

Construyendo un modelo de innovación para salir del océano rojo Casa Editorial EL TIEMPO

En 2015 la Casa Editorial EL TIEMPO inició una transformación integral de su estrategia bajo la visión del nuevo CEO Juan Guillermo Amaya Salcedo, quien identificó a la innovación no solo como un valor de la compañía sino como uno de los capítulos estratégicos para el futuro de esta. Tres años después, Kristina Acevedo, Gerente de Innovación de Casa Editorial EL TIEMPO, luego de asistir a la reunión de Líderes de Innovación, reflexionaba sobre el camino recorrido por la compañía al revisar el último Diario de Innovación, el cual comunicaría el estado del programa de innovación y los resultados sobre los procesos, estructuras organizacionales y la cultura de intraemprendimiento adoptada en todos los niveles de la compañía.

Como resultado de este trabajo la compañía había logrado explorar nuevos modelos de negocio que estaban empezando a crear nuevas fuentes de ingresos, diferentes a los generados por la publicidad en sus medios impresos, los cuales venían siendo seriamente amenazados por la penetración de Google y Facebook en el negocio de publicidad digital, actores que habían venido reduciendo drásticamente los ingresos de la pauta tradicional de los medios impresos, la televisión y la radio en la última década.

No obstante, finalizando el año 2018 en la reunión de líderes de Innovación, David Matoses, Gerente Ejecutivo de la Unidad de Servicios Compartidos (USC) de la Casa Editorial EL TIEMPO, presentó un panorama retador y desafiante de la industria de los medios de comunicación a nivel mundial y local, que como conclusión indicó que la compañía debía desarrollar más iniciativas digitales teniendo en cuenta que cerca del 81% de los ingresos continuaban concentrados principalmente en la publicidad en los productos impresos y de la TV no paga, y no en el cobro de sus contenidos digitales u otras formas de generación de ingresos.

Sentada en su oficina, Acevedo reflexionó sobre las conclusiones de aquella reunión y el siguiente gran paso que estaba por dar la compañía al cambiar el modelo de negocio de contenido informativo digital entregado gratuitamente desde 1996, a uno que ahora se disponía a cobrar sobre la versión digital del diario EL TIEMPO, siguiendo la tendencia de algunos otros medios de comunicación colombianos e internacionales, dando inicio a una nueva etapa para monetizar la relación con las audiencias como alternativa para no depender solamente de los ingresos basados en la publicidad tradicional y la digital.

Al terminar de revisar el diseño del último boletín de Diarios de Innovación, Acevedo se preparaba para asistir al comité de seguimiento estratégico del producto EL TIEMPO, donde se estaba discutiendo la estrategia de despliegue en producción del nuevo modelo de negocio de cobro de contenido. Como miembro del equipo ejecutivo que asesoraba a la Gerencia de Contenidos Digitales, se preguntó si la tendencia de los medios de comunicación en el mercado colombiano se estaba moviendo hacia el modelo de ingresos basados en el cobro de contenidos digitales, ¿cómo haría Casa Editorial EL TIEMPO para monetizar esta relación con las audiencias de una manera diferente a la competencia?, y frente al modelo de innovación que la compañía había venido adoptando en los últimos años, ¿qué cambios debería introducir para generar aún más iniciativas digitales que permitieran llegar a crear nuevos mercados para los productos de la organización?

Una vez más Casa Editorial EL TIEMPO en sus 107 años de existencia debería enfrentar los desafíos que retaban su permanencia en el mercado como líder en información y contenido informativo, pero ahora debería definir su posición y papel en el mercado digital tan rápido como como el mundo consumía información.

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.

La compañía, sus productos, servicios y modelos de negocio

Casa Editorial Casa Editorial EL TIEMPO¹ es el grupo de medios más importante de Colombia, fundada por Eduardo Santos Montejo en 1956 en respuesta a la censura que vivió la prensa durante la dictadura militar de Gustavo Rojas Pinilla entre 1953 y 1957. El Tiempo, el diario más relevante de esta Casa Editorial y originalmente el nombre de la compañía fue fundado el 30 de enero de 1911 por el periodista y abogado Alfonso Villegas Restrepo, quien en 1913 se lo vendió a Eduardo Santos Montejo. Por más de 50 años la Familia Santos estuvo al frente de las operaciones de la compañía creciendo y consolidando esta como una de las más reconocidas e importantes del país. Desde el año 2012, luego de negociaciones con el grupo Planeta y otros accionistas minoritarios, Luis Carlos Sarmiento Angulo, empresario colombiano, adquirió la participación del 100% de las acciones de Casa Editorial EL TIEMPO para fortalecerla y ampliarla como el principal grupo de medios de Colombia.

Desde la década de los 90 Casa Editorial EL TIEMPO empezó a desarrollar y consolidar su propuesta de valor, pasando de tener un solo producto, el diario EL TIEMPO, a convertirse en un conglomerado de medios con un amplio portafