en términos de audiencias. Por otro lado, no se conocía al cliente de la actualidad, era diferente, y

había que volver a conocer al cliente (...) Porque tú seguías adaptando las audiencias de Ibope, no te sirve, Ibope no te da información como para saber qué cosa, cómo puedes enamorar al cliente y engancharlo. Después de no sé cuántos años hicimos *focus* (E3).

Así, por ejemplo, una dificultad es medir la conversión de digital a lineal,

el supuesto de que las plataformas digitales llevan público a lineales, no hay manera de medirlo” (E2), “es súper difícil porque no es que “ah, yo estoy viendo este contenido, entonces contrato o me voy directamente a contratar (el cable)”, no tengo esa trazabilidad (E1).

Pero de ahí que tú me digas todas las personas que te vieron en Facebook el 50% se fue, prendió la tele y puso canal 6, no tienes cómo verlo (...) Pero sí sabes por lo menos que si tu video tuvo 200 millones de reproducciones vistas por una audiencia de no sé 500 mil personas, esas 500 mil personas han tenido oportunidad de saber lo que tú ofreces, (...)era nuestra idea, un trampolín y generar interés finalmente ¿no? La idea es un poco generar el interés por ese contenido que solo lo vas a encontrar en Movistar Plus (E5).

En ese sentido, las visualizaciones en redes parecen ser el mejor indicador que se presenta, no tanto de la llegada al lineal necesariamente, pero sí de la promoción para llegar a éste:

Nos basamos en el supuesto que mientras más gente conozca o más gente se entere que estás haciendo algo en otro lado, te da mayor posibilidad de que esa gente vaya a verlo, o sea si no grita, no lo escuchan, y es mi único canal exogámico (Facebook), como te decía, o sea todos los demás canales son endogámicos”. (Facebook es) el único lugar exogámico para generar deseabilidad sobre el contenido y que la gente diga “mira, ve, están los programas de tal, sabes qué, yo quiero estos programas, voy a ir a llamar a Movistar, cuánto cuesta el paquete de Movistar Tv por favor, quería contratarlo porque tengo eso ahí y no me lo puedo seguir perdiendo (E2).

Y finalmente, también se realiza un estudio de valoración de parte de Movistar para ir trackeando las valoraciones de la audiencia.

Hay un estudio que tiene Movistar, un tracking que dentro de las preguntas te dice cuánta influencia tuvo, tiene, el contenido propio ¿no? Y a partir de ahí puede hacerse una inferencia (...) Este, el estudio de valoración de señales, te muestra que el contenido propio de Movistar, evidentemente Plus, y también el contenido como Movistar Deporte, son una de las razones fundamentales por las cuales el público o los clientes prefieren o se quedan con Movistar (E1).

2.5. La presencia de la pandemia del Covid-19 y sus efectos durante la implementación

Algo imprevisto cuando se planteó la estrategia para la adaptación, fue la presentación de la pandemia del Covid-19 en 2020, que atravesaría de diferentes maneras los procesos de producción del canal y la implementación de los cambios previstos, con considerables efectos sobre los intentos de adaptación

2.5.1. Afectó y reorientó la estrategia

Para algunos entrevistados, la pandemia fue un factor que “no le dejó (a la estrategia) el tiempo necesario para que se desarrolle” (E2), así como se hace complicado hablar

de cómo iba impactando, pues “es difícil medir las audiencias en base a ese plan de marketing que se desarrolló, porque a la larga no se pudo ejecutar porque todo cambió muy rápido”, dice E1. Para responder a estos cambios imprevistos, se hizo necesario actuar rápido y reorientar acciones y estrategias:

de pronto nos dimos con que no podíamos ejecutar el 90% de la programación que teníamos pensada para soportar las columnas de valores que soportaban la idea de la marca, y eso de ahí automáticamente sacudió por completo las bases de la estrategia y hubo que replantearla rápidamente (E2).

Lo que implicó, como se verá, diseñar y realizar cambios en la producción y en la programación.

2.5.2. Cambios en la producción de contenidos

Se tuvo que detener la producción de contenidos en un momento, como fue el caso de los programas de viaje y los de cocina. Luego generó cambios en la manera de producir, específicamente, los programas se tuvieron que empezar a producir de manera remota, vía la aplicación de Zoom.

se lograron hacer ciertos contenidos desde el nuevo esquema de producción de pandemia, una producción que era remota, era a distancia, eran contenidos mucho más cortos y logramos salir un poco adelante con ello; pero definitivamente le dio, fue, un revés a toda la estrategia de contenido de valores que se había planteado en el 2019 (E2).

Junto a ello, se habían producido también cambios en los intereses de la gente durante la pandemia y el confinamiento.

entonces los intereses cambiaron y al cambiar los intereses, cambian también los contenidos que tú buscas consumir, ya no te interesa consumir ese contenido en particular sobre belleza femenina porque estás metida en

tu casa todo el día y no te importa, pero sí me importa hacer queques porque estoy aburrida (...) (E2).

En esa misma línea, comentan que se añadieron contenidos de salud, y contenidos de buenas noticias, para generar optimismo y transmitir iniciativas positivas que se estuvieran realizando durante la pandemia.

2.5.3. Aumento del consumo en digital

Ante el confinamiento y aumento de actividades realizadas de manera remota, al permanecer las personas en casa, se dio un aumento del consumo de entretenimiento como fenómeno general.

es que la gente estaba más tiempo en su casa por lo tanto consumía más contenido (risa) entonces eso también era una oportunidad y de hecho las audiencias lo reflejan ¿no? El año 2019 y 2020 las audiencias, tanto del lineal como el del consumo general, crecieron porque la gente estaba más en su casa (E1)

En ese sentido, consideran que fue una oportunidad a nivel digital, que en ese momento desde el canal hubo una capacidad de respuesta rápida, y que tuvo acogida. “En un momento lo digital se volvió prioridad, salían cosas por Instagram y Facebook. Era orgánico” (E5). “Lo que podemos decir es, okey, es que los resultados de la audiencia del 2020 fueron buenos y fueron buenos porque hubo aumentos de audiencia interesantes” (E1).

Sin embargo, en su evaluación de este momento y este efecto de potencialidad respecto al incremento digital, los entrevistados dejan entrever, en retrospectiva, la sensación de una oportunidad perdida. En ese sentido:

creo que hemos desperdiciado muchas oportunidades en distintas cosas, en formatos, en comunicación de marcas, o en crecimiento de comunidad. Yo creo, lo que te decía, que en el Covid-19 no hayamos ampliado más nuestras comunidades, es que estamos haciendo algo mal, o hay que hacer algo diferente, qué es eso diferente que debemos hacer (E4).

En ese sentido, sienten que hubo más bien un retorno a lo previo, a centrarse en la producción del lineal en desmedro de la digital y los avances que se habían dado en esta:

al poquito tiempo ya dejamos de ser nosotros la prioridad porque no podíamos, nuevamente, pasar exactamente lo mismo que ya se estaba pasando en la tele. Entiendes, o sea, volvió nuevamente el que siempre ha sido y es el objetivo de la señal lineal (sobre la digital), y perdimos eso, porque luego ya era como que normal... se volvió un poquito a lo que era antes, o sea sacar extractos del programa (lineal) (E5).

2.5.4. Precipitador de las dificultades económicas y ajustes en los procesos de producción: la tercerización y los despidos

Los entrevistados señalan que, económicamente, el Covid-19 aceleró las dificultades económicas de manera que, como empresa no pudo seguir siendo sostenible.

Durante la pandemia, en primera instancia los ingresos por publicidad se redujeron, apretando más la situación económica ya disminuida. Como detalla E3:

En el Covid los anunciantes no compraban porque no sabían qué iba a pasar, una de las primeras cuentas que se bajaron fue la de publicidad, entonces... este, claro, yo tenía dos ingresos, Telefónica, y el de los anunciantes, el de Telefónica estaba medio flojo, tenía que apuntalar este de acá, pero no me daba, no me daba, entonces ya, voy a hacer un cambio rápidamente.

Es así que el cambio tuvo que darse, y ese fue el de la tercerización:

(...) y empezamos a buscar alternativas para intentar degradar el producto lo menos posible y la mejor alternativa era tercerizar, y ahí fue que se aceleró todo y que lo hicimos, tomamos la decisión de tercerizar, este...
(...) Siendo muy cuidadosas con el proceso con una empresa que nos

pueda proveer casi que la misma calidad de contenido con una curva de aprendizaje, obviamente, pero a un costo más bajo (E3).

De esta manera descrita por los participantes, se precipita la tercerización para abaratar costos de producción, y con ello se da la salida de un número alto y significativo de colaboradores, a principios de 2021. Y la tercerización vino de la mano de un recorte de personal, produciéndose una llamada “ola” de despidos.

lo que tenías que hacer era meterte en las entrañas y ver la mano de obra que era tu 60% de costo, si es que de verdad era necesario o no. (...) Tercerizar y tener una mano de obra más barata, y lo que haces es capacitarla con una supervisión de las personas que tú sabes que tienen la mirada y experiencia de esto (E4).

Y es así que se inicia durante este periodo una etapa con producción tercerizada, garantizando la calidad a través de la supervisión de un porcentaje reducido de personal que se mantuvo. “Necesitaba quedarme con una capa de supervisores que me permitan garantizar la calidad del producto final para Telefónica, y eso fue lo que hicimos” (E3).

Todos estos elementos se fueron dando dentro del proceso de adaptación, durante el periodo 2018-2023 del canal. Con lo que se pasará al siguiente punto, el del final del periodo y balance del proceso.

Figura 4
Proceso de adaptación e implementación de los cambios



3. Balance del periodo, situación de Movistar Plus al finalizar el periodo y perspectivas a futuro

3.1. Apreciación del proceso de adaptación y sus resultantes

3.1.1. Apreciación general del proceso de adaptación: proceso en marcha con resistencias

Como balance general, desde la perspectiva de los entrevistados podría decirse que al inicio del periodo se partió de un consenso en la idea que Movistar Plus debía realizar un proceso de adaptación a través de una estrategia de inserción digital, y así, durante este periodo se ha venido construyendo una convivencia entre sus plataformas lineal y digital. Los participantes identifican que este proceso fue puesto en marcha, sí como en el camino se fueron presentando algunas limitaciones, y hubo aspectos que no se lograron. A partir de lo recogido, podría decirse que las entrevistas dan cuenta de una complejidad y diversidad de factores que fueron afectando las expectativas y objetivos inicialmente previstos.

Una limitante transversal identificada para este proceso fue la resistencia al cambio. Así, la estrategia se realizó manteniendo los mismos actores, conductores, contenidos, y tensiones al interior, al mantener formas anteriores de trabajo de los equipos, desde producción hasta el área comercial y las posibilidades de vender algo nuevo. Todo ello, sumado a restricciones y condiciones de Movistar como empresa, esta resistencia al cambio y la adaptación constituiría un factor que dificultó la adaptación.

Además de las resistencias y tensiones que se fueron dando, se dieron también algunos factores externos a los equipos, como las limitaciones de presupuesto o la pandemia del Covid-19, entre los más significativos.

Respecto a las fortalezas identificadas en este proceso, los entrevistados coinciden en su valoración de la producción de la señal lineal, Movistar Plus: programas bien contados, muy bien realizados, con grata compañía. Desde ahí, se encuentra una confianza en que ese contenido puede ser valorado por el público, pero que la limitación mayor es que en su intento de adaptación y salida “hacia afuera” puede haber quedado “endogámico”, es decir, consumido por la misma audiencia que

se tenía previamente, sin haber podido lograr la incorporación de nuevas y diversas audiencias, como se buscaba.

Estos elementos del balance del periodo se presentan con mayor detalle en lo que sigue.

3.1.2. Respecto al tema digital: No se dio una verdadera inserción e innovación digital

Un punto de análisis en el balance le corresponde al tema digital en sí. Podría decirse, con base en lo recogido, que si bien un fortalecimiento de la inserción en el universo digital estaba planteada al inicio del periodo, no se realizó una estrategia netamente digital en sí, es decir, orientada a producir contenidos netamente digitales, concebidos desde su producción para el entorno digital, ni hubo un área digital en sí que funcionara como tal, el área comercial no estaba enfocada en lo digital y había un desconocimiento de sus formatos; así como los presentadores tampoco necesariamente eran los más adecuados para una inserción digital de los productos del canal. Por lo que no pueden darse los efectos de adaptación que inicialmente se esperaba lograr,

(funcionaban) como si fueran un área de promoción digital, no un área de generación de contenidos para las redes. Entonces al final, si solo vas a promocionar con distintas piezas los formatos, qué tanto llegas a una meta o a un fin de tener más comunidad, o que la comunidad pase al lineal, o bajar la edad, o el nivel socioeconómico (E4).

Así, los entrevistados estiman que la producción de contenidos digitales es un tema que faltó atenderse, en la medida en que durante el periodo y al cierre del mismo no se ha consolidado una dinámica eficiente en este sentido.

3.1.3. Balance respecto a las audiencias

Al final del periodo, no se ve lograda la expectativa inicial de rejuvenecimiento de la señal, de atraer público joven hacia la señal lineal ni la de incrementar significativamente audiencias diversas.

Como se analizó con detalle en la sección anterior sobre lo que fue ocurriendo con las audiencias, los participantes identifican como resultante de este periodo que no se logró el enganche que se buscaba con el público más joven para que migre desde las plataformas digitales a la señal lineal de Movistar Plus, derivando en nuevas suscripciones.

Aunque se identifica que Movistar Plus logró en cierto momento captar ciertas audiencias jóvenes en su plataforma digital, sobre todo durante el confinamiento de la pandemia y el auge del visionado de contenidos de entretenimiento y el consumo digital que en este momento se vio incrementado, consideran que como balance, no se ha cumplido el propósito central que se planteó al inicio del periodo, en la medida en que luego de este momento, estas audiencias no lograron ser sumadas y atraídas a la plataforma lineal.

Respecto a la inserción en plataformas digitales, el mayor éxito se logra en la plataforma de Facebook con los contenidos gastronómicos, logrando cierta comunidad en la que, si bien algo menores en edad que en la señal lineal, predominan aún mujeres adultas de sector socioeconómico medio-alto. Según las estadísticas de las vistas de los contenidos en esa red, son los videos de recetas dulces los que tienen mayor acogida, compartidas por una presentadora cuyo programa está dirigido al segmento mencionado. Por lo que, si bien hay una cierta disminución en la edad de la audiencia que sigue los contenidos de la señal en la plataforma digital, esta audiencia algo más joven no ha migrado al lineal, ni llega a conformar un logro de diversificación de las audiencias.

Por lo que los entrevistados reflexionan que quizás, junto a un trabajo más intencional de llegada a la pantalla digital, faltó introducir un enfoque novedoso (y disruptivo) para generar la transformación necesaria y rejuvenecer la audiencia, a nivel de contenidos, formatos, como a nivel de presentadores y tratamiento de los temas.

3.1.4. Contenidos

Respecto a los contenidos, los entrevistados consideran que la falta de contenido pensado específicamente para el digital fue un limitante para el éxito de la adaptación al entorno digital:

No tener contenido exclusivo en redes afectaba comercialmente. Yo creo que implicaba que tuviésemos un nivel de visualizaciones mucho más alto, para que las marcas... y eso dependía de que no sea lo mismo, o sea que no sea lo mismo que yo tengo en pantalla, sino que hubiésemos tenido la oportunidad de generar contenidos exclusivos en digital (E4).

En esa misma línea, consideran que no se logró innovar en términos de contenidos, durante esta etapa de adaptación, por las limitaciones en cuanto a cuidar a las audiencias lineales, o por actuar bajo las limitantes de la marca:

Creo que ha habido oportunidades como para romper el molde, como para ser- a veces esta palabra es medio manoseada- pero para ser un poco más disruptivos, que nunca se llegó a dar, que tal vez en papel las propuestas tenían ese génesis ¿no? Ya, seamos disruptivos, seamos distintos para ampliar el público, pero en el camino creo que se iba diluyendo en cuestión de los contenidos o la forma en cómo enunciábamos los contenidos, inclusive en la elección de conductores (E4).

Por otra parte, el contenido con el que se quiso crear un diferencial en digital, como era el contenido peruano, se va haciendo limitado y agotando.

El tema de contenidos se relaciona con el de audiencias desde lo recogido por los participantes, ya que consideran que al no lograrse innovar en contenidos y formatos digitales se sigue atrayendo a la misma audiencia anterior, en desmedro del objetivo de su renovación.

3.1.5. Un canal finalmente lineal con los canales digitales como complemento

Si bien durante este periodo se logra cierta convivencia entre el digital y el lineal, la producción lineal es la prioridad, y lo que se hace en plataformas digitales es complementario. En palabras del participante 5: “Tenemos canales digitales que complementan, acompañan, ayudan, dan soporte, qué sé yo, a la señal lineal, pero finalmente somos una señal de televisión de Tv paga, no somos una señal digital” (E5).

Esta apreciación se une a lo mencionado sobre la falta de prioridad dada a lo digital en sí. Respecto al momento del cierre del periodo, se menciona:

(...) todo el contenido que está ahora en las plataformas tiene como fin supremo hacer que la gente sepa, conozca y desee ir a ver los programas que tenemos en lineal. Esa es nuestra estrategia digital hoy por hoy, y se usa más, no tanto YouTube, se usa mucho más tanto Facebook como Instagram para ello (E2).

En este sentido, los entrevistados formulan que las redes sociales fueron tratadas durante el periodo más como medios de promoción, que como un objetivo en sí. Desde este lugar complementario, se observa cierta aceptación en plataformas digitales, con audiencia etaria algo menor, que no llega a impactar en la generación de una nueva audiencia para la señal de cable lineal.

El otro incremento que hubo en el consumo digital fue durante el inicio de la pandemia, ante una rápida reacción y respuesta que sí llevó a producir contenido pensado para el digital, o adaptaciones de los contenidos (como los programas grabados en zoom, o los temas de salud y buenas noticias), lo cual fue temporal y se volvió luego a los contenidos y formas de producción previos. Los entrevistados consideran, retrospectivamente, que esta fue una oportunidad desaprovechada respecto a un lugar de mejor posicionamiento e inserción digital, que culmina con la vuelta al modelo anterior de priorización de la producción lineal para la señal de cable.

3.1.6. Balance económico: No se dio el despegue comercial esperado, tercerización y disminución de la producción

El factor económico aparece como un elemento transversal que afectó lo previsto para el periodo. Como balance, no se logró un despegue comercial a través de la inserción digital que funcionara como soporte para el canal, como dice E2: “Yo creo que nunca terminamos de despegar como debía, como se esperaba que despegue”.

Las limitaciones económicas preexistentes se fueron ahondando, y al no haber logrado el despegue comercial esperado para contrarrestarlas a través del incremento de audiencias y mayores suscripciones al servicio de cable, sumado a la falta de ingreso por publicidad en general de las marcas, se presentan durante el periodo los siguientes impactos:

Tercerización de la producción: Al final del periodo, las producciones del canal se realizan bajo modalidad de tercerización, con una pequeña capa de supervisión que permanece para asegurar calidad. Como balance, los entrevistados consideran que la tercerización fue un paso necesario a dar frente a las limitaciones, y si bien el proceso de tercerización presentó algunas debilidades, desde lo recogido por los participantes, era la opción ante la falta de recursos. Asimismo, se tercerizó la gestión de las redes sociales, y si bien al equipo le costó soltarla, no se contaba ya con los recursos para mantenerla.

Disminución de la producción: La señal lineal se queda con solo dos programas considerados rentables, los programas de gastronomía. En palabras de un entrevistado: “Todos los contenidos post producidos y de viajes son súper caros y no teníamos plata. Los programas de cocina son los que sobreviven, ahí está toda la inversión, las marcas financian al 100% esos dos programas” E3

Por lo tanto, termina el periodo con pocas horas de estreno de programas y un porcentaje bastante mayor de emisiones “de bodega” (programas que se estrenaron anteriormente, cuyas grabaciones se retransmiten). Las implicancias de esta disminución de la producción para la señal, serán presentadas en el siguiente punto.

3.2. Estado de Movistar Plus al terminar el periodo: estrategia 2023 y disminución de la producción de Movistar Plus como prioridad para Movistar TV

3.2.1. La estrategia 2023, para un canal de bodega

La tercera etapa de Movistar Plus que se está analizando, que va de 2018-2023, inicia con la formulación de la estrategia 2019 y finaliza con la estrategia 2023. De manera que la estrategia 2019, con las expectativas que contenía, da inicio a lo esperado para este periodo; y la estrategia 2023 podría considerarse como reveladora del estado de Movistar Plus al cierre del periodo.

En el siguiente cuadro se aprecian algunos puntos centrales de cada estrategia.

Tabla 3
Cuadro comparativo de estrategias al inicio y final del periodo

	Estrategia Movistar Plus 19	Estrategia Movistar Plus 23
Slogan	El año en que hicimos contacto	Mantener fresca la señal
Objetivos	1. Ampliar base de audiencias lineales y digitales. 2. Continuar con el crecimiento de audiencias lineales. 3. Generar contenidos aptos para distintas plataformas.	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar entregando valor a la oferta de contenido de Movistar • Implementando estrategias de comunicación y programación para mantener fresca la señal. • Impactar al mayor número de audiencias manteniendo niveles mínimos de gasto.
Acciones	Rejuvenecer la audiencia Mayor paridad de género Ampliar alcance en Nivel socioeconómico C	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar estrategias de Programación • Renovar estrategia de Comunicación • Estrenos de producción propia • Estrenos de producción externa
Producción de Contenidos	Gastronomía y Viajes como ejes temáticos Otros: Bienestar, Actualidad, Mascotas y Bicentenario (asociado a coyuntura 2021)	Gastronomía

Programas y estrenos producidos	Renovación del 60% de la pantalla: 15 programas activos en total (con 9 programas nuevos) 400 horas de estrenos anual	2 Programas activos 55 horas de estreno
Talentos	17 talentos Contratación de 5 nuevos	2 Talentos propios
Forma de producción	Propia	Bodega 65% Propia tercerizada 20% Externa 2023 15%
Audiencia	7.3	5,41

(Basado en Movistar Networks 2018a, 2023)

El periodo inicia con la estrategia 2019 que buscaba “hacer contacto” y comprendía una renovación significativa de su programación: 60% de su parrilla, 15 formatos, 9 programas nuevos, 400 horas de estreno, así como la incorporación de nuevos talentos (Media Networks, 2018a). Así como tenía por objetivo incrementar la audiencia lineal (las suscripciones al canal de cable) a través de la plataforma digital, convocando a nuevas audiencias digitales, más jóvenes y de NSE más amplios.

Los elementos que se han venido mencionando en la sección de resultados y en el balance del acápite anterior, nos muestran cómo la implementación de la estrategia 2019 fue distanciándose de las expectativas planteadas para la adaptación, al ir haciéndose evidente que la captación de audiencias más jóvenes para la señal de cable lineal a través de las plataformas digitales iba dejando de ser un propósito viable. Esto en la medida que se encuentra que, para las audiencias jóvenes, sus lenguajes, preferencias, formas de consumo y pantalla utilizada divergen de la audiencia tradicional de Movistar Plus, que éstas no consumen contenidos en la plataforma lineal ni se encuentra un interés en ellas por migrar a la señal de cable televisiva. Por el contrario, las audiencias de la señal lineal van disminuyendo (Movistar Networks 2018a, 2023). Por otro lado, como otro factor relevante para los entrevistados, estaría que no se logró crear contenido diferencial para las plataformas digitales, sea por falta de recursos de tiempo, de disposición de los equipos o decisiones políticas que, sumados a factores como el recorte presupuestal y el

impacto de la pandemia; llevaron a que la búsqueda de adaptación e inserción digital se fuera alejando, durante el proceso, de los propósitos iniciales.

De esta manera se llega al final del periodo aterrizando en la estrategia 2023. En un contexto en el cual la sintonía del canal venía disminuyendo año tras año, siendo en 2019 de 7.3%, y de 5.41% para el año 2023; la última estrategia se propone mantener “fresca” la señal, con base en acciones referidas a: 1. Programación y uso de bodega, 2. Comunicación, 3. Producción propia y 4. Producción externa; elementos relacionados a que el canal se había convertido para este momento del final del periodo en un canal de bodega.

De esta manera, durante la etapa final del periodo bajo análisis, para el año 2022, Movistar Plus pasa a producir sólo dos programas (el 14 % de su programación) y el resto de su programación en proporción mayoritaria pasa a ser de bodega (86%). En este sentido, tiene que ir enfrentando algunos desafíos como los límites del material de bodega, así de la bodega gastronómica, como la alta degradación de la bodega de los programas de viaje.

Como menciona un entrevistado sobre el uso de la bodega:

Un contenido puede ser puesto en valor y refrescado una cierta cantidad de veces (...) Una cierta cantidad de veces, no es para siempre, mientras no tengas producciones nuevas podemos poner en valor y darle la vuelta a la bodega, inventar comunicación, inventar estrategias de colaboración, que se vea y que parezca contenido fresco o de ocio, pero una cierta cantidad de veces (E2).

Ante ello, como estrategia 2023 se buscará reforzar estrategias de programación organizando el contenido de bodega de la señal en distintas franjas, que permitan “dar un aire más fresco que evite el desgaste”, así como se plantea como otra medida el ingreso para 2023 del apoyo en un porcentaje de producción externa (Media Networks, 2023)

3.2.2. La bodega se agota. Apoyo de producción externa para “refrescar” la señal

La estrategia 2023 se plantea acudir a un 15% de producción externa que venga a “refrescar” la programación de la bodega. Esto es, producciones que se realizan fuera, por empresas productoras independientes, que traen ya sus programas realizados listos para transmitirse a través de la señal de Movistar Plus. Con costo cero se alude a que el financiamiento y la publicidad para este es gestionada previamente por las mismas realizadoras independientes. En ese sentido, se busca según lo explicitado en la estrategia: “viabilizar proyectos de terceros que permitan refrescar la pantalla a costo cero para Media Networks” (Media Networks, 2023), que está subsistiendo, como se vio en la sección de resultados, bajo efectos del fuerte recorte presupuestal, y en la lógica de eficiencia de gastos.

En palabras del entrevistado 3, se trataría de: “aprovechar mi marca para que me traigan contenido relevante que pueda coexistir con los otros contenidos, a cambio de un review publicitario, que decidan compartir riesgo” (E3).

Y es así que para 2023 se incorporan las llamadas producciones “enlatadas”, aludiendo a que ya vienen producidas y financiadas por fuera, con contenidos de viajes, moda y gastronomía, logrando disminuir el porcentaje de transmisión con material de bodega.

3.2.3. Decisión de Movistar TV de priorizar la inversión en contenidos de deportes sobre los de Movistar Plus

Ante las dificultades financieras y comerciales que cada vez van teniendo más impacto, hacia el cierre del período, Movistar toma una decisión importante: la de priorizar la producción de contenidos deportivos de su señal de Deportes, por sobre los contenidos de estilos de vida, de Movistar Plus. Como comenta E2:

(...) al tener que bajar los presupuestos, (Movistar) tiene que tomar una decisión, (...) qué valora más la gente: valora más tener en exclusiva los contenidos deportivos que los contenidos de estilo de vida, y eso es blanco y negro (...), valoran más esto, entonces perfecto, si ya no me alcanza para

los dos, me alcanza para este. Va más o menos por ese lado la baja presupuestal y la disminución de contenido (...) Y deciden poner las balas que teníamos a un lado y tirarlas para el otro lado del bote.

Es así que se termina optando por la producción de aquello “que rinde más”, como son los contenidos deportivos:

El contenido deportivo es el que de alguna manera genera mejores métricas ¿no? Un partido de fútbol te trae medio millón de audiencia; el mejor programa histórico de Movistar Plus es ese. (...) La gente asocia mucho más a los contenidos deportivos exclusivos con la marca Movistar que los contenidos gastronómicos, por ejemplo. Entonces, por ejemplo, ser dueños exclusivos de los derechos de transmisión de los partidos de la selección del Perú es brutalmente importante (E2).

Siguiendo estudios de valoración, aun reconociendo que estos no eran tan fidedignos, estos dieron alguna idea para definir:

Telefónica (Movistar) decidió que me tenía que pagar menos y si tenía que priorizar algo era Deportes que te generaba mayor relevancia ¿no?, en los estudios de valoración de Telefónica, las señales reconocidas, y para contratar o que aguantan al cliente para que no se vaya son Movistar Deportes, Canal N, un poco más abajo Gol, RPP y al finaaaaaal Plus. Entonces es escoger dónde metes tus balas (E3).

Por lo tanto, parafraseando a los entrevistados, “las balas” se dejan de poner progresivamente en Movistar Plus, quedando solo dos programas de esta señal en la parrilla de Movistar Tv, los más rentables, como “sobrevivientes” de Movistar Plus. “Los programas de cocina son los que sobreviven, ahí está toda la inversión, las marcas financian al 100% esos dos programas” (E3).

Con esta decisión de priorizar los contenidos deportivos sobre los de estilos de vida de Movistar Plus, resulta jaqueada la señal, en un contexto de fuerte apremio económico que venía decantándose a lo largo del periodo como un factor crítico para

el desenvolvimiento de los procesos. De manera que el siguiente punto permitirá evidenciar la percepción de los entrevistados sobre el futuro de Movistar Plus bajo estas condiciones.

3.3. Perspectivas de Movistar Plus a futuro

Siendo un canal con producción propia de solo dos programas realizados bajo un sistema de tercerización, con una alta programación de bodega, una disminución en la contratación y la sintonía, recorte presupuestario y disminución significativa de su presencia en la parrilla de la señal de Movistar Tv; las perspectivas de futuro de la señal, para los participantes, no son muy alentadoras.

3.3.1. Movistar Plus dejó de ser un diferencial para la contratación

Algunos participantes consideran que Movistar Plus ya no es un diferencial para la contratación del servicio de cable.

Movistar Plus dejó de ser un diferencial. Ya tampoco siento que a estas alturas del partido Movistar Plus es un diferencial. Entre que diga: Me voy a poner Movistar Cable porque tengo Movistar Plus... o sea, Movistar Plus dejó de ser esta cosa única y diferencial. Ya no tienes eso para validar (E4).

Es decir, el beneficio de tener Movistar Plus deja de ser considerado desde el análisis como un factor para la contratación de la señal de cable de Movistar TV, como lo fue en un momento anterior, en su época dorada.

Como detalle adicional, al cierre del periodo es posible adquirir la app de Movistar Play al tener algún producto de Movistar y desde esta app ver los programas de la señal; por lo cual la necesidad de la contratación de la señal de cable podría ir disminuyendo.

3.3.2. Bodega con valor, con posibilidad de degradarse y apagarse

Para algunos, si bien Movistar Plus va quedando como un canal de bodega, es sin embargo una bodega con mucho valor:

tenemos una bodega que es de muchísimo valor, que la gente sigue consumiendo y valorando mucho (...) Lo que importa es que sea contenido que lo enganche, entonces, yo estoy segura que el contenido que produce Movistar Plus, y no solo lo que produce, lo que tiene, lo que disponibiliza y sirve Movistar Plus es un contenido que el público va seguir valorando (E1).

Es de notar que, en diferentes momentos, los entrevistados resaltan el valor y la calidad de la producción de la señal lineal a lo largo del periodo. En ese mismo sentido, el entrevistado 1 recoge la valoración de los contenidos que se tienen en la bodega. Sin embargo, consideran que esto no será suficiente para poder permanecer. Aun siendo contenidos con valor y una bodega valiosa, por las razones que se han ido mencionando, y en la proporción tan alta de transmisiones de bodega, se hace posible, desde la perspectiva de los entrevistados, que una de sus derivaciones posibles sea que la señal “se apague”.

Como canal de bodega, mi sensación es esa, que poco a poco se va a ir quedando la señal como una señal de bodega, si es que no hay estrenos que se puedan vender o cosas que se puedan vender y que, eventualmente, o se apaga la señal o simplemente se queda eso, como un canal de bodega (E4).

(...) Yo creo que se va ir degradando (la bodega) en el tiempo (E2).

3.3.3. Dificil sostenibilidad

Esta situación se traduce en expectativas poco favorables de los participantes en cuanto a la sostenibilidad de Movistar Plus, quienes piensan que la señal tenderá a

quedarse con la producción propia, de bodega y el autofinanciamiento, lo que compromete su subsistencia si no se implementa una estrategia que permita renovar su programación, lo cual implicaría costos de los que no se dispone. Por lo que el escenario se contempla más como el de una difícil supervivencia.

El entrevistado 4 señala en este sentido que: "... van a seguir teniendo tal vez algunos estrenitos y tener bodega, y eventualmente ver cuánto es lo que efectivamente ingresa como para sostener la señal. Y eventualmente, tal vez abandonarla".

De esta manera, los entrevistados convergen en la perspectiva que Movistar Plus se ha convertido en un canal de bodega que podría tender a su desaparición.

Partiendo de lo recogido, es posible considerar desde sus perspectivas, que ello no es consecuencia directa de la implementación de la estrategia en sí misma, sino que la situación actual responde más bien a una confluencia de factores, donde juega un papel central la falta de presupuesto, además de la pandemia, como factores externos; así como factores internos como las resistencias para el cambio y la adaptación, así como tensiones y factores asociados a la organización y condiciones de funcionar bajo una empresa y marca. Asimismo, se dieron dificultades asociadas al diseño de la estrategia en sí, como la falta de una estrategia netamente orientada a la producción digital, o el acercamiento contradictorio e indefinido hacia las audiencias, o la dificultad para hacer disponibles los contenidos.

Además, a través de lo recogido se puede entrever el impacto de los cambios que se han venido dando en el mismo consumo televisivo y audiovisual, el impacto del consumo en las plataformas digitales y sus características, de los cambios en los usuarios y sus formas de entretenimiento, elementos a los que se intentará dar algún alcance en la siguiente sección donde se discutirán los resultados.

Figura 5

Balance del periodo, Movistar Plus al finalizar el periodo y perspectivas a futuro



CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presente investigación realiza un análisis exhaustivo al interior de un proceso que ha experimentado una señal de televisión de cable en Perú, Movistar Plus, en su búsqueda de adaptación a la nueva era de la televisión distribuida por internet, lo que ha permitido una aproximación a un momento de la historia del cable y la televisión en Perú y los cambios que viene atravesando, así como evidencia los desafíos que tiene por delante. En lo que sigue se presentan las conclusiones y se discuten los hallazgos e ideas principales surgidas a partir de la investigación realizada, buscando aportar a la comprensión de este proceso mediático.

1. Conclusiones

- Como motivaciones para impulsar el proceso de adaptación de Movistar Plus al universo digital, además ampliar las audiencias y de la búsqueda de presencia digital como marca asociada a los nuevos tiempos, se encuentra como motor central la motivación económica para contrarrestar las limitaciones económicas y presupuestarias que como empresa se venía atravesando.
- Durante el proceso de adaptación se dan limitaciones externas, como el impacto del COVID-19 y los recortes presupuestales; junto a limitantes al interior que afectan el proceso de adaptación, como resistencias al cambio, tensiones entre los equipos, con los presentadores, o limitaciones dadas por la marca.
- Se presentan limitaciones respecto a la estrategia digital en sí, principalmente la de no haber podido consolidar una estrategia netamente digital, y la ausencia de una diferenciación de las audiencias para las diferentes plataformas.
- Como resultante del proceso al cierre del periodo, si bien se logra cierto nivel de convivencia entre las plataformas digital y lineal; no se logran los objetivos esperados, como atraer audiencias a la plataforma lineal, rejuvenecer la audiencia, ampliarla, o diversificarla.
- El mayor éxito en plataformas digitales (Facebook) se consigue en los contenidos gastronómicos de Movistar Plus, con audiencia que, si bien algo menor, sigue siendo femenina, adulta, de sector AB. Por lo que se dice que el proceso resultó siendo “endogámico”

- Respecto a la inserción digital, se considera una debilidad principal el no ser enfocada como digital desde su concepción. No se produce una inserción digital significativa, siendo la producción lineal la que se mantiene como prioritaria, salvo momentos de mayor logro de producción digital como la pandemia.
- Durante el periodo, las dificultades económicas se acrecientan y, sin el despegue comercial esperado, se producen cambios en los procesos de producción: tercerización, disminución de programación propia y aumento de programación de bodega. Así, de 2018 a 2023 se pasa de la expectativa de “hacer contacto”, a la necesidad de “refrescar la señal”, buscando “que no se agote la bodega”.
- Para Movistar TV, los contenidos deportivos cobran relevancia, priorizando la producción de contenidos de su canal de Deportes antes que la de estilos de vida, de Movistar Plus, que pierde preponderancia. Queda en duda la sostenibilidad y continuidad de la señal a futuro, al cierre del periodo.
- El periodo analizado retrospectivamente, de un momento de una señal de cable, da cuenta de la dificultad de la señal para transitar y adaptarse a la nueva era de la televisión; simultaneo a un momento de la televisión que presenta el declive del cable como medio, a favor de los medios digitales y la televisión distribuida por internet que emergen como predominantes.
- Se requiere pensar estrategias de adaptación y transformación digital que permitan que las mejores cualidades de la televisión por cable, como ofrecer televisión de calidad, puedan preservarse articuladas creativamente con nuevas propuestas digitales, como ha ocurrido en algunos casos.

2. Discusión

El periodo analizado da cuenta y permite observar, para el caso de Movistar Plus, la señal estudiada, una serie de aspectos de un medio que fue parte de la transición multicanal a la era post red, siguiendo la propuesta del desarrollo de la televisión planteada por Lotz (2007). Elementos de ambas eras aparecen entrecruzados en el periodo analizado para Movistar Plus, en un fenómeno de traslape de modos de funcionamiento, donde aspectos de una nueva etapa se presentan junto a otros de la etapa anterior; asociado también a un momento de convergencia de medios (Jenkins, 2006), donde los medios anteriores coexisten los nuevos, en un ecosistema que los incluye (Scolari, 2008).

Sin embargo, encontramos en este relato la primacía del medio emergente, los medios digitales, sobre el medio anterior, la televisión por cable, que claramente, en el caso de la señal estudiada, un primer gran resultado es la presentación de su retroceso o declive frente a los nuevos medios, a pesar de su intento de adaptación y supervivencia llevado a cabo durante el periodo de análisis, entre 2018 y 2023.

El presente estudio muestra el entrelazado de varias historias, la historia de la señal de Movistar Plus, la de la televisión por cable; ubicadas dentro de la historia del desarrollo de la televisión planteadas por Lotz (2007) y la del ciclo vital desarrollado desde el modelo de la ecología de los medios por Scolari (2013, 2024). Así, nos presenta en correspondencia la etapa dorada de Movistar como señal de cable (previa al periodo analizado), con la etapa de auge del medio en el país. Luego, nos muestra el momento de transición de esta señal hacia un escenario mediático que se ha transformado, de manera que la tercera etapa de la señal estudiada, la de su búsqueda de adaptación a las transformaciones mediáticas, se ubica dentro de la tercera era planteada por Lotz, la era post red o de la televisión distribuida por internet en una era de digitalización; así como refiere a lo que Scolari (2013, 2024) plantea como un tercer momento del ciclo vital de un medio, el de su declive. Así, a través de los resultados, nos encontramos con el declive de la señal estudiada, dentro de lo que sería la historia del declive de la televisión por cable en general en esta tercera era de la televisión digitalizada, donde los medios digitales imponen su dominación luego de haberlo impuesto el cable en la era anterior.

Si bien Straubhaar et al. señalaban para Latinoamérica una cronología diferente y más tardía para la entrada en la tercera era de los medios, es probable que el fenómeno de digitalización se haya exacerbado en nuestro contexto por la pandemia del Covid 19, como señalan Jung y Melguizo (2023), encontrando así un escenario favorecido para que la televisión distribuida por internet y los medios digitales, vean su desarrollo y avance acrecentado. Y con ellos, aparezcan también nuevas audiencias y modos de consumo. Todos estos avances impactaron la televisión por cable, como nos muestran los resultados respecto a la señal estudiada.

Así, el proceso de adaptación de la señal estudiada se inicia con una búsqueda explícita de ampliar las audiencias, expectativa que no se ve lograda durante el mismo. Este resultado coincide con datos globales que señalan la tendencia en ese sentido para

los medios pre digitales, como una baja “progresiva y generalizada” de la visualización de la televisión por cable especialmente entre los públicos más jóvenes, como presentaba Guerrero, (2018). Esto lleva a discutir un aspecto recurrente que parece atravesar a los medios provenientes de la era pre digital que ingresan a la nueva era de la televisión, que es el envejecimiento de sus audiencias, y a las preguntas sobre cómo abordar y qué hacer, ante la necesidad de nuevas audiencias, cuáles serían modos más pertinentes de buscarlas y encontrarlas. Es decir, a la indagación sobre las estrategias para llegar a ellas.

En ese sentido, la estrategia planteada por la señal al inicio de la etapa de adaptación, captar audiencias a través de las redes sociales e intentar llevarlas a su señal de cable, deja un aprendizaje sobre la marcha: consumir en digital no garantiza que luego estas mismas audiencias irán a consumir en la plataforma lineal; de la misma manera que poner contenido juvenil atractivo en la señal lineal no garantiza una audiencia joven para el lineal. Un resultado contundente recogido en este estudio, explicitado por un entrevistado, refería a su descubrimiento de “Diferentes audiencias para diferentes pantallas”. Este resultado permite formular que en cada relación pantalla - audiencia hay dinámicas distintas, y las interrelaciones entre las distintas pantallas se encuentra también como algo complejo de rastrear. Se seguirá sobre esta idea más adelante.

Otro aspecto sobre la búsqueda de audiencias es el referido a considerar variables como la edad y el nivel socioeconómico como factores centrales para definir la audiencia, dado que estos podrían ser incompletos al momento de diseñar una estrategia buscando nuevas audiencias, haciéndose necesario y más fructífero cruzar diferentes dimensiones sobre las audiencias, y sumar perspectivas distintas para entenderlas y acercarse a ellas. En ese sentido, una clasificación como la de Jung y Melguizo (2023), basándose en el análisis realizado por Banerjee (2014) enriquece la mirada al considerar la manera en que los usuarios de televisión de cable dan pase a las opciones de *streaming*; poniendo ambos modos de consumo en relación al clasificarlos como leales al cable, los que consumen ambos, los que están sustituyendo uno por el otro, y aquellos que pasaron directamente al *streaming* sin haber tenido cable. Estas consideraciones para pensar a las audiencias, desde ciertos entrecruzamientos, abren nuevos parámetros de aproximación que podrían permitir proponer estrategias más específicas. Así, acercarse por ejemplo a quienes no han consumido televisión por cable será muy diferente que hacerlo a quienes se mantienen leales a éste, más allá de pensar solo en la edad o los contenidos asociados.

Otra consideración a discutir se da a partir del resultado encontrado en la implementación, en el intento de satisfacer a audiencias muy diferentes, la lineal y la digital, lo que resulta más difícil de lograr en caso de buscar responder a varias plataformas, de cara a distintos públicos, con una misma estrategia y contenidos. Los resultados expresan los dilemas ante dos audiencias distintas; por un lado, la audiencia lineal del cable, y por el otro la digital; una mayor y otra más joven; lo que generó disyuntivas sobre cómo interrelacionarse con ambas. Por ejemplo, planteando un contenido en lineal que resulte atractivo para jóvenes audiencias, pero que, al no permitir la identificación con la audiencia mayor, se corra el riesgo del abandono de la señal por quien sí la veía. El problema estaría, desde otra perspectiva, en cómo construir una identidad de marca que no se quede en un punto indeterminado sin lograr comunicar con su audiencia. Esto obliga, en la línea que plantea Guerrero (2018), a que las empresas de televisión replanteen no solo sus estrategias y su oferta, sino también su identidad al acercarse a comunicar con su audiencia. Lo que llevaría a perfilar la incluso el casting de los presentadores para relacionarse con cada una de ellas, como se deriva de lo planteado por Baldwin y Leonard (2023).

Este tema nos lleva a la necesidad de redefinir el modo como se conciben a sí mismas las empresas durante sus procesos de transformación digital, y en este sentido, la importancia de dejar de verse como eran y refundar su identidad como una en transición. Así, por ejemplo, ya no entenderse solo como una productora de televisión, pensándose desde sus modos de producción anteriores; sino como una productora de contenidos para una marca multiplataforma y multipantalla en una era de convergencia y de narrativas transmediáticas, como coinciden en plantear diversos autores (Jenkins, 2006; Scolari, 2013; Alonso, 2020)

Lo que nos conduce a pensar el resultado sobre las dificultades que se presentaron al interior de la empresa televisiva, como las resistencias al cambio ante la propuesta de adaptación, manteniéndose formas de producción y funcionamiento anteriores y, si bien se consideraba importante el cambio, quizás se pensaba en acciones menores a realizar desde la estrategia propuesta y no se cuestionaba aún la propia posición como comunicador, como equipo y como empresa involucrada en un proceso de transición mayor.

Por otro lado, es necesario destacar la necesidad del conocimiento de la audiencia, siendo que los resultados nos muestran la manera en que el poco conocimiento de esta y

la escasez de datos pueden perjudicar el seguimiento y la evolución de un proceso de transformación digital. En el caso analizado, un factor crítico en este sentido lo constituyó el carecer del conocimiento necesario de la audiencia que se tenía y a la que se quería llegar, en cuanto a los cambios que estaba teniendo, sus modos de ver televisión y su relación con otros medios de manera simultánea. Si bien se pretendía poner en el centro al consumidor, y esto es de gran valor para las decisiones (Gómez – Domínguez, 2016; Guerrero, 2018; Quintas-Froufe & González-Neira, 2016; Piñon, 2021), el conocimiento que se logró tener de él parece haber sido aún insuficiente, impreciso, intuitivo, y demasiado especulativo; resultando difícil prever sus comportamientos y conectar con audiencias cuando no se les conoce lo suficiente.

Así, se carecería del conocimiento suficiente sobre el consumo del cable para quienes lo siguen viendo: ¿cómo se visiona un programa de 24 minutos?, ¿se ve un programa completo? o, ¿cómo son los tiempos de atención específicos en este medio? ¿se utiliza una o varias pantallas en simultáneo? Conocer estos elementos daría mayor posibilidad de plantear un producto televisivo adecuado a sus modos específicos de consumo. En ese sentido, Scolari recordaba a Ang (2000) quien mencionaba que "ver la televisión es, hoy, un conjunto de conductas indisciplinadas y caóticas» (como se citó en Scolari, 2008, p.247), por lo que requieren de un acercamiento para conocerlas.

Por lo que es preciso señalar la necesidad, también para los medios no digitales, de contar con información para la producción de programas, y así tomar decisiones basadas en datos y evidencias que ayuden a predecir la demanda, anticipando lo que el público podría encontrar interesante, como mencionaba Piñon (2021) refiriendo a la función de los algoritmos para la producción en la distribución por internet. En la misma línea, se considera relevante el contar con áreas dentro de los canales de televisión tradicional y de cable capaces de analizar y seguir tendencias de contenidos.

Otro punto a discutir, considerando que para la señal de Movistar Plus no solo se trataba de rejuvenecer audiencias, sino también rejuvenecer en y a través de las plataformas; aparece el cuestionamiento sobre una posible transición digital centrada en una plataforma de OTT, como lo fue la App de Movistar Play, surgida como uno de los primeros intentos para lograr presencia digital. , Distintos autores como Gómez – Domínguez (2016); Guerrero, (2018); Quintas-Froufe y González-Neira (2016), mencionan cómo el contexto del *streaming* trae una evolución significativa en los patrones de consumo y audiencias más participativas, que buscan la interactividad,

la personalización, la flexibilidad y múltiples accesos; es decir, experiencias más completas que la televisión de cable como tal ya no era capaz de ofrecer. Esto nos lleva a plantear la posibilidad de una mayor apuesta por una plataforma de *streaming* OTT, integrada con más presencia a lo que sería una visión multiplataforma de la señal de Movistar Plus, podría haber sido una alternativa más efectiva. Desde esa visión, es posible pensar el rol que podría jugar Movistar Plus, por ejemplo, a nivel de promoción de la plataforma, o de diseñar un plan de programación con estrenos que fueran primero por el *streaming*, así como pensar otros diferenciales que pudieran sumar desde ella. Desde lo recogido en el presente estudio, se plantea que una estrategia así tendría elementos con mayor fuerza para pensar la transformación digital y la adaptación a la convergencia de medios.

Sobre el rol de las redes sociales, la señal de Movistar Plus parece inscribirse en los antecedentes del uso que han hecho otros medios de señal abierta, encontrándose en los resultados características similares a las halladas en las investigaciones de Atarama-Rojas et al., (2017), referidas a las relaciones entre redes sociales y canales de señal abierta, como son la escasez de producción de contenido propio o complementario para las plataformas digitales, siendo estas plataformas usadas básicamente para replicar el contenido hecho para la pantalla lineal, o promocionarlo; lo que se alinea a la percepción recogida en los resultados en cuanto a que el área digital de la señal de Movistar Plus funcionó más como un área de promoción que de creación digital.

Y esto nos remite también a lo mencionado por Atarama-Rojas, et al., (2017) sobre cómo la falta de producción netamente pensada para digital desde su concepción, cerraría oportunidades para innovar en formatos audiovisuales, enriquecer las narrativas y permitir la participación activa del público; de esta manera, al ser meramente un contenido promocional y “espejo”, restaría a la posibilidad de tener una llegada y construir una audiencia devota, con una interacción mayor de sus usuarios, mayor proximidad y cercanía con los conductores, promoviendo más experiencias emocionales y logrando que los contenidos de los programas alcancen espacios de comunicación alternativos a la televisión lineal, como se logró en el caso referido por Baldwin y Leonard (2023) sobre BRAVO Tv.

Si bien los resultados muestran intentos de realizar piezas diferenciales especialmente creadas para digital, y presentan los recortes presupuestales como elemento que jugó en contra; se considera que a este factor se suman también, desde lo

recogido en los resultados, otros factores como la escasa concepción de proyectos que nazcan pensados para múltiples plataformas, no contar con flujos de trabajo que permitan la concepción y realización de piezas exclusivas dejando claros los procesos para evitar tensiones entre áreas, y el compromiso del talento más allá de sus conflictos de intereses comerciales.

En cuanto a los hallazgos referidos a la exclusividad, en un escenario de incesantes flujos de contenidos a través de distintas plataformas, las nociones de exclusividad y su modo de funcionar van cambiando permanentemente. En ese sentido se podría discrepar de la alternativa llevada a cabo en la implementación de la estrategia de no disponibilizar el contenido en redes sociales por parte de Movistar Plus, ante el riesgo de que la gente vea ese contenido en redes y ya no se suscriba al servicio de cable; cuando probablemente sean otras las razones las que lleven al usuario a no contratar este servicio. Es válido preguntarse si esa negativa inicial responde a lo que Lotz (2007, p.21) menciona como “estrategias corporativas que buscaban erigir muros alrededor del contenido” en medio de un ambiente de incertidumbre sobre los flujos de contenido. El reto estaría más bien en pensar cómo distribuir el contenido a través de distintas plataformas, cómo hacerlo disponible y con qué fines, implementando modos distintos de “empaquetar” el contenido para plataformas y usuarios distintos, en múltiples plataformas de manera diferenciada. Así, se trataría de recrear el valor y sentido de la exclusividad como diferencial desde el valor ofrecido para el usuario, más que pensarlo en términos de limitar la distribución.

Otro hallazgo es la devaluación del contenido diferencial para la señal de Movistar Plus, basado principalmente en temáticas de gastronomía y viajes, que parecen ir perdiendo valor en su consumo desde la plataforma lineal, dada la proliferación y abundancia de contenidos asociados a los estilos de vida y a gastronomía y viajes en diversas plataformas y redes sociales, donde, si bien puede ser un contenido semejante, lo que varía es su forma de ser distribuido y la forma de consumo para el usuario, para quien el contenido está más a la mano, es más rápido, inmediato y corto para consumir, como señalaban Rey et. al (2021) y Cortés et. al (2023) como nuevos patrones de consumo (los llamados contenidos snackables). Sin embargo, tampoco se observa la posibilidad de explorar otros contenidos u otros ejes temáticos como alternativa desde Movistar Plus, salvo en el momento de la pandemia, donde la variación en la estrategia de contenidos observó buenos resultados.

Sonnac (2012) se refiere a la exclusividad de los contenidos como sustento de valor de un canal ante el público para atraer y retener suscriptores, lo que estaría entre las razones de pérdida de audiencia para Plus Tv ante los contenidos de estilo de vida expandidos en las multiplataformas; y más bien confirmaría la dirección por la que Movistar TV opta al final del periodo, esto es, por los contenidos deportivos de su señal de deportes, que aún se mantienen como exclusivos desde la señal de tv paga, asociados principalmente a la costosa inversión de derechos de transmisión deportiva, con transmisiones en vivo principalmente de partidos de fútbol de la selección nacional, como se mencionó con contundencia en los resultados. Esta decisión estaría alineada con las tendencias actuales de la televisión de cable y los deportes en vivo como uno de los últimos bastiones frente al *streaming* (Mullin, 2023), y permite pensar que un probable paso o migración de los deportes en vivo hacia estos servicios de *streaming* podrá suponer un cambio radical en el actual escenario televisivo, así como una oportunidad por explorar.

Otro resultado a discutir, presentado durante la búsqueda de adaptación, es el de la compleja relación con los presentadores (talentos), para quienes los cambios mediáticos llevaron a evolucionar su identidad a la de *influencer*; lo que condujo a nuevas negociaciones en un entorno transformado y desde un lugar diferente; donde sería necesario partir de un nuevo marco adaptado a estos cambios, más flexible y provechoso para ambos. “El tira y afloja” en la relación que revelan los hallazgos, contrasta con otras experiencias televisivas donde más bien se busca aprovechar al presentador y cultivar sus redes fomentándose una alianza más estratégica y menos conflictiva. Es el caso de canales como Bravo Tv, apostando en redes por talentos con muchos seguidores, que proyectan una imagen de autenticidad y vulnerabilidad que los vuelve cercanos a la audiencia, incentivando no solo a que generen sus textos digitales, sino que además se presentan estrategias adicionales promoviéndose tensiones dramáticas entre ellos, permiten cultivar una audiencia devota con transmisiones en tiempo real, el uso intensivo de redes e interactividad constante para atraer espectadores (Baldwin & Leonard, 2023). Al día de hoy se hace necesario partir de que el rol y protagonismo del presentador de televisión ha cambiado radicalmente en el panorama multiplataformas; donde posee más medios a su favor, otros canales de llegada, otras presencias y maneras de multiplicar y aprovechar su presencia mediática. Tanto es así, que hoy, al momento de contratarlo, se evalúa su rol en medios, números de seguidores, alcances, métricas y otras variables que

han pasado a ser significativas y más bien jugar a su favor; incluso evaluar qué tan potentes pueden llegar a ser en sus canales propios en términos publicitarios, de modo tal que una marca podría publicitar su canal en YouTube antes que pagar por pauta en televisión que puede resultar más cara. Se abre, en este sentido, una línea de investigación, la del paso del presentador de televisión de una era a otra, su transición de presentador a *influencer*, como se ha encontrado en este estudio, así como las nuevas dinámicas y potencialidades que puede traer consigo este cambio para los medios.

Respecto al factor económico, que aparece como crítico y transversal en los resultados de la presente investigación; afectando desde la motivación para la adaptación como los proceso, la búsqueda de la sostenibilidad económica con una producción más eficiente es, ante el nuevo panorama, un factor altamente gravitante. Hoy se hace fundamental la apuesta por una producción sostenible financieramente ante un mercado con mayor competencia, con probable excedente de mano de obra, exceso de oferta, con ciertos costos muy bajos para producir, con muchos cambios tecnológicos y accesibilidades a los mismos, e incluso las consecuencias que traerá la llegada de la Inteligencia Artificial.

