

# RIICO 2015



**“LA COMPETITIVIDAD  
FRETE A LA  
INCERTIDUMBRE  
GLOBAL”**

# RIICO 2015

IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad

11-13 Noviembre 2015  
Guadalajara-Jalisco

## LA COMPETITIVIDAD FRENTE A LA INCERTIDUMBRE GLOBAL

### MEMORIAS

**Coordinadores:**

Sánchez Gutiérrez José  
Mayorga Salamanca Paola Irene  
González Uribe Elsa Georgina

Distribución RIICO 2015- Guadalajara, Jalisco 11-13 de noviembre 2015  
Red Internacional de Investigadores en Competitividad

ISBN: 978-607-96203-0-4

# LA ESTRATEGIA DIGITAL DE LA EMPRESA TELEVISA. UN ESTUDIO COMPARATIVO EN RELACIÓN A LAS CADENAS TELEVISIVAS DE ESPAÑA

*De la Torre Enríquez Diana Isabel<sup>1</sup>*

*Díaz Madrazo Sonia Andrea\**

*Robles Estrada Celestino<sup>2</sup>*

## RESUMEN

El propósito de esta investigación es identificar y analizar las estrategias digitales de la empresa Televisa, comparándolas con las televisoras españolas, usando como marco para el análisis la metodología ICDT que provee un marco para el análisis de la digital de una empresa de medios y así, contrastar la estrategia utilizada por más importante cadena mexicana con la de las principales cadenas televisivas españolas. Se encontró que las diversas estrategias que las televisoras españolas utilizan, también han sido implementadas por Televisa, y que esto le ha ayudado a posicionarse y a crear valor entre su audiencia, y que ha sido con esto capaz de mantener una interacción valiosa con sus usuarios. La investigación demuestra la importancia de las estrategias integrales que involucran el uso del Internet para las empresas televisivas en sus intentos de readecuación a los nuevos escenarios derivados de la irrupción de las tecnologías de Internet.

**Palabras clave:** Cadena de televisión, internet, contenidos, estrategias digitales, herramientas digitales.

## ABSTRACT

This research aims to identify the digital strategy of the most important TV network in Mexico, Televisa, and compare it with those of previously studied Spanish television Networks. This study was developed using the ICDT research model to identify and analyze the Information, Communication, Distribution and Transaction strategies, which Televisa uses. It was found that most of the strategies that the Spanish television Networks use, are been used by Televisa as well, and implemented in their websites, in order to create customer value from their interaction with their audience, thru their online channels. This research demonstrates the importance of comprehensive strategies involving the use of

---

<sup>1</sup> Estudiantes de la Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

<sup>2</sup> Profesor de la Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

the Internet to television companies in their attempts at readjustment to the new scenarios arising from the emergence of Internet technologies.

**Keywords:** Televisión networks, internet, subject matter, digital strategy, digital tools.

## INTRODUCCIÓN

El Internet en la actualidad es considerado una herramienta de comunicación así como también una fuente de información en sí misma, dado el gran volumen de información que se produce y maneja en todo el mundo, se requieren tecnologías y medios que permitan usarla de inmediato. (Morales E., 2004). Superada la etapa inicial marcada por el miedo de las televisoras tradicionales al nuevo medio, Internet se configura como un potente aliado para las cadenas de televisión con el cual han logrado generar una relación simbiótica con implicaciones económicas (Chan-Olmsted & Ha, 2003:597). La implantación de Internet a la estructura clásica de televisión, entonces, no se ha hecho esperar y lo han adoptado, creando modelos híbridos de televisión e Internet. Más allá de las ventajas tecnológicas que permiten al espectador navegar por la Red desde su televisor, nos referimos a experiencias de televisión que se completan a través de los espacios web de las cadenas (Vinader y Abuín, 2013). La televisión tradicional está condenada a desaparecer para dar paso a un modelo de consumo mucho más flexible en el que el usuario tendrá más poder de decisión y en donde Internet juega un papel fundamental por tal motivo se configura como aliado de las cadenas de televisión (Morales C., 2014). Internet resulta una plataforma muy atractiva para los consumidores por sus características de acceso convergente ofrece ventajas competitivas considerables frente a los servicios tradicionales de televisión (Guerrero S., 2015).

## 2. MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA.

### 2.1 CADENAS DE TELEVISIÓN.

Una cadena de televisión es un medio para poder alcanzar una diferenciación clara racional junto a la búsqueda de una complicidad emocional con la audiencia, necesita del diseño como estrategia para añadir valor a su marca (González, 2008).

Según Martínez (2014), una cadena nacional de televisión es el conjunto de canales de transmisión que en conjunto deben cubrir al menos 30% de todas las entidades federativas, y que previamente deben ser aprobados por el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT).

De acuerdo con la enciclopedia libre Wikipedia (2014), una cadena de televisión es una red de distribución para contenido de televisión a través de la cual un control centralizado proporciona programación para varios canales de televisión.

## **2.2 LA INDUSTRIA TELEVISIVA INTERNACIONAL.**

Actualmente el sector de la televisión está transitando hacia un mercado en donde es posible, gracias al proceso de digitalización, transmitir mucha más información utilizando menos espectro que el que requieren las tecnologías analógicas. Asimismo, se ha dado un cambio cualitativo en la perspectiva regulatoria, en donde el Estado ejerce un menor control sobre los medios. (Telecom-CIDE, 2011).

Basándonos en El índice de Herfindahl Hirschman (Orris Herfindahl y Albert Hirschman, Siglo XX), realizaremos un comparativo de los países más importantes en relación con su audiencia y publicidad. En México, se observan tres tipos de concentración que representan indicios de que el mercado no se encuentra en condiciones de eficiencia: concentración en infraestructura, concentración en publicidad y concentración en audiencia.

Los índices de concentración para México, países de Europa y América Latina se muestran en el Cuadro 1:

La concentración de la infraestructura en México, según el número de estaciones concesionadas, es elevada. El IHH calculado a partir del porcentaje de estaciones concesionadas en las que Televisa y TV Azteca transmiten sus contenidos es de 4,682 unidades. Comparando con algunos países de América Latina, se observa que el IHH de México es sensiblemente mayor; por ejemplo, Brasil y Chile cuentan con un IHH en infraestructura de televisión abierta de 2,211 y 2,978 unidades, respectivamente (Telecom-CIDE, 2011).

Evidentemente, la inversión en publicidad destinada a un determinado medio o canal está directamente ligada a los niveles de audiencia. En términos de audiencia, el IHH en México fue de 5,868 puntos (2010); es decir, Televisa y TV Azteca también concentran la mayor audiencia a nivel nacional. El IHH observado es elevado si se compara con el de España, Reino Unido y Francia, cuyos niveles de concentración de audiencia según este indicador son de 1,690, 2,624 y 1,920 puntos, respectivamente.

### **Cuadro 1. Comparativo IHH de audiencia y publicidad según países.**

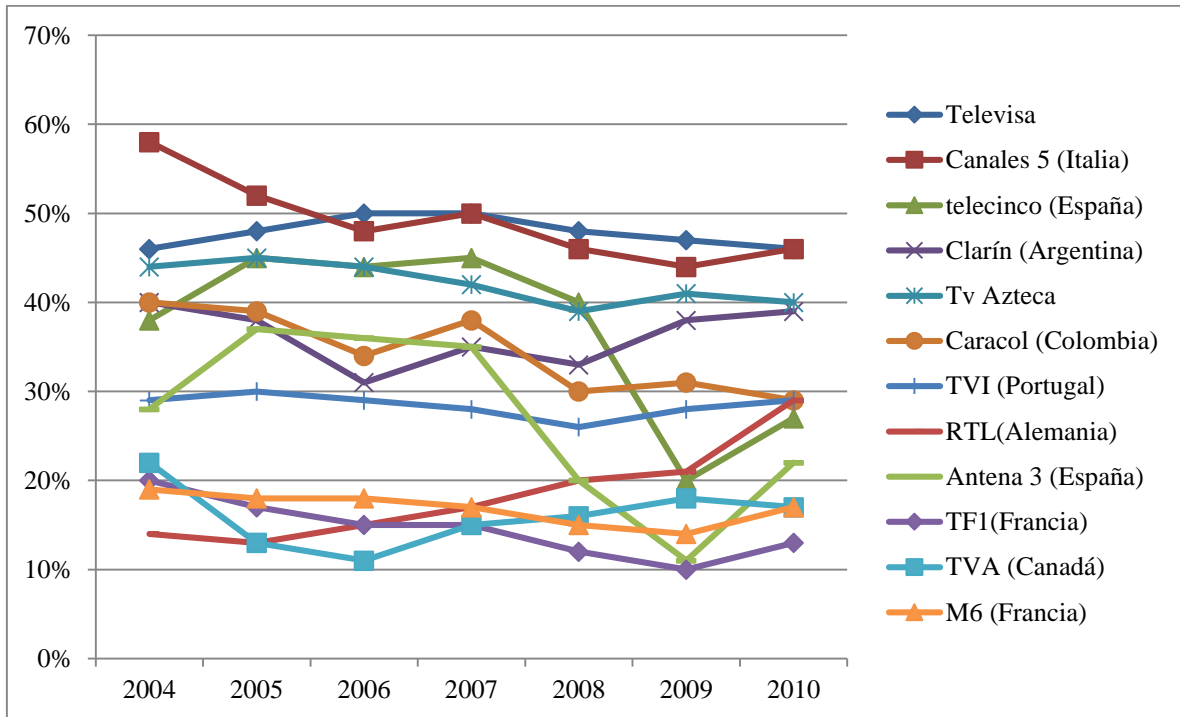
Fuente: (Telecom-CIDE, 2011).

<b>País</b>	<b>IHH(audiencia)</b>	<b>IHH(publicidad)</b>
México	5,868	5,612
Argentina	2,638	n.d
Colombia	3,403	n.d
Chile	2,212	2,178
Brasil	3,788	n.d
Venezuela	3,568	3,945
España	1,690	2,346
Reino Unido	2,624	3,230
Francia	1,620	3,689

Comparado con otros países de América Latina, México tiene uno de los IHH más altos en audiencia: Brasil y Chile tienen un IHH de audiencia de 3,788 y 2,212, respectivamente. Sin embargo, la característica más importante en el mercado de televisión abierta internacional es el alto índice de concentración de la propiedad, publicidad y audiencia de los medios de comunicación en Latinoamérica. Como resaltan Becerra y Mastrini (2002): “Los países latinoamericanos más ricos (Brasil, México, Argentina) presentan rasgos y tendencias similares, y tres de los cuatro actores multimedia más poderosos de América Latina, son: Globo, Televisa y Clarín” (CIDE, 2011).

