

Construyendo un modelo de innovación para salir del océano rojo

Casa Editorial EL TIEMPO

NOTAS DE ENSEÑANZA

Contexto	<i>País</i>	<i>Colombia</i>
	<i>Industria</i>	<i>Medios de comunicación y publicidad</i>
	<i>Tipo de Organización</i>	<i>Privada</i>
	<i>Información del caso</i>	<i>El caso contiene información real</i>
	<i>Fuentes del caso</i>	<i>El caso se construyó con base en información pública que aparece en internet, con una entrevista realizada a la Gerente de Innovación de Casa Editorial El Tiempo y la experiencia propia de uno de los autores del caso que trabajaba en la compañía.</i>
	<i>Puntos Clave</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Renovación Estratégica</i> • <i>Red & Blue Ocean Strategy</i> • <i>Procesos de innovación</i> • <i>Cultura de innovación</i> • <i>Innovación en Modelo de Negocio</i> • <i>Intraemprendimiento</i> • <i>Estrategia competitiva y funcional</i>
	<i>Resumen</i>	<p><i>Casa Editorial EL TIEMPO, es el conglomerado de medios más importante de Colombia con más de un siglo de existencia. Las líneas principales de sus negocios se enfocan en productos y servicios impresos, digitales y televisión que engloba en 30 marcas en la actualidad.</i></p> <p><i>Este caso se puede dividir en cuatro partes a continuación:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. La compañía, sus productos, servicios y modelos de negocios</i> <i>2. La estrategia 2015 – 2020 y el foco en la innovación</i> <i>3. La reunión de líderes de Innovación – el contexto competitivo y las tendencias que influyen en la industria de medios de comunicación.</i> <i>4. El reto, desplazarse a océanos azules</i> <p><i>En la primera parte, se busca que el estudiante pueda entender qué es Casa Editorial EL TIEMPO, cuáles son sus principales productos y servicios y los modelos de negocio que ha definido para posicionarse como líder en el mercado de medios de comunicación colombiano.</i></p>

Este caso de estudio fue preparado por Paola Marcela Melo Rodríguez, Oskar Javier Cantor Flórez y el profesor Gastón Vega de la Maestría en Administración de Empresas MBA de la Pontificia Universidad Javeriana, con el fin de proveer material necesario para realizar discusiones en el salón de clase. Los autores no intentan ilustrar formas efectivas o inefectivas de abordar situaciones gerenciales. Los autores pueden haber cambiado ciertos nombres o información por motivos de confidencialidad.

Esta publicación no puede ser transmitida, fotocopiada, digitalizada o reproducida de cualquier manera o por cualquier medio sin el permiso de la Pontificia Universidad Javeriana. Para solicitar copias o permiso para su reproducción escriba a la Dirección de Maestría en Administración MBA de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

	<p><i>En esta parte es importante que el estudiante pueda entender que la compañía tiene tres líneas principales de negocios: impresos, digital y televisión. En impresos, la compañía tiene periódicos y revistas, pero también con la compra en el 2015 de la empresa Printer Colombiana abrió un servicio de impresión, encuadernación y distribución. En digital, la compañía tiene dos líneas de productos, los digitales informativos que son productos enfocados en la información y el contenido y los transaccionales que son productos enfocados en proveer soluciones C2C Y B2C. En Televisión su oferta se enfoca en canales de TV locales y por Cable este último adquirido en la suscripción dentro de los planes que ofrecen los cable operadores en el país.</i></p> <p><i>Las principales fuentes de ingresos de estos negocios son la publicidad, la circulación y suscripciones. No obstante, la compañía consciente del rápido avance de la tecnología se ha enfocado en poder entender aun más como son sus audiencias para poder llegarle en diferentes momentos, con diferentes formatos y con diferente contenido. Es así como la compañía ha pasado de ofrecer productos de contenido informativo a convertirse también en una compañía de información para que a través del uso del Big Data pueda enriquecer la experiencia de sus audiencias y permita mayor efectividad a sus anunciantes y sus marcas que buscan a Casa Editorial EL TIEMPO por su reputación y confiabilidad.</i></p> <p><i>La segunda parte del caso se posiciona en el momento en que la compañía es adquirida por la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo (OLCSAL) y la nueva junta directiva nombra a su nuevo CEO, Juan Guillermo Amaya, quien coloca a la innovación como uno de los focos que la compañía necesita para continuar siendo competitiva, ya que con la entrada de jugadores en el mercado de la publicidad digital como Google y Facebook, los cambios en los hábitos de consumo de las personas gracias a Internet, las empresas de medios de comunicación como Casa Editorial EL TIEMPO, han visto que año a año su rentabilidad disminuya.</i></p> <p><i>En este punto, se introduce a la actriz principal del caso, Kristina Acevedo, quien se desempeña como Gerente de Innovación y es la persona encargada por Amaya para que diseñe toda una estrategia de innovación que le permita a la compañía explotar la creatividad para generar nuevas ideas en todas las líneas de negocios. En este punto se explora cómo creó Casa Editorial El Tiempo su modelo de innovación estableciendo una cultura, procesos, una estructura y unos KPI para medir la innovación al interior de la organización. Se habla de la ambidiextralidad de la compañía, la definición de un proceso general de innovación, la manera de identificar y clasificar ideas a través de los horizontes de crecimiento. También se establece como las ideas que generen nuevos modelos de negocios H2 o sean disruptivas en el mercado H3 son evaluadas a través de la metodología Stage Gate, con el que se busca reducir la incertidumbre en el mercado de un nuevo modelo de negocios.</i></p> <p><i>La tercera parte del caso se enfoca en el análisis y el contexto competitivo de la industria de medios de comunicación en el mundo y cómo las tendencias, especialmente de internet han cambiado a esta industria para siempre. El estudiante puede entender en más detalle cuáles son las principales fuentes de ingresos de esta industria, las tendencias del mercado que afectan a los medios de comunicación y las razones por las cuales las empresas en esta industria requieren de una renovación estratégica y se encuentran en un océano rojo compitiendo por los mismos clientes y en un mercado cada vez más difícil por la dura competencia de actores que no venían de la industria y cambiaron en modelo de negocios haciendo que las empresas de esta</i></p>
--	---

		<p><i>industria tengan que pensar en cómo desplazarse a nuevos mercados o crear nuevas oportunidades no exploradas en el mismo. También se analiza la industria de medios en Colombia y la situación de Casa Editorial EL TIEMPO cerrando el año 2018, donde a pesar de ya contar con un modelo robusto de innovación, la compañía requiere explorar más iniciativas digitales que permitan que la caída de ingresos por el lado de la línea de productos impresos sea lo menos abrupta, teniendo en cuenta que los ingresos de los productos digitales serán el futuro de la compañía y en el país hay un lento despegue.</i></p> <p><i>La cuarta parte del caso se enfoca en la reflexión que hace Acevedo con su equipo de la Gerencia de Innovación sobre la reunión de líderes de innovación de la tercera parte. Aquí es donde Acevedo cuestiona al equipo sobre lo que ha venido haciendo la empresa y su estrategia competitiva e introduce el concepto del océano azul, como la manera para replantear la estrategia, los productos o los servicios con otro enfoque orientado hacia la generación de alto valor y bajo coste al tiempo.</i></p> <p><i>En este punto, se quiere inducir al estudiante a pensar cómo podrían usarse las herramientas del océano azul dentro del proceso de innovación creado por la empresa como el mapa pionero-migrante-colono para evaluar la oferta actual de productos y servicios con el fin de identificar cómo los perciben los clientes. El uso del mapa estratégico para entender cómo es el mercado en el que se compete actualmente e identificar los factores claves de la oferta de valor, que servirán después para establecer cuáles de ellos se deben eliminar, reducir, aumentar o crear, consiguiendo así el desplazamiento hacia el océano azul. También se introduce la herramienta del mapa de los no clientes con la que se busca identificar esos no consumidores de los productos y servicios apalancados por otra herramienta como el mapa de utilidad del comprador, que proporciona pistas sobre los puntos de dolor y los obstáculos en la utilidad que se imponen sobre los clientes actuales, ayudando a los no consumidores.</i></p> <p><i>Al final, Acevedo se plantea si la renovación estratégica de la compañía podría ir encamada en aprovechar los recursos y capacidades de las 30 marcas de la compañía al pensar si se debería cambiar el enfoque a futuro de trabajar en menos silos y buscar la integración de las mismas, dejando así abierta la discusión.</i></p>
--	--	---

Audiencia prevista

Este caso de estudio está diseñado para estudiantes universitarios avanzados que cursen programas de administración de empresas, MBA de escuelas de negocios y Maestrías en Innovación. Puede ser aplicado en el contexto de asignaturas donde se estudien temas sobre renovación estratégica, innovación en modelos de negocio, procesos de innovación, cultura de innovación, intraemprendimiento y estrategia del océano azul, especialmente desde el enfoque de innovación en valor y creación de nuevos espacios de mercado.

Además, podría ser un texto valioso para su uso en programas avanzados de capacitación de consultoría y para estudios de alta gerencia, tanto dentro como fuera de las universidades, con la intención de analizar el entorno competitivo de las industrias, debatir acciones o decisiones a ejecutar, construir conocimiento con base en la generación de ideas colectivamente e identificar tipos de estrategias aplicadas con los gerentes y otros responsables de la toma de decisiones de la organización incluyendo los grupos de innovación corporativos.

Objetivos de aprendizaje

A través de la lectura del caso se busca presentar al lector cómo una organización se puede dar cuenta que se encuentra en un océano rojo y cómo a través de la implementación de una estrategia de innovación puede fomentar e implantar un cambio cultural que movilece a la organización a salir de la zona de comfort y proponer ideas que puedan generar nuevas fuentes de ingresos. Con la introducción de la estrategia del océano azul las organizaciones pueden entender cómo crear estrategias competitivas de alto valor y bajo coste buscando identificar puntos de dolor en su estrategia o en las condiciones auto impuestas por el mercado que permitan llegar a los no consumidores, desplazándose así hacia nuevos mercados o encontrando nuevas oportunidades en el mismo. Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se describen los objetivos de enseñanza que se buscan con el desarrollo del presente caso.

1. Identificar las características que indican cuando se hace necesario dar inicio a un proceso de renovación estratégica.
2. Establecer las diferencias entre un océano rojo y un océano azul en el mercado en el que compite una empresa desde el enfoque del análisis clásico de las cinco fuerzas de Porter y el enfoque de la innovación en valor.
3. Entender cómo el concepto de la innovación en valor puede abrir una nueva frontera para la creación de mercado al buscar simultáneamente la diferenciación y el bajo coste, frente al concepto tradicional de la estrategia competitiva basada en la cuota de mercado y lo atractivo del sector.
4. Aplicar las herramientas de la estrategia del océano azul, en particular el mapa estratégico con su curva de valor, el marco de las cuatro acciones y los tres niveles de no clientes, como estrategia para crecer en un mercado.
5. Identificar cuáles son los elementos clave para implementar un modelo de innovación en una organización.
6. Identificar cómo introducir en un modelo de innovación implementado las herramientas y conceptos que permitir llevar a una organización a realizar una transición hacia el océano azul.

