

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
DIRECCION ESTRATÉGICA DE MARKETING**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

La industria del entretenimiento en transformación: estudio de caso de la introducción de VIX Cine y TV en el mercado de servicios AVOD en 2019 en México.

AUTORA: GLENDA NIELSEN

TUTORA: LAURA SCARDAMAGLIA

MAYO 2023

Cláusula de Compromiso

“Declaro que el material incluido en el presente trabajo final se ha constituido desde mi mejor saber y entender original, y es producto de mi propio trabajo (con excepción de las citas de otros autores explícitamente mencionadas) y que este material no lo he presentado en forma parcial o total en esta u otra institución educativa”.

Glenda Nielsen

Indice

Resumen ejecutivo.....	4
1. Introducción.....	5
1.1 Fundamentación.....	5
1.2 Planteamiento del tema/problema.....	6
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Metodología y técnicas a utilizar.....	7
2. Marco teórico.....	8
2.1 La industria del entretenimiento en transformación: el <i>streaming</i> , nuevos <i>players</i> y cambios en el consumidor.....	8
2.2 Gestión de un nuevo producto, posicionamiento de una nueva marca.....	12
3. Análisis.....	15
3.1 El mercado.....	15
3.1.1 El video a demanda.....	15
3.1.2 El boom del <i>streaming</i>	16
3.1.3 El modelo AVOD y el avance de la publicidad direccionada.....	17
3.1.4 Hispanos en Estados Unidos y Latinoamérica.....	19
3.2 Estrategia de Posicionamiento.....	21
3.2.1 Identificación de la oportunidad y toma de decisiones: extensión de marca y segmentación.....	21
3.2.2 Estrategia de posicionamiento de VIX Cine y TV.....	24
3.2.3 La mente de los consumidores.....	25
3.3 Mix de <i>marketing</i>	32
3.3.1 Producto.....	32
3.3.2 Precio.....	34
3.3.3 Distribución.....	35
3.3.4 Promoción.....	38
3.3.5 Puntos fuertes y oportunidades de mejora.....	41
4. Conclusiones.....	42
5. Referencias bibliográficas.....	45
6. Anexo.....	49

Resumen ejecutivo

El presente trabajo analiza el caso del lanzamiento de *VIX Cine y TV* como nuevo servicio de *streaming* en el mercado mexicano a fines de 2019.

El caso se dio en un contexto de transformación de la industria del entretenimiento, con medios en declive (la televisión lineal), nuevos jugadores (plataformas de *streaming*) y cambios en el consumo (*cord-cutting, on demand, maratón*), que se traducían, a su vez, en cambios en el mercado publicitario (expansión a nuevas plataformas y demandas adicionales de medición).

El trabajo evaluará la situación del mercado, la estrategia de posicionamiento definida por la compañía y cómo se tradujo en una mezcla de *marketing* concreta. A su vez, se reconstruirá el posicionamiento efectivo en la mente de los consumidores a partir del análisis de *reviews* de usuarios, y se identificarán puntos fuertes y aspectos no trabajados en la estrategia y la táctica, que se espera que sirvan para pensar futuros lanzamientos de productos y servicios.

Palabras clave

Marketing Strategy; Brand; Consumer Marketing; Customer Acquisition;

1. Introducción

1.1 Fundamentación

En el presente trabajo, se analizará el lanzamiento de la aplicación de entretenimiento *VIX Cine y TV*. El tema es pertinente para el área de estudios ya que se abordará desde la bibliografía de la gestión de producto y el *marketing* estratégico, contemplando aspectos como el análisis del mercado, las fortalezas y debilidades de la organización, las acciones de comunicación en torno al nuevo producto, entre otras.

El caso es relevante, en primer lugar, para entender la situación actual del mercado del entretenimiento que, en los últimos años, se transformó significativamente. La tecnología del *streaming*, que permite la distribución digital de contenido multimedia y el visionado simultáneo a la descarga del mismo, irrumpió en el mercado produciendo cambios en la oferta y la demanda. El *cord-cutting* (tendencia a dar de baja el servicio de cable para consumir vía Internet), el consumo *a demanda* y *por maratón* son algunos ejemplos de esos cambios.

Además, puede esperarse que los cambios sigan ya que el mercado está en crecimiento a nivel de la demanda y de la oferta. En el primer caso, se espera que la penetración del video OTT crezca al 37.5% de los usuarios en 2025. Para ese rango de tiempo, las ganancias crecerían en un 10.6% anual, con un volumen de mercado proyectado en US\$221,397 millones para 2025 (*Statista*, 2020). Estados Unidos es el país en el que el segmento está más desarrollado (Moreno, 2019) y que marca las tendencias futuras para el resto del mundo. En cuanto a la oferta, la entrada de nuevos jugadores en la industria del entretenimiento tensionó el negocio de los tradicionales, impulsando su transformación. Hoy se habla de *streaming wars* (Neira, 2020) para hacer referencia a la creciente competencia del sector. A nivel regional, según datos del 2019, en Latinoamérica había 67 proveedores de VOD – contando sólo los de modelo suscripción-, entre los que *Netflix* tenía un share de mercado del 75% (Guttman, 2023).

Otro punto de interés es que, con el lanzamiento de *VIX Cine y TV*, la compañía se expandió hacia una nueva categoría. VIX era una compañía de medios digitales que prestaba servicios en el mercado latinoamericano e hispano de Estados Unidos. Hasta el momento del nuevo lanzamiento, su negocio era la producción de contenidos editoriales y publicitarios *short form*

(virales) y su distribución en medios propios. En 2019, con el lanzamiento de *VIX Cine y TV*, se creó la unidad de negocio de *Streaming Platforms*, dedicada a la distribución de contenidos *long form* (películas, novelas, series) gratuitos para los usuarios y monetizados con acuerdos comerciales y publicidad programática. En este sentido, VIX se apoyó en sus recursos, *know-how* y modelo de negocio para la expansión, pero también debió afrontar desafíos completamente nuevos.

Por último, la motivación personal para la realización del trabajo es el gusto de la autora por el cine y la televisión, lo que la impulsa a mantenerse al tanto de las últimas tendencias y desarrollar su carrera en la industria. Este trabajo pretende ser un aporte desde su interés y experiencia.

1.2 Planteamiento del tema/problema

En el presente trabajo, se busca responder a la pregunta de cómo lanzar un nuevo servicio al mercado. Para esto, se analiza el caso del lanzamiento del servicio de *streaming VIX Cine y TV* en México a fines de 2019.

El caso presenta especiales desafíos que determinan su interés y relevancia para el campo de estudio porque, en primer lugar, la innovación es diferente al negocio *core* de la organización y, por otra parte, el mercado en el que se introduce está en un proceso de transformación efervescente. Siguiendo a García (2014), el promedio de fracasos de nuevos productos es del 40% y, por lo tanto, el éxito en el desarrollo de un nuevo producto supone un proceso cuidadoso de planeamiento y ejecución, en el que, a través de siete fases se evalúe si se sigue adelante con el proyecto, en función de su viabilidad en el mercado, su congruencia con los objetivos de la firma y los recursos necesarios para su desarrollo. En cuanto al mercado en que se introdujo el nuevo servicio, la industria del entretenimiento se estaba transformando con la aparición de la tecnología del *streaming* y las nuevas posibilidades de consumo que habilitó, con la aparición de nuevos *players* y la adaptación a la que se vieron obligadas las compañías tradicionales del rubro (Neira: 2020).

En este contexto, el lanzamiento de *VIX Cine y TV* se llevó a cabo por la identificación de una oportunidad en el mercado mexicano a fines de 2019. Sin embargo, también suponía grandes

desafíos, como cómo diferenciarse de los competidores, cómo garantizar rentabilidad y cómo posicionarse en la mente de los consumidores, que forman parte del problema planteado.

Así, se abordará el análisis del mercado y sus principales competidores, la definición del *target* del negocio, la construcción y comunicación de la marca y el posicionamiento efectivo en la mente de los consumidores. También se describirán los aspectos no considerados en el proceso y que constituyen puntos a mejorar.

Preguntas de investigación:

- ¿Cuál era la situación del mercado de consumo de video de larga duración en México en 2019?
- ¿Cómo se definió el *target* de *VIX Cine y TV*?
- ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tiene la marca en comparación?
- ¿En qué consiste el modelo de negocio definido?
- ¿Cómo comunicar la nueva marca?
- ¿Cómo estaba posicionado el nuevo servicio en los usuarios de México en 2019?

1.3 Objetivos

Objetivo General:

El presente trabajo se propone analizar el lanzamiento de *VIX Cine y TV*, como caso de introducción de un nuevo servicio en el cambiante mercado del entretenimiento. Se espera que la identificación de estrategias exitosas y oportunidades de mejora aporte a la planificación y comercialización de productos similares en el futuro.

Objetivos específicos:

Los objetivos específicos contemplados son los siguientes:

- a. Describir la situación actual del mercado del video a demanda a nivel global y regional, para comprender la decisión de la compañía de competir en el mismo con el nuevo servicio.

b. Evaluar el posicionamiento buscado de *VIX Cine y TV* dentro del mercado, en relación a sus competidores y al negocio preexistente de la compañía.

c. Analizar la estrategia de *marketing* para la introducción del nuevo producto en el mercado. Identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora.

1.4 Metodología y técnicas a utilizar

En el presente trabajo, se realizará un estudio de caso del lanzamiento de un nuevo servicio.

El mismo se abordará desde un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y explicativo.

Siguiendo a Hernández Sampieri, Collado y Baptista (2014), “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358).

Permite profundizar en los puntos de vista de los individuos, en sus interpretaciones y significados en sus propios términos, para explicar el fenómeno en observación. Asimismo, se vale de la literatura sobre el tema para detectar conceptos claves y nutrir el análisis con métodos y categorías relevantes para entender mejor los resultados.

En este trabajo, el diseño será no experimental -ya que observaremos el fenómeno tal como se da en su contexto para luego analizarlo-, longitudinal y retrospectivo -en tanto analizaremos en el presente un caso de fines de 2019-.

Las principales técnicas de recolección de datos serán fuentes primarias, entrevistas y análisis documental. Para su procesamiento, se utilizarán tabulaciones, gráficos y análisis documental y de entrevistas.

Se espera que el trabajo sea de utilidad para la planificación e introducción en el mercado de nuevos productos de entretenimiento, iluminando tanto estrategias exitosas como aspectos a mejorar. Se propone proveer una caracterización en profundidad del mercado, las tendencias de la industria en Estados Unidos y las oportunidades que ofrece en Latinoamérica. *VIX Cine y TV* es una de las primeras marcas en comercializar su plataforma en la región, lo que da cuenta de la relevancia del caso para el análisis de los próximos lanzamientos en el mercado. Los destinatarios del trabajo son, por lo tanto, profesionales de *marketing*, emprendedores

que buscan incursionar en la industria del entretenimiento y público general interesado en el mundo del *streaming*.

La investigadora forma parte del equipo de *marketing* de la compañía, por lo que tiene un acceso privilegiado a datos e informantes que colaboran para la presentación del caso. Además, cuenta con experiencia previa en la industria del entretenimiento y tiene un interés personal en el tema, por lo que se mantiene informada acerca de los movimientos de los principales jugadores y las últimas tendencias en este mundo.

Para el análisis, se utilizarán trabajos e investigaciones sobre *streaming*, AVOD y entretenimiento en plataformas móviles y de *Connected TV*, estadísticas y pronósticos de mercado, comunicados de prensa y entrevistas a ejecutivos y piezas de comunicación utilizadas en la promoción del producto.

2. Marco teórico

En el presente trabajo, se tomará como referencia la bibliografía que aborda la industria del entretenimiento y sus transformaciones más recientes a nivel tecnológico y de negocio. Asimismo, se tendrá en cuenta el recorrido en la Especialización, en particular los aportes, dentro del *marketing*, a la innovación, la gestión de producto y el posicionamiento de marca.