Otra forma de comparar la situación del mercado de televisión es a través del nivel de utilidades. Con tal propósito se realizó una comparación entre las cadenas nacionales de televisión en México y las de otros países (Ver gráfico 1). Los datos encontrados permitieron la comparación antes de las utilidades antes de financiamiento, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA), a veces referido en español como UAFIDA) entre 2004 y 2010. Los datos muestran que durante este período, tanto Televisa como TV Azteca se han mantenido como empresas con márgenes de EBITDA por arriba de la media del grupo de empresas seleccionadas.

**Gráfico 1. Comparación internacional del margen EBITDA 2004-2010  
(Porcentaje por año).**



Fuente: (Telecom-CIDE, 2011).

### 2.3 LA INDUSTRIA TELEVISIVA EN MÉXICO.

La rentabilidad de la industria televisiva en México es muy alta, ya que es un mercado que va creciendo generando altos índices de ganancia, en el cual se requiere de recursos financieros altos y competitivos. La industria es fuerte también debido a que prácticamente el mercado se compacta por dos rivales TV azteca y Televisa, debido a que los otros son del gobierno y no tienen fines lucrativos, y por ende al ser demasiado débiles no afectan el mercado. En este mercado es un hecho que los competidores están muy pendientes el uno del otro, el tipo de rivalidad es brutal y despiadada, porque normalmente se copian los programas, en el ámbito de programas de talks Shows, así como agreden el tipo de programas y estrategias que tiene la competencia (COFETEL, 2011).

De acuerdo a información de COFETEL (2011), en México existen 461 estaciones concesionadas de televisión abierta comercial en todo el país. La empresa Televisa posee 224 concesiones (poco más de 48% del total) y transmite su programación en otras 34 estaciones afiliadas (poco más del 7% del total). Por lo tanto, tiene control sobre el contenido que se transmite a través de 56% de las concesiones de televisión abierta en México.



Debido a lo anterior, Televisa ha podido conformar tres cadenas nacionales (Canales 2, 5 y 9), además de transmitir otra programación en veinte canales regionales o locales, entre los que destaca el Canal 4 de la Ciudad de México. La cobertura que ha logrado esta empresa con base en su configuración como cadenas nacionales, de acuerdo a información pública, es de alrededor del 92% en el caso del Canal 2, alrededor del 85% en el caso del Canal 5 y de cerca del 70% en el caso de Canal 9 (Televisa, 2015).

Por su parte, TV Azteca, el único competidor real de Televisa, cuenta con 180 concesiones, incluyendo una concesión local y una empresa afiliada (alrededor de 39% del total de concesiones). TV Azteca ha logrado conformar dos cadenas nacionales mediante sus canales 7 y 13 que tienen, en ambos casos, una cobertura del territorio nacional cercana al 90%. Es decir, estas dos empresas (Televisa y TV Azteca) poseen alrededor del 94% del total de estaciones concesionadas de televisión del país. El resto está conformado por 17 estaciones locales que operan de forma independiente principalmente en las ciudades de Monterrey, Torreón, Tampico, León y México (Telecom-CIDE, 2011).

Según información de IBOPE (2010), citada por LAMAC (El Consejo Latinoamericano de Publicidad en Multicanales, 2011), en 2010, los canales de Televisa 2, 5 y 9 en conjunto concentraron alrededor del 46% del total de la audiencia de televisión en México, incluyendo señales locales y televisión de paga. Por su parte, los canales 7 y 13 de TV Azteca concentran alrededor del 22%.

## **2.4 HISTORIA DE TELEVISA**

La historia de Televisa comienza en la década de 1930 cuando el abuelo del actual director general, Emilio Azcárraga Vidaurreta (1895-1973) comenzó una serie de negocios relacionados con las industrias radiofónica, discográfica y cinematográfica. Para 1950, su compañía estaba bien posicionada para recibir una concesión de televisión (Wilkinson, Kenton y Zaragoza, 2012).

Según el sitio oficial en internet de Televisa (2015), en 1973 con la fusión de las empresas Telesistema Mexicano y televisión Independiente de México, se creó Televisa que era una televisora que transmitía vía satélite, con la finalidad de coordinar, operar y transmitir señal de los canales 2, 4, 5 y 8. En 1988, Televisa creó el primer sistema de noticias en español vía satélite, llamada Empresa de Comunicaciones Orbitales (ECO), que transmitía en vivo las 24 horas del día a la República Mexicana, Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa Occidental y el norte de África. En 2001

ECO fue retirado del aire debido a que su formato no era apto para la televisión abierta. En 1997 asume la presidencia de Grupo Televisa el Sr. Emilio Azcárraga Jean.

## **2.5 SINERGIA ENTRE TV E INTERNET.**

En la actualidad es cada vez más importante y de interés la relación que tiene el medio televisivo e internet, (García M., 2008), este último es un medio dinámico ya que seguirá incrementando su introducción en el país, además de modificarse por el tipo de usuarios que este está atrayendo, (Saavedra, 2014). De acuerdo con el Estudio de Consumo de Medios entre Internautas Mexicanos de IAB México, Millward Brown y Televisa Interactive Media 59.2 millones de personas utilizan internet en México.

El Gráfico 2 muestra la penetración que ha tenido internet en México desde el 2009 hasta el 2013 representado en porcentajes, podemos ver cómo el mayor incremento fue de un 7% del 2010 al 2011, y posteriormente se ha tenido un incremento proporcional del 2012 en adelante (Saavedra, 2014).