Plan de enseñanza

El instructor puede utilizar el caso con dos propósitos. Desde la perspectiva práctica el caso puede ser utilizado como un reto que la compañía quiere resolver. De esta manera los estudiantes se posicionarán en el momento de la reunión de líderes de innovación y reciben el reto planteado por David Matoses, Gerente Ejecutivo de la USC, sobre cómo crear más iniciativas digitales ya que cerca del 81% de los ingresos de la compañía están concentrados en los productos impresos. El instructor en ese punto debe plantear que el reto se solucione desde el enfoque de la estrategia del océano azul introduciendo el concepto de la innovación en valor, que se basa en perseguir la diferenciación y el bajo costo agregando así mayor valor para las audiencias y anunciantes. Los estudiantes podrán elegir cualquier producto o servicio actual de la compañía o crear uno nuevo y aplicar las herramientas y el proceso de la estrategia del océano azul. El objetivo del reto es crecer en el mercado desde el enfoque de la creación disruptiva o la creación no disruptiva, ofreciendo una solución rompedora para un problema existente del sector, redefiniendo y resolviendo un problema actual de un sector, o identificando y resolviendo un problema completamente nuevo o aprovechando una oportunidad completamente nueva.

Desde la perspectiva teórica, el instructor puede utilizar el caso como vehículo para comparar dos distintas aproximaciones al pensamiento estratégico dentro del contexto de los cursos de estrategia, en donde al realizar un análisis de la industria desde el enfoque tradicional de la estrategia, aplicando el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede llegar a la conclusión que la industria de medios de comunicación parece ser poco atractiva y se encuentra en un océano rojo, y luego al introducir el concepto de innovación en valor poder llegar a identificar una nueva frontera de valor y bajo costo para esta industria. Si bien el caso no entregará una solución, se deja abierta la discusión para que los estudiantes puedan proponer su propia visión estratégica desde el enfoque de la estrategia del océano azul al aplicar parte o todo el proceso de transición hacia el océano azul sobre el producto principal de la Casa Editorial EL TIEMPO, la versión digital del Diario EL TIEMPO, www.eltiempo.com. Utilizando principalmente herramientas como el escenario estratégico, para establecer la curva de valor, el marco de las cuatro acciones, para determinar qué factores competitivos se deben eliminar, reducir, aumentar y crear para crear una nueva propuesta de valor que se pueda crear nuevos espacios de mercado utilizando también la herramienta de los tres niveles de no consumidores, se buscará que los estudiantes planteen cómo transformar el

producto de cara a una propuesta que permita generar mayores ingresos desde el ámbito digital, buscando en paralelo la diferenciación y el bajo coste.

Desde el punto de vista de los procesos de innovación, el instructor puede utilizar el caso para que los estudiantes aprendan qué elementos deben tener en cuenta al crear un programa o modelo de innovación dentro de las organizaciones que permita llevar a cabo la ejecución de la estrategia. Conceptos claves serán el manejo del concepto de ambiestralidad en la innovación, la creación de cultura como eje clave para el desarrollo de un programa de innovación, la definición de estructuras que gestionen la innovación al interior de las organizaciones y el uso de herramientas como Creative Problem Solving para la divergencia y convergencia de ideas, los horizontes de crecimiento H1, H2 o H3 para clasificar las ideas de acuerdo a su grado de innovación y la metodología StageGate para la evaluación objetiva de las ideas que permitan pasar de una idea a un modelo de negocio.

No obstante, dado que la anterior ha sido la actual estrategia de ejecución del modelo de innovación, el instructor también podrá utilizar el caso para que los estudiantes puedan determinar en qué etapas del modelo de innovación propuesto podrían introducir las herramientas de la estrategia del océano azul complementado la ejecución de la estrategia. En este punto se abre el espacio para describir el proceso de transición hacia el océano azul propuesto por W. Chan Kim y Renée Mauborgne e identificar cómo se puede alinear a un modelo propuesto al incorporar el uso de la herramienta del mapa Pionero-Migrante-Colono, a través de la que se puede evaluar el portafolio de productos y servicios desde el punto de vista del valor que se le ofrece a los clientes, el mapa de utilidad del comprador para identificar los supuestos que ha colocado el mercado en la industria e identificar nuevas oportunidades de crecimiento y el marco conceptual de los seis caminos para desarrollar opciones estratégicas que logren la diferenciación y el bajo coste. A través de la participación colectiva los estudiantes podrían argumentar sus opiniones y construir un conocimiento colectivo que será valioso para unir la estrategia con la ejecución de esta.

De acuerdo con la perspectiva que quiera utilizar el instructor a continuación se sugieren las actividades para el desarrollo del caso:

Caso práctico: solución del reto a partir de la estrategia del océano azul

Antes de la clase el instructor puede solicitar a los estudiantes que realicen las siguientes lecturas como una manera de preparar la clase sobre la estrategia del océano azul:

- Value Innovation: The strategic logic of high growth by W. Chan Kim and Renée Mauborgne. <https://hbr.org/2004/07/value-innovation-the-strategic-logic-of-high-growth>
- Creating new market space by W. Chan Kim and Renée Mauborgne. <https://hbr.org/1999/01/creating-new-market-space>

Se recomienda que el instructor realice previamente una sesión de clase teórica en donde pueda explicar la estrategia del océano azul y se enfoque en los siguientes conceptos (2 – 3 horas):

1. Diferencias entre el océano rojo y el océano azul, donde se debe enfocar en ¿cómo puede una empresa salir del océano rojo de competencia sangrienta y generar crecimiento fuerte y rentable? ¿Qué hace falta para llegar más allá que el mejor para crear un nuevo espacio de mercado y hacer que la competencia se vuelva irrelevante?
 - a. *Océano rojo*: son todos los sectores que existen hoy y por y en los que luchan la mayoría de las empresas. Es una teoría sobre la competencia en el mercado.
 - b. *Océano azul*: son los sectores que todavía quedan por crear, que están por venir y de donde vienen cada vez más el beneficio y el crecimiento. Es una teoría sobre la creación de mercado que hace que la competencia se vuelva irrelevante.
2. Principios básicos de la estrategia que crea mercado. En este punto el instructor puede introducir los conceptos de creación disruptiva y creación no disruptiva, junto con el concepto de innovación en valor.

- a. *Creación disruptiva*: de acuerdo con W. Chan Kim y Renée Mauborgne, este término capta completamente el espacio de creación de mercado impulsado por el desplazamiento, tanto si es abrupto y destructivo a través de una nueva tecnología, como si se produce de forma lenta y gradual a lo largo del tiempo, con una tecnología inferior.
- b. *Creación no disruptiva*: este término capta el concepto que también es posible crear mercados sin necesidad de provocar ninguna disrupción en los existentes. En otras palabras, es la manera de abrir una nueva frontera de valor y coste en un mercado que antes no existía.
- c. Los autores proponen un modelo holístico a través del cual se pueda crear mercado y que incluya las dos formas de pensamiento estratégico antes definidas, ya que ambas abren nuevas fronteras de valor y coste que son clave para el crecimiento. De esta manera se identifican tres formas principales en las que se puede llevar a cabo *una estrategia de crecimiento de mercado*:
 - i. Ofrecer una solución rompedora para un problema existente del sector, donde se puede aplicar el pensamiento estratégico de la creación disruptiva.
 - ii. Redefinir el problema actual de un sector y resolverlo, donde se puede utilizar tanto la creación disruptiva como la no disruptiva.
 - iii. Identificar y resolver un problema completamente nuevo o aprovechar una oportunidad completamente nueva, donde se puede aplicar el pensamiento estratégico de la creación no disruptiva.
- d. *Innovación en valor*: este interesante concepto resalta que, para tener éxito en la creación de un nuevo mercado, se debe centrar en ofrecer un salto cuantitativo de valor para los compradores y no en la tecnología en sí, el cual es un error muy común de las personas al pensar que la innovación es la tecnología per sé. La innovación en valor es la persecución simultánea de diferenciación y bajo coste, creando un salto en valor tanto para los compradores como para la compañía. Como el valor para los compradores viene de la utilidad de la oferta menos su precio, y como el valor para la compañía es generado del precio de la oferta menos su costo, la innovación en valor se alcanza solo cuando todo el sistema de utilidad, precio y costo está alineado.
- e. *Proceso de transición al océano azul*: W. Chan Kim y Renée Mauborgne, diseñaron un proceso atomizado de manera que todas las organizaciones puedan sacarle algún valor a la aplicación de uno o varios pasos, según necesiten, para empezar a moverse. Es decir: el proceso no es un trato del tipo todo o nada ya que no todas las organizaciones partirán del mismo punto.

PASOS	HERRAMIENTAS DEL OCÉANO AZUL
<p>Ponerse manos a la obra</p> <ul style="list-style-type: none"> Escoger el lugar adecuado donde empezar tú iniciativa de océano azul Reunir el equipo adecuado 	<p>Utilizar:</p> <p>El Mapa Pionero-Migrante-Colono: las dos medidas típicas para evaluar la potencia de la cartera de productos y servicios de una organización es la cuota de mercado y el atractivo del sector. Cuanto más atractivo el mercado y cuanto más grande la cuota mayor es la rentabilidad. Pero para la estrategia de océano azul estas son unas medidas del reflejo del pasado, no del futuro.</p> <p>El <i>Mapa Pionero-Migrante-Colono</i> es una herramienta que permite cambiar la cuota de mercado por valor y el atractivo del sector por innovación, al permitir evaluar cada una de las líneas de negocio en base al valor que ofrecen a los compradores en realidad. El valor es lo que determina el comportamiento de los compradores y</p>

	<p>lo que determina las perspectivas de crecimiento futuro. La innovación es lo que permite superar las actuales condiciones del sector.</p> <p>Evaluar el portafolio de productos o servicios en función de cuanto valor ofrecen a los compradores, permite ver las debilidades o la fortaleza de la estrategia.</p> <p>Para captar esto el mapa busca dividir el portafolio de productos y servicios en tres segmentos y se ilustran en función de los ingresos que cada uno obtiene a través de círculos. A más ingresos, mayor el círculo. Los tres segmentos son:</p> <p>Pionero: son los productos y servicios que suponen innovaciones de valor. No tienen clientes sino fans. El valor que ofrecen abre una nueva frontera de valor y costo. Su estrategia se aleja de la competencia y están posicionados en la parte superior del mapa para obtener un crecimiento potente y rentable.</p> <p>Migrante: son los productos y servicios que se sitúan en el medio del mapa. Representan una mejora en valor frente a la competencia, pero no ofrecen un valor innovador.</p> <p>Colonos: son los productos y servicios que se sitúan en la parte inferior del mapa y ofrecen valor de imitación. Compiten realizando cambios incrementales a una oferta o el precio. Su estrategia converge con el resto del sector. Tienen pocas o nulas perspectivas de crecimiento.</p> <p>El objetivo no siempre es crear un portafolio de productos y servicios dominado por ofertas pioneras, sino lograr un equilibrio saludable entre los productos actuales – los colonos que proporcionan los ingresos que dan estabilidad en el día de hoy – y los pioneros, que son los motores de crecimiento de mañana.</p>
<p>Comprender dónde estás ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender colectivamente una única imagen que capte tu estado actual • Ver y acordar fácilmente que el cambio es necesario 	<p>Utilizar:</p> <p>El Escenario Estratégico: esta herramienta es un análisis visual que muestra la forma en la que una organización configura la oferta a los compradores en comparación con la de sus competidores. La herramienta comunica cuatro elementos clave de la estrategia: los factores de competencia, el nivel de oferta que reciben los compradores en relación con todos esos factores, el perfil estratégico y estructura de costes, así como los de la competencia.</p> <p>El escenario estratégico permite visualizar y comprender en donde se está invirtiendo y dónde lo hacen sus competidores con base en factores competitivos del sector como el producto, el servicio</p>