Asimismo, la búsqueda de eficiencias, la gestión por el mejor uso de los recursos de producción y el recurso humano, convergen en un escenario que ha propiciado un fenómeno de tercerización en la industria de los contenidos, ante la urgencia de abaratar los costos de producción, dejando entrever una ruta importante para investigaciones posteriores sobre estos factores y los resultados de los procesos de tercerización y las nuevas formas de producción en esta era de cambios.

El tema de la rentabilidad se asocia también con el tema de las métricas y el tema comercial, ante la necesidad de sumar audiencias en un medio no acostumbrado al rating, como lo era el cable. La valoración de la calidad de los programas, resultado en que coinciden todos los participantes, no era suficiente para una señal como Movistar Plus, al necesitar que estos sean rentables y vayan acompañados de sintonía, lo que resultó siendo un proceso difícil para una señal que no estaba acostumbrada a moverse con el rating como prioridad y que a ese nivel carecía de un estímulo competitivo. Con relación a ello, aparece en el estudio la importancia de un trabajo más cercano con el área comercial. Desde detectar ejes temáticos de interés para la audiencia y que puedan confluir con intereses comerciales y presencia de marcas, nuevas asociaciones con las marcas, nuevas modalidades de *brandet* y patrocinio, así como ofrecerles otros

productos audiovisuales más allá del programa televisivo, pensando más bien productos para distintas plataformas en un escenario multiplataforma, abre la necesidad de nuevos caminos de colaboración entre producción, área comercial y el potencial cliente.

Por último, es necesario discutir el resultado sobre la cultura de la empresa y el factor de las resistencias al cambio. Sin cambios culturales al interior de una organización no es posible llevar adelante de manera eficiente procesos de adaptación y transformación digital. Las empresas están obligadas a reinventarse para enfrentar los cambios, Formoso (2022) habla de lo importante que las organizaciones ajusten su estructura, exigiendo la convergencia actual empresas más flexibles; mientras Mendieta-Bartolomé (2022) reclama nuevas dinámicas laborales, procesos estandarizados y un soporte tecnológico que promueva la colaboración. En este sentido, será también importante la revisión de los perfiles profesionales capaces de pensar en múltiples plataformas de manera simultánea, así como de reformular y delimitar los modos de producción y los nuevos flujos de trabajo. Es así que estos cambios culturales van de la mano de la reformulación del discurso hacia el interior de la empresa y el replanteamiento de su propia identidad y visión como medios en transición, permeables al cambio. Todos estos detalles apuntan a una dinámica de cambios culturales de amplio espectro al interior de las organizaciones para sostener los procesos de adaptación al cambio y a las exigencias de la nueva era.

De esta manera, el periodo investigado iniciaba con señales de un escenario que estaba cambiando radicalmente, donde no era difícil vislumbrar la crisis que atravesaría la televisión tradicional y el cable, y traía la necesidad de replantearse el futuro con miras a la penetración de los servicios de *streaming* en el universo de los medios. Sin embargo, al replantear sus estrategias para la adaptación a los cambios, Movistar Plus, como señal producida por la empresa Media Networks para Movistar Televisión, tenía limitaciones a la hora de tomar decisiones, que pasaban por las relaciones complejas entre Media Networks y la empresa matriz, Telefónica; mediadas por la crisis financiera de esta empresa ante un mercado altamente competitivo a nivel de empresas de telecomunicaciones. Estos elementos parecen haber jugado en contra de la necesidad de reaccionar a tiempo frente a los cambios en el escenario mediático, para impulsar con mayor convicción la transformación digital. Así, las estrategias de adaptación y supervivencia de la señal dentro de un ecosistema mediático probablemente llegaron tarde, “cuando los consumidores y usuarios ya han comenzado a migrar (o cuando las

nuevas generaciones ya han elegido a los medios emergentes como sus favoritos)" (Scolari, 2024, p. 226)

De modo que este periodo analizado de la señal de cable, deja constancia, de la dificultad para adaptarse de manera exitosa hacia la nueva era de la televisión, y poder ubicarse en esta como una plataforma de *streaming* que pudiese incorporar el contenido de sus señales exclusivas, y que su plataforma lograra convertirse en un diferencial, tanto a nivel de tecnología, experiencia de usuario, como de contenido. De manera que, si las estrategias de adaptación no funcionan, el medio pueda correr "el riesgo de ser marginados poco a poco a la periferia del ecosistema mediático". (Scolari, 2024, p. 218).

Es muy probable que la historia de esta tercera etapa de la señal, de cuenta de una de las tantas batallas del devenir de una compañía de telecomunicaciones que llegó al Perú y, 30 años después, se encuentra en medio de un escenario mediático que, a nivel global, pasa por una de sus revoluciones más radicales; luego de capítulos de su historia, en que la señal Movistar Plus y su antecedente Plus TV, fuera un importante diferencial para sus clientes, durante la etapa dorada de la televisión de cable en el país. De manera que esta tercera etapa no se entiende sino a la luz de los diferentes factores y circunstancias que la señal ha ido atravesando, importantes a su vez para pensar sus posibles desenlaces futuros.

Este estudio retrospectivo de una etapa que representa el declive de una señal, ha seguido la línea propuesta por la Scolari (2024) sobre la necesidad investigar las tecnologías desplazadas para la comprensión del ciclo de vida de los medios. En ese sentido, se propone como relevante investigar asimismo el proceso de adaptación de la televisión de señal abierta en nuestro país, donde el factor económico aparece como uno crítico para definir el consumo mediático (Jung & Melguizo, 2023).

Como uno de sus alcances, esta investigación ha podido realizar un análisis exhaustivo al interior de un proceso que ha experimentado una señal de televisión de cable en Perú en su adaptación a una nueva era de la televisión, lo que ha permitido una aproximación, a partir del estudio de este caso, a un momento que refleja la historia del cable en Perú, y los cambios que viene atravesando frente al ingreso del *streaming*. Así, ha buscado aportar desde su lugar, a la comprensión de la evolución de este medio, para pensar también los desafíos que tiene por delante.

Como limitaciones, al tratarse de un caso, su posibilidad de generalizar sus hallazgos se ofrece limitada, permitiendo ahondar la comprensión de procesos más que

la generalización de sus datos, por lo que es importante continuar la investigación sobre la televisión, sus ciclos de vida, procesos de adaptación y transformación actual.

Asimismo, plantea distintas rutas de investigación futura que aborden diversos aspectos y componentes del proceso de adaptación señalados en este estudio, tales como audiencias, contenidos, modos de consumo, o la evolución de la figura de los talentos y su potencial impacto en el acercamiento a las audiencias. En la misma línea, otros aspectos de la producción televisiva podrían explorarse en los que la presente investigación no ha podido detenerse, como el tema comercial, la publicidad, las marcas y el cambio de la dinámica comercial.

Se hace necesario estudiar, asimismo, otros casos de procesos de adaptación y estrategias implementadas con resultados diferentes, por ejemplo de algunos medios que hayan logrado una mayor convergencia de sus plataformas y una mayor penetración en el universo digital, para poder hacer análisis complejos sobre posibles caminos y estrategias que puedan resultar fructíferos en esta compleja ruta de adaptación y transformación de los medios al escenario actual, para poder continuar entregando una televisión de calidad, con nueva vigencia, en este nuevo contexto mediático digitalizado.

Para cerrar, se plantea que el desafío para los medios televisivos en su adaptación y transformación constante, continúa vigente y requiere pensar estrategias que permitan que ciertas cualidades de la televisión por cable puedan ser adaptadas y articuladas creativamente con las nuevas propuestas digitales, como ha ocurrido en algunas experiencias de adaptación e hibridación exitosas, como la de Pluto TV, con una experiencia de usuario que emula la estructura de la televisión abierta y por cable, que ejemplifica cómo elementos de la televisión lineal, como la programación de canales, pueden sobrevivir y encontrar una nueva vida en plataformas digitales (Johnson, 2022). De manera que parte del “código genético” de un medio anterior como el cable, pueda sobrevivir en un nuevo medio, como menciona Scolari (2024, p.226), en lugar de extinguirse.

REFERENCIAS

- Albarello, F. (2017). Del contenido al flujo: nuevas relaciones entre medios y usuarios en el ecosistema digital. En Universidad Nacional de Jujuy (Ed.), *Medios Digitales: Gestión, Contenidos y Circulación en Contextos Convergentes*. (pp. 219-230).
- Alonso, M. (2020). La interactividad revoluciona la ficción televisiva. *Estudios multidisciplinarios en comunicación audiovisual, interactividad y marca en la red*, 55-77.
- Atarama-Rojas, T., Castañeda-Purizaga, L. y Londoño-Moreno, M. (2017). Televisión en el Perú: un estudio de la estrategia de difusión de contenidos de los canales de señal abierta. *Comunicación y Medios*, 26 (35), 139 - 154.
- ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. (2023). ATLAS.ti Mac (versión 23.2.1) [Software de análisis de datos cualitativos]. <https://atlasti.com>
- Baldwin, M. & Leonard, S., (2023). Chapter 13: Bravo. Branding, Fandom, and the Lifestyle Network en Johnson, D. (Ed), *From Networks to Netflix, A Guide to Changing Channels*, 2nd ed., pp. 3-22. Routledge.
- Banerjee, A., Rappoport, PN, Alleman, J. (2014). Previsión del corte de vídeo: la solución a la televisión de pago tradicional. En: Alleman, J., Ní-Shúilleabháin, Á., Rappoport, P. (Eds) *Demanda de servicios de comunicaciones: ideas y perspectivas. La economía de la información, la comunicación y el entretenimiento*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7993-2_4
- Barrantes, R., y Matos, P. (2018). *El ecosistema digital y la economía regional peruana: heterogeneidad, dinámica y recomendaciones de política (2007-2015)* (N.º 461).
- Barrio, E., y Enrique, A. (2018). Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación. En Madrid Forum XXI; Editorial Tecnos (grupo Anaya) (Ed.), *Propuestas de investigación en áreas de vanguardia* (pp. 159-168).
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Bautista, N. (2021). *Proceso de la investigación cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones*. (M. Moderno, Ed.; 2da Edición).