2.1 La industria del entretenimiento en transformación: el *streaming*, nuevos *players* y cambios en el consumidor

En los últimos años, la industria del entretenimiento se ha transformado radicalmente: se desarrollaron y adoptaron nuevas tecnologías, aparecieron nuevos *players* en el mercado y los tradicionales se vieron obligados a adaptarse, cambiaron los patrones de consumo de contenidos y los usuarios empezaron a tener mayor control sobre ese proceso.

Neira (2020) atribuye esta transformación a varios factores:

- 1) La digitalización de los contenidos que, de esa forma, ya no necesitan de un soporte físico y pueden verse de distintas formas y desde distintos puntos de acceso.

- 2) La innovación tecnológica, con la aparición de televisiones conectadas a Internet y de *smartphones*, que permiten al usuario consumir contenido fuera de su casa y durante todo el día.
- 3) La mejora en la tecnología de conexión a Internet y la multiplicación de puntos de conexión gratuitos, que aumentaron la capacidad de consumo de datos e hicieron posible, por ejemplo, el visionado de archivos audiovisuales.

En el marco de estas innovaciones tecnológicas, hay un desarrollo que tuvo un especial carácter disruptivo: el *streaming*, una tecnología que permite la distribución digital de contenido multimedia y su visionado al mismo tiempo que se descarga (al darle *play* al video, se producen microdescargas en el *buffer*- dispositivo que permite el almacenamiento temporal de información- para garantizar la continuidad del visionado y evitar interrupciones).

Pasini (2019) retoma a Jenner (2018) para explicar que, a lo largo de la historia de los medios, las nuevas tecnologías producen reconcepciones del ecosistema, alterando nuestra relación general con los medios. De ese modo, las innovaciones tecnológicas se corresponden con cambios en los contenidos, giros industriales, hábitos de visionado y transformaciones en las connotaciones sociales de la televisión. El autor habla de la necesidad de introducir ahora una nueva era (la cuarta en la historia de la televisión) marcada por los cambios que los servicios de *streaming* como *Netflix* y *Amazon* provocaron en este medio.

A su vez, Neira (2020) también habla de una “nueva televisión”, que:

se adapta al individuo (y no a la inversa), es mayoritariamente de pago (pero asequible, teniendo en cuenta las ventajas que ofrece), flexible (la podemos ver cuándo, cómo y dónde queramos), abundante (el contenido a nuestro alcance se ha multiplicado exponencialmente) y personalizada (la oferta se adapta a nuestras preferencias).

En este contexto, el protagonismo lo tienen las plataformas OTT u *Over the Top* (en inglés, “de transmisión libre”), servicios en los que el contenido circula libremente por Internet, sin un control por parte del operador, como el que se requiere por ejemplo en la TDT (en la que los canales necesitan una licencia para transmitir). Estas plataformas también son conocidas como VOD (*video on demand*, en inglés “video a demanda”), término que se utilizará mayormente a lo largo de este trabajo.

Netflix fue el primer proveedor de este servicio en 2007. Desde entonces, ha trastocado la industria impulsando la entrada de nuevos jugadores y la transformación de los tradicionales. La referencia a las *streaming wars* es habitual actualmente para designar los movimientos de cada uno de estos *players* en el entorno competitivo. Según Neira (2020), comenzó a utilizarse cuando *Disney* anunció en 2018 que lanzaría su propio servicio de *streaming* y alude, justamente, a uno de los contenidos que pasarían a ser parte exclusiva de su catálogo, la saga *Star Wars*, que hasta ese momento había formado parte del catálogo de otros proveedores (*Netflix* entre ellos). Queda claro en este caso que las *streaming wars* son guerras fundamentalmente por el contenido (del que *Netflix* se benefició como pionero en sus primeros años), así como por los usuarios: el negocio del *streaming* depende de su frecuencia de uso y retención, así como de que generen conversación con otros acerca de los contenidos que ven.

Un punto fundamental para entender estas nuevas plataformas tiene que ver con la diversidad de las empresas que las gestionan. Si el servicio es un fin en sí mismo o un medio para un fin, condiciona sus características y las decisiones corporativas en torno a su rentabilidad. De este modo, se encuentran compañías:

- Creadas con el *streaming* como su único objeto de negocio, como *Netflix*.
- Tecnológicas cuya actividad principal es el comercio electrónico, la fabricación de equipos electrónicos, o dedicadas al *software* y servicios *online*, como *Amazon* (*Amazon Prime Video*), *Apple* (*Apple TV*) o *Google* (*Youtube*).
- Tradicionales del mundo del entretenimiento, como *Paramount* o *Disney*.

Asimismo, también son diversas en términos del modelo de negocio que adoptan, pudiendo diferenciarse tres tipos (Gómez Mora: 2018):

- 1) AVOD: en los que el acceso al contenido es gratuito e ilimitado para el usuario. La “A” en la sigla corresponde en este caso a *Advertised* (en inglés, “publicitado”) porque contiene publicidades insertas a lo largo de su contenido que son la fuente de ingresos de la compañía. En estos servicios, el catálogo suele estar compuesto de contenidos ya explotados anteriormente y no suelen ofrecer producciones originales.
- 2) SVOD: en los que el usuario paga una tarifa -mensual o anual- para acceder al catálogo completo de manera ilimitada. La “S” en la sigla corresponde a *Subscription* (en inglés, “suscripción”). Su catálogo contiene contenidos que ya han sido

explotados anteriormente, así como producciones propias que no pueden encontrarse en otros competidores.

- 3) TVOD: es un modelo basado en la transacción, de ahí la “T” de la sigla. Como en un alquiler tradicional, a cambio de una transacción económica, el usuario puede acceder a un contenido específico (en lugar de a todo un catálogo) durante un tiempo determinado, en general entre las 24 y 48 horas.

Algunas plataformas oscilan de una tipología a otra en función de los resultados obtenidos, y otras optan por combinarlos: en los modelos *freemium*, parte del catálogo está disponible gratis para el usuario y este debe suscribirse si quiere acceder a títulos más *premium*, o los servicios por suscripción en los que algunos títulos, como los estrenos, suponen el pago de una tarifa adicional.

Por último, como se mencionaba arriba, estos cambios en las tecnologías disponibles y la aparición de nuevas ofertas de contenido, se corresponden con transformaciones del lado del consumo. En la era del video a demanda, el usuario adquiere un rol protagónico, corriéndose del lugar de receptor que debe alinearse a la parrilla de contenido y los horarios de programación de la televisión lineal. Ahora, es el usuario quien decide qué, cuándo y cómo ver, fenómeno en torno al cual la bibliografía ha desarrollado nuevos conceptos, como los de *cord cutting*, “burbujas de tiempo” y *binge-watching*.

El *cord-cutting* designa una tendencia reciente de mercado a dar de baja la suscripción a servicios de televisión por cable (Neira: 2020), privilegiando a los servicios de *streaming*, significativamente más baratos a los que ofrece el cable. Se utiliza también el concepto de *cord-nevers* para referirse a los más jóvenes que, al independizarse, consumen contenido vía internet y nunca estuvieron abonados a un servicio de televisión por cable.

Por su parte, Igarza (2013) se refiere a “burbujas de tiempo” para el consumo: bloques intermitentes de ocio y entretenimiento, que se escurren entre bloques productivos, en los tiempos de espera y desplazamiento. El ocio se ha vuelto intersticial y los nuevos medios y dispositivos móviles juegan un rol protagónico en este contexto, sacando el consumo de contenidos del lugar tradicional del hogar.

Por último, el *binge-watching* se refiere al consumo de múltiples episodios de una serie de televisión en un corto período de tiempo. En español, se corresponde con el uso popular de “maratón” (de contenido/visionado). Este fenómeno se hizo posible por el lanzamiento de los

episodios completos de una temporada, iniciado por *Netflix* con *House of Cards* en 2013. La compañía hace uso incluso del término *binge-racing* para referirse a la visualización de una temporada de una serie de televisión en las primeras 24 horas después de su lanzamiento (Pañeiro Montes: 2018)

2.2 Gestión de un nuevo producto, posicionamiento de una nueva marca.

En su búsqueda de crecer y hacer crecer las utilidades, muchas organizaciones apuestan por el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, la innovación es una decisión riesgosa, ya que, siguiendo a García (2014), el promedio de fracasos de nuevos productos es del 40%. Este autor dice que el éxito en el desarrollo de un nuevo producto es el resultado de un proceso cuidadoso de planeamiento y ejecución, en el cual el *marketing* cumple un rol importante.

García identifica siete fases en la innovación, separadas por “barreras” o puntos en los que se debe tomar la decisión de si el producto sigue adelante en el proceso o no. En estas, se evalúa la viabilidad del proyecto en el mercado, su congruencia con los objetivos de la firma y los recursos necesarios para su desarrollo.

- 1) Descubrimiento: en la que se generan nuevas ideas y se hace un *screening* para seleccionar las más viables.
- 2) *Scoping*: en la que se define el *target* del nuevo producto y la capacidad de la compañía para satisfacer sus necesidades.
- 3) Construcción del caso de negocio: en la que se desarrolla el plan de *marketing* y negocio para la idea.
- 4) Desarrollo del producto: en la que ya se moviliza un volumen importante de recursos para la concreción de la idea.
- 5) *Testing*: en la que se hacen pruebas de mercado y de tecnología antes del lanzamiento del producto.
- 6) Lanzamiento: que involucra las actividades necesarias para la introducción del producto al mercado.
- 7) Revisión Post Lanzamiento: en la que se monitorea si el producto satisface las necesidades del consumidor y se adecúa a la propuesta de valor formulada en el plan de negocio.

En este trabajo, nos centraremos en las fases del lanzamiento y post lanzamiento, en las que desde el área de *marketing* se deben realizar distintos esfuerzos para garantizar el éxito del producto. García (2014) conceptualiza las decisiones de la fase de lanzamiento en dos grandes categorías: estratégicas y tácticas. Las primeras se toman en las fases tempranas del desarrollo del producto y las tácticas, en las últimas etapas. Las decisiones estratégicas involucran a las áreas del producto, de la organización y de la industria: entre ellas, la segmentación del mercado, la elección de un *target* y el posicionamiento de la oferta. Por su parte, las decisiones tácticas se relacionan con el planeamiento de su comercialización.

Sobre el proceso de segmentación, Yankelovich y Meer (2006), proponen que una buena segmentación requiere identificar a los grupos a los que es más valioso apuntar: los desatendidos, los insatisfechos y aquellos con mayor probabilidad de hacer una compra por primera vez, por ejemplo. Para esto, explican, las variables demográficas -como la edad, el sexo, el nivel educativo o de ingresos- no son suficientes, y se requiere información adicional: características no demográficas como valores, gustos y preferencias que tienen mayor probabilidad de influenciar la compra, así como el análisis del comportamiento de compra propiamente dicho -la frecuencia de uso, la alternancia entre marcas, la preferencia por un canal, los beneficios y desventajas que encuentran en productos propios ya existentes o en los de la competencia-. De este modo, dicen, la segmentación sería útil no sólo a los esfuerzos de publicidad, sino también a la innovación de producto, las decisiones de precio, la elección de canales de distribución, y similares.

Tras el proceso de segmentación y la elección del segmento del mercado al que se va a buscar atender (*targeting*), las compañías deben avanzar en la estrategia de posicionamiento. Según Al Ries & Trout (1989):

El Posicionamiento es la toma de una posición concreta y definida en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares.

Estos autores desarrollaron el posicionamiento como un proceso primordialmente de identidad y, en segunda instancia, de diferenciación. Otro modelo de posicionamiento que se tomará para este trabajo es el de B.P.S. (*Brand Positioning Statement*) que se diferencia del

de Ries & Trout (1989) porque suma al diferencial otros dos elementos: el segmento donde la marca compete y el *target*.