	<p>y la entrega y qué reciben los compradores de las actuales ofertas competitivas.</p> <p>En el eje horizontal se definen los factores competitivos y en el eje vertical el nivel de la oferta en una escala semicuantitativa que ilustre desde un nivel bajo a un nivel alto lo que los compradores experimentan de cada factor competitivo. Al ubicar puntos que relacionen el factor competitivo con el nivel de oferta se crea una curva de valor al unir con una línea cada uno de los puntos, revelando la estrategia actual, asunciones en base y el grado de convergencia sobre las que opera el sector.</p>
<p>Imaginar donde podrías estar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descubrir los puntos de dolor que el sector impone a los compradores • Identificar el panorama completo que puede potencialmente liberarse 	<p>Utilizar:</p> <p>El Mapa de utilidad del comprador: es una herramienta que permite reflejar las diferentes experiencias que viven los compradores cuando aceptan una oferta de un sector. Es decir, revelan los problemas que el sector no ha abordado, creando puntos de dolor que se convierten en oportunidades para resolver a través de las maneras en la que se puede ofrecer utilidad al comprador, permitiendo también identificar las zonas de bloqueo de esa utilidad, lo cual permite identificar nuevas oportunidades para diferenciarse de la competencia y ampliar el mercado.</p> <p>El mapa es una matriz que enfrenta a las seis fases del ciclo de experiencia del comprador en función de las seis palancas de utilidad, dando como resultado 36 espacios de utilidad potenciales. Para rellenar el mapa se coloca una X en el cruce donde se produce un punto de dolor, que representan la perspectiva del comprador, y tome nota de qué es lo que se produce. Por otra parte, cuando se identifique un espacio de utilidad donde se concentre el sector, se coloca una O; de igual manera documente el espacio de utilidad. El objetivo será obtener una visión en conjunto. Para ello utilice el escenario estratégico que se identificó del sector.</p> <p>Las seis fases de experiencia del comprador: sobre el eje horizontal se ubican las fases globales de la experiencia completa de compra que abarcan desde el proceso de compra, hasta la entrega, el uso, los complementos (es decir, los productos o servicios adicionales que son necesarios para que funcione el producto o servicio), el mantenimiento y la eliminación del producto. Estas fases pueden personalizarse en función de las características concretas del sector.</p> <p>Las seis palancas de utilidad del comprador: sobre el eje vertical se ubican las palancas que pueden usar (o no) las organizaciones para ofrecer una mayor utilidad a los compradores. Estas son:</p>

- **Productividad del cliente:** todo lo relativo a la eficiencia cuando se responde a las necesidades de los compradores (menos tiempo, esfuerzo y/o dinero)
- **Simplicidad:** todo lo que elimina o minimiza la complejidad o el estrés mental
- **Practicidad:** obtener un producto o servicio cuando y donde se desea (24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año)
- **Reducción del riesgo:** reducción de todo tipo de riesgo, ya sea financiero, físico, emocional o reputacional.
- **Imagen y diversión:** la estética, la sensación, la actitud y el estilo, tangibles o intangibles, que transmite un producto o servicio
- **Respeto al medio ambiente:** hace referencia a cuestiones ecológicas

Los tres niveles de no clientes: esta herramienta permite identificar quienes son nuestros no clientes y por qué no consumen la oferta de nuestro sector. Con esta herramienta se pretende dar respuesta a dos preguntas fundamentales: el concepto de no clientes, ¿es relevante para nuestro sector?, y ¿cuánta demanda se consigue con una oferta atractiva de océano azul?

Primer nivel de no clientes: este grupo está integrado por aquellos clientes de tu sector que pronto se convertirán en no clientes. Estos compradores no están en tu sector porque quieran, sino porque no tienen más remedio. Mientras siguen buscando algo mejor o esperan a que aparezca, utilizan los actuales productos y servicios del mercado de forma mínima y, en cuanto encuentren una alternativa superior, no durarán en abandonar el barco.

Segundo nivel de no clientes: en este grupo encontramos a personas u organizaciones que se han planteado seriamente utilizar la oferta de tu sector, pero la han rechazado porque había otra oferta que respondía mejor a sus necesidades o porque tu sector está fuera de su alcance, en cuyo caso sus necesidades son cubiertas por otro sector o bien ignorados.

Tercer nivel de no clientes: en este grupo encontramos a los que se encuentran más alejados de los clientes existentes de un sector. Por regla general, estos no clientes no explorados nunca se han considerado clientes potenciales y no han sido abordados por ninguno de los actores del sector porque siempre se ha asumido que sus necesidades y las oportunidades de negocio asociadas a ellas pertenecían a otros sectores

<p>Averiguar cómo llegar allá</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar caminos sistemáticos para la reconstrucción de las fronteras de mercado • Desarrollar opciones estratégicas alternativas que logren la diferenciación y el costo bajo 	<p>Utilizar:</p> <p>El marco conceptual de los seis caminos: esta herramienta facilita y estructura la tarea de ver oportunidades donde otros solo ven océanos rojos de competidores, pero para eso se salir y hacer trabajo de campo y se deben hacer preguntas diferentes y hablar con personas diferentes. A continuación, se describen los caminos desde las perspectivas de océano rojo y océano azul:</p> <table border="1" data-bbox="836 546 1406 696"> <tr> <th colspan="2">Camino uno: Mira más allá hacia otros sectores alternativos</th> </tr> <tr> <th><i>Lente del océano rojo</i></th> <th><i>Lente del océano azul</i></th> </tr> <tr> <td>Atención centrada en tus rivales en el sector.</td> <td>Mira más allá hacia sectores alternativos.</td> </tr> </table> <p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica los problemas o necesidades principales que, desde el punto de vista del comprador, resuelve la oferta de tu sector actual u objetivo 2. Preguntarse, si yo fuera comprador, ¿qué sectores alternativos tendría en cuenta antes de decidirme por nuestro sector? 3. De todos los sectores alternativos, ¿cuáles atraen al mayor número de clientes? Céntrate en ellos y entrevista a sus compradores. 4. Indaga por qué los compradores evaluaron tanto tu sector actual u objetivo como otros sectores alternativos y averigua cuáles son los principales aspectos negativos de los sectores que rechazaron y los principales aspectos positivos del sector que eligieron. <table border="1" data-bbox="836 1144 1406 1317"> <tr> <th colspan="2">Camino dos: Mira más allá hacia otros grupos estratégicos de tú sector</th> </tr> <tr> <th><i>Lente del océano rojo</i></th> <th><i>Lente del océano azul</i></th> </tr> <tr> <td>Atención centrada en tu posición competitiva dentro de un grupo estratégico.</td> <td>Mira más allá hacia otros grupos estratégicos de tu sector actual u objetivo.</td> </tr> </table> <p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica los grupos estratégicos de tu sector actual u objetivo. 2. Céntrate en los dos grupos estratégicos más importantes. 3. Entrevista a los compradores de cada grupo. Descubre los factores diferenciadores que llevan a los usuarios a elegir un grupo en lugar del otro. Pregunta a esos mismos usuarios cuáles son los principales aspectos negativos que les inducen a rechazar un grupo. 4. Anota la información clave, sobre todo los motivos que sustentan las decisiones de los compradores. <table border="1" data-bbox="836 1682 1406 1917"> <tr> <th colspan="2">Camino tres: Mira más allá la cadena de compradores y redefine el grupo de compradores del sector</th> </tr> <tr> <th><i>Lente del océano rojo</i></th> <th><i>Lente del océano azul</i></th> </tr> <tr> <td>Atención centrada en ofrecer un mejor servicio al grupo de compradores del sector.</td> <td>Mira más allá hacia la cadena de compradores y redefine el grupo de compradores del sector.</td> </tr> </table> <p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica la cadena de compradores – usuarios, compradores e influenciadores – de tu sector actual u objetivo. 2. Identifica el grupo de compradores principal en el que se centra tu sector actual u objetivo. Redirige la 	Camino uno: Mira más allá hacia otros sectores alternativos		<i>Lente del océano rojo</i>	<i>Lente del océano azul</i>	Atención centrada en tus rivales en el sector.	Mira más allá hacia sectores alternativos.	Camino dos: Mira más allá hacia otros grupos estratégicos de tú sector		<i>Lente del océano rojo</i>	<i>Lente del océano azul</i>	Atención centrada en tu posición competitiva dentro de un grupo estratégico.	Mira más allá hacia otros grupos estratégicos de tu sector actual u objetivo.	Camino tres: Mira más allá la cadena de compradores y redefine el grupo de compradores del sector		<i>Lente del océano rojo</i>	<i>Lente del océano azul</i>	Atención centrada en ofrecer un mejor servicio al grupo de compradores del sector.	Mira más allá hacia la cadena de compradores y redefine el grupo de compradores del sector.
Camino uno: Mira más allá hacia otros sectores alternativos																			
<i>Lente del océano rojo</i>	<i>Lente del océano azul</i>																		
Atención centrada en tus rivales en el sector.	Mira más allá hacia sectores alternativos.																		
Camino dos: Mira más allá hacia otros grupos estratégicos de tú sector																			
<i>Lente del océano rojo</i>	<i>Lente del océano azul</i>																		
Atención centrada en tu posición competitiva dentro de un grupo estratégico.	Mira más allá hacia otros grupos estratégicos de tu sector actual u objetivo.																		
Camino tres: Mira más allá la cadena de compradores y redefine el grupo de compradores del sector																			
<i>Lente del océano rojo</i>	<i>Lente del océano azul</i>																		
Atención centrada en ofrecer un mejor servicio al grupo de compradores del sector.	Mira más allá hacia la cadena de compradores y redefine el grupo de compradores del sector.																		