- Bizberge, A. (2022). Estrategias de negocio de las plataformas de video en Argentina para el acceso a contenidos digitales en pandemia (2020-2021). *Zer*, 27(53), 165-187. <https://doi.org/10.1387/zer.23817>.
- Cortés, J.A; Barceló, T. y Fuentes, G. (2023). El consumo audiovisual de los Millennials y la Generación Z: preferencia por los contenidos snackables. *Doxa Comunicación*, 36, 303-320. DOI: <https://doi.org/10.31921/doxacom.n36a1687>
- De la Cuesta Benjumea, C. (2003). El Investigador Como Instrumento Flexible de la Indagación. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(4), 25–38. doi:10.1177/160940690300200403
- Evens, T., Henderickx, A. y Conradie, P. (2023). Posibilidades tecnológicas de las plataformas de transmisión de video: por qué la gente prefiere las plataformas de transmisión de video a la televisión. *Revista Europea de Comunicación*, 0 (0). <https://doi.org/10.1177/02673231231155731>
- Fei, Z., Liangyong, C., y Qiulai, S. (2019). Understanding the impact of social distance on users' broadcasting intention on live streaming platforms: A lens of the challengehindrance stress perspective. *Telematics and Informatics*, 41, 46-54. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.03.002>
- Formoso, M. J. (2022). Transformación de los sistemas de producción audiovisual tras la pandemia. Estudio del caso de España en el contexto europeo. *Palabra Clave*, 25(3), 1-27. <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.3.7>
- Gómez, L., y Pierini, M. (2018). Marketing 2.0: marketing en la web, marketing digital, marketing online. *Centros de estudios de administración*, 2 (18), 60-70.
- Gómez - Domínguez, P. (2016). Era digital y televisión autonómica: un estudio comparativo de las plataformas web, aplicaciones móviles y redes sociales de TV3 y BBC One. *Comunicación y Sociedad* 29 (4) , 85-106.
- Gonzales, C. (2018). Journalistic treatment of climate change in the Peruvian newspapers El Comercio and La República (2013-2017). *Comunicación y Medios*, N° 38. <https://doi.org/DOI: 10.5354/0719-1529.2018.50829>

- Gonzales, E. y Granthon, W. (2019). *Desarrollo de una nueva categoría – El caso Movistar Total*. (Tesis de Maestría, Universidad de Piura). Repositorio Institucional PIRHUA, Universidad de Piura.
- González, C. (2021). La adaptación de los medios públicos al mercado digital: el caso de la televisión valenciana. *À Punt. aDResearch Esic*, 50-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.7263/adresic-026-03>
- González-Neira, A., y Fiaño, C. (2023). La televisión más allá de la televisión: YouTube y los canales autonómicos. Doxa Comunicación. *Revista Interdisciplinaria De Estudios De Comunicación Y Ciencias Sociales*, 37, 401–429. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n37a1838>
- González-Neira, A., Vázquez-Herrero, J., & Quintas-Froufe, N. (2022). Convergencia de televisión lineal y plataformas digitales: un análisis de la oferta y el consumo de YouTube. *Revista Europea de Comunicación*, 37 (4), 426–442.
- Guerrero, E. (2018). La fuga de los millennials de la televisión lineal. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 1231-1246. DOI: 10.4185/RLCS-2018-1304
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*. New York University Press.
- Johnson, D. (2022), Chapter 1: Pluto TV. Channels, Portals, and the Changing Television Cosmos en Johnson, D. (Ed), *From Networks to Netflix, A Guide to Changing Channels*, 2nd ed., pp. 3-22. Routledge.
- Jung, J. & Melguizo, A. (2023). Is your netflix a substitute for your telefunken? Evidence on the dynamics of traditional pay TV and OTT in Latin America. *Telecommunications Policy*, 47. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2022.102397>
- Katz, R. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Barcelona: Editorial Ariel; Fundación Telefónica; Editorial Planeta. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/768>
- Koblin, J. (23 de septiembre de 2023). *La última mejor esperanza de las cadenas de televisión: los boomers*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2023/09/23/business/media/tv-networks-streaming-boomers.html>

- López, G. (Ed.) (2005). *El Ecosistema Digital. Modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet*. Servei de Publicacions de la Universitat de València.
- Lotz, A. (2007). *The television will be revolutionized*. New York University Press.
- Lotz, A. (2014). *The television will be revolutionized (2nd Edition)*. New York University Press.
- Lotz, A. (2016). The Paradigmatic Evolution of U.S. Television and the Emergence of Internet-Distributed Television. *Icono 14, 14* (2), 122-142. Doi: 10.7195/ri14.v14i1.993
- Lotz, A. (2017). *Portals: A Treatise on Internet-Distributed Television*. Michigan Publishing, University of Michigan Library.
- Lotz, A. (2018). *We Now Disrupt This Broadcast. How Cable Transformed Television and the Internet Revolutionized It All*. MIT Press.
- Lotz, A., Eklund, O. & Soroka, S. (2022). Netflix, library analysis, and globalization: rethinking mass media flows. *Journal of Communication, Volume 72, Issue 4*, 511–521. <https://doi.org/10.1093/joc/jqac020>
- Media Networks. (2018a). *Estudio valoración de señales Movistar*.
- Media Networks. (2018b). *Movistar Plus 2019. El año en que hicimos contacto*.
- Media Networks. (2021). *Informe mensual de estadísticas de Facebook*.
- Media Networks. (2022). *Movistar Plus Status*.
- Mendieta-Bartolomé, A. (2022). Entre la competencia y la supervivencia: nuevas estrategias digitales de la radiotelevisión pública vasca (EITB). *Estudios sobre el Mensaje Periodístico 28* (2), 353-365. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.77487>
- Merriam S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Messuti, P. (2018). La nueva oferta audiovisual en las plataformas OTT (Over The Top): marcos normativos y generación de contenidos en red. En Universidad Nacional de Villa María (Ed.), *20vo Congreso REDCOM. Primer congreso latinoamericano de comunicación de la UNVM. Comunicaciones, poderes y tecnologías: de territorios locales a territorios globales* (pp. 1-16).

- Morrison, S. (24 de mayo de 2023). *El salvaje oeste de la TV en streaming ya está aquí y es gratis*. VOX. https://www.vox.com/technology/2023/5/24/23733401/fast-streaming-tubi-pluto-roku?utm_medium=email&utm_source=pocket_hits&utm_campaign=Test&spored=0&position=1&category=in_the_news&collection_item_id=784adcd7-1f11-4242-8e91-2526c1d04130
- Mullin, B. (14 de septiembre de 2023). *La televisión por cable recibe soporte vital, pero un nuevo paquete está cobrando vida*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2023/09/14/business/media/cable-tv-bundle-streaming.html>
- Navarro, M., y Vázquez, T. (2020). El consumo audiovisual de la Generación Z. El predominio del vídeo online sobre la televisión tradicional. *Ámbitos: Revista internacional de comunicación*, 50, 10-30. DOI: <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i50.02>
- Ocampo, D. (2018). La comunicación estratégica y las narrativas transmedia en los ecosistemas digitales. *e-Ikon*, 5, 31-38.
- Orozco, G. y Miller, T. (2017). La Televisión más allá de sí misma en América Latina. *Revista Comunicación y Sociedad*, 30, 107-127.
- Piñon, J. (2021). La televisión en tiempos de *streaming*. *Dixit*, 35, 128-140. <https://doi.org/10.22235/d35.2735>.
- Quintas-Froufe, N. y González-Neira, A. (2016). Consumo televisivo y su medición en España: camino hacia las audiencias híbridas. *El profesional de la información*, 25, 3, 376-383. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.may.07>
- Ramos, C. (2023). *Efectos sobre el streaming (OOT de contenido) sobre los servicios públicos de telecomunicaciones* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de tesis Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Razzeto, M. (2022). Transformaciones convergentes en la TV paga. *Tram[p]as de la Comunicación y la Cultura*, 87, 1-18. <https://orcid.org/0000-0003-4714-5541>

- Rey, A., Zavesky, E. y Gonzales, M. (2021). Preferencias del usuario para la curación automatizada de contenido snackable. Conferencia Internacional sobre Interfaces de Usuario Inteligentes
- Roberto, H. (2020). *Convergencia en América* (ConverCom, Ed.; Edición Es).
- Roel, M., (2010). Desafíos de la televisión ante la consolidación del ecosistema digital. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 19, 25-39.
- Roth, E. (28 de octubre de 2023). *Esa es una suscripción costosa*. *The Verge*. https://www.theverge.com/2023/10/28/23934629/streaming-price-hikes-netflix-hulu-disney-plus-expensive?utm_medium=email&utm_source=pocket_hits&utm_campaign=POCKET_HITS-EN-DAILY-SPONSORED&HUNGRYROOT-2023_11_04=&sponsored=0&position=7&category=fascinating_st
- Sánchez, E. (2020). *Las plataformas streaming media: El fenómeno Netflix y su auge en España* (Tesis de Licenciatura-Universidad Zaragoza). Repositorio Institucional de Documentos, Universidad de Zaragoza.
- Sánchez, M., Fernández, M., & Diaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8 (1), 113-128. <https://doi.org/https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Santos, I. (2019). El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC. *Esic Market Economics and Business Journal*, 50 (33), 621-642. <https://doi.org/10.7200/esicm.164.0503.4>
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Gedisa Editorial.
- Scolari, C. (2013). *Narrativas trasmedia: cuando todos los medios cuentan*. Deusto.
- Scolari, C. (2015). *Ecología de los medios: Entornos, evoluciones e interpretaciones*. Gedisa.
- Scolari, C. (18 de mayo del 2019). “*Carlos Scolari: Hay que aprender a convivir en un ecosistema con redes sociales*”. *Expreso*. <https://www.expreso.ec/actualidad/carlos-scolari-ldquo-hay-aprender-convivir->

ecosistema-redes-sociales-rdquo-27663.html

- Scolari, C. (2022). *La guerra de las plataformas*. Nuevos cuadernos Anagrama.
- Scolari, C. (2024). *Sobre la evolución de los medios: Emergencia, adaptación y supervivencia*. Ampersand.
- Sequera, R. (2013). Televisión y Redes Sociales: nuevo paradigma en la promoción de contenidos televisivos. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 22, 1-16. <https://doi.org/http://institucional.us.es/ambitos/?p=408>
- Sonnac, N. (2012). Référence papier Nathalie Sonnac, “Médias audiovisuels et concurrence. Le cas de la télévision payante”. *Revue d'économie industrielle*, 137, 109-129.
- Straubhaar, J. D., Castro, D., Duarte, L. G., & Spence, J. (2019). Class, pay TV access and Netflix in Latin America: Transformation within a digital divide. *Critical Studies in Television*, 14(2), 233-254. <https://doi.org/10.1177/1749602019837793>
- Tefertiller, A. (2018). Media Substitution in Cable Cord-Cutting: The Adoption of Web-Streaming Television. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 62:3, 390-407, DOI: 10.1080/08838151.2018.1451868
- Toussaint, F. (2017). Televisión pública en América Latina: su transición a la era digital. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 62 (229), 223-242.
- Vázquez, T., Torrecillas, T., & Suárez, R. (2020). Percepción sobre la televisión en el ecosistema audiovisual de la convergencia digital. *Profesional de la información*, 29, 1-16.
- Widdowson, M. (2011). Case study research methodology. *International journal of transactional analysis research*, 2 (1), 25 – 34.
- Winslow, G. (11 de enero de 2021). *Más allá del corte de cables: reinventar la televisión multicanal*. Next Tv. <https://www.nexttv.com/features/beyond-cord-cutting-reinventing-multichannel-tv>
- Yu, E., Jung, C., Kin, H., & Jung, J. (2018). Impact of Viewer Engagement on Gift-giving in Live Video Streaming. *Telematics and Informatics*, 35 (5), 1-39. <https://doi.org/doi:10.1016/j.tele.2018.03.014>

Zhao, Q., Chen, C., Cheng, H., & Wan, J. (2017). Determinants of Live Streamers' Continuance Broadcasting Intentions on Twitch: A Self-Determination Theory Perspective. *Telematics and Informatics*, 32 (2), 406-420. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.12.018>



ANEXOS



ANEXO 1: Entrevista

FECHA: _____ **HORA:** _____

CÓD. DE ENTREVISTADO: _____ (E1-E5) _____

Entrevistador: _____

Guía - Entrevista (semiestructurada)

- 1) Antes de iniciar en el tema, me gustaría que comente cuál es el papel o función que usted ejerce desde la empresa.
- 2) ¿Cuál cree usted que sea la característica más resaltante de los usuarios de Movistar Plus?
- 3) ¿Qué tipo de contenido ofrecido por Movistar Plus es el que más gusta a los usuarios?
- 4) ¿Cuál cree usted que sea la característica más resaltante de los usuarios en las redes sociales y la App Motivias Play?
- 5) ¿Qué tipo de contenido ofrecido en las redes sociales y Movistar Play es el que más gusta a los usuarios?
- 6) ¿Qué plataformas o redes sociales son más relevantes dentro de las estrategias de la transición y por qué?
- 7) Dentro de las estrategias, ¿qué buscan con la app Movistar Play y qué buscan en las redes sociales?
- 8) Ahora bien, desde su experiencia como colaborador(a) de la empresa, ¿cuáles cree que han sido las motivaciones más relevantes para llevar Movistar Plus a los entornos digitales de redes sociales (FB, Instagram ,YouTube) y la plataforma de streaming (Movistar play)?
- 9) ¿Qué otra motivación de peso podría existir?
- 10) Luego de tomar la decisión de llevar Movistar Plus a los entornos digitales, ¿cuáles fueron los momentos o los pasos más importantes para iniciar ese proceso y los factores más relevantes relacionadas a esa decisión?