Puddick (2012), desarrolla la fórmula del B.P.S. a partir de una serie de elementos que incluyen:

- La definición del *target*.
- Un *insight* cultural sobre el último, que permitirá establecer el territorio de posicionamiento de la marca.
- La definición del producto.
- El beneficio ofrecido por la marca.
- Las razones para creer.

El posicionamiento es el punto de partida, del cual se desprende lo que la marca es, debe decir y hacer.

Otra de las decisiones que son pertinentes para el análisis del caso es la de la extensión de marca: si el nuevo producto debe compartir alguna marca existente dentro de la jerarquía de marca de la compañía o si se debe crear una marca nueva para este. Según Longinos Marin (2010), con la finalidad de evitar riesgos comerciales y financieros, muchas empresas deciden aprovechar la familiaridad y prestigio de la marca de sus productos existentes para reforzar la credibilidad y la calidad percibida de los nuevos productos que lanzan. En este proceso, se produce la transferencia de actitudes de las marcas originales a los productos lanzados como extensiones de marca, que puede ser más o menos intensa en base a ciertos factores, como la reputación de la marca original o la relación entre los productos originales y la extensión. El autor concluye que la extensión de marca es una buena estrategia en el caso de que la marca actual goce de reconocimiento y buena reputación en el mercado destino, el producto tenga relación con los que la empresa ya ha comercializado y el grado de identificación de los consumidores sea alto.

Por último, volviendo a García (2014), tras el lanzamiento del producto comienza el proceso de administración de su ciclo de vida, centrado en las ventas e ingresos de la innovación. El autor identifica 4 fases en este ciclo:

- Introducción: cuando el producto entra al mercado. El objetivo es crear reconocimiento del mismo e incentivar que se lo pruebe, por lo que se realizan importantes esfuerzos de publicidad y relaciones públicas.

- Crecimiento: en la que las ventas comienzan a escalar y nuevos competidores entran al mercado. Los esfuerzos se centran en crear canales de distribución, mantener o mejorar la calidad del producto y construir valor de marca.
- Maduración: etapa de estandarización del producto, en la que el objetivo es crecer el *share* de mercado y construir relaciones con los clientes que puedan aprovecharse para el lanzamiento de una nueva versión del producto, o productos totalmente nuevos.
- Declive: en la que las ganancias comienzan a declinar, y puede comenzar a discutirse la discontinuación del producto.

Es así que los conceptos arriba desarrollados se aplicarán al análisis del caso de la introducción de un nuevo servicio de *streaming* al mercado y su crecimiento a lo largo del primer año de vida del producto.

3. Análisis

3.1. El mercado

3.1.1 El video a demanda

VIX Cine y TV lanzó en diciembre de 2019, meses antes del confinamiento global por la pandemia del COVID-19 alrededor de marzo de 2020, que impulsó la digitalización de miles de negocios y el crecimiento de los que eran esencialmente digitales -un crecimiento de 1.8 veces en el comercio electrónico entre 2019 y 2020, de una penetración del 3 al 5% del total de ventas al menudeo (EY, 2022)- .

El servicio estaba disponible en versión escritorio, móvil y como aplicación de TV conectada. Geográficamente, se lanzó en Estados Unidos para el mercado de latinos, en México y el resto de los países hispanohablantes de Latinoamérica y, unos meses más tarde, también en Brasil.

El catálogo del servicio se apoyó fundamentalmente en el de dos servicios de *streaming* adquiridos por la compañía en agosto de ese mismo año: *Póngalo Novela Club* y *Moovimex*. Se trataba de una biblioteca de películas y programas de TV en español de alrededor de 15 mil horas de contenido propio, licenciado y original, a la que VIX sumó licencias de películas

taquilleras de Hollywood en español, resultando en 20 mil horas de contenido en el nuevo servicio.

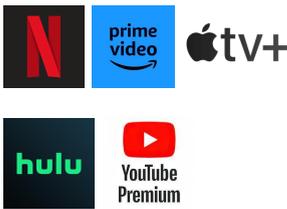
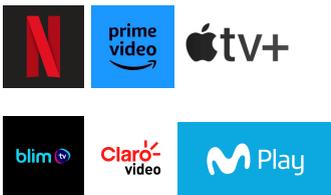
VIX Cine y TV se planteó desde un inicio como un servicio gratuito para el usuario y monetizado con publicidad (es decir, dentro del modelo AVOD) -valiéndose de la experiencia de *Póngalo*, que nació como SVOD en 2014 y migró a AVOD en 2018, con un aumento exponencial de la audiencia como resultado- así como de la experiencia del equipo de ventas de VIX, que comercializaba la mayor audiencia de medios digitales latinos desde 2017.

Esta historia refleja la tendencia en la industria de medios a la consolidación de empresas en busca de una mayor rentabilidad y escala, en un contexto en el que la demanda de contenidos crecía, pero también lo hacían el número de opciones disponibles para el usuario.

3.1.2 El boom del *streaming*

En 2019, para cuando la nueva plataforma fue lanzada, había en la región 14 grandes servicios de *streaming*, de los cuales 7 eran AVOD y 7, SVOD. La disponibilidad de opciones era mayor en Estados Unidos, el país en el que el segmento está más desarrollado y que marca las tendencias futuras para el resto del mundo: en los meses y años siguientes, varios competidores se expandieron desde ese país a Latinoamérica, al mismo tiempo que aparecieron nuevos.

Cuadro 1 - Principales jugadores en el mercado del streaming en 2019 en Estados Unidos y LATAM

Modelo/Mercado	Estados Unidos	México y otros LATAM
SVOD		

		
AVOD	     	

Fuente: Elaboración Propia

Las estadísticas y proyecciones del mercado confirmaban el crecimiento y las ganancias esperadas para los años siguientes. Según datos de Statista (2020), se esperaba que la penetración del video OTT fuera del 30.6% de los usuarios en 2020 y creciera al 37.5% en 2025. Para ese rango de tiempo, las ganancias incrementarían en un 10.6% anual, con un volumen de mercado proyectado en US\$221,397 millones para 2025.

3.1.3 El modelo AVOD y el avance de la publicidad direccionada.

Como mostramos en la tabla de arriba, al momento del lanzamiento de VIX Cine y TV en 2019, había 6 servicios AVOD en Estados Unidos, pero ninguno de ellos tenía un catálogo sólo en español. En cuanto a Latinoamérica, había sólo una opción: *Youtube* (donde si bien pueden encontrarse películas y series, el *core* del contenido son los videos generados por los propios usuarios).

Al mismo tiempo, la cantidad de usuarios de *streaming* crecía y, sobre todo en Estados Unidos, las audiencias comenzaban a migrar desde la televisión lineal (por la desarrollada tendencia del *cord-cutting*). En este sentido, había una oportunidad en el sector publicitario: alcanzar a las audiencias ya no sólo en los canales de televisión, sino ahora también en *streaming*.

Comenzó entonces a darse un vuelco en la industria a este modelo de negocio. En 2018, los ingresos de las plataformas SVOD alcanzaron los \$35 mil millones, mientras que en AVOD

fueron de \$21.9 mil millones en el mismo año. Sin embargo, las estimaciones recientes predicen que los ingresos de AVOD alcanzarán \$56 mil millones para 2024, según TV y Video (2020).

Otro de los indicadores de la proyección del modelo AVOD dentro del sector del *streaming* son las adquisiciones y lanzamientos de este tipo de servicios por parte de compañías de medios tradicionales. *Sony* adquirió *Crackle* en 2018, *ViacomCBS*, *PlutoTV* en 2018, *Fox*, *Tubi* en 2019 y *Disney* compró la mayor parte de las acciones de *Hulu* en 2020. *NBCUniversal* lanzó *Peacock* en 2020 y las tecnológicas que se estaban volcando al mercado del entretenimiento también hicieron lo propio, como *Roku* con *The Roku Channel* en 2017 y *Amazon* con su servicio *IMDbTV* en 2019.

Uno de los puntos clave para explicar este fenómeno fue expresado por Rupert Murdoch, Presidente de la FOX, en un artículo de Media Play News (2021): el mercado del SVOD se estaba volviendo muy competitivo, por lo que diferenciarse en el mismo era cada vez más duro y representaba el riesgo de perder billones de dólares. La saturación del mercado SVOD atenta contra la disposición de los consumidores a pagar por otro servicio. En ese sentido, el modelo AVOD parecía una mejor estrategia para llegar directo al consumidor.

La pandemia del COVID 19 parece haber tenido un impacto adicional en el crecimiento del AVOD. Según un artículo de Statista (2021), la cantidad de usuarios que dijeron preferir los servicios AVOD creció un 3% de diciembre de 2019 a mayo de 2020 (del 40 al 43%), a costa de los que se inclinaron por un servicio de suscripción (que pasó del 38 al 35% en ese período). Asimismo, para agosto de 2020, *Tubi TV* reportó un crecimiento interanual de 65%, alcanzando los 33 millones de usuarios mensuales activos, según lo publicado en NextTV (2020). Finalmente, para 2021, según recupera un artículo de Media Play News (2021), la consultora Horowitz reportaba que en Estados Unidos, casi la mitad de los consumidores de TV usaban un servicio AVOD mensualmente (46%), y en términos de tiempo de consumo, los usuarios decían pasar un 37% en *streaming* y un 35% en televisión tradicional.

Sin embargo, este giro de los *players* y las audiencias, no se correspondió inmediatamente con un movimiento en el sector de los anunciantes. Habitados a invertir sus presupuestos para televisión en los canales tradicionales -la televisión mantenía una participación del 38% de la inversión publicitaria en México contra un 26% en Estados Unidos (CIM, 2021)-, las marcas necesitaban mayor información acerca de estas nuevas plataformas y educación en torno a las posibilidades que les ofrecían.

En 2021, *Tubi* publicó su reporte *The Stream* (2021), en el que mostraban que la audiencia de *streamers* era incremental a la de la televisión lineal: el 48% de sus usuarios no estaban suscritos a televisión por cable, cifra que se elevaba a 57% en el caso de los que tenían entre 18 y 34 años. Asimismo, proponía que el 80% de sus usuarios no podían ser alcanzados por los Top 25 canales de cable. Es por esto que la compañía proponía que “un enfoque centrado únicamente en la televisión lineal ya no es sostenible” y que debía ser reemplazado por un combo que incluya también a los *streamers*, para lograr alcanzar a una población más representativa en la época actual. Sin embargo, advertían, los presupuestos publicitarios seguían priorizando la televisión tradicional (el 90% de acuerdo a eMarketer), aunque la inversión en *streaming* registraba crecimiento.

Además, la publicidad en *streaming* les ofrecía mayores posibilidades que la de la televisión tradicional. Estamos ante un nuevo modelo conocido como *Addressable TV* o Publicidad Direccionada que, basado en el desarrollo de tecnología publicitaria y el uso de datos, permite identificar las audiencias con mayor precisión y mostrarles anuncios pensados específicamente para ellas. De este modo, es menos probable que los consumidores se irriten con esa publicidad porque la encuentran relevante para sus intereses y preferencias. Un estudio de la consultora Horowitz mostró que el 58% de los usuarios de *streaming* declaraban que consideraban a los anuncios “un precio justo” por ver TV gratis o por un costo bajo. Además, el 38% decía que comenzaban a notar y agradecían que los anuncios fueran más personalizados y diseñados a su medida en el *streaming*, de acuerdo a un artículo de Media Play News (2021). La publicidad en *streaming* combinaba, entonces, “lo mejor de los dos mundos”: el alcance masivo de la televisión y las opciones más sofisticadas de *targeting* y medición del ecosistema digital.

3.1.4 Hispanos en Estados Unidos y Latinoamérica

Este crecimiento general esperado de las audiencias y los ingresos del modelo AVOD se potenciaban en el caso de *VIX Cine y TV* con la oportunidad adicional de llegar a audiencias poco servidas e inexploradas por otros servicios: la población hispana en Estados Unidos y la región de Latinoamérica.