	<p>atención hacia los grupos de compradores que el sector siempre ha ignorado.</p> <ol style="list-style-type: none"> Entrevista a los compradores de los grupos no tradicionales. Indaga acerca de sus diferentes definiciones de valor. Averigua cuáles son los principales obstáculos a la utilidad y los costes que el sector les impone en la actualidad. Anota la información obtenida de cada grupo de compradores no tradicionales y agrupa las respuestas por similitud.
<p>Camino cuatro: Mira más allá hacia la oferta de productos y servicios complementarios</p>	
<p><i>Lente del océano rojo</i></p>	<p><i>Lente del océano azul</i></p>
<p>Atención centrada en maximizar el valor de la oferta de producto o servicio tal y como la define tu sector.</p>	<p>Mira más allá para identificar la solución total que buscan los compradores y así entender la oferta de productos y servicios complementarios que aumenten o disminuyen el valor de tu oferta.</p>
<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Analiza el contexto real en el que se utiliza la oferta e identifica lo que sucede antes, durante y después de su uso. Observa a los compradores mientras usan tu producto o servicio. Agrupa por patrones la información observada para discernir la frecuencia o gravedad de los obstáculos a la utilidad. Usa el mapa de utilidad del comprador y la herramienta de los no clientes para guiar tus observaciones. Anota toda la información obtenida. 	
<p>Camino cinco: Replantea la orientación funcional y emocional de tu sector</p>	
<p><i>Lente del océano rojo</i></p>	<p><i>Lente del océano azul</i></p>
<p>Atención centrada en mejorar el precio y el rendimiento dentro de la orientación funcional-emocional de tu sector.</p>	<p>Replantea la orientación funcional y emocional de tu sector actual u objetivo.</p>
<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Identifica la orientación actual de tu sector. ¿Es predominantemente funcional o emocional? Escucha la manera en la que describen tu sector actual u objetivo los clientes y no clientes. Indaga acerca de las principales características que los llevan a describirlo como funcional o emocional. Busca los puntos en común de sus respuestas y agrupa sus comentarios por similitud. Averigua cuál sería la imagen de la oferta si se invirtiera la orientación. Anota toda la información obtenida. 	
<p>Camino seis: Participa en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo</p>	
<p><i>Lente del océano rojo</i></p>	<p><i>Lente del océano azul</i></p>
<p>Atención centrada en adaptarte a las tendencias externas a medida que aparecen.</p>	<p>Participa en la modelación de las tendencias externas que repercuten de forma decisiva sobre tu sector actual u objetivo</p>
<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Identifica de tres a cinco tendencias que pueden tener un impacto decisivo sobre tu sector actual u objetivo. Ofrece la opción al equipo de 	

	<p>complementar esta información mediante una investigación secundaria por internet.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Analiza y determina con el equipo la importancia de estas tendencias para el sector. Céntrate en aquellas que creas que tendrán una influencia decisiva sobre tu sector actual u objetivo. 3. Analiza y determina con el equipo hasta qué punto es irreversible cada una de las tendencias. 4. Analiza y determina con el equipo si todas estas tendencias siguen una trayectoria clara. 5. Elabora una lista de las implicaciones de todas las tendencias que son decisivas para tu sector, que son irreversibles y que evolucionan en una dirección clara. Describe de forma detallada cómo cada tendencia cambiará el valor para los compradores y el modo en que ello pueda repercutir en tu modelo de negocio con el paso del tiempo. 6. Anota toda la información obtenida. <p>El marco de las cuatro acciones: es una herramienta que permite traducir los resultados de la exploración del mercado en opciones estratégicas concretas y viables que tienen como objeto la diferenciación y el bajo coste. Las acciones son:</p> <p>Eliminar: ¿qué factores que el sector da por sentados deberían eliminarse? Esta pregunta hace referencia a los factores que el sector debería eliminar porque ya no son relevantes y no están añadiendo valor. Sin embargo, su existencia no se cuestiona porque forman parte de la práctica habitual. Estos factores lastran la estructura de costes de la organización a cambio de un beneficio mínimo o nulo. Al eliminarlos se puede aportar un importante ahorro de costes.</p> <p>Reducir: ¿qué factores deberían reducirse muy por debajo del estándar del sector? Esta pregunta hace referencia a los factores en los que la actual oferta ha invertido en exceso en su carrera por ganar a la competencia. En ocasiones las organizaciones ofrecen a sus clientes un servicio excesivo que incrementa la estructura de costes. Si se reducen, pueden disminuirse aun más los costes.</p> <p>Aumentar: ¿qué factores deberían incrementarse muy por encima del estándar del sector? Esta pregunta se refiere a las concesiones que se ven obligados a realizar los compradores para que se les pueda poner fin, ya que normalmente el sector es incapaz de detectar que los compradores quieren más cantidad de algunos factores de la que se incluye en la oferta estándar del sector. Sin embargo, como es el estándar a nadie se le ocurre cuestionarlo.</p> <p>Crear: ¿qué factores que el sector no ha ofrecido nunca deberían crearse? Esta pregunta es la que empuja a ofrecer a los compradores unos tipos de valor totalmente nuevos y a crear una nueva demanda mediante la conversión de los no clientes en clientes</p>
--	---

<p>Ejecuta tu jugada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selecciona tu jugada en la feria del océano azul, realiza estudios de mercado rápidos y refina la jugada • Finaliza la jugada formalizando tu modelo de negocio de visión panorámica que permitirá que tanto tú como los compradores salgan ganando • Lanzar y desplegar tú jugada 	
---	--

3. Al finalizar la clase, el instructor introducirá el caso: Construyendo un modelo para salir del océano rojo – Casa Editorial EL TIEMPO, reproduciendo los siguientes videos (15 minutos)
 - a. Casa Editorial EL TIEMPO 100 años https://www.youtube.com/watch?v=w_LlYtSg-oM
 - b. EL TIEMPO se transforma para hacer historia <https://www.youtube.com/watch?v=TaP7VW0Et6o>
4. Luego de observar los videos, el instructor hablará sobre el caso e introducirá el reto, que estará enfocado en **¿cómo crear nuevas iniciativas digitales, dado que el 81% de los ingresos continúa concentrado en los productos impresos?** Los estudiantes deberán aproximarse a la solución de este reto desde la perspectiva de la innovación en valor a través de la estrategia del océano azul. Para ello los estudiantes leerán el caso para proponer nuevas formas de crecer en el mercado a través de la innovación en valor al aplicar la estrategia del océano azul en cualquiera de los productos o servicios de la compañía, identificando o resolviendo un problema del sector o creando una oportunidad completamente nueva para la compañía. (1 semana)
5. El instructor dividirá el grupo en equipos de máximo 4 personas para que solucionen el reto. Cada grupo contará con 20 minutos de la siguiente clase para realizar su presentación y 10 minutos de preguntas del auditorio. El instructor calificará las presentaciones con base en la sencillez, facilidad de uso, la diversión, y la eficacia de su oferta desde el punto de vista financiero, además del uso de las herramientas del océano azul en especial la definición del escenario estratégico con la creación de la curva de valor, el marco conceptual de las 4 acciones y la herramienta de los tres niveles de no clientes. De ser posible el instructor podrá contar con ejecutivos de la Casa Editorial EL TIEMPO, quienes podrán utilizar este ejercicio como un caso de Innovación Abierta y podrán seleccionar a un equipo ganador del reto de acuerdo con cómo la solución propuesta se podría incorporar en la organización (4 horas).

Caso teórico: análisis del caso desde la perspectiva de la estrategia del océano azul

A manera de introducción, e instructor puede solicitar a los estudiantes que realicen las siguientes lecturas como una manera de preparar la clase sobre la estrategia del océano azul:

- Value Innovation: The strategic logic of high growth by W. Chan Kim and Renée Mauborgne. <https://hbr.org/2004/07/value-innovation-the-strategic-logic-of-high-growth>
- Creating new market space by W. Chan Kim and Renée Mauborgne. <https://hbr.org/1999/01/creating-new-market-space>

Antes de la sesión el instructor asignará la lectura del caso a los estudiantes. Junto con la lectura, el instructor puede solicitar a los estudiantes que realicen las siguientes acciones que servirán de contexto para analizar el caso en clase:

1. Observe los siguientes videos que servirán para dar contexto de la organización, sus principales productos y servicios y la manera en cómo ejecutan la estrategia:
 - a. Casa Editorial EL TIEMPO 100 años https://www.youtube.com/watch?v=w_LlYtSg-oM

- b. EL TIEMPO se transforma para hacer historia
<https://www.youtube.com/watch?v=TaP7VW0Et6o>
 - c. Casa Editorial EL TIEMPO y su modelo de convergencia
<https://www.youtube.com/watch?v=ydFBTUU4-yw>
 - d. Casa Editorial EL TIEMPO: una empresa MegaE
<https://www.youtube.com/watch?v=aczC4yLd8mQ>
 - e. EL TIEMPO Digital 20 años https://www.youtube.com/watch?v=VdwW2_ja82Q
 - f. Los medios ¿periódico de ayer? <https://canaltrece.com.co/noticias/fractal-medios-periodico-ayer/>
 - g. Realizar una visita al sitio corporativo de la compañía www.eltiempocasaeditorial.com
2. Descargar la APP nativa de EL TIEMPO a sus dispositivos móviles y también que ingresen al sitio web (desktop y móvil) de EL TIEMPO www.eltiempo.com
 3. Solicite a los estudiantes que naveguen por otros medios de comunicación como Revista Semana (www.semana.com), el Diario El Espectador (www.elespectador.com), el Diario La República (www.larepublica.com), el Diario El País (www.elpais.com.co), Revista Dinero (www.dinero.com), The New York Times (<http://www.thenewyorktimes.com/>) o The Guardian (www.theguardian.com)
 4. Con estas actividades, se busca que los estudiantes se familiaricen con los productos de la industria de medios de comunicación y empiecen a identificar cuáles son los factores comunes de las propuestas de valor que los medios ofrecen a sus audiencias y anunciantes.

Una vez en clase, inicie el análisis con las siguientes actividades:

5. Cuando la clase se reúna, los estudiantes deben estar en la capacidad de realizar un análisis de la industria de los medios de comunicación. El instructor debe solicitar a los estudiantes realizarlo desde el enfoque clásico de la estrategia utilizando el marco de las cinco fuerzas de Porter o aplicando el test de la renovación estratégica. La discusión debe enfocarse en revisar y contrastar las condiciones de la industria en el año 2018, sus ventajas y limitaciones. Algunas preguntas para orientar la conversación pueden ser (30 minutos):

a. ¿Quién es Casa Editorial EL TIEMPO en Colombia?

Casa Editorial EL TIEMPO, es uno de los grupos de medios de comunicación más importantes e influyentes de Colombia. Su historia inició en 1911 con el diario EL TIEMPO y en 1956 se consolidó la empresa que se conoce hoy. En 2012 la empresa que había pertenecido a la familia Santos pasó a manos de Luis Carlos Sarmiento Angulo, dueño de uno de los grupos financieros más importantes del país. Con el pasar del tiempo, la compañía ha construido una reputación y credibilidad que la han posicionado como líder y referente tanto en el país como en América Latina, enfocada en proporcionar información de calidad, relevante y objetivamente analizada a sus audiencias, y creando un ecosistema segmentado para que sus anunciantes puedan conectar en el momento y lugar con más de 34 millones de usuarios únicos en todas sus plataformas digitales.

b. ¿Cuáles son sus productos, servicios y modelos de negocios?

Los modelos de negocios de la compañía se basan principalmente en la publicidad, ofreciendo espacios en sus productos impresos y digitales donde sus anunciantes pueden promocionar sus marcas. Por otro lado, el modelo de circulación, que incluyen las suscripciones a sus productos, permite distribuir sus productos a su amplia audiencia a través de diferentes canales de distribución como lo son las grandes superficies, los voceadores de prensa en las calles y la entrega de sus productos a sus suscriptores en la dirección que éstos deseen. Su operación se extiende a todo Colombia gracias a sus cuatro plantas de impresión que se encuentran en la región central, norte, occidental y suroccidental.