- 11) En cuanto a las estrategias para el proceso, ¿qué factores fueron los más relevantes para su diseño?
- 12) En cuanto a las estrategias, ¿qué factores fueron los más relevantes para su ejecución e implementación?
- 13) ¿Se dieron cambios o algún tipo de modificaciones en la estructura interna relacionado a este proceso de llevar a Movistar Plus a los entornos digitales?
- 14) Partiendo del contexto que estamos conversando, ¿podría comentarme qué papel cumple Media Networks y qué tipo de relación desarrolla con Telefónica? Esta relación, ¿qué tanto ha influido en el proceso de movistar plus?
- 15) Volviendo al tema contextual sobre el COVID-19 y el proceso de aislamiento, ¿podría comentarme si esto afectó de algún modo las dinámicas internas en cuanto a la producción de Movistar Plus y su adaptación y desplazamiento a los entornos digitales?
- 16) ¿Cómo calificaría el nivel de aceptación de esta transición en cuanto a las audiencias?
- 17) Desde que se llevó a cabo este proceso de adaptación, ¿cree usted que la producción televisiva de Movistar Plus ha mermado o se ha modificado de algún modo? ¿Puede ampliar su respuesta?
- 18) ¿Cuál sería su apreciación general de este cambio?
- 19) ¿Qué piensa usted que podría pasar en un futuro con Movistar Plus

ANEXO 2: Ficha de análisis documental

Identificación del tipo de documento	
Identificación de los autores o departamento responsable de su elaboración	
Nombre del documento	
Fecha de elaboración del documento	
Fecha de revisión del documento	
Resumen del contenido	
Estructura del contenido del documento	
Identificación de las palabras claves	
Identificación del propósito del documento	
Identificar la sección de interés	
Análisis descriptivo de la sección de interés (resumen)	
Conclusión (Breve)	

ANEXO 3: Matriz del instrumento

Título del trabajo	El proceso de adaptación de una señal de televisión de cable, a la era de la televisión distribuida por internet: El caso de Movistar Plus, un canal de cable peruano, durante el periodo 2018-2023
Ejes	Número de ítems reflejado en el instrumento
Comprender el proceso de adaptación de Movistar Plus, durante la transición a la era de la televisión distribuida por internet	Todos.
Motivaciones y expectativas que impulsaron la adaptación de Movistar Plus, a los nuevos entornos digitales	2,3,4,5,6,7,8,9
Elementos relevantes en los procesos desarrollados por Movistar Plus en la adaptación a los nuevos entornos digitales	10,11,12,13,14,15
Balance - Resultantes del proceso de adaptación de Movistar Plus a los nuevos entornos digitales y perspectivas	16,17,18,19

5% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...




Filtrado desde el informe

- ▶ Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de fuentes excluidas
- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión




No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	es.wikipedia.org	<1%
2	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	<1%
3	Internet	docta.ucm.es	<1%
4	Internet	upc.aws.openrepository.com	<1%
5	Internet	s174a482ced414acf.jimcontent.com	<1%
6	Internet	www.researchgate.net	<1%
7	Internet	infodisclm.com	<1%
8	Internet	revistasinvestigacion.esic.edu	<1%
9	Trabajos del estudiante	University of Leeds	<1%
10	Internet	addi.ehu.es	<1%
11	Trabajos del estudiante	Universidad de Piura	<1%

12	Trabajos del estudiante University of Queensland	<1%
13	Internet documentop.com	<1%
14	Internet repositorio.ulima.edu.pe	<1%
15	Internet revistascientificas.uspceu.com	<1%
16	Trabajos del estudiante University of Melbourne	<1%
17	Internet www.idep.edu.co	<1%
18	Trabajos del estudiante Consortio CIXUG	<1%
19	Trabajos del estudiante Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales	<1%
20	Internet rabida.uhu.es	<1%
21	Trabajos del estudiante Universidad San Ignacio de Loyola	<1%
22	Internet ddd.uab.cat	<1%
23	Internet selicuptry.files.wordpress.com	<1%
24	Trabajos del estudiante Universidad de Cádiz	<1%
25	Internet riunet.upv.es	<1%

26	Internet	www.scielo.edu.uy	<1%
27	Trabajos del estudiante	Fundacion Universidad de San Andres	<1%
28	Internet	digibug.ugr.es	<1%
29	Internet	repositorio.ug.edu.ec	<1%
30	Trabajos del estudiante	Universidad Externado de Colombia	<1%
31	Internet	www.panoramaaudiovisual.com	<1%
32	Trabajos del estudiante	Universidad Católica de Santa María	<1%
33	Internet	www.flacoandes.edu.ec	<1%
34	Trabajos del estudiante	Universidad Rey Juan Carlos	<1%
35	Trabajos del estudiante	Purdue University	<1%
36	Trabajos del estudiante	Universidad Argentina John F. Kennedy	<1%
37	Internet	es.slideshare.net	<1%
38	Internet	crcom.gov.co	<1%
39	Internet	doaj.org	<1%

40	Internet	qdoc.tips	<1%
41	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
42	Internet	repository.uniminuto.edu	<1%
43	Internet	scholar.sun.ac.za	<1%
44	Internet	www.scielo.org.pe	<1%
45	Trabajos del estudiante	Curtin University of Technology	<1%
46	Internet	fido.palermo.edu	<1%
47	Internet	ia803205.us.archive.org	<1%
48	Internet	repositorio.udesar.edu.ar	<1%
49	Publicación	"Propuesta conceptual sobre el uso didáctico de las redes sociales en el contexto ...	<1%
50	Trabajos del estudiante	University of Technology, Sydney	<1%
51	Publicación	Juan Jung, Ángel Melguizo. "Is your netflix a substitute for your telefunken? Evide...	<1%
52	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	<1%
53	Internet	centrodeconocimiento.ccb.org.co	<1%

54	Internet	iass-ais.org	<1%
55	Trabajos del estudiante	Infile	<1%
56	Internet	es.linkfang.org	<1%
57	Internet	repositorio.uroosevelt.edu.pe	<1%
58	Internet	idoc.tips	<1%
59	Internet	www.laprensahn.com	<1%
60	Internet	www.llorenteycuenca.com	<1%
61	Internet	www.risti.xyz	<1%
62	Trabajos del estudiante	Victoria University of Wellington	<1%
63	Internet	blyx.com	<1%
64	Internet	digital.wanadoo.es	<1%
65	Internet	empresasnews.com	<1%
66	Internet	openigo.com	<1%
67	Internet	portalrecerca.uab.cat	<1%

68	Internet	pure.ups.edu.ec	<1%
69	Internet	revista.pubalaic.org	<1%
70	Internet	worldwidescience.org	<1%
71	Internet	www.mecalux.com.mx	<1%
72	Internet	www.oalib.com	<1%
73	Publicación	María Abellán-Hernández, María José Centenero de Arce. "Feminist agenda and a...	<1%
74	Trabajos del estudiante	University of California, Los Angeles	<1%
75	Internet	acac.org.co	<1%
76	Internet	dadun.unav.edu	<1%
77	Internet	dialnet.unirioja.es	<1%
78	Internet	documentos.uru.edu	<1%
79	Internet	dspace.unila.edu.br	<1%
80	Internet	eprints.qut.edu.au	<1%
81	Internet	globovision.com	<1%

82	Internet	ipg.vt.edu	<1%
83	Internet	journals.eco-vector.com	<1%
84	Internet	mingaonline.uach.cl	<1%
85	Internet	pesquisa.bvsalud.org	<1%
86	Internet	publi.ludomedia.org	<1%
87	Internet	repositoriodspace.unipamplona.edu.co	<1%
88	Internet	www.clubensayos.com	<1%
89	Internet	www.fas.harvard.edu	<1%
90	Internet	www.gees.org	<1%
91	Internet	www.grafiati.com	<1%
92	Internet	www.rainforestalliance.com	<1%
93	Internet	www.spell.org.br	<1%
94	Publicación	"Intelligent Sustainable Systems", Springer Science and Business Media LLC, 2023	<1%
95	Publicación	Athanasios Papathanasopoulos, Dimitris Varoutas. "On the competition between ...	<1%

96	Publicación	Jorge Gavara Vidal. "Evaluation and selection of biological control agents for the i...	<1%
97	Publicación	Nuno Moutinho. "Meios emergentes de comunicação e educação numa cultura r...	<1%
98	Trabajos del estudiante	University of Southern California	<1%
99	Internet	carlospuech.blogspot.com	<1%
100	Internet	claridad.uchile.cl	<1%
101	Internet	docs.google.com	<1%
102	Internet	dspace.usalca.cl	<1%
103	Internet	ensani.ir	<1%
104	Internet	es.reuters.com	<1%
105	Internet	go.gale.com	<1%
106	Internet	ia803104.us.archive.org	<1%
107	Internet	indexcomunicacion.es	<1%
108	Internet	issuu.com	<1%
109	Internet	oa.upm.es	<1%

110	Internet	oai.repec.org	<1%
111	Internet	repositorio.pucp.edu.pe	<1%
112	Internet	repositorio.uchile.cl	<1%
113	Internet	repositorio.xoc.uam.mx	<1%
114	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
115	Internet	repository.lasallista.edu.co	<1%
116	Internet	revista.profesionaldelainformacion.com	<1%
117	Internet	revistadigitos.com	<1%
118	Internet	revistas.pucp.edu.pe	<1%
119	Internet	revistas.uam.es	<1%
120	Internet	revistas.ucm.es	<1%
121	Internet	sedici.unlp.edu.ar	<1%
122	Internet	www.acorn-redecom.org	<1%
123	Internet	www.auiip.org	<1%

124	Internet	www.educared.org.ar	<1%
125	Internet	www.efectodigital.online	<1%
126	Internet	www.goethe.de	<1%
127	Internet	www.icono14.net	<1%
128	Internet	www.redpav-fpolar.info.ve	<1%
129	Internet	www.sidalac.org.mx	<1%
130	Internet	www.slideshare.net	<1%
131	Internet	www.travellifeafricasafaris.com	<1%