En el caso de los hispanos en Estados Unidos, se trata de un mercado de más de 60 millones de personas (el 19% de la población) y diverso en términos de:

- Origen: predominantemente mexicano (62%), sobre todo en los estados del centro y oeste del país, y centroamericano (Puerto Rico, Cuba, El Salvador, entre otros) en el este (Statista, 2023)
- Generación: primera o segunda generación de latinos, es decir, si nacieron en Latinoamérica y migraron o si son estadounidenses descendientes de padres nacidos en Latinoamérica.
- Lenguaje: bilingüe, inglés dominante o español dominante.

Los puntos arriba mencionados influyen en los consumos culturales de esta población, para la que los servicios de *streaming* disponibles hasta ese momento no ofrecían más que una porción de su catálogo. En su reporte *The Stream* (2021), *Tubi* incluía a los hispanos en Estados Unidos como uno de los nichos a los que la plataforma permitía alcanzar con la publicidad inserta en su contenidos y aportaba algunos *insights* sobre esa cohorte:

- El promedio de edad era de 35 años.
- Significaban un 17% de sus usuarios activos mensuales (~5.6M)
- El 46% no tenía cable
- La sección de mayor consumo era la de contenido bilingüe, con el drama como género más importante para las series y la acción, para las películas.

Sin embargo, el tamaño del mercado indicaba el de la oportunidad de ofrecer un servicio que sirva más específicamente a esta audiencia para la que la representación y la cultura es muy importante -así como para las marcas que querían conectar mejor con ella-. Esta fue la lectura que impulsó el lanzamiento de *VIX Cine y TV*, que fue seguido por otros competidores. Según reportaba Media Play News (2021), *Canela.TV* lanzó en mayo de 2020 su servicio de *streaming* enfocado en este mercado y, de acuerdo a NextTV (2021), en 2021, *NBCUniversal Telemundo* anunció que crearía una división de negocios de *streaming* hispano y que impulsaría el crecimiento de producciones latinas en sus plataformas.

Por otra parte, en Latinoamérica crecía el consumo de *streaming*, especialmente de suscripción. De acuerdo a Statista (2023), los principales mercados en suscriptores eran:

- 1) Brasil: 19.88M y con un crecimiento de 82% esperado para 2025
- 2) México: con 14.91M y un crecimiento esperado de 87% para 2025
- 3) Argentina: lejos, con 4.87M y un crecimiento esperado de 78% para 2025.

Seguidos de otros como Colombia y Perú.

Y la región aparecía como un territorio inexplorado para los servicios AVOD. Para 2019, el mercado estaba dominado por *Youtube*, que representaba más del 90% de los ingresos publicitarios en la región, según Dataxis (2020).

Al mismo tiempo, los pronósticos indicaban que en los mercados en desarrollo, incluyendo América Latina, era probable que se registrara el mayor crecimiento en la popularidad de los servicios AVOD: se pronosticaba que se duplicaría entre 2019 y 2024. Según declaró JC Acosta, de *PlutoTV*, a NextTV (2020), las descargas de apps de entretenimiento crecían a doble dígito trimestre a trimestre, el aumento de consumo en *streaming* era de casi un 200% y la venta publicitaria en AVOD, a diferencia de en la TV lineal, crecía. La oportunidad estaba clara.

3.2 Estrategia de posicionamiento

En este capítulo nos centraremos en las decisiones estratégicas que implicó el lanzamiento de *VIX Cine y TV*: la segmentación del mercado, la elección de un *target* y una estrategia de posicionamiento. Para ello, nos valdremos de entrevistas a ejecutivos de la compañía al momento del lanzamiento, piezas de comunicación y *reviews* de usuarios en las principales plataformas móviles en las que el servicio se encontraba disponible. Para su análisis, recurriremos a distintas herramientas: matriz FODA, fórmula BPS y nube de palabras.

3.2.1 Identificación de la oportunidad y toma de decisiones: extensión de marca y segmentación.

Vix (antes Batanga Media) era una compañía de medios digitales que operaba en Estados Unidos (con foco en los hispanos) y Latinoamérica desde el año 2005. Se centraba en la producción y distribución de contenido de infoentretenimiento en español, portugués e inglés, al que describía como “positivamente curioso”, orientado a informar, entretener e inspirar a una audiencia mayormente *millennial*. Contaba con artículos y videos de corta y media duración que distribuía en su sitio web y en sus cuentas de *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y *Youtube*. Las verticales de contenido eran *VIX Yum* (recetas de cocina), *VIX Glam* (belleza y moda), *VIX Hacks* (trucos para el hogar, viajes, etc), *VIX Mujer* (salud, embarazo, moda, historias de vida), *VIX Explora* (ciencia y turismo), *Icons* (celebridades), *Royals* (realeza),

Yes, I Do (bodas), *Satisfacción Visual* (ASMR) y *Animales asombrosos* (animales). Su monetización era a través de venta de publicidad, con dos modelos de negocio: publicidad programática en su sitio web y en los videos de mayor duración en redes sociales, y la producción de contenido patrocinado, es decir, artículos y videos en los que se promocionaba una marca al tiempo que se ofrecía contenido de valor para los usuarios.

Al lanzar su nueva unidad de negocio de *streaming* en 2019, la compañía realizó una extensión de marca, acertada siguiendo a Longinos Marín (2010) que indicaba como consideraciones importantes:

- que la marca actual gozaba de reconocimiento y buena reputación en el mercado destino: 81 millones de visitas mensuales a su sitio web, 2.1 mil millones de reproducciones de video, 170 millones de interacciones en redes sociales (LatinSpots, sin fecha) y 100 millones de seguidores. (García, 2020)
- que el producto tenga relación con los que la empresa ya ha comercializado: videos en español.
- que el grado de identificación de los consumidores sea alto: hispanos en Estados Unidos y latinoamericanos.

Más allá de que el *target* del nuevo servicio era el mismo al que ya se estaba apuntando con el contenido de Vix.com y sus redes sociales, también se vio una oportunidad al identificar a este segmento como desatendido e insatisfecho, tal como postulaban Yankelovich y Meer (2006). En 2019, el mercado de los servicios de *streaming* estaba constituido en su mayoría por servicios de suscripción (SVOD): *Netflix*, *Amazon Prime Video*, etc. cuya oferta era casi en su totalidad de producciones de habla inglesa, dobladas al castellano o subtituladas. La producción de contenido local en esas plataformas empezó recién en 2020 cuando, ya en el contexto de las *streaming wars*, se convirtió en un factor que les permitió a las plataformas volverse más relevantes para las audiencias locales con historias, locaciones y talento que podían reconocer más fácilmente. Al mismo tiempo, la serie “La casa de papel” (*Netflix*, 2018) y la película “Parasite” (*Netflix*, 2019) probaron el éxito que producciones de habla no inglesa podían tener en el mercado americano y global -su *content travelability*- (Parrot Analytics, 2019) y alentaron a las empresas a invertir en este tipo de títulos para su librería, con la oportunidad de explotarlos en el mercado global y no solo local. *Netflix* anunció 14 producciones mexicanas en 2020, *Amazon*, 15 nuevas series y 5 películas locales en los 5

años siguientes a 2021, *Disney*, 70 producciones y *HBO Max*, más de 100 producciones latinoamericanas en los dos años siguientes a su lanzamiento (Nogués, 2021)

Por otra parte, el único servicio gratuito para el usuario (AVOD) en el mercado mexicano para esa fecha era *Youtube*, que si bien contiene películas y series entre su amplio catálogo, no es utilizado en su mayoría para ese tipo de consumo. Los usuarios interesados en ver contenido sin pagar por ello, entonces, lo hacían en la región fundamentalmente en páginas piratas. Pero este tipo de sitios trae aparejado también el riesgo de infección de los dispositivos por virus.

Del lado de los anunciantes, el 90% de la inversión publicitaria se enfocaba en *Youtube*:

Quizás, el dominio de YouTube nivele el camino para que otros proveedores adopten el mismo modelo.

Los modelos financiados con publicidad son particularmente atractivos para los países en desarrollo debido en parte a los bajos ingresos disponibles. También es una alternativa al contenido SVOD pirateado, que sabemos, es un gran desafío para los proveedores de contenido en estas regiones. (Paloma Santucci, 2020)

Cuando adquirió la firma Póngalo, basada en Los Ángeles y propietaria de los servicios de *streaming Póngalo Novela Club* (PNC) y *Moovimex*, en agosto de 2019, VIX se valió de 15 mil horas de contenido de larga duración (series, películas y novelas) en español. Sumado a su librería de originales de corta y media duración y al *expertise* de su fuerza de ventas, este movimiento ubicó a la compañía en una posición estratégica para la explotación de ese mercado desatendido e insatisfecho. Rich Hull, Chief Strategy Officer de VIX y ex-CEO de Póngalo, lo explicó al portal *Entrepreneur*:

El streaming es un gran equalizador para audiencias desatendidas y esa ventaja de pionero que nos aseguramos implica que los jugadores tradicionales ahora están intentando ponerse al día.

El modelo gratuito encajaba perfecto con el mercado latino y que también podía expandirse desde los hispanos de Estados Unidos a Latinoamérica, una región que no había visto todavía servicios de streaming gratuitos relevantes. Entonces,

esencialmente, usamos la receta de Pluto para crear un Pluto Latino. (Rich Hull, 2020)

A partir de estos datos sobre el estado del mercado en 2019, podemos reconstruir la matriz FODA del lanzamiento de VIX TV:

Cuadro 2 - FODA Lanzamiento VIX Cine y TV

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• 15 mil horas de contenido latino de Póngalo y Moovimex (novelas, series y películas)• Librería de videos cortos de Vix• Audiencia orgánica de redes sociales Vix para promoción• Experiencia de equipo de ventas local de VIX• Disponibilidad en todas las plataformas de distribución: web, Android, IOS, Roku, Fire TV	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Posición de pionero en la región como AVOD• Crecimiento de penetración de dispositivos de connected TV en el mercado mexicano
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Contenido antiguo (no originales)• Producto “en desarrollo”: posibles desinstalaciones• Sin opción de descarga de contenidos para ver sin consumir datos	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Entrada de nuevos competidores fuertes en el mercado (Pluto TV de Viacom y Tubi TV de FOX)• Datos y conexión a Internet en México

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Estrategia de posicionamiento de *VIX Cine y TV*

En este apartado, intentaremos reconstruir cómo se buscó posicionar a *VIX Cine y TV* en la mente de esos consumidores desatendidos definidos como *target*. Si según Ries y Trout (1989) el posicionamiento es un proceso de identidad y de diferenciación, VIX TV buscó ser identificado como “un servicio de cine y TV gratis y en español”, y diferenciarse de los servicios por suscripción en tanto ofrecía entretenimiento gratis para el usuario y de los sitios piratas en tanto era seguro y fácil de usar.

Aplicando la fórmula del B.P.S. (*Brand Positioning Statement*) de Puddick (2012):

- La definición del *target*: hispanos en Estados Unidos y latinoamericanos
- Un *insight* cultural sobre el último, que permitirá establecer el territorio de posicionamiento de la marca: que buscan acceder de manera fácil, económica y segura a entretenimiento que los divierta, emocione y represente.
- La definición del producto: un servicio de *streaming*
- El beneficio ofrecido por la marca: amplia biblioteca de contenido en español y 100% gratis
- Las razones para creer: miles de horas de contenido originalmente producido en español y disponible en las principales plataformas móviles y de televisión conectada, que incluyen verificación.

Cuadro 3 - BPS VIX Cine y TV

BPS

VIX Cine & TV es mejor que otras plataformas de películas y series para jóvenes y adultos latinos y fanáticos de las historias porque ofrece contenido en español, seguro y fácil de usar, 100% gratis.

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 La mente de los consumidores

Ahora bien, más allá de cómo haya planificado la compañía posicionar su nuevo servicio de *streaming*, siguiendo a Al Ries & Trout (1989), el posicionamiento sucede efectivamente en la mente de los sujetos a los que va dirigida la oferta u opción. Existen diferentes formas de evaluarlo pero, a falta de una investigación ya existente para el caso, optamos por hacerlo en este trabajo utilizando los recursos disponibles: las *reviews* de los usuarios del año 2020 en la tienda de aplicaciones *Google Play*.