La compañía cuenta con diferentes productos que se dividen principalmente en impresos y digitales. Los impresos principalmente son periódicos, cuyo principal referente es el Diario EL TIEMPO, y revistas que también se subdividen en aquellas que circulan con los periódicos (llamadas revistas de prensa) y aquellas que se venden como un producto independiente (llamadas revistas de nicho). En cuanto a productos digitales, la compañía tiene dos líneas. La primera conocida como digitales informativos que distribuyen a través de internet y aplicaciones nativas móviles una amplia gama de contenido noticioso. Por otra parte, cuenta con los productos transaccionales que buscan ofrecerles a sus audiencias la capacidad para conectar de manera efectiva con otros clientes a través de sitios web de e-commerce. Las principales características de estos productos están en la rapidez, la efectividad, el tamaño de sus audiencias, la disponibilidad de su oferta, la confiabilidad o confianza en sus marcas, la calidad y novedad de los contenidos en formatos y análisis.

En cuanto a servicios, la compañía ha explorado en los últimos años nuevas formas de acercarse a sus anunciantes proporcionándoles soluciones para gestionar toda su oferta publicitaria a través de estrategias de marketing digital, gestión de redes sociales, publicidad segmentada en sectores bien definidos como el turismo, la vivienda, la salud y belleza, el financiero, el de tecnología, educación, e-commerce y el automotriz. Todo lo anterior basado en la masiva cantidad de información que la compañía recolecta de sus audiencias y de las interacciones que realizan en sus productos digitales a través de una estrategia de Big Data y analítica de datos que convierte en información, el cual se convierte en otro de los servicios que ofrece a sus anunciantes para mejorar la efectividad en la publicidad o análisis de bases de datos para obtener insights de mercado. La oferta de servicios se complementa con una plataforma de cursos presenciales orientados a personas y empresas que son dictados por personal experto interno y utilizando los recursos de la compañía y, por otra parte, la compañía cuenta con servicios de impresión, distribución y logística que ha adquirido a través de crecimiento inorgánico.

c. ¿Cómo es el contexto competitivo donde actualmente desarrolla su negocio?

Aplicando el Test de la Renovación estratégica

1. ¿Sus ganancias dependen de negocios en vías de maduración, en los cuales usted ve oportunidades limitadas de crecimiento?

Los ingresos que provienen principalmente de los productos impresos son el negocio más maduro de Casa Editorial EL TIEMPO. Cerca del 81% de sus ingresos aun se obtienen de esta fuente y año a año la publicidad impresa y la circulación se reducen para la compañía. Este fenómeno es el de toda la industria de medios de comunicación. Pese a que en la industria los presupuestos destinados a marketing y publicidad se mantienen relativamente estables, las organizaciones los invierten de una manera diferente principalmente en internet y en televisión, que son los sectores donde se concentran la mayor cantidad de las audiencias. Esto se puede evidenciar claramente en el análisis vertical del PyG consolidado de Casa Editorial EL TIEMPO, que muestra que la variación relativa entre 2015 y 2018 en publicidad se ha reducido un 33%. Por su parte la circulación se mantiene relativamente estable entre un 13% y 15% medida frente a los ingresos totales y su variación relativa entre 2015 y 2018 es de apenas una reducción del 6%. Esto indica que el mercado está pasando por un momento difícil para crecer.

2. ¿Hay una amenaza directa a su principal fuente de ingresos?

El cambio en el modelo de negocios de la publicidad impresa es la amenaza más directa a la fuente de ingresos principal de Casa Editorial EL TIEMPO ya que existe un ecosistema de publicidad digital basado en la oferta y demanda automática y mucho más eficiente que la venta directa de publicidad. A esto se le conoce como publicidad programática y los anunciantes pese a que mantienen de manera relativa sus presupuestos para publicidad, los invierten donde pueden tener un mayor alcance de audiencias y donde pueden tener mayor efectividad para llegar a ellas. Esto claramente es más complicado de hacer con los productos impresos. Por otra parte, internet ha sido el otro gran factor que ha cambiado a la industria de medios de comunicación para siempre. En este sentido la demanda de productos impresos se ha venido reduciendo a raíz de contar con mayor oferta de contenido informativo en internet, pues también en el mercado existen muchos competidores que publicarán las noticias. Lo relevante es qué medio lo hace primero y el foco, o el análisis que le da a la noticia que es algo que aprecian los lectores.

3. ¿La oportunidad (o amenaza) se encuentra fuera de su mercado principal?

Claramente, una amenaza que no vieron venir los medios de comunicación fue la de los gigantes tecnológicos Google y Facebook, que en conjunto se llevan cerca del 60% de la publicidad digital y son quienes están colocando en aprietos financieros a todos los medios a nivel mundial, pero es gracias a su capacidad y recursos para poder controlar el modelo de negocio de la publicidad digital. Otras tecnologías como inteligencia artificial, blockchain, chatbots, realidad virtual, realidad aumentada o los asistentes digitales, cambiarán esta industria por completo y pueden verse como una oportunidad si se realizan las inversiones adecuadas. Ahora bien, AMAZON se perfila como el tercer gran jugador que puede cambiar esta industria, pues con su tecnología puede conocer, perfilar y recomendar lo que los usuarios quieren y cuando lo quieren afectando así los ingresos por publicidad digital que es uno de los territorios donde hoy se concentran los medios de comunicación para tratar de ganar algo de la torta de ese mercado.

4. ¿Las nuevas formas de hacer dinero (negocios) son una amenaza para sus capacidades principales?

La fórmula para monetizar las audiencias no está inventada y presenta oportunidades para los medios que ven en sus negocios tradicionales de publicidad impresa una reducción año a año de sus ingresos y aunque la publicidad digital va en crecimiento, sus ingresos aun no compensan las pérdidas que está dando el otro modelo de negocio. Los cambios en la manera de consumir contenidos por parte de las audiencias y su orientación cada vez mayor hacia el uso de dispositivos móviles e internet exige que se replantee la manera en la que los medios de comunicación generan fuentes de ingresos que les permitan encontrar rentabilidad.

Aplicando el análisis de la industria con el marco de las cinco fuerzas

<p>Barreras de entrada</p>	<p>Si se analiza la industria desde el punto de vista de los medios de comunicación no digitales, como son los impresos, TV, radio, se puede establecer que las barreras de entrada son altas, por la infraestructura técnica para poder generar este tipo de productos, adicionalmente a la requerida para poder contar con un tamaño considerable que permita llegar a la mayor cantidad de audiencias. Así mismo, también existen diferentes regulaciones que coloca el gobierno para la operación de canales de TV, radio o impresos en el país y que hacen que halla un alto grado de capital para poder iniciar en esta industria.</p> <p>Por otra parte, cuando se analiza desde el punto de vista de los medios digitales, se puede establecer que las barreras de entrada son mucho menores. Principalmente, el componente es tecnológico para poder contar con la infraestructura para la generación y distribución de contenido y los permisos regulatorios son menores.</p> <p>Sin embargo, se podría considerar que la mayor barrera de entrada puede ser la credibilidad que toma varios años en formar y es un paso que cualquier medio de crear y fortalecer al adquirir y promulgar valores como la independencia y la transparencia. Se requiere de cierta reputación para que los medio generen credibilidad y confianza ante las audiencia y anunciantes.</p>
<p>Rivalidad</p>	<p>La rivalidad entre los competidores se considera alta. El mercado de los medios de comunicación en Colombia es completamente saturado. Se estima que un porcentaje mayor al 60% de los medios de comunicación colombianos se concentra en los cuatro grupos empresariales principales de Colombia.</p> <p>Empezando con la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, dueña de Casa Editorial EL TIEMPO y sus diarios EL TIEMPO, Portafolio, CityTV y otros medios; la Organización Carlos Ardila Lülle, dueña de RCN Radio, RCN Televisión, La República y la FM; el Grupo Empresarial Santo Domingo – Valorem es dueña de El Espectador, Caracol Radio, Caracol Televisión y Blue Radio, y recientemente Grupo Gilinski adquirió el 50% de Publicaciones Semana, incluyendo revistas como Semana, Dinero, Soho y Fucsia.</p> <p>El resto de los medios de comunicación colombianos aun pertenecen a familias que han manejado sus operaciones por décadas o a grupos empresariales pequeños, y un muy bajo porcentaje se considera que operan completamente independientes.</p>

	<p>Los medios de comunicación intentan llegar a la misma audiencia, aquella de las principales ciudades o regiones que refleja un poco el modelo político-económico del país, compitiendo por el tamaño de dichas audiencias para poder ser más atractivo a anunciantes.</p>
<p>Poder de los proveedores</p>	<p>Los principales proveedores en la industria de medios de comunicación se pueden considerar que son de materias primas, tecnológicos y factor humano. De estos tres el de materias primas es el que podría ejercer mayor presión para los medios de comunicación impresos. La industria papelera en Colombia es pequeña; tan solo hay 15 empresas que se dedican a este negocio. No obstante, el papel que se usa en los periódicos como el Diario EL TIEMPO o Portafolio es importado ya que las características del papel, para que funcione adecuadamente en las rotativas que imprimen los periódicos, no se producen en Colombia.</p> <p>Para los productos digitales, se considera que el poder que pueden ejercer los proveedores de tecnología es bajo, ya que existe o se tiene acceso a una gran cantidad de oferta para mantener la infraestructura requerida para soportar el tráfico de los sitios web como www.eltiempo.com y otros de la Casa Editorial, así como existe una amplia oferta de software para poder gestionar los procesos típicos de un medio de comunicación. Así mismo existe una gran oferta de personal calificado para mantener técnicamente la infraestructura tecnológica. No obstante, donde si se puede observar un mayor poder de negociación es frente al ecosistema de publicidad programática, que es una tecnología más cerrada y en su mayoría se debe negociar con proveedores extranjeros.</p> <p>Por otra parte, un proveedor fundamental para esta industria son los periodistas y diseñadores que, si bien en la mayoría de las veces se encuentran vinculados directamente con la compañía, es cada vez más común las prácticas de freelance en este sector. Se puede considerar que la oferta es amplia y en el mercado se pueden hallar profesionales con diversas especializaciones y experiencia en este campo. Quizás en algunos casos periodistas experimentados, con mayor credibilidad o reputación podrían ejercer alguna presión sobre la industria, pero no es un factor muy relevante como para que cambie el poder de negociación de los proveedores.</p>
<p>Poder de los compradores</p>	<p>Los principales compradores de los medios de comunicación son en general las personas que adquieren un producto informativo o los suscriptores regulares, las empresas que pautan en sus páginas o portales web sus marcas para llegar a unas audiencias segmentadas y analizadas y los comercios donde se puede distribuir el producto.</p> <p>En general se puede analizar que el poder de negociación de los clientes es bajo para la industria de medios de comunicación. En Colombia hay una oferta amplia y variada de medios que ofrecen diferentes puntos de vista y opiniones frente a la realidad nacional, con lo cual los compradores tienen una amplia posibilidad para escoger o cambiar de proveedor de medios de comunicación. No obstante, el producto es muy poco diferenciado y también eso hace que los compradores escojan o cambien fácilmente de proveedor de medios de comunicación. El consumo de información si es muy sensible al precio y por no ser un bien de primera necesidad son los productos que primero se ven afectados frente a cambios negativos en la economía nacional.</p> <p>Para los productos impresos, la dependencia de los canales de distribución puede ser un factor que ejerza un mayor poder de los compradores ya que los procesos logísticos y de distribución son controlados por terceros que les prestan estos servicios a los medios de comunicación. Esto sin embargo tiene un bajo poder para los medios digitales que pueden llegar más eficazmente a sus audiencias ya que la cadena de distribución es mucho más controlada.</p> <p>Se puede considerar que el comprador con mayor poder de negociación son los anunciantes ya que son parte fundamental de los ingresos de esta industria y entre mayores volúmenes de compra, mayor será su posición para negociar el precio. Sin embargo, para medios con grandes cantidades de usuarios a donde los anunciantes puedan hacer llegar sus marcas, tienen posibilidades de balancear el poder de negociación de los anunciantes.</p>

Amenazas de sustitutos	Se podría pensar que los diferentes medios de comunicación se podrían canibalizar entre sí, pero la realidad es que cada uno tiene sus audiencias y esto en la práctica no se da. No obstante, con la predominancia de internet y el hábito de consumo creciendo por este canal, los medios de comunicación si tienen una amenaza directa de las redes sociales que acaparan más concentración de usuarios y generalmente tienen mejor infraestructura y más recursos para poder ser más efectivos a la hora de monetizar las audiencias. El mayor problema de las redes sociales se encuentra en la poca calidad de información y la desinformación que lleva orienta a las audiencias hacia las noticias falsas. Otros productos sustitutos podrían ser portales de contenido especializado que puedan atraer audiencias a temas más específicos que los medios de comunicación tradicionales no tengan como objetivo profundizar.
-------------------------------	--

d. ¿Qué se puede concluir del análisis de la industria o de la aplicación del test de la renovación estratégica?