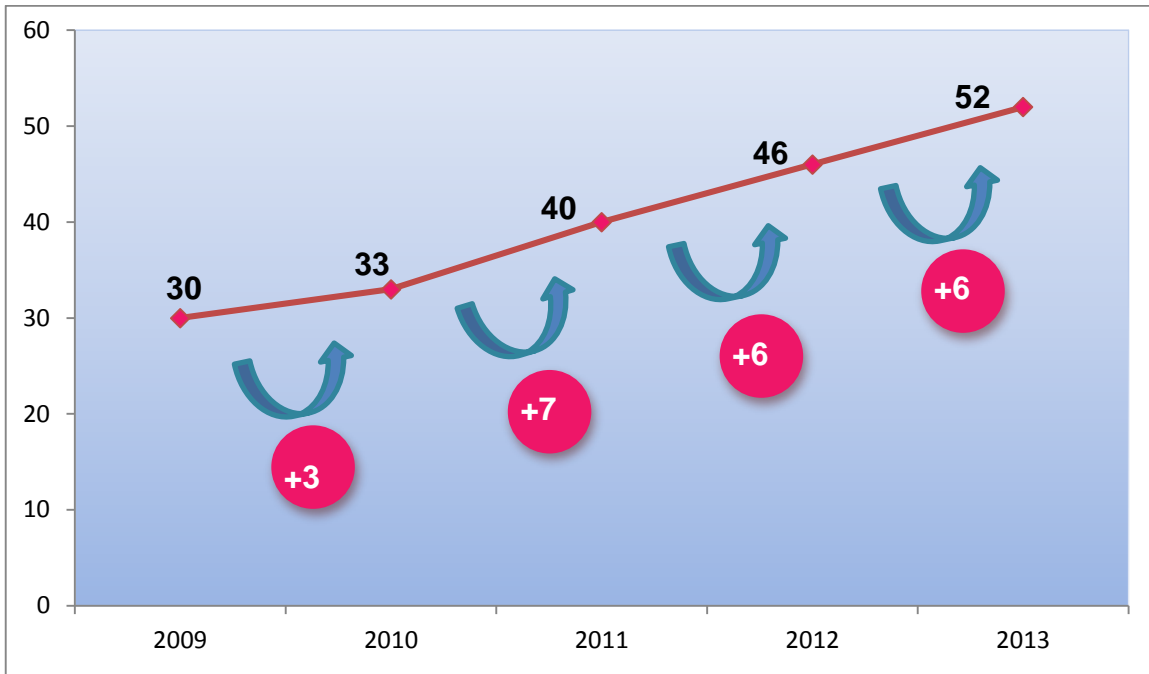
Una de las características que podemos apreciar es cómo las televisoras atraen a los telespectadores a visitar sus sitios web, y así obtener una mayor información sobre estas mismas, ver sus programas y series en cualquier momento y lugar o incluso ser partícipes de un concurso (García M., 2008).

Para que los televidentes decidan acudir e interactuar en estos sitios web, las televisoras tendrán que tener una mayor innovación y atractivo hacia este tipo de público, como formatos nuevos para una audiencia que se pretende fidelizar (García M., 2008).

Estudios realizados por García (2008), mencionan que las televisoras se basan en realizar nuevas estrategias, ya que la competencia para las cadenas televisivas, ahora con el desarrollo de la tecnología aplicada al ámbito televisivo, se hace cada vez más fuerte, por lo que todos los esfuerzos realizados son necesarios.

La lealtad y la sinergia se transformaran en la base para las estrategias actuales de las cadenas televisivas para preservar y obtener una audiencia y una imagen de modernidad y adaptabilidad a estos nuevos tiempos, pero, según Espino Julio Cesar (2006), cada vez son menos los televidentes leales a una televisoras, sino a un determinado programa que ofrece esta misma.

### **Gráfico 2. % de penetración de internet en México.**



Fuente:(Saavedra, 2014).

Para las empresas Mexicanas comerciales, la presencia en Internet es básica, según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) tan sólo nueve de cada 100 micro empresas utilizan una PC, esto también se refleja en la cantidad de páginas registradas, aunque en su mayoría son grandes y algunas medianas empresas. Así también en contraste con países desarrollados en materia de internet, como los Estados unidos de Norteamérica, las empresas mexicanas en la web aún son pocas, pero se pronostica un aumento constante (Espino, 2006).

## 2.6 TELEVISA EN LA WEB.

Televisa.com ha patrocinado por cuarta vez en el 2014, la ahora 6ª edición del Estudio de Consumo de Medios entre Internautas Mexicanos. Uno de los objetivos de este estudio es indagar y comprender los usos y hábitos de las personas que se conectan a internet en México (Saavedra, 2014).

El estudio de consumo de medios demuestra tendencias muy claras que se ven en Televisa.com, como el crecimiento del tráfico a través de dispositivos móviles (web mobile), un disparo en la descarga de aplicaciones para acceder de manera más directa al contenido y el consumo paralelo de televisión e internet (Saavedra, 2014).

Cabe destacar el potencial de aplicaciones de second screen, con las que ya están experimentando y la conversación que se genera en redes sociales sobre el contenido de los programas. Otro punto importante es la mejora en la percepción de la publicidad en internet, gracias a la innovación y variedad de formatos que tenemos disponibles los medios digitales (Saavedra, 2014).

Grupo Televisa que ofrece servicios de televisión de paga, apuesta por el lanzamiento de canales, páginas web, servicios de streaming y pago por evento en aplicaciones para móviles (Martínez, 2015).

El precio promedio para Grupo Televisa por cada anuncio de 20 segundos que se transmite en televisión abierta es de 138 mil 668 pesos, mientras que un comercial en sus plataformas web tiene un costo promedio de 6 mil 240 pesos, además los precios en promedio para televisión por internet están entre los 3 mil 523 pesos y 24 mil 797 pesos; el dato más alta en el caso de eventos deportivos transmitidos en vivo (Martínez, 2015).