Para una fácil visualización de los principales términos con los que se asociaba al nuevo servicio, recurrimos a la herramienta de nube de palabras debajo. El tamaño de los términos indica el número de veces que fueron mencionados por los usuarios, siendo los de mayor tamaño los que aparecieron con más frecuencia.

- “Variedad” aparece en el número 17, con 34 menciones. Hay 507 referencias a géneros de contenido: 318 a películas, 107 a series y sólo 37 a novelas, que aparece por primera vez recién en el número 22.
- “Latino” aparece recién en el número 71 y hay 48 menciones totales a la idea de latinidad.
- Hay 8 menciones totales a la facilidad de uso y seguridad.
- Se pueden ver también algunos competidores mencionados, como “Netflix” (número 21), “Pluto” (número 107), “Tubi” (número 131), “Youtube” (número 134), “Blim” (número 202) y “HBO” (número 237).

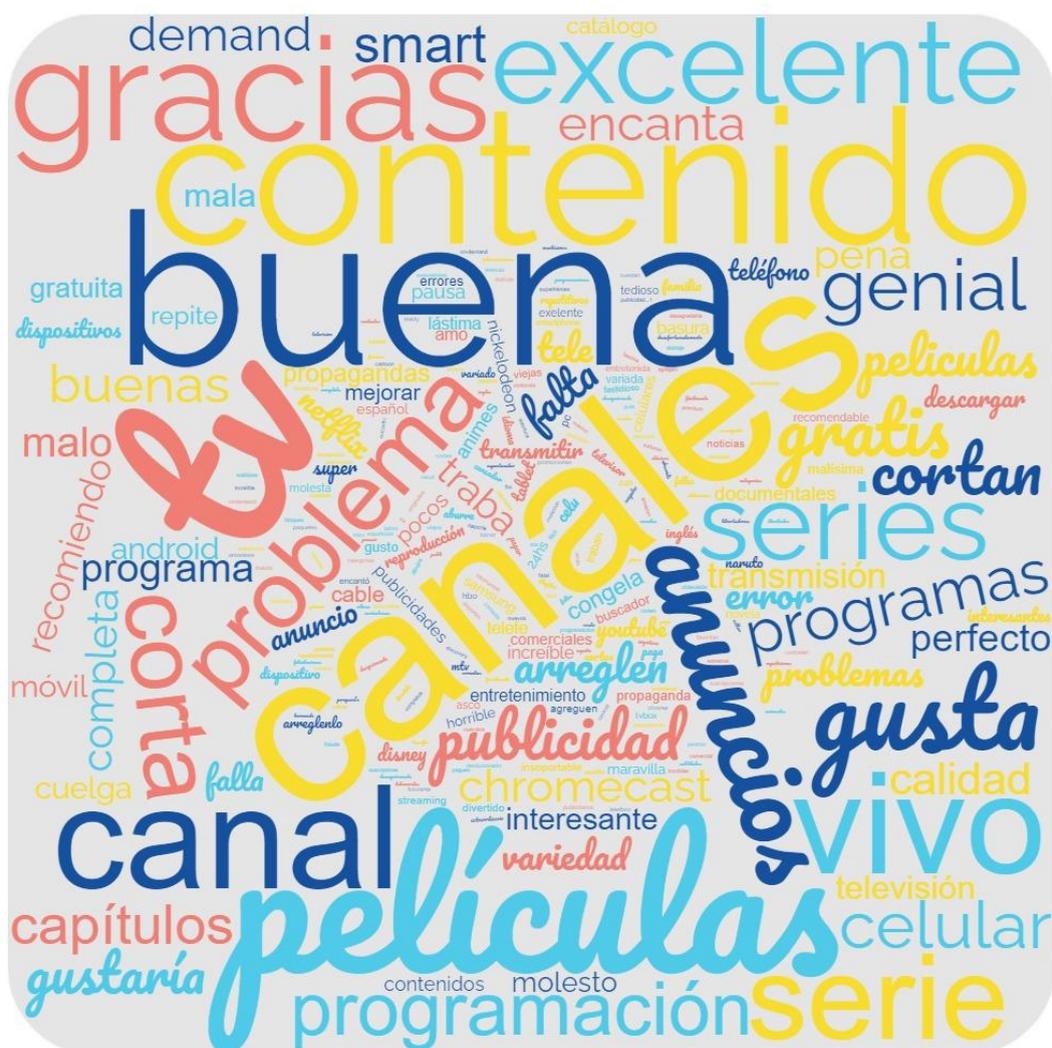
Un primer punto a destacar es el hecho de que “anuncios” aparezca un mayor número de veces que “gratis”. Como explicamos más arriba, la gratuidad era uno de los beneficios que el nuevo servicio presentaba al usuario y uno de los ejes principales de su posicionamiento buscado. Si bien ambos términos aparecen juntos en algunas menciones (27), en las que se justifica la publicidad como modelo de negocio y se agradece, la mayor parte de las referencias al tema son en tono negativo. Los usuarios se quejan de la cantidad y frecuencia de los anuncios, que interrumpen su diversión. Es decir que, en la muestra analizada, la molestia por la publicidad es mayor que el beneficio percibido de la gratuidad del servicio.

En cuanto al carácter latino del contenido, hay muy pocas menciones al tema dentro de la muestra. La variedad de contenido parece ser percibida como un beneficio mayor y las películas y series se destacan por sobre las telenovelas (el género más latino).

Por último, en las menciones a la competencia, *Netflix* aparece como la primera referencia por su penetración en el mercado, pero también porque VIX usó la marca en su comunicación en redes sociales durante un tiempo. La mayor parte de estas *reviews* es positiva y entiende a VIX como una alternativa sin costo al otro servicio de *streaming* y con un catálogo que satisface a los usuarios. Sin embargo, también hay menciones que refieren que el contenido es pobre, y por lo tanto, prefieren pagar *Netflix*. En cuanto a *Pluto* y *Tubi*, se los identifica como servicios del mismo tipo y se dice que el *performance* de las *apps* es mejor. No aparecen menciones a páginas piratas.

El mismo análisis aplicado a las aplicaciones de los competidores, *PlutoTV* y *Tubi*, da como resultado las siguientes nubes de palabras:

Gráfico 3 - Nube de palabras - PlutoTV



Fuente: Elaboración Propia

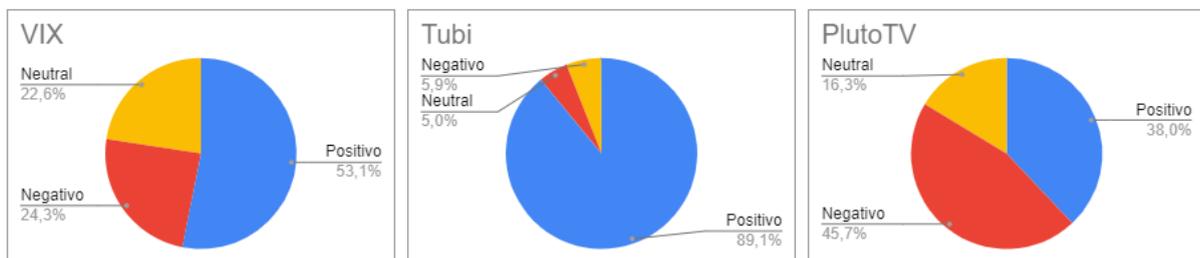
Como se puede ver, para los dos competidores, se repite la situación de que “anuncios” aparece con mayor frecuencia que “gratis” (94 vs 89 veces para *Tubi* y 79 vs 51 veces para *PlutoTV*). “Películas” aparece claramente como el género más destacado para *Tubi*, con 318 menciones. Por su parte, en el caso de *PlutoTV*, es “canales”, con 93 menciones, ya que el

gran diferencial de esta *app* era que, además de los contenidos *on demand* también presentes en las otras dos, contaba con canales temáticos con programación “en vivo” las 24 horas.

Por último, “Español” sí aparece como un término con peso en la conversación sobre Tubi (58 menciones), pero el 67% de las referencias es precisamente pidiendo que tengan contenido con doblaje en ese idioma. No hay referencias importantes a este aspecto en las reseñas de *PlutoTV*.

Para finalizar, observamos el tono de la conversación en las fichas de producto de las 3 aplicaciones para asignarle a cada reseña una categoría (positivo, neutral o negativo). El análisis de sentimiento comparado arroja que *Tubi* es la *app* con mayor sentimiento positivo (89%) y *PlutoTV* la de mayor sentimiento negativo (46%). *VIX Cine y TV* se ubica en un punto medio con 53% de reseñas positivas, 24% de negativas y 23% neutrales.

Gráfico 4 - Análisis de Sentimiento Comparado



Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, la estrategia de posicionamiento de *VIX Cine y TV* consistió en destacar su contenido gratuito y en español, para conectar con el *target* definido de latinos interesados en el entretenimiento, a partir de un análisis del mercado en el que se encontró que había potencial para y falta de oferta de servicios AVOD en la región.

Tras el lanzamiento del servicio a fines de 2019, dos nuevos *players* se sumaron al mercado en el primer año de operaciones -*Tubi* y *PlutoTV*-. Analizando las *reviews* en Google Play durante el 2020, puede verse que los tres competidores lograron posicionarse como gratuitos, aunque el beneficio percibido por los usuarios no es tal cuando se lo pone en relación con la molestia que genera la publicidad en los mismos. En la mente de los consumidores de la muestra analizada, la librería en español de *VIX Cine y TV* no aparece como un atributo de

tanto peso, pero sí se señala la falta de contenido de este tipo en las reseñas sobre su competidor *Tubi*. En cambio, la “variedad” del contenido en *VIX Cine y TV* (“películas” y “series”) sí tiene mayor peso, y parece diferenciarlo de sus competidores, ya que *Tubi* está fuertemente asociado a “películas” y *PlutoTV*, a sus “canales” temáticos. En cuanto al tono de la conversación, *Tubi* logró un mayor sentimiento positivo, pero *VIX Cine y TV* se ubicó en un punto medio con el segundo lugar en menciones positivas y negativas, en las que *PlutoTV* tuvo el porcentaje más alto.

3.3 Mix de marketing

Como decíamos en capítulos anteriores, la estrategia de posicionamiento es el punto de partida para la definición de lo que la marca debe decir y hacer. Entramos entonces en el terreno de las decisiones tácticas de la fase de lanzamiento del producto/servicio, que incluyen el producto, el precio, los canales de distribución y la promoción.

En el caso de *VIX Cine y TV*, decíamos que la estrategia de posicionamiento se construía a partir de los siguientes elementos:

- *Target*: hispanos en Estados Unidos y latinoamericanos
- *Insight*: buscan acceder de manera fácil, económica y segura a entretenimiento que los divierta, emocione y represente.
- Producto: un servicio de *streaming*
- Beneficio: amplia biblioteca de contenido en español y 100% gratis.

En este capítulo, nos enfocaremos en describir cómo se expresó esa estrategia en el *mix de marketing* utilizado por la compañía en el lanzamiento del nuevo servicio.

3.3.1 Producto

Podemos decir que las decisiones de Producto en el lanzamiento de *VIX Cine y TV* abarcaron dos aspectos interrelacionados en la experiencia del usuario:

- a. Tecnología: diseño y *performance* de la aplicación.
- b. Contenido: librería de películas, series y novelas.

En *VIX Cine y TV*, estas decisiones de Producto debían encarnar la estrategia de posicionamiento definida: fundamentalmente, ofrecer una experiencia de usuario fácil y segura y una amplia biblioteca de contenido en español y gratis.

En cuanto a la tecnología, es necesario mencionar que la aplicación fue diseñada para ofrecer al usuario una experiencia sin fricciones. No se requería registro ni pago, por lo que con solo instalar la aplicación, el usuario podía comenzar a consumir contenido. La interfaz del usuario al abrir la aplicación ofrecía facilidades para el descubrimiento de contenido: una imagen *hero* en la parte superior en la que se destacaban los títulos más recientes, con mayor visionado o estacionales (Pascuas, Navidad, etc.) y filas temáticas que agrupaban distintos contenidos (películas mexicanas, novelas, documentales, agregados recientemente, etc.). En cuanto a la seguridad, la disponibilidad de la aplicación en las principales tiendas de aplicación *mobile* y de *connected TV* -en la mayoría de las cuales se debe cumplir con una serie de políticas que garantizan que se trata de aplicaciones confiables, sin *malware* y que cuentan con derechos para los títulos que contienen- suponía una garantía para los usuarios.

También era importante garantizar la estabilidad del producto tras su lanzamiento. Al ser una marca nueva, la experiencia de los usuarios y los *reviews* que dejaran en las tiendas era importante para su crecimiento y, como el proceso de desarrollo era iterativo, se lanzaban con frecuencia nuevas versiones que incluían características adicionales y podían afectar su rendimiento. Este punto fue una de las prioridades del área de Tecnología durante el primer año de operaciones y resultó clave para garantizar que pudiera escalar en usuarios sin mayores incidentes ante un evento inesperado en el *roadmap* de Producto como la pandemia de 2020, cuando el número de usuarios en México creció un 237% (mes sobre mes de febrero a marzo).

Sin embargo, al ser un producto nuevo estaba todavía muy lejos de sus competidores SVOD en términos de análisis de datos, recomendación de contenidos y personalización de la experiencia. Estos puntos se fijaron como desafíos para el siguiente año del equipo de Data, que durante el 2020 se enfocó en análisis que permitieron identificar qué contenidos estaban funcionando mejor, y utilizar esos *insights* para la promoción del servicio y la adquisición de nuevos contenidos.

Por otra parte, el contenido de la aplicación expresaba el beneficio ofrecido así como el foco en el *target* de latinos. Como fue descrito arriba, *VIX Cine y TV* partió de la adquisición de otra compañía -Póngalo- que contaba con una librería de quince mil horas de contenido en

español. VIX sumó sus originales *short form* y se avanzó en licencias de contenido adicionales, especialmente películas de estudios de Hollywood que se disponibilizaban dobladas al español. De esta forma, al momento de su lanzamiento la aplicación ofrecía veinte mil horas de contenido en español, que incluían más de mil películas, cientos de series y novelas, a las que se sumaban entre mil y dos mil horas cada trimestre.

Además de la cantidad de contenido y la variedad en términos de género, otro aspecto era la calidad del mismo: se licenció contenido de las productoras más reconocidas de la región entre las que se contaban *RCTV*, *Caracol Televisión*, *Endemol*, *Endemol Shine Group*, *Latido Producciones*, *Marvista Entertainment* y estudios de Hollywood como *Vision Films*, *Samuel Goldwyn Films* y *eOne*.

Y sumado a la librería de contenido que ya había tenido sus ventanas de exhibición o estaba en ese momento disponible en otras plataformas, también se trabajó con contenido exclusivo de *VIX Cine y TV*. Durante la pandemia de 2020 y con el cierre de los cines en México, se realizó el estreno de la película *Windows of the World*, del director latino Michael D. Olmos y protagonizada por la estrella Edward James Olmos. La película fue el título número uno en la plataforma durante dos meses y un ejemplo del foco de *VIX Cine y TV* en la promoción y exposición de las producciones latinas. Asimismo, la serie *La Treintena* fue otro de los títulos exclusivos en alianza con la productora *Legendary Global* y totalmente filmada durante el confinamiento en Barcelona.

3.3.2 Precio

El precio fue uno de los aspectos fundamentales para expresar la estrategia de *VIX Cine y TV*. Como decíamos, el análisis del mercado arrojó que había espacio para el lanzamiento de un servicio de entretenimiento gratis, en un mercado en el que no había competidores al momento (más allá de *Youtube*). La oferta de contenido *long form* (películas y series) vía *streaming* y gratis para el usuario fue el gran diferencial de la marca respecto a sus competidores al momento: todos servicios SVOD (de suscripción) o TVOD (por transacción). La aparición en el siguiente año de nuevos *players* que adoptaron el modelo AVOD en México -extendiéndose desde el mercado estadounidense como *Tubi* y *Pluto TV*- confirmó que el mercado se encontraba en crecimiento.

En ese sentido, el modelo AVOD resultó perfecto para el mercado mexicano -y

latinoamericano- donde el gran parte de la población no se encuentra bancarizada y, por tanto, no cuenta con una tarjeta de crédito para concretar una suscripción -de acuerdo a la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2021, un 49.1% no contaba con cuenta formal en un banco o institución financiera, es decir, cuenta o tarjeta de nómina, de pensión, para recibir apoyos de gobierno, cuenta de ahorro, de cheques, depósitos a plazos fijos, fondo de inversión u otros-. Para la monetización de esos usuarios vía publicidad, *VIX Cine y TV* optó por anuncios *mid-roll*, que entran durante la visualización de un contenido y no al comienzo, por lo que la experiencia era menos intrusiva y aseguraba una mejor retención mientras probaban y se acostumbraban al nuevo producto.

En este punto, es importante mencionar también que el modelo AVOD supone dos clientes: los usuarios, que no pagan un precio por el consumo de contenido pero ven publicidad, y los anunciantes, que sí pagan por el inventario de *ViX Cine y TV* y el acceso a sus audiencias.

Para el trabajo con estos últimos, *VIX* se valió de su equipo de ventas, que debió realizar una tarea educativa del mercado, que no estaba aún acostumbrado a la publicidad en OTT, no entendía sus beneficios y, por tanto, no estaba dispuesto a pagar sus costos más altos.

Se trabajó con dos modelos: venta programática y patrocinios. En el primer caso, el servicio ofrecía la ventaja de todo *publisher* digital: acceso a audiencias más específicas según el consumo de contenido en el sitio y los datos de su navegación en otras propiedades, y mayor disponibilidad de datos sobre el funcionamiento de la campaña en tiempo real. En el caso de los patrocinios, las marcas podían seleccionar producciones a su medida para conectar mejor con su *target*. En México, se trabajó con *Coca Cola*, *Hewlett-Packard*, *La Moderna*, entre otras.

3.3.3 Distribución

Si la estrategia de *VIX Cine y TV* era presentarse como un servicio de *streaming* “accesible” para el usuario, el aspecto de la distribución fue fundamental para ese objetivo. El servicio debía estar disponible en las principales “plazas” del ecosistema digital y de aplicaciones. En México, consistió en:

- El sitio web de la compañía
- Las tiendas de aplicaciones *Mobile* (*Google Play Store* y *App Store*)

- Los dispositivos de *Connected TV* (*Roku, FireTV, AndroidTV, AppleTV y Chromecast*)

El sitio web de Vix.com fue un lugar clave para el lanzamiento y crecimiento del nuevo servicio. Como explicamos, *VIX* contaba con 81M de visitas mensuales a su sitio por el negocio ya existente de la compañía, por lo que, utilizar el mismo dominio, le permitió llevar su audiencia de uno a otro y construir reconocimiento de marca para *VIX Cine y TV*. Además, la decisión de no pedir un registro para comenzar a ver contenido, permitió dar a los usuarios una muestra rápida -y gratis- del servicio, y crecer rápidamente sus métricas de MAUs (usuarios activos en el mes). Para esto, también se trabajó en ideas como insertar un reproductor embebido en artículos de *VIX* que estuvieran relacionados con ciertos contenidos, a los que se llevaba tráfico orgánico desde las redes sociales de la compañía, lo que se traducía en picos de MAUs en el servicio cuando esto sucedía. Sin embargo, es importante destacar también que en los servicios AVOD es fundamental el tiempo que los usuarios pasan viendo contenido -que significa mayores impresiones de anuncios y mayores ingresos para el negocio- y esta métrica era mucho más baja en web que en las otras dos plataformas.

En cuanto a *mobile*, en México, Android representa un 84.6% del mercado y IOS queda muy por detrás con un 15.4% (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2020). *VIX Cine y TV* lanzó en las dos tiendas de aplicaciones, garantizando la cobertura total del mercado. Además, se realizó un fuerte esfuerzo de ASO (*app store optimization*) para el posicionamiento orgánico en estas tiendas y lograr un mejor ratio de conversión entre visitantes a la ficha de la aplicación e instalaciones. En estas fichas, los usuarios podían ver imágenes del UI de la *app* y una descripción de sus principales características y beneficios, por lo que fue un espacio clave para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento.

Imagen 1 - Captura de ficha de producto de VIX Cine y TV en Play Store

VIX - Cine y TV en Español

VIX Inc.

Contiene anuncios

4.3★
229 k opiniones

10 M+
Descargas

Adolescentes



Instalar en más dispositivos

Esta app está disponible para tu dispositivo



Por último, se encontraban las plataformas de *Connected TV*. Una de sus principales ventajas es que permiten al usuario tener una experiencia inmersiva, en un contexto relajado (el *living* de su hogar), en pantalla grande y, en ocasiones, acompañado de sus seres queridos. Esta combinación favorece que los usuarios pasen más tiempo viendo contenidos en este tipo de plataformas y con una mayor atención, lo que es beneficioso para los modelos AVOD que pueden impactarlos un mayor número de veces y ofrecer a los anunciantes impresiones de alta calidad.

El mercado de CTV se encontraba en crecimiento para la región en 2020, con un 39% de los usuarios con acceso a Internet viendo en estos dispositivos. A diferencia de Estados Unidos, donde su penetración es muy amplia, en LATAM aún predomina el consumo de TV abierta, pero la pandemia impulsó el crecimiento de CTV cuando los usuarios comenzaron a buscar e invertir en más formas de entretenerse y consumir contenido a demanda. México es el segundo país en desarrollo de este mercado en la región, solo detrás de Brasil.

Ahora, del total de usuarios que ven CTV, un 97% tiene Smart TV, un 60%, *streaming sticks*

o *boxes* y un 43%, consolas de videojuegos. *VIX Cine y TV* estaba disponible en *Apple TV* y *Android TV* del primer grupo y en *Roku*, *FireTV* y *Chromecast* del segundo. No estaba disponible en *Samsung* -la marca con mayor penetración de mercado en *SmartTV*- y en ninguna consola de videojuegos, para los que se encontraron desafíos en términos de desarrollo de producto.

Por último, cabe destacar que la oferta novedosa que suponía *VIX Cine y TV* para el mercado -contenido en español en Estados Unidos y contenido gratis en LATAM- permitió que los *partners* de *mobile* y CTV se interesaran por promocionar la disponibilidad de esta aplicación en sus sistemas y ofrecieran espacios editoriales y piezas publicitarias como valor agregado en sus propiedades, que fueron importantes para la adquisición de usuarios y el crecimiento de *VIX Cine y TV* en su lanzamiento.

3.3.4 Promoción

En el lanzamiento y primer año de operaciones de *VIX Cine y TV*, se realizaron importantes esfuerzos de promoción para dar a conocer la nueva marca y comenzar a crecer en usuarios el servicio, en un mercado en el que el modelo AVOD era todavía una novedad. Estos incluyeron iniciativas de prensa, en medios propios de la compañía y publicidad.

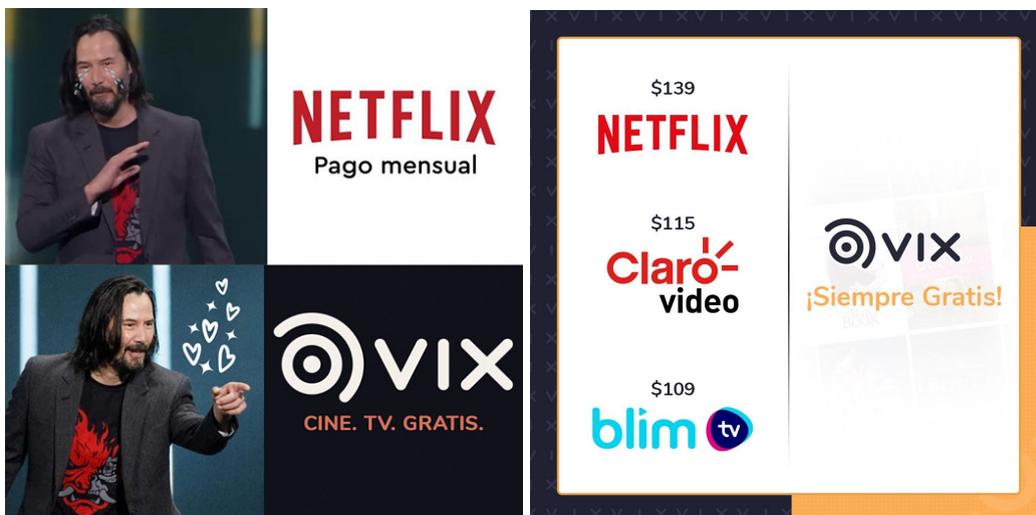
Los artículos de prensa tuvieron como objetivo principal dar a conocer el lanzamiento para el mercado B2B. Se trabajó en artículos en medios reconocidos de la región, como *Business Insider*, *Variety*, *Prensario*, *Revista Neo*, entre otros, que incluían entrevistas y citas de ejecutivos de la compañía sobre el catálogo disponible en la aplicación, la novedad que suponía para los usuarios y la oportunidad para las marcas. El perfil de *LinkedIn* de la compañía también fue utilizado con ese propósito, sirviendo como repositorio de los distintos artículos que se publicaban, así como para la difusión del video para el cliente B2B que utilizaban los equipos de ventas.

Por otra parte, como se mencionaba antes, los medios propios de la compañía también fueron utilizados para hacer crecer el nuevo servicio. Se trabajó en una estrategia de contenidos sobre la librería de la *app*, que iban desde recomendaciones de “las mejores películas para ver en *VIX Cine y TV*” a notas sobre un género o una temporalidad, como “películas navideñas”, en las que se recomendaban distintas opciones y dónde verlas, incluyendo siempre una de *VIX Cine y TV*. Estos artículos se publicaban en el sitio de *Vix.com* y eran distribuidos en las

verticales de la compañía en las distintas redes sociales, buscando llevar -orgánicamente y sin costo- seguidores del negocio *core* de la compañía al nuevo negocio.

Por último, se hizo foco en la adquisición de usuarios a través de medios pagos. Se trabajó con campañas publicitarias en *Meta* y *Google* para usuarios *web* y *mobile* y en *Roku* para usuarios de *Connected TV*. En este caso, se buscó enfatizar en la comunicación los beneficios del nuevo servicio: la amplia y variada librería de contenido y, fundamentalmente, el hecho de que era gratis para el usuario. Los mensajes concretos variaron de acuerdo al canal utilizado, pero la estrategia común fue simplificar el mensaje para facilitar la comprensión de los usuarios acerca de un modelo y una marca que eran nuevos en el mercado regional. De este modo, uno de los conceptos que logró traccionar mayor cantidad de usuarios fue la comparación con otros servicios de *streaming* que ya contaban con reconocimiento de la audiencia. Así, *VIX Cine y TV* fue promocionado como un “*Netflix*, pero gratis”.

Imagen 2 - Capturas de piezas publicitarias de VIX Cine y TV





NETFLIX
\$139

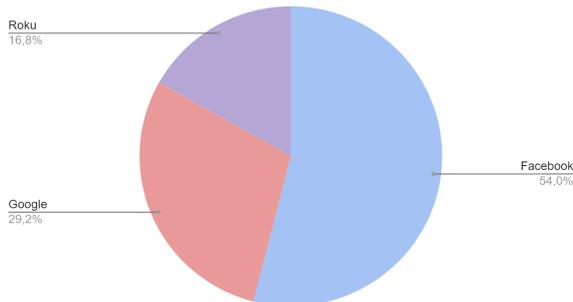
GRATIS EN
VIX



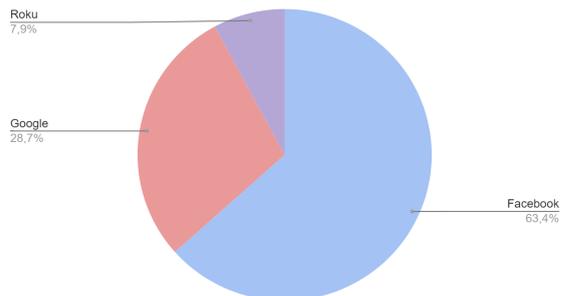
Estas campañas publicitarias fueron fundamentales para el crecimiento del nuevo servicio, aportando un 61.43% del total de usuarios nuevos en 2020. Los objetivos crecientes y la eficiencia de los costos para el mercado motivaron a escalar la inversión (+294% Q4 vs Q1).

Gráfico 5 - Distribución de Inversión y Usuarios de Pauta publicitaria

Distribución de la Inversión



Distribución de los Usuarios Pagos



Fuente: Elaboración propia

3.3.5 Puntos fuertes y oportunidades de mejora

A lo largo de este capítulo, describimos cómo el *mix* de *marketing* expresó la estrategia de posicionamiento de *VIX Cine y TV* en su lanzamiento en México. En suma, identificamos algunos puntos fuertes en el aspecto táctico, como la capitalización de la gran audiencia digital y social con la que contaba la compañía en su negocio *core* para hacer crecer el nuevo negocio, sin costo. A su vez, la elección del beneficio “gratis” para la comunicación del servicio puede interpretarse como acertada cuando se observa la alta participación de los usuarios que llegaron al servicio a partir de estas campañas y cuando se cruza con las *reviews* de usuarios analizadas en el segundo capítulo, en las que vimos que no hubo tanta resonancia en los usuarios de otros atributos del servicio que formaban parte de la estrategia de posicionamiento, como el del contenido en español o hecho para latinos.

Sin embargo, también cabe mencionar algunos aspectos no trabajados en estos esfuerzos y que aparecen como oportunidades de mejora para el lanzamiento de nuevos servicios. En el apartado de la distribución, señalamos que la aplicación no estaba disponible en *Samsung*, que es la marca con mayor penetración en el mercado de televisión conectada en Latinoamérica. Esa información y el dato interno de que los usuarios de CTV pasan mayor tiempo consumiendo contenido y, por lo tanto, generan mayores ingresos para el negocio, debió haber guiado la priorización de esta plataforma en el *roadmap* de Producto. Otro punto en cuanto a la promoción, es el hecho de haber centrado los esfuerzos publicitarios en campañas de adquisición (*performance*) y no trabajado con campañas de reconocimiento de marca (*awareness*) que podrían permitir un efecto a largo plazo y ser menos dependientes de la pauta paga para la adquisición de usuarios. Adicional a esto, no se trabajó en la definición de un territorio de marca que permitiera unificar las comunicaciones orgánicas, pagas y en los distintos medios, sino que se adoptó un enfoque centrado en la imitación de lo que hacía la competencia (*Tubi* en Estados Unidos) y en lo que los datos mostraban que funcionaba en cada plataforma (como las piezas de estilo “meme” en *Facebook*).

4. Conclusiones

En este trabajo, se analizó el caso del lanzamiento de *VIX Cine y TV* como nuevo servicio de *streaming* en México en 2020.

La decisión correspondió a un análisis de la situación del mercado del entretenimiento en el momento: se advirtió la tendencia de que el *streaming* estaba creciendo como plataforma directa al consumidor en perjuicio de la televisión tradicional, dando a los usuarios mayor libertad para elegir qué ver y produciendo importantes cambios en los hábitos de consumo (*on demand*, *cord cutting*, maratón) que se traducirían a su vez en cambios en el mercado publicitario (los anunciantes comenzaron a preocuparse por cómo alcanzar a las audiencias que migraban de la televisión tradicional). La observación de la situación en Estados Unidos, donde el mercado se encontraba más maduro en términos de penetración de la tecnología y de cantidad de competidores, permitió identificar la oportunidad de lanzar un servicio gratuito para el usuario y monetizado por publicidad (AVOD) en Latinoamérica. México aparecía como el segundo mercado -tras Brasil- en crecimiento de consumo de *streaming*, con variedad de opciones de suscripción (SVOD), pero solo un *player* en el mercado AVOD -*Youtube*, con un catálogo más centrado en contenido generado por los usuarios y de corta duración-, en un país en el que gran parte de la población no estaba bancarizada o tenía tarjeta de crédito para efectuar una suscripción. Tras el lanzamiento de *ViX Cine y TV* a fines de 2019, otros competidores como *Tubi* -de *FOX*- y *PlutoTV* -de *Viacom CBS*- extendieron sus operaciones desde Estados Unidos a la región, confirmando la lectura de la situación.

Para el nuevo lanzamiento, la compañía se apoyó en los recursos existentes -librería de contenido de corta duración, adquisición de *Póngalo* y marca con reconocimiento en el mercado de hispanos en Estados Unidos y Latinoamérica- y en su *expertise* en ventas digitales, optando por realizar una extensión de marca para la nueva unidad de negocio. La estrategia de posicionamiento del nuevo servicio consistió en resaltar los beneficios únicos que ofrecía para su *target* al momento del lanzamiento y que le permitían diferenciarse de las otras opciones de *streaming* existentes. De ese modo, siguiendo la fórmula de B.P.S., *VIX Cine y TV* buscó presentarse como “mejor que otras plataformas de películas y series para

jóvenes y adultos latinos fanáticos de las historias porque ofrece contenido en español, seguro y fácil de usar, 100% gratis”.

Esta estrategia se tradujo en decisiones tácticas concretas sobre el producto, su precio, su distribución y su promoción.

En el nivel del producto, se trabajó fundamentalmente el aspecto de la seguridad y facilidad de uso desde la tecnología (sin registro requerido, aspectos de diseño que facilitaran el descubrimiento de contenido y estabilidad de la aplicación) y la variedad de la biblioteca de contenido en español desde la programación (20 mil horas de contenido, provenientes del negocio previo de *VIX*, la adquisición de *Póngalo*, películas de Hollywood dobladas al español y contenidos licenciados de las principales productoras de la región).

En cuanto al precio, se destacó que se optó por el modelo AVOD, que supone dos clientes: los usuarios, que no pagan un precio por el consumo de contenido pero ven publicidad, y los anunciantes, que sí pagan por el inventario de *VIX Cine y TV* y el acceso a sus audiencias, a través de venta programática y patrocinios.

En el aspecto de la distribución, el servicio lanzó en tres tipos de plataformas, facilitando el acceso de los usuarios: el sitio web de la compañía, las tiendas de aplicaciones *Mobile* (*Google Play Store* y *App Store*) y los dispositivos de *Connected TV* (*Roku*, *FireTV*, *AndroidTV*, *AppleTV* y *Chromecast*). Como explicamos, estos últimos se encontraban en crecimiento en la región y eran los que resultaban de mayor interés para el negocio, puesto que, al permitir una mejor experiencia al usuario, favorecían tiempos de consumo más largos y, por lo tanto, mayor cantidad de anuncios vistos e ingresos publicitarios.

Por último, la promoción fue fundamental para dar a conocer la nueva marca y comenzar a crecer en usuarios el servicio, en un mercado en el que el modelo AVOD era todavía una novedad. En este sentido, las iniciativas de prensa se enfocaron en dar a conocer el lanzamiento para el mercado B2B -el segundo cliente, al que había que educar sobre las ventajas de anunciar en *streaming*-, mientras que los medios propios de la compañía y la publicidad fueron utilizados para llegar a los usuarios del servicio. En la comunicación a estos últimos, se simplificó el mensaje para hacer entender el beneficio que se ofrecía, apoyándose en otras marcas y modelos que el cliente ya conocía, siendo “como *Netflix*, pero gratis” el concepto más utilizado.