El análisis con ambas herramientas (test de la renovación estratégica y el análisis de la industria con el marco de las cinco fuerzas), revela que la industria de medios de comunicación está atravesando por una crisis y que las condiciones del mercado parecen ser inamovibles y con pocas posibilidades de crecimiento en el mercado por la cantidad, fortaleza y fuerte competencia de los actores dentro de la industria.

Sus productos son muy poco diferenciados haciendo que los compradores puedan en cualquier momento cambiar su predilección de medio informativo. Las fortalezas más grandes se encuentran en las mismas marcas que con el paso de muchos años se han consolidado en el mercado y han forjado su reputación. Es una industria que también tiene una alta influencia de la tecnología para poder buscar ese factor que las diferencie de las otras y donde también se dependerá de la calidad de sus contenidos y los diferentes formatos para tratar de encontrar la diferenciación.

No obstante, es una industria en donde también existen altos costos que dificultan la consecución de rentabilidades positivas como aquellos relacionados con la producción, distribución y logística de productos impresos. Sus principales fuentes de ingresos están amenazadas por competidores mucho más fuertes como lo son los gigantes tecnológicos como Google, Facebook, Amazon y hasta Apple, que recientemente ha lanzado un servicio de contenido informativo llamado Apple News+. En consecuencia, el tamaño de mercado se ve limitado para los jugadores de esta industria y se puede concluir que la industria de medios de comunicación nada en un océano rojo de alta competencia.

6. El instructor puede pedir que los estudiantes se reúnan en grupo de cuatro personas para discutir entre ellos uno de los aspectos fundamentales de la estrategia del océano azul. Siempre se escucha decir que “el cliente es lo primero”, pero para la estrategia del océano azul, el “no cliente es lo primero”. Los estudiantes deben aprender que el objetivo de la transición al océano azul no es competir por los clientes existentes, sino crear una nueva demanda y crecer en el sector al aplicar la herramienta de los tres niveles de no consumidores. Arranque definiendo el concepto de cada uno de los niveles de no clientes, apóyese con ejemplos de otros sectores. Vea Chan Kim W. & Mauborgne R. (2018). Blue Ocean Shift – Beyond Competing – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth. Pag 205. New York: Hachette Books. Realice las siguientes preguntas para que los estudiantes empiecen a pensar en cuáles podrían ser los potenciales no clientes del sector (35 minutos).

a. ¿Quiénes son los consumidores actuales y usuarios típicos del producto digital de EL TIEMPO?

El objetivo es que los estudiantes identifiquen una categoría amplia que englobe a todos o casi todos los grupos de clientes que puedan existir. En particular, los estudiantes deberían identificar que dentro de las audiencias hay unos usuarios que se han registrado en el sitio web de EL TIEMPO, tienen la APP descargada en sus dispositivos móviles y son lectores recurrentes es lo que se conoce como los Hard Users. Por otra parte, en cuanto a los anunciantes hay empresas que buscan la reputación, alcance y efectividad que ofrece EL TIEMPO para anunciar sus marcas a través de publicidad o contenido patrocinado en sus portales digitales y buscan llegar a segmentos de clientes bien definidos por EL TIEMPO dentro de los sectores de turismo, vivienda, salud y belleza, financiero, tecnología, educación, e-commerce y el automotriz.

b. ¿Quién se encuentra al filo del sector de los medios de comunicación digital y usa la oferta a regañadientes y/o mínimamente?

En este grupo de no clientes se podrían identificar a los light users que, aunque consumen el contenido de EL TIEMPO digital, se mantienen por debajo de la cantidad definida de consumo de contenidos. Si en algún momento se llega a cobrar una suscripción, serán usuarios que abandonarán el producto.

c. ¿Quién se plantea utilizar la oferta del sector de medios de comunicación digital, pero la rechaza conscientemente y elige otra oferta o ninguna para cubrir sus necesidades de información?

Son personas que solo buscan contenido especializado y muy analizado y para la cual los medios de comunicación no están generando contenido. También encontramos personas que no estarán dispuestas a pagar una suscripción por el precio. Otro grupo de no consumidores pueden ser los investigadores de las universidades que se beneficiarían de la plataforma y el alcance para publicar sus trabajos.

d. ¿Quién se beneficiaría de la utilidad que ofrece el sector de medios de comunicación digital, pero ni siquiera la tiene en cuenta porque se presenta de una manera que la hace parecer irrelevante o inasequible?

Un posible grupo de no compradores podrán ser las personas con impedimentos visuales o auditivos. Otro grupo de no compradores pueden ser las personas más jóvenes que prefieren a los youtubers para informarse y hoy lo consumen desde otras plataformas como las redes sociales exclusivamente.

e. ¿Qué magnitud potencial tiene cada nivel de no clientes?, ¿representa una oportunidad real para crear una nueva oferta de valor?

f. Solicite a los estudiantes que de acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores clasifiquen los grupos de no clientes en cada uno de los niveles, posteriormente cada grupo puede compartir su análisis con la clase. Mientras eso sucede, el instructor puede ir anotando en el tablero los hallazgos de los equipos. Con cada intervención se debe intentar de ir agrupando o rechazando grupos de no clientes hasta llegar a una lista consensuada (30 minutos).

7. El instructor ahora puede hacer un giro para empezar a determinar cómo es la oferta de valor de la industria de medios de comunicación y cuáles son los factores sobre los que compete, invierte, o perciben los compradores del Diario EL TIEMPO en su versión digital www.eltiempo.com. Para este fin lleve a los estudiantes a aplicar la herramienta del escenario estratégico. Algunas preguntas para guiar la conversación pueden ser las siguientes (30 minutos):

a. ¿Cuáles son los factores competitivos que se identifican al a través de toda la industria de medios de comunicación? ¿Qué factores se destacan de la propuesta de valor de EL TIEMPO, con base en la lectura del caso y en comparación con otros medios de comunicación?

Al revisar los productos digitales de diferentes medios de comunicación se pueden identificar factores sobre los cuales la industria compete, invierte y son percibidos por los compradores. El objetivo en este punto es hacer ese análisis de la industria, pero desde la perspectiva de la demanda en el mercado, con el fin de poder analizar desde la óptica del océano azul a una industria que claramente se encuentra navegando en un océano rojo y altamente competitivo. Los estudiantes deberían estar en la capacidad de poder identificar y luego valorar los siguientes factores. Se aclara que esta no es una lista exhaustiva y que queda abierta la posibilidad para que los estudiantes identifiquen otros factores que los autores del caso no hayan relacionado necesariamente en esta nota de enseñanza. Dichos aportes serán valiosísimos y enriquecerán las otras etapas para hacer el desplazamiento hacia el océano azul. La siguiente lista de factores competitivos se enfoca solamente en el negocio B2C.

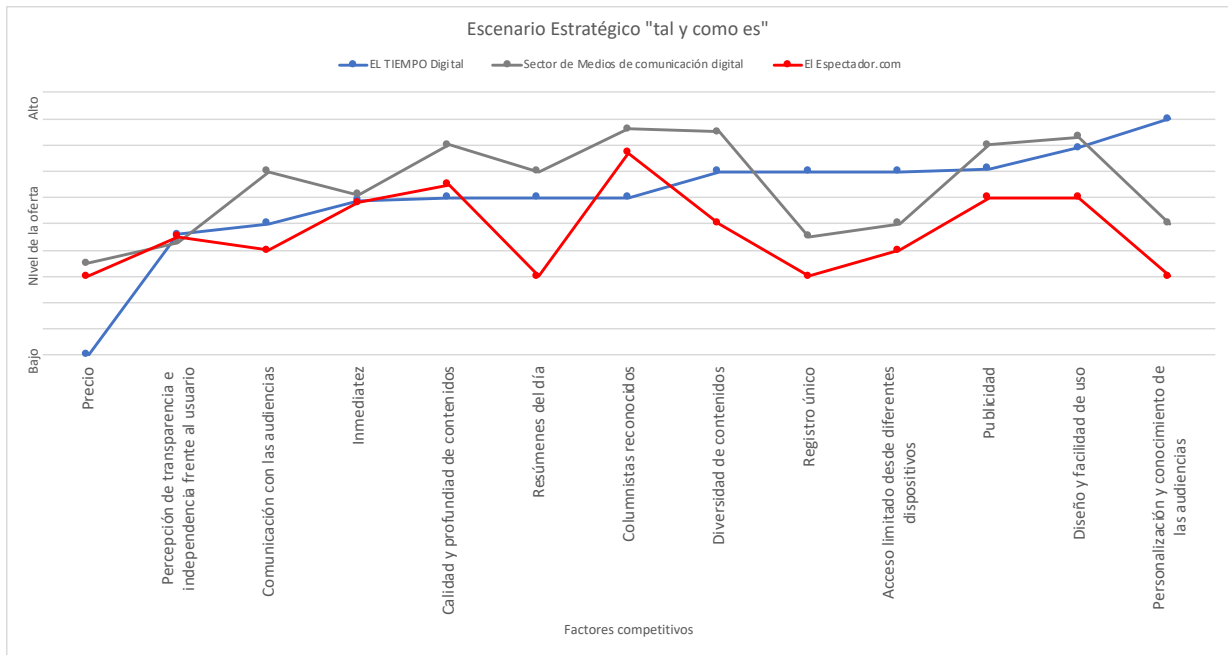
- **Publicidad:** cuando se revisan los diferentes medios de comunicación digitales se puede observar que hay publicidad que en ocasiones se torna invasiva, en el sentido que interrumpe constantemente la experiencia del usuario con el contenido. En otros casos se puede encontrar que la presentación de la publicidad se integra adecuadamente a la experiencia del consumo del contenido. También se observa que muchos medios manejan un concepto de contenido patrocinado, donde a través de una nota

comercial se le hace publicidad a una marca, producto o servicio. Muchos medios implementan un rastreo de sus usuarios para poder tener mayor efectividad para dirigir la pauta y lo expresan explícitamente cuando los usuarios acceden a los sitios web o a las aplicaciones y aceptan las condiciones de privacidad y uso.