La penetración de internet en Televisa logró el 51 por ciento de los usuarios potenciales (mayores a 6 años) con 53 millones 900 mil usuarios mexicanos al cierre de 2014, un 5.3 por ciento más que el año previo. De acuerdo con un estudio de ComScore, los latinoamericanos pasan alrededor de 45.8 minutos al mes viendo contenidos deportivos en línea. Dicha cifra se ubica por arriba de la media global de 42.8 minutos mensuales por persona (Martínez, 2015).

### **3. OBJETIVOS.**

El presente estudio, de tipo exploratorio, tiene como objetivo general analizar el nuevo entorno competitivo en el que debe desenvolverse la cadena de televisión Televisa y al que tendrán que adaptar sus estrategias y estructuras, y lo podemos desglosar en dos objetivos específicos

1. Estudio de las estrategias digitales de la cadena de televisión Televisa y compararlas con los resultados publicados sobre las estrategias correspondientes de las principales cadenas televisivas españolas, de acuerdo al estudio publicado por Vinader y Abuín (2013).
2. Análisis de los contenidos y servicios ofertados por los sitios web de Televisa.

### **4. HIPÓTESIS.**

H1. La cadena de televisión “Televisa” está posicionándose en Internet, con el objetivo de captar audiencia entre la población más socializada con este medio, que ha dejado de visualizar contenidos en la televisión tradicional porque ha sido atraída por la web.

## **5. METODOLOGÍA.**

Para que las empresas exploten al máximo el creciente Internet, se necesita un marco para ayudar en el diseño de sus estrategias de negocio en línea y aprovechar las nuevas oportunidades que éste medio ofrece (Leong, 1998). Para motivos de esta investigación utilizaremos como base el modelo ICDDT, desarrollado por Albert Angehrn en INSEAD en 1997 y que es considerado como el más adecuado para comprender los contextos estratégicos en la Red (Chan-Olmstead & Jung, 2001:215). Este modelo permite un enfoque sistemático para el análisis y la clasificación de las estrategias de Internet relacionados con la empresa además sirve como base para identificar cómo los bienes y servicios existentes se pueden ampliar y ser rediseñados para aprovechar el Internet, así como sugerir las características de los nuevos bienes y servicios que son posibles a través de este nuevo medio (Leong, 1998).

El modelo toma su nombre de la segmentación de la “marketspace virtual” en cuatro espacios virtuales distintos (Leong, 1998): 1) el espacio de información, 2) el Espacio de comunicación, 3) el espacio Distribución, y 4) el espacio Transacción.

De acuerdo con Leong (1998), el espacio virtual de Información consiste en la utilización de Internet como un canal para ofrecer información sobre la empresa o los productos/servicios que ofrecen. De esta manera, se trata de mejorar la percepción del catálogo de productos/servicios de la empresa, al tiempo que el usuario puede utilizarlo para obtener la información de las distintas empresas y comparar las ofertas del mercado. Desde el punto de vista estratégico, este espacio ha sido el más atractivo para las operadoras, sobre todo en su fase inicial, y ha evolucionado hasta ser utilizado como una potente herramienta de marketing y publicidad. Por su parte, el espacio virtual de Comunicación supone un paso más al permitir a todos los agentes implicados el intercambio de ideas, experiencias u opiniones, fortaleciendo las relaciones y creando comunidades. Para Angehrn (1997), este espacio incrementa la visibilidad y la percepción de los productos o servicios de una empresa; pero, más allá de ofrecer información, el objetivo de este espacio es recoger monitorizar las opiniones de los miembros de una comunidad y obtener así una retroalimentación sobre sus productos o servicios. El espacio virtual de Distribución representa las posibilidades de la Red como un medio de distribución de una variedad de productos o servicios que supone además una reducción en los costes efectivos y una mejora en la calidad de los mismos. En tanto se produce la digitalización de los productos ofrecidos por los medios de comunicación, éstos pueden ser distribuidos eficientemente a través de Internet consolidándose como una nueva ventana de explotación. Por último, el espacio transaccional

ofrece a las empresas la oportunidad de generar negocio a través de este medio facilitando la compraventa de sus productos o servicios. De este modo, un cliente puede realizar una compra íntegramente a través de Internet, agilizando el proceso con respecto al negocio tradicional.

Este modelo permite entender más fácilmente el impacto de Internet en el posicionamiento de una empresa ayudándonos a entender la adaptación de sus productos o servicios tradicionales, así como el lanzamiento de nuevos especialmente diseñados para este nuevo entorno (Vinader, 2012). Angehrn (1997) clasifica las estrategias empresariales en este nuevo medio en función de tres factores: 1) La posible adecuación de los productos o servicios. 2) Las competencias que debe presentar la empresa para poder implantarlos. 3) Los ajustes organizacionales que necesariamente tienen que implementarse dentro de la compañía.

El primer paso antes de aplicar el Modelo ICDT es definir el corpus de análisis. Por tanto, utilizando como base este modelo, y tomando en cuenta la totalidad de lo que es la cadena televisiva Televisa global, de acuerdo con la información pública disponible en su presencia nivel internacional y a nivel México, para este estudio nos centramos en la empresa Televisa México, incluyendo una revisión de los sitios web y las redes sociales de la cadena para llevar a cabo un análisis de contenidos en sitios Web, basándonos en la metodología ya mencionada.