A modo de conclusión, observamos puntos fuertes en el diseño de esta mezcla de *marketing*,

que pueden ser replicados en futuros lanzamientos de nuevos productos y servicios: la capitalización de la gran audiencia digital y social con la que contaba la compañía en su negocio *core* para hacer crecer el nuevo negocio, sin costo; o la elección del beneficio “gratis” para la comunicación D2C, teniendo en cuenta la alta participación de los usuarios que llegaron al servicio a partir de estas campañas y las *reviews* en las tiendas de aplicaciones, en las que se encontró que no hubo tanta resonancia de otros atributos del servicio que formaban parte de la estrategia de posicionamiento, como el del contenido en español o hecho para latinos. Asimismo, se identificaron aspectos no trabajados y que aparecen como oportunidades de mejora para futuros casos: la elección y priorización de las “plazas” de distribución del servicio (con la omisión de *Samsung* como marca con mayor penetración en el mercado de televisión conectada en Latinoamérica); el hecho de haber centrado los esfuerzos publicitarios en campañas de adquisición (*performance*) y no trabajado con campañas de reconocimiento de marca (*awareness*) que podrían permitir un efecto a largo plazo y ser menos dependientes de la “compra” de usuarios; o la falta de definición de un territorio de marca que permitiera unificar las comunicaciones orgánicas, pagas y en los distintos medios.

Para finalizar, creemos que esta investigación podría ser enriquecida en el futuro y con recursos adicionales, con la elaboración de un mapa de posicionamiento del servicio que parta de una investigación de mercado. De este modo, a partir de entrevistas y encuestas a la audiencia se podría reconstruir de forma más sistemática la percepción de los clientes sobre la marca y sus competidores. Asimismo, consideramos que sería interesante ampliar el análisis por fuera de México a los otros mercados en los que el servicio estaba disponible: el nicho de hispanos en Estados Unidos y otros países de Latinoamérica, ya que la estrategia de lanzamiento fue diseñada de manera unificada para todos esos mercados. Un análisis de este tipo permitiría determinar si las conclusiones construidas son generales o específicas del mercado mexicano, así como identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora adicionales a partir de los casos de otros países.

5. Referencias bibliográficas

- Bertran, A. (2020) “JC Acosta: Con PlutoTV buscamos ser los líderes indiscutidos de AVOD en Latinoamérica”, *NextTV*. Disponible en: <https://nextvlatam.com/jc-acosta-con-pluto-tv-buscamos-ser-los-lideres-indiscutidos-e-n-avod-en-latinoamerica/> (Recuperado el 31/1/2023)
- Bertran, A. (2021) “NBC Universal lanza nueva división hispana de streaming”, *NextTV*. Disponible en: <https://nextvlatam.com/nbcuniversal-lanza-nueva-division-hispana-de-streaming/> (Recuperado el 31/1/2022)
- (2023) *Connected TV, OTT y Adressable advertising en América Latina*. rep. Comscore. Disponible en: <https://connectedtv.lat/> (Recuperado el 9/5/2023)
- (2023) “Distribución porcentual de la población hispanoamericana residente en Estados Unidos en 2020, por país de origen”, *Statista*. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1265679/porcentaje-de-la-poblacion-hispana-residente-de-estados-unidos-por-origen/> (Recuperado el 15/5/2023)
- Dixon, C. (2016) “The secret life of streamers. Devices, content, location and quality”, *Screenmedia*. Disponible en: https://www.trvqd.com/uploads/170620/SecretLifeStreamers_final.pdf (Recuperado el 23/2/2023)
- (2022) *Encuesta Nacional de Inclusión Financera (ENIF), 2021*, INEGI. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enif/ENIF21.pdf> (Recuperado el 15/5/2023)
- (2022) *Encuesta sobre sistemas operativos y navegadores*. rep. Instituto Federal de Telecomunicaciones. Disponible en: <https://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/usuarios-y-audiencias/encuestasobresistemasoperativosynavegadores2022.pdf> (Recuperado el 23/2/2023).
- Entrepreneur (2020) “How a constant growth mentality resulted in a multi-million dollar acquisition for this entrepreneur”. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/leadership/how-a-constant-growth-mentality-resulted-in-a-multi-million/357197> (Recuperado el 23/2/2023)

- (2021) “Estudio Valor Total Media México”, *CIM*. Disponible en: <https://www.cim.mx/assets/files/Total-Media-2021-Datos-2021-Version-publica.pdf> (Recuperado el 15/5/2023)
- Frankel, D. (2020) “Tubi spearheads surging AVOD use, Research company says”, *NextTV*. Disponible en: <https://www.nexttv.com/news/tubi-spearheads-surg-ing-avod-use-research-company-says> (Recuperado el 31/3/2022)
- Garcia, G. (2020) “Aumenta la audiencia de VIX-Cine&TV servicio de streaming”, *Noticias Neo*. Disponible en: <https://www.revistaneo.com/articles/2020/10/15/aumenta-la-audiencia-de-vix-cine-tv-servicio-de-streaming> (Recuperado el 23/2/2023)
- García, R. (2014) *Creating and marketing new products and services*. CRC Press .
- Gómez Mora, V. (2018). *Hacia un nuevo modelo de televisión: auge de las plataformas VOD en España* (Trabajo de fin de grado). Universidad de Sevilla, España.
- Gruenwedel, E. (2021) “Canela Media launches free, live streaming news platform for US Latino market”, *Media Play News*. Disponible en: <https://www.mediaplaynews.com/canela-media-launches-free-live-streaming-news-platform-for-u-s-latino-market/> (Recuperado el 31/1/2023)
- Gruenwedel, E. (2021) “Fox looking to generate \$1 billion in AVOD revenue”, *Media Play News*. Disponible en: <https://www.mediaplaynews.com/fox-looking-to-generate-1-billion-in-avod-revenue/> (Recuperado el 31/1/2023).
- Guttman, A. (2023), “Netflix in Latin America”, *Statista*. Disponible en: <https://www.statista.com/topics/6542/netflix-in-latin-america/> (Recuperado el 31/1/2023)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. and Batista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación*. Mexico DF, Mexico DF: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Igarza, R. (2013) *Burbujas de ocio. Nuevas formas de consumo cultural*. La Crujía.
- Kotler, P. Lane Keller, K. & Prentice, H. (2009) *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Lacayo, J. & Estrada, A. (2022) Comercio electrónico post-pandemia. El mejor momento para entrar al sector de última milla en México, *EY*. Disponible en https://www.ey.com/es_mx/strategy/ultima-milla (Recuperado el 15/5/2023)

- LatinSpots (sin fecha) “Batanga Media anuncia su rebrand corporativo, revela cambio de nombre a VIX”. Disponible en:
<https://www.latinspots.com/sp/empresas-y-negocios/detalle/17567/batanga-media-anuncia-su-rebrand-corporativo-revela-cambio-de-nombre-a-vix> (Recuperado el 23/2/2023)
- Longinos Marín, S. (Septiembre 2010) Estrategias de marca para nuevos productos ¿Extensión o Alianza?, *Revista Española de Investigación de Marketing*, 14, (págs. 91-111).
- Mayorga Escalada, S. (2019) Netflix, estrategia y gestión de marca en torno a la relevancia de los contenidos, *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (18), 219-244. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.11>
- Moreno, G. (2019) “Streaming de video, a la conquista del mundo” (2019), *Statista*. Disponible en:
<https://es.statista.com/grafico/19830/volumen-de-mercado-de-las-suscripciones-a-servicios-de-streaming-de-video-en-2019/> (Recuperado el 23/2/3023)
- Neira, E. (2020) *Streaming wars: la nueva televisión*. Planeta.
- Noguez, R. (2021) “Plataformas de streaming y el boom de producciones el gran negocio para México y LATAM”, *Forbes Mexico*. Disponible en:
<https://www.forbes.com.mx/negocios-streaming-boom-producciones-negocio-mexic/> (Recuperado el 23/2/2023)
- Pañeiro Montes, J. (2018) *Cambio en las formas de consumo de contenido audiovisual. Binge watching. Estudio cuantitativo*. (Tesis de Maestría) Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Park, S. & Kwon, Y. (2019) Research on the relationship between the growth of OTT Service Market and the change in the structure of the Pay-TV market. En *Towards a connected and automated society*. International Telecommunications Society, Helsinki, Finlandia.
- Parrot Analytics (2019) “The global success of Mexican local TV productions and television subgenre insights”. Disponible en:
<https://www.parrotanalytics.com/insights/the-global-success-of-mexican-local-tv-productions-and-television-subgenre-insights/> (Recuperado el 23/2/2023)
- Parrot Analytics (2022) “United States demand for Non-English content”. Disponible en:

<https://www.parrotanalytics.com/insights/united-states-demand-for-non-english-content/> (Recuperado el 23/2/2023)

- Pasini, G. (2019) *Business model innovation in the world of televisión. OTT's landscape*. (Tesis de grado) Università Ca' Foscari Venezia, Italia.
- Prange, S. (2021) “Study: almost half of TV content viewers in US use an AVOD service monthly”, Media Play News. Disponible en: <https://www.mediaplaynews.com/study-almost-half-of-tv-content-viewers-in-u-s-use-an-avod-service-monthly/> (Recuperado el 31/3/2023)
- Prensario Internacional (2020) “VIX une lo mejor de la televisión tradicional con el mundo digital” . Disponible en: <https://www.prensario.net/31180-VIX-une-lo-mejor-de-la-television-tradicional-con-el-mundo-digital.note.aspx> (Recuperado el 10/12/2021)
- Puddick, M. (Septiembre 2012) Understanding Brand Positioning, *Admap*.
- Ries & Trout (1989) *Posicionamiento*. McGraw-Hill.
- Sánchez Maroto, E. (2018) Ahora elijo yo lo que quiero ver. Las plataformas de VOD: perfil de usuario y mix de comunicación. (Tesis de grado) Universidad de Valladolid, España.
- Santa, R. (2020) “Atracción del modelo de publicidad en AVOD”, *TvyVideo*. Disponible en: <https://www.tvyvideo.com/202011210091/articulos/tecnologia/atraccion-del-modelo-de-publicidad-en-avod.html> (Recuperado el 23/2/2023).
- Stoll, J. (2021) “Impact of COVID-19 on subscribing to ad-supported streaming services U.S. 2020”, *Statista*. Disponible en: Recuperado el 31/1/2023 de <https://www.statista.com/statistics/1133091/corona-impact-subscribing-to-ad-supported-streaming-us/> (Recuperado el 31/1/2023).
- Stone, M., Bond, A. & Foss, B. (2004) *Consumer Insight: How to use data and market research to get closer to your customer*. Kogan Page. Wills, S. & Williams, P. (2004) Insight as a strategic asset, *International Journal of Marketing Research*. (págs. 393 a 410)
- (2020) “The OTT Video Market”, *Statista*. Disponible en: <https://www.statista.com/outlook/21120/100/ott-video/worldwide> (Recuperado el 23 de noviembre de 2020)

- (2021) “The Stream”, *Tubi*. Disponible en: <https://corporate.tubitv.com/press/tubi-unveils-audience-report-the-stream-outlining-key-insights-shaping-streaming-and-tv-ad-strategies/> (Recuperado el 10/12/2023)
- Yankelovich, D. & Meer, D. (February 2006) Rediscovering market segmentation, *Harvard Business Review*, 84(2), 122-166.

6. Anexos

- App Reviews VIX Cine y TV:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1C5YUO5a19nVxg1h5tDBIVxmzYcWVYA_LXCtBSZKnq6TU/edit#gid=0
- App Reviews Tubi:
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IwRoRK7iFOQkzVrNbSq4xtxtW30G1IWMbXaNlycDOBM/edit#gid=0>
- App Reviews PlutoTV:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1KpLtzWZEF2GJoKeCu0SMFGEpG1a2w5DEwzZ_v34Adk/edit#gid=0