- Diversidad de contenidos: los medios de comunicación digitales presentan contenidos en diferentes formatos como texto, fotografías, video, infografías, podcast, que enriquecen la experiencia de los lectores.
- Calidad y profundidad de contenido: se puede identificar que hay noticias comunes que aparecen en todos los sitios y que son casi iguales. También hay contenidos con una mayor profundidad y calidad que se empaquetan en investigaciones, especiales y utilizan los formatos para enriquecerlos, por ejemplo, videos, textos, fotografías, infografías basadas en análisis de datos (periodismo de datos). Muchas veces estos especiales tienen varias entregas.
- Personalización y conocimiento de las audiencias: algunos medios de comunicación digital permiten a los lectores registrados personalizar su propia experiencia con el sitio web y/o aplicación para dispositivos móviles. De esta manera los lectores pueden elegir qué noticias les interesa más y hace una diferenciación frente a otros medios de comunicación.
- Diseño y facilidad de uso: el diseño de las interfaces al usuario de los sitios web y las aplicaciones móviles es un aspecto que engancha a los lectores con el medio de comunicación. Se puede observar que es un aspecto en el que los medios invierten buena cantidad de recursos para hacer una experiencia agradable para sus lectores.
- Precio: antes de que los usuarios puedan tener acceso ilimitado los medios de comunicación digitales han implementado un esquema para restringir el número de artículos disponibles para lectura en el mes. Algunos tienen definido una cantidad de artículos que se pueden leer hasta llegar a un muro de registro para después continuar autenticado y continuar consumiendo otra cantidad limitada de artículos. Otros medios de comunicación digital usan el mismo esquema, pero cuando se han consumido la cantidad máxima establecida solicitan registrarse y adquirir una suscripción digital. La mayoría de los medios de comunicación digitales está empezando a cobrar por el acceso al contenido. El acceso implementado por toda la industria típicamente se realiza a través de una suscripción que da el derecho a acceder ilimitadamente a la información. Algunos medios crean diferentes tipos de acceso o planes de suscripción digital donde incluyen la posibilidad de acceder al contenido pago de otros medios internacionales, derecho a libros digitales o a programas de fidelización.
- Inmediatez: otro factor que se destaca en el sector es la rapidez con la que se publican las noticias en los sitios web de los medios o en las aplicaciones móviles, junto a esta característica viene también el uso de notificaciones que permiten alertar a los lectores cuando hay una noticia nueva en el sitio, no obstante, en algunos casos la inmediatez resta calidad y profundidad al contenido o se llega a repetir la misma información en el mismo medio.
- Comunicación con las audiencias: los medios han implementado típicamente dos canales para crear una comunicación en dos vías con sus audiencias. La primera es a través de las redes sociales, en donde los editores de los medios definen qué tipo de contenido es mejor viralizarlo por estas plataformas y atraer tráfico al sitio web o al sitio web. La segunda manera, es a través de los comentarios que se les permite realizar en el sitio web a los lectores registrados.
- Resúmenes del día: los medios de comunicación digitales han implementado otros mecanismos para de una manera rápida informar a sus audiencias de las noticias del día. Algunos envían al correo electrónico un boletín al iniciar o finalizar el día con las noticias relevantes o más leídas, otros implementan otros canales como mensajería instantánea, alertas de en las aplicaciones móviles o en los sitios web.
- Registro único: algunos grupos de medios tienen un portafolio extendido de otras propiedades digitales en donde para cada una de éstas solicitan el registro del usuario. Esta capacidad es aprovechada por

algunos grupos de medios para crear un sistema de registro único y entender cómo se comporta el usuario frente a diferentes ofertas de los medios de comunicación del mismo grupo de medios.

- Percepción de transparencia e independencia: como se ha explicado, más del 60% de los medios de comunicación más importantes de Colombia pertenecen a los cuatro grupos empresariales más grandes, e influyentes del país. Como la función de los medios de comunicación es informar, denunciar y ayudar a formar una opinión o criterio de la vida cotidiana de la sociedad, es posible que en ocasiones se puedan presentar conflictos de intereses. Cuando ocurren estas situaciones, los usuarios deben poder reconocer claramente estas posiciones por parte del medio de comunicación. Muchos medios son cuidadosos en este aspecto hacen la debida diligencia, pero esto también ayuda a construir una relación de confianza entre las audiencias y los medios de comunicación que es valorada por los usuarios.
- Columnistas reconocidos: muchos medios de comunicación cuentan con colaboraciones habituales de periodistas y columnistas de mucha reputación, quienes escriben opiniones y críticas que es apreciada por muchos lectores y generan debate y polémica dentro de la sociedad. Típicamente los columnistas p periodistas están vinculados laboralmente con el medio a través de un contrato de trabajo o como freelances.
- Acceso limitado desde diferentes dispositivos: con el cobro de las suscripciones digitales, muchos medios permiten que los lectores accedan desde una cantidad limitada de dispositivos (computadores, tabletas, dispositivos móviles)
 - b. Pinten la curva de valor que se empieza a identificar del análisis del escenario estratégico de la industria y de la oferta de valor de EL TIEMPO. En este punto también se puede incluir al competidor más fuerte o a uno referente del sector. Establezcan un mínimo de cinco (5) y un máximo de doce (12) factores para pintar el escenario “tal y como es”. Es importante que estos factores clave se expresen siempre desde el punto de vista de los compradores y no de la organización, es decir deben verse desde la perspectiva de la oferta que reciben los compradores y no desde la de los proveedores. Los factores clave pueden estar relacionados con las plataformas de producto, servicio o entrega de una oferta.
 - c. Solicite a los estudiantes que califiquen el nivel de la oferta de EL TIEMPO para cada factor clave en concreto y que luego se haga lo mismo para la industria de medios de comunicación y para el de otro competidor si se introdujo. La calificación es semi cuantitativa tomando una escala de 1 como bajo y 5 como alto. Uno de los factores debería ser el precio que ven los compradores y además debería ser el primero que aparezca en la evaluación, pues representará lo que el consumidor paga por el valor que recibe expresado en los otros factores claves definidos. Finalmente, organice la oferta de valor de EL TIEMPO de modo que los factores arranquen con un orden que vaya del más bajo al más alto.



d. ¿Qué resultado se puede observar al pintar el escenario estratégico, la oferta de valor de EL TIEMPO converge o diverge de la de la industria o el competidor referente?, ¿qué significa esto?

Al observar las curvas de valor del sector de medios de comunicación digital, de EL TIEMPO digital y El Espectador.com, se puede ver que hay mas factores competitivos de convergencia entre la curva de valor del sector de medios de comunicación digital y la curva de El Espectador.com, y da la impresión de ser un seguidor de lo que se hace en la industria.

Por otra parte, cuando se compara la curva de valor de EL TIEMPO digital, que es un líder y referente de medios de comunicación digital en Colombia, y se compara con las curvas de valor de su sector y de su competidor, se puede observar que también hay puntos de convergencia en factores competitivos como la percepción de transparencia e independencia frente al usuarios, la inmediatez y la publicidad.

No obstante, la oferta de valor de EL TIEMPO también parece ser una oferta seguidora de lo que se hace en el sector en otros factores competitivos como la comunicación con las audiencias, los resúmenes del día, la diversidad de contenidos, y el diseño y facilidad de uso, aunque se destaca que siempre está por debajo de la curva de valor del sector en estos aspectos.

Sin embargo, hay factores competitivos de la propuesta de EL TIEMPO digital que divergen completamente del sector o de su competidor, que muestran una leve tendencia a la diferenciación como el precio y el acceso limitado desde diferentes dispositivos, sin que sea de gran relevancia para la innovación en valor y que se pueden explicar ya que EL TIEMPO digital no ha definido aun una estrategia de venta de su contenido.

Aun así, de todos los factores competitivos divergentes se puede observar que el registro único y la personalización y el conocimiento de sus audiencias son dos de los factores competitivos sobre los cuales EL TIEMPO digital si hace una diferenciación relevante frente a la competencia y el sector. En conclusión, lo que se puede observar es que las tres propuestas de valor en su mayoría compiten de manera similar frente a los factores competitivos del sector y claramente se puede observar que se encuentran en un océano rojo de competencia sin mayores diferenciaciones y con estructuras de costes similares.

- En este punto el instructor puede empezar a introducir la herramienta del marco de las cuatro acciones, con el objetivo de cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocio de EL TIEMPO con el fin de obtener unas iniciativas de océano azul que resuelvan la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo coste. Con unos niveles de no clientes definidos y una curva de valor del escenario estratégico "tal y como es", los estudiantes pueden empezar a pensar en las cuatro acciones principales para transformar la oferta de valor actual hacia una que pueda satisfacer las necesidades de los no consumidores basado en una

estrategia de innovación en valor con el objetivo de crecer en el mercado digital. Algunas preguntas que pueden guiar el debate pueden ser las siguientes (45 minutos):

a. ¿En comparación con la industria de medios de comunicación, qué factores competitivos debería conservar y aumentar EL TIEMPO?

Ya que al momento de escribir este caso no hay una solución planteada por la compañía, la respuesta está abierta al debate en clase. No obstante, los autores recomendarían conservar y aumentar los siguientes factores competitivos:

- Percepción de transparencia e independencia: sin duda alguna EL TIEMPO digital debe trabajar más para que su transparencia e independencia sean más evidentes en su propuesta de valor. Si bien, es un medio que muestra confianza hacerlo más explícito puede marcar una diferencia frente a la competencia.
- Comunicación con las audiencias: lo que debería aumentar para este factor competitivo debe estar relacionado con la personalización que hoy ya está implementada, para que EL TIEMPO digital permita que sus audiencias le puedan sugerir en qué otros contenidos o temas debería enfocarse, pero no a través de encuestas sino con más acercamiento a sus audiencias por sus plataformas. El uso de bots en este frente permitiría apalancar este factor competitivo.
- Calidad y profundidad de contenido: este factor competitivo es que más debe aumentar para que en el momento en que decida vender su contenido las personas estén dispuestas a adquirirlo por encontrar en él un valor en el trabajo periodístico, posiblemente EL TIEMPO pueda empezar a fusionar sus otros medios digitales más especializados con EL TIEMPO o posiblemente hacer una cooptencia con otros medios.
- Diversidad de contenidos: invertir en nuevos formatos de narrativas es una apuesta que debería seguir EL TIEMPO digital para fortalecer la calidad y profundidad de contenidos al mismo tiempo. Temas como el periodismo de datos y las infografías multimedia pueden servir para aumentar estos factores, sin olvidar lo que hoy está haciendo bien con los formatos actuales.
- Diseño y facilidad de uso: aumentar este factor competitivo hará más atractivo cada vez el producto. Centrarse en el usuario es la clave para que la usabilidad y la facilidad al interactuar con EL TIEMPO digital sean casi intuitivas, aspectos que sirvan para el acceso a personas con algún impedimento como subtítulos o la lectura de las noticias aumentarían la oferta de valor de este factor competitivo al mismo tiempo de estar ofreciendo valor a no clientes.
- Precio: este factor competitivo debería aumentar en la medida en que se introduzcan los cambios con el marco de las cuatro acciones.

b. ¿Cuáles factores debería reducir o eliminar EL TIEMPO que puedan tener unas implicaciones favorables desde el punto de vista financiero u operativo?

Ya que al momento de escribir este caso no hay una solución planteada por la compañía, la respuesta está abierta al debate en clase. No obstante, los autores recomendarían eliminar y reducir los siguientes factores competitivos:

- Publicidad: pese a que es la principal fuente de ingresos hoy del producto, EL TIEMPO digital debería reducir o plantearse eliminar la publicidad que es invasiva con los usuarios, pues esto hace que se pierda la experiencia entre el lector y el contenido. Así mismo, la publicidad que se vende de manera directa se debería reducir por la estructura de costos que esta acarrea y aumentar la venta programática que requiere de un equipo menor.
- Inmediatez: este es un factor que puede reducir para que pueda concentrarse en publicar un mejor y más relevante contenido. Las noticias ligeras o que se podrán encontrar en cualquier otro medio y que no se van a profundizar, son las únicas que deberían mantener este factor competitivo.
- Registro único: pese a que este es un factor que en la actualidad lo está diferenciando de la competencia y el sector, si la estrategia es la de integrar sus otras propiedades digitales especializadas a EL TIEMPO

digital, este factor debería eliminarse, reduciendo así los costos tecnológicos y humanos usados para soportar estas infraestructuras adicionales.

- Acceso limitado desde diferentes dispositivos: este factor debería eliminarlo si encuentra una manera de asegurar que el lector es quien dice ser, evitando que preste su acceso a EL TIEMPO digital.

c. **¿Qué factores debería crear EL TIEMPO en su propuesta de valor que no está ofreciendo actualmente el sector de medios de comunicación digital?**

Ya que al momento de escribir este caso no hay una solución planteada por la compañía, la respuesta está abierta al debate en clase. No obstante, los autores recomendarían crear los siguientes factores competitivos:

- Acceso ilimitado desde diferentes dispositivos: debería ser irrelevante el dispositivo desde donde accediera el lector a consumir el contenido de EL TIEMPO digital, la compañía podría mejorar el proceso de autenticación y autorización para asegurar que quien accede es quien dice ser y no comparte su acceso con otras personas.
- Cobro por artículo: un modelo de negocio que podría crear y con el cual podría llegar a no consumidores de primer nivel es el cobro por artículo, manteniendo también el modelo de artículos gratuitos al mes. El cobro debería ser variable en función de la calidad y profundidad en la investigación y con la cantidad de recursos de contenido utilizados.
- Realidad aumentada: este nuevo factor competitivo debería implementarlo para dar un salto de valor a sus audiencias y anunciantes frente al contenido y la publicidad que se ofrece. También permitiría que contenido en el medio impreso se uniera más al contenido digital que se puede ver en el aplicativo móvil de EL TIEMPO digital.
- Accesos para personas con impedimentos visuales o auditivos: este factor debe estar enfocado en crear una integración con asistentes virtuales de los dispositivos móviles o los asistentes personales como ALEXA de Amazon. De esta manera también se acercaría a este grupo de no consumidores
- Micro pagos: al mejorar la capacidad para conocer más a sus audiencias, EL TIEMPO digital puede empezar a crear un Marketplace para adquirir artículos de contenido, productos de marca propia o productos que pauten sus anunciantes.
- Acceso ilimitado sin publicidad: un modelo de negocio posible puede ser cambiar el ingreso mensual por usuario que accede de manera ilimitada a cambio de que éste pueda no ver publicidad o que pueda seleccionar cuánta publicidad quiere ver, ejemplo (limitada o normal).
- TV y radio: un factor competitivo extremo podría ser la eliminación de los costos asociados a mantener un canal de TV como CityTV y llevarlo a un modelo más económico de streaming en su aplicación de dispositivo móvil o en EL TIEMPO digital, esto debido a que hoy la operación del canal solo se limita a Bogotá y sus alrededores.

- d. El instructor, con ayuda de los estudiantes puede empezar a reconstruir la curva de valor que se generó en el escenario estratégico. Para los factores a eliminar es importante que se le de la puntuación más baja. Recuerde que la curva de iniciar con el factor del precio, tal y como se hizo con la del escenario estratégico “tal y como es”. También tenga en cuenta de colocar primero los factores a eliminar, luego los factores a reducir, siguiendo con los factores a aumentar y por último los factores a crear, de forma tal que cada uno vaya del menor al mayor valor. **Con la nueva oferta de valor, ¿qué eslogan representaría esta nueva oferta?**

9. En esta última actividad del análisis del caso, el instructor puede enfocarse en revisar como se ha ejecutado la estrategia de innovación planteada por Casa Editorial EL TIEMPO. El objetivo aquí es terminar de introducir el proceso de transición hacia el océano azul y analizar cómo este se podría incluir dentro del modelo propuesto con el objetivo de impulsar transversalmente mayores iniciativas de innovación

que busquen la diferenciación y el menor costo para entregar a las audiencias y anunciantes innovación en valor (30 minutos).

- a. Los estudiantes primero analizarán el modelo de innovación de EL TIEMPO, el cual tiene como foco la Cultura, Estructura, Procesos y Herramientas, y unos indicadores de medición.
- b. ¿Cuáles son los elementos principales a través de los cuales se ejecuta la estrategia de innovación de Casa Editorial EL TIEMPO?**

Los elementos principales son los siguientes:

- Ambidiestralidad: en la estructura se definió que la compañía debía Explotar y Explorar las oportunidades de negocio para tener un balance en el portafolio de productos y servicios. Con la explotación se debía buscar la innovación sobre los negocios existentes. Con la exploración se deben mirar nuevos mercados y oportunidades de negocio alejadas del 'core' de la compañía. Para explotar y explorar se definen tres estructuras:
 - Explorar
 - Incubadora: identificar y desarrollar iniciativas alejadas del 'core' de la empresa
 - Aceleradora: estabilizar y crecer el negocio, a su vez que escalar la operación asociada a esas iniciativas
 - Explotar
 - Desarrollo de innovación
 - Cultura: desarrollar habilidades y espacios para la innovación
 - Financiamiento: buscar convocatorias en el ecosistema de innovación y traer recursos
 - Innovación abierta: solución creativa de problemas fuera de la empresa
 - Asesoría: gestión de las ideas y la asesoría interna a las áreas de negocio para navegar por los procesos de innovación
- Procesos y herramientas para la innovación
 - Macroproceso de innovación:
 - Generación de ideas: Creative Problem Solving y Design Thinking
 - Retos de innovación
 - Priorización y filtro: Horizontes de crecimiento H1, H2 y H3
 - Proceso de gestión de clasificación de ideas
 - Desarrollo: solo para iniciativas H2 y H3
 - Stage Gate para la gestión del desarrollo
 - Criterios para avanzar con la idea por el funnel de innovación
 - *Importancia y Ajuste Estratégico*
 - *El producto y ventaja competitiva*
 - *Un atractivo de mercado*
 - *Las sinergias*
 - *Factibilidad técnica y operativa*
 - *Recompensa financiera*
 - Seguimiento: evaluación periódica a los resultados, su impacto en los indicadores de innovación, el negocio y la compañía
 - Indicadores KPI de innovación
 - Organización
 - Gerencias
 - Escuadrón-i
- Cultura: conexión desde la estrategia y los valores corporativos para modificar sus comportamientos organizacionales permitiendo cambiar sus percepciones, creencias y tradiciones.
 - Socialización de la estrategia y proceso de gestión de ideas a través de e-learning
 - Sinergias con RRHH, creación de Escuadrón-i para extender las capacidades de la gerencia de innovación y movilizar a la organización hacia la innovación.
 - Frentes:

- Estructura: definir cómo y quiénes gestionan la innovación al interior de la organización
- Capacitación: desarrollar habilidades para innovar
- Activación: actividades de aplicación para innovar
 - Hackatones
 - Retos corporativos
 - Innovación abierta
- Comunicación
 - Diferentes canales de comunicación de los logros alcanzados en la ejecución de la estrategia de innovación
 - Diarios de innovación
 - Intranet
 - Email
 - Cartelera,
 - Redes sociales,
 - Pantallas de TV,
 - Tropezones
 - Reuniones con todos los gerentes
- Reconocimiento
 - Millas de innovación
 - Postulaciones al espíritu innovador
 - Premio anual de innovación

c. **¿Qué herramientas de la estrategia del océano azul incluiría en el modelo actual de Casa Editorial EL TIEMPO? ¿Hay pasos que se estén haciendo en la actualidad?**, abra el debate con los estudiantes y argumenten sus posiciones.

Las herramientas de la estrategia son un complemento perfecto a los procesos y herramientas ya utilizadas por Casa Editorial EL TIEMPO, con el objetivo de redirigir los esfuerzos transversalmente a perseguir la innovación en valor, ofreciendo simultáneamente valor a través de la diferenciación y el bajo coste. A continuación, se analizará cada una de las herramientas del proceso de transición hacia el océano azul y se explicará como integrarla a la estrategia actual de innovación de la compañía.

Herramienta del océano azul	Aplicación en la estrategia de innovación de Casa Editorial EL TIEMPO
Mapa Pionero-Migrante-Colono	Esta herramienta se ajusta muy bien para complementar la ambidiestralidad de la organización e identificar dentro de la estrategia los productos y servicios que generan el portafolio para explotar y explorar las iniciativas de innovación. También se recomienda que sea utilizada en la etapa de priorización y filtro del macroproceso de innovación como una manera de clasificar las iniciativas H1, H2 y H3.
Escenario Estratégico	Esta herramienta se recomienda utilizar desde el proceso de la generación de ideas complementándose fácilmente con Creative Problem Solving de tal manera que desde un principio se empiecen a generar ideas con un enfoque de innovación en valor. Ayuda a enfocar el proceso de convergencia de las ideas. También debe ser utilizada dentro del proceso de StageGate como uno de los análisis que se hacen en el proceso de evaluación de la idea para moverla a través del funnel de innovación.
Mapa de utilidad del comprador	Esta herramienta se recomienda que se utilice desde el macroproceso de innovación en la etapa de generación de ideas, pues ayuda a determinar los puntos de dolor que el sector se autoimpone para la creación de innovación en valor.
Los tres niveles de no clientes	Esta herramienta se recomienda utilizar en el macroproceso de innovación en la etapa de generación de ideas, así como también como punto de evaluación del potencial de nuevo mercado o

	nuevas oportunidades en el mismo en conjunto con los criterios de evaluación de la herramienta StageGate.
Marco conceptual de los seis caminos	Esta herramienta se recomienda integrar como parte fundamental para plantear la estrategia de una nueva idea que se pueda convertir en un producto o servicio y debería utilizarse en las etapas de generación de las ideas del macroproceso de innovación y dentro de la etapa del caso de negocio del StageGate.
Marco de las cuatro acciones	Esta herramienta se recomienda utilizar desde la etapa de generación de ideas y como uno de los criterios para avanzar en cada etapa del funnel de innovación de StageGate donde se pueda identificar la mayor generación de valor y el menor coste con el fin de crear nuevos productos e iniciativas que generen innovación en valor a la compañía