## **6. DESARROLLO Y RESULTADOS.**

A continuación se presenta el resultado del análisis del sitio web de Televisa que compone nuestro campo de estudio, elaborando un resumen con las principales estrategias de cada operador teniendo los cuatro espacios virtuales que plantea el Modelo ICDT: Información, Comunicación, Distribución y Transacción, y comparando los resultados con las principales cadenas televisivas de España.

### **6.1 Modelo ICDT: Información y su comparación con las cadenas de televisión de España.**

Para los consumidores, la World Wide Web ha ofrecido un nuevo enfoque eficiente para la recolección de información y hacer comparaciones entre las ofertas de la competencia.

El objetivo clave en la explotación del espacio de información es mover los clientes potenciales más a lo largo del ciclo de ventas mediante la conversión de intereses en acción. (Leong, 1998).

En el sitio web de televisa se puede apreciar lo siguiente:

- ✓ Cuenta con información necesaria como banners, noticias, la programación del día, además presenta información exclusiva (como un detrás de cámaras de las telenovelas más populares) lo que provoca una mayor participación de los usuarios, teniendo también la posibilidad de ver los capítulos de programas y telenovelas en cualquier momento.
- ✓ La página web, muestra un aspecto de profesionalismo aun cuando tiene una gran cantidad de información reunida en un solo punto, pareciendo ligeramente saturado, esto debido a que la información está acomodada estratégicamente, utiliza colores que representan seguridad y profesionalismo lo cual también es aportado por el logo de Televisa.

Por otra parte en el caso de España además de la información sobre los programas, también ofrece información para accionistas, y al igual que Televisa ofrece información sobre la cadena y sobre su programación.

Según el estudio de Vinader y Abuin (2013), en algunos de los canales de televisión de España como Disney channel, no se encuentra información corporativa, sino solamente de información sobre los personajes que aparecen en este tipo de canal televisivo.

Parte de los datos que ofrecen estos canales (Disney Channel, Marva TV y Veo7) solo es información solamente de la programación; y algunos canales como Telecinco y RTVE cuentan, además de información corporativa, con información para accionistas.

## **6.2 Modelo ICDT: Comunicación y su comparación con las cadenas de televisión de España.**

Espacio virtual de comunicación supone un paso más al permitir a todos los agentes implicados el intercambio de ideas, experiencias u opiniones, fortaleciendo las relaciones y creando comunidades. El Internet ha permitido para la alta velocidad y la comunicación de bajo costo, sin obstáculos por las limitaciones físicas y geográficas (Vinader y Abuín, 2013).

Al estudiar el sitio web de Televisa podemos apreciar:

- ✓ La programación de Televisa en cada uno de sus programas siempre están proporcionando constantemente el sitio web y las redes sociales (Facebook y Twitter) de Televisa, además de que tratan de medir el impacto de cada programa invitando a los televidentes a seguir los sitios web pero ya del programa en específico.

- ✓ Cuenta con espacios tipo blogs donde le permite a sus usuarios que compartan su opinión sobre algún tema en específico, ya sea algún video o fotografía, estos espacios para que los usuarios interactúen se encuentran debajo de cada contenido que publican.
- ✓ Proporciona contenido actualizado en forma oportuna.
- ✓ Con la finalidad de cultivar la lealtad de los clientes y reforzar aún más el posicionamiento de la empresa como sitio de destino los protagonistas o actores principales de cada programa, cada determinado tiempo hacen encuentros digitales por medio de video conferencias o entrevistas en vivo que se pueden visualizar desde el sitio oficial en internet de la empresa.
- ✓ Creación de comunidades en línea que por medio de diversos contenido que Televisa comparte en su sitio web anima a los visitantes a quedarse más tiempo.

Todo lo anteriormente mencionado Televisa lo utiliza en todos sus canales: Canal de las estrellas, Foro TV, Canal 5 y Gala TV.

En el caso de España las once cadenas utilizadas en el estudio de Vinader y Abuín (2013), utilizan el espacio virtual de comunicación con redes sociales (Facebook y Twitter), blogs, canales de YouTube, blogs y encuentros digitales, blogs de contenido especializado y foros, tal es el caso de Antena 3 TV, Cuatro, Disney Channel, Intereconomía, MTV, RTVE y Telecinco.

Podemos afirmar que tanto las cadenas de televisión de España como Televisa han implementado internet como una herramienta de gran importancia comprendiendo que no basta con la televisión tradicional, han implementado el espacio virtual de comunicación para tener mayor impacto entre los televidentes y fortalecer la relación con los usuarios por medio de la interacción.

### **6.3 Modelo ICDT: Distribución y su comparación con las cadenas de televisión de España.**

Es canal de distribución en donde las empresas pueden utilizarlo para sus bienes y servicios, en especial aquellos bienes y servicios sin un componente físico, como los medios digitalizable (como libros, música, y software) y servicios (como consultoría, técnicos apoyo, educación y servicios financieros). De igual forma el espacio de información y del Espacio de Comunicación, las actividades en el espacio de distribución pueden ser dirigidas tanto hacia afuera (a los clientes, los socios de los medios, los inversores, y la cadena de suministro) como hacia el interior (a los propios empleados de la empresa) (Leong, 1998).



En el caso de Televisa se pueden apreciar redirecciones a sus respectivos canales. En las cuales puedes encontrar material gratuito, cómo imágenes, videos, fotos, música.

- ✓ Canal de las estrellas: ofrece vídeos, noticias, e información sobre programación.
- ✓ Foro TV: ofrece información corporativa, noticias en vivo e información sobre programación.
- ✓ Canal 5: cuenta con información de programación, música e información sobre películas, series y personajes.
- ✓ Gala TV: muestra videos, información sobre programación además de una encuesta de satisfacción.
- ✓ TV de paga: es el más completo, cuenta con todos los canales transmitidos en esta sección, además de información de programación, información especial como eventos, música y una foto galería.
- ✓ Tv local: muestra un mapa con información sobre los canales locales según el estado, y estos te redireccionan a las páginas de los mismos.

Por medio de la comparación con el caso de España de Vinader y Abuin (2013), los canales como Antena 3 TV, Cuatro, Disney Channel intercontinental, cuentan con un espacio de tienda (viajes y merchandising), lo cual no tiene Televisa, además algunas de estas ofrecen juegos y concursos, elementos con los que no cuenta televisa.

Pero al igual que televisa, algunos canales como intereconomía, cuenta con aplicaciones para móviles y tablets, también comparten similitudes en el ofrecimiento de música, vídeos e información de programación (Vinader y Abuin, 2013).

Y por último televisa cuenta con características únicas como una encuesta de satisfacción en el canal Gala tv, y una fotogalería en los canales de TV de paga.

#### **6.4 Modelo ICDT: Transacción y su comparación con las cadenas de televisión de España.**

Esta área es fundamental puesto que la mayoría de los sitios web de hoy en día son lo que podría denominarse 'brochureware'. Un sitio brochureware ofrece esencialmente más información del producto, ya sea con un número de teléfono o la dirección de las versiones electrónicas, lo cual genera una contacto personalizado con cada usuario. Debido al alcance global de la World Wide Web, algunas empresas están encontrando interés de los clientes en otros países, por lo que las empresas deben decidir qué áreas geográficas desean abarcar con el servicio (Torres, 2005).

En el caso del sitio web de Televisa (2015) se encuentran diversos productos como: los portales Esmas.com (de información), templeo.com (portal de empleo), TelevisaDeportes.com (portal de información deportiva), Tvolución.com (portal de videos), el proveedor de servicios móviles Esmasmovil.com y la red social Gyggs.com.

Mientras que en el caso de España utilizan sus sitios web como verdaderos portales de consumo de contenidos, información, juegos y concursos, sin embargo algunas operadoras reducen al máximo su intervención en este nuevo medio. Tal es el caso de Veo7, Marca TV o, en menor medida, La Sexta. Lo cual se atribuye a su reducida presencia digital y por consiguiente a su reciente incorporación al mercado, lo que hace que todos los esfuerzos de la empresa estén orientados a posicionar al canal en el mercado de la radiodifusión tradicional (Vinader y Abuin, 2013).

De este modo, podemos observar que, tanto las operadoras de televisión en España y Televisa han implementado en Internet sus estrategias de promoción y/o comercialización de sus principales productos y servicios. Dado que ambas ofrecen servicios de distribución en línea de contenidos procedentes de la televisión tradicional, fundamentalmente bajo el modelo de ‘televisión a la carta. Cobra además importancia la presencia o conexión de estos mismos con el fenómeno de comunidad. (Winocur, 2005).

## **7. CONCLUSIONES.**

El propósito de esta investigación fue identificar las estrategias digitales de la televisora más importante en México “Televisa”, y compararlas con las televisoras españolas que se estudiaron previamente en una investigación titulada “Las estrategias digitales de las operadoras de televisión: nuevos modelos de negocio en Internet”, siendo esto el principal objetivo de nuestra investigación, y mediante la observación, el análisis y la comparación de Televisa y las cadenas televisivas en España, nos dimos cuenta de que Grupo Televisa ha incorporado el Internet en sus estrategias comerciales en un intento de asegurar cuotas de mercado futuras, alcanzando nuevos públicos e implementando nuevos modelos de negocio. Lo cual le permite adentrarse en el mundo digital y con esto incrementar el engagement de los usuarios, reforzando la fidelidad y el posicionamiento con el que cuenta actualmente.

Cabe mencionar que sus estrategias están bien dirigidas ya que emplea un exitoso marketing de contenidos, el cual está hecho a la medida e intereses de cada cibernauta, lo cual ayuda en gran medida a conocer mejor a tu cliente y con esto ofrecer servicios que en verdad desea proporcionándole un

valor agregado, lo cual hace de Televisa una empresa que siempre está un paso adelante y en constante renovación.

La sinergia natural entre los medios de comunicación y las redes sociales parece haber empezado con un notable éxito, esto lo indica el resultado de esta investigación. Puesto que empresas de televisión tanto españolas como mexicanas “Televisa”, utilizan los beneficios de Internet para crear una ‘experiencia de usuario’, una forma mejorada de ver televisión, lo que permite transformar al espectador que solo observa, en un usuario que tiene una mayor interacción sin importar espacio o tiempo.

Con la pretensión de impulsar y fortificar el mensaje, creando grupos de colaboración que lo interpretan o lo utilizan en función de sus intereses. Las audiencias lineales sujetas a horarios y modos de consumo rígidos encuentran una nueva situación que permite crear un nuevo horizonte en torno al individuo y no en torno al medio. Estos datos nos permiten confirmar la hipótesis: la cadena Televisa está empleando la Red para atraer al público más socializado con Internet y acostumbrado a consumir contenidos sin estar sometido a la rigidez televisiva.

Las estrategias digitales de las operadoras serán un éxito en la medida en que las cadenas consideren la Red como una ventaja competitiva y la integren para desarrollar productos diferenciados capaces de generar nuevos ingresos comerciales que vengán a complementar el modelo de negocio de la televisión tradicional que muestra señales de agotamiento. Puesto que si se quiere generar una relación a largo plazo y un alto involucramiento de los usuarios es necesario el monitoreo constante, lo cual se ve beneficiado por la interacción en línea ya sea por una página o bien una red social.

## 8. REFERENCIAS

- Angern, A. (Agosto 1997). Designing mature Internet business strategies: The ICDT Model. *European Management Journal*, (15) 4, 361-369.
- Becerra, M. (2002). *50 años de concentración de medios en América Latina: del patriarcado artesanal a la valorización en escala*. Mimeo, Buenos Aires.
- González, C. (2008). *Nuevas Estrategias de televisión: El Desafío digitales: identidad, marca y continuidad televisiva*. Recuperado el 21 de Abril de 2015, de <https://books.google.com.mx/books?isbn=8487510485>
- Chan-Olmsted, S. M., & JUNG, J. (2008). Strategizing the net business: How the US television networks diversify, brand and compete in the age of Internet. *The International Journal on Media Management*, (3) IV, 213-225.
- Espino, J. C. (2006). E-marketing para las micro y pequeñas empresas en México. *Gestiopolis*. Recuperado el 22 de 05 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/e-marketing-para-las-micro-y-pequenas-empresas-en-mexico/>
- Garcia Miron, S. (2008). La sinergia Web-Televisión: Una nueva estrategia de fidelización de las cadenas televisivas. *Dialnet*. Recuperado el 22 de 05 de 2015, de Academia: [http://www.academia.edu/5009616/La\\_sinergia\\_web-televisi%C3%B3n\\_una\\_nueva\\_estrategia\\_de\\_fidelizaci%C3%B3n\\_de\\_las\\_emisoras\\_televisivas](http://www.academia.edu/5009616/La_sinergia_web-televisi%C3%B3n_una_nueva_estrategia_de_fidelizaci%C3%B3n_de_las_emisoras_televisivas)
- Guerrero S. (2015, 2 de enero). Ha cambiado internet la manera de ver TV. *El Mexicano*. Recuperado el 21 de mayo de 2015, de <http://www.oem.com.mx/elmexicano/notas/n3657879.htm>
- Leong, A. (1998). The ICDT Model: A Framework for e-business. *Mediacircus*. Recuperado el 22 de 05 de 2015, de <http://www.mediacircus.net/icdt.html>
- Martínez, A. (2015). Televisa obtiene 22 veces menos por anuncios en internet que en TV *El Financiero*. Recuperado el 21 de 05 de 2015, de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/televisa-obtiene-22-veces-menos-por-anuncios-en-internet-que-en-tv.html>

Martínez, M. (2014, 10 de marzo). ¿Quiénes serán los dueños de las nuevas cadenas de Tv? *Milenio*. Recuperado el 21 de Abril de 2015, de [http://www.milenio.com/negocios/cadenas\\_de\\_television\\_abierta\\_digital-espectro-Tv-\\_Azteca-Televisa-IFT\\_0\\_259774388.html](http://www.milenio.com/negocios/cadenas_de_television_abierta_digital-espectro-Tv-_Azteca-Televisa-IFT_0_259774388.html)

Morales C. (2014, 24 de noviembre). El (inexistente) futuro de la televisión según Netflix *Forbes México*. Recuperado el 21 de mayo de 2015, de <http://www.forbes.com.mx/el-inexistente-futuro-de-la-television-segun-netflix/>

Morales E. (2004). Internet y sociedad: relación y compromiso de beneficios colectivos e individuales. *Revista Digital Universitaria UNAM*, 3-4.

Raquel Vinader Segura, N. A. (2013). Las estrategias digitales de las operadoras de televisión: nuevos modelos de negocio e Internet. *Ámbitos*, 22.

Sánchez, S. (2010). Regulación de las concesiones y asignación de frecuencias televisivas y radiofónicas. *Debate*, 18.

Saavedra, D. (2014). Más de la mitad de los mexicanos ya son internautas, consideran a Internet como el medio más accesible y confiable. *iab.méxico*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de [http://www.iabmexico.com/Estudio\\_Consumo%20de%20Medios\\_2014](http://www.iabmexico.com/Estudio_Consumo%20de%20Medios_2014)

Televisa. (2015). Recuperado el 12 de mayo de 2015, de <http://www.televisa.com/quienes/073492/historia-televisa/>

Torres Barzabal, L. (2005). Elementos que deben contener las páginas web educativas. *Revista de Medios y Educación*, 75-83.

Vinader R. Abuín N. (2013). Las estrategias digitales de las operadoras de televisión: nuevos modelos de negocio e Internet. *Redalyc*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16832253017>

Vinader R. (2012). Televisión 2.0: las estrategias comunicativas en la Web social. *Universidad Complutense de Madrid*, 911.

Wilkinson, K. T., y Zaragoza, A. M. (2012). Cuando potencias hegemónicas riñen: TELEVISIA VS. UNIVISION COMMUNICATIONS vista a través de una lente de gestión de medios. *Global Media, Journal en Redalyc*, 18-19.

Wikipedia. (2014, 24 de Noviembre). Cadena de Televisión. Recuperado el 12 de mayo de 2015, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_televisión](https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_televisión)

Winocur, R. (2005). La computadora e Internet como estrategia de inclusión social en el imaginario de los pobres. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*.

Yamile., A. O. (2004, Julio 11). *Análisis competitivo del sector televisivo en México*. Recuperado en Mayo 21, 2015, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/analisis-competitivo-del-sector-televisio-en-mexico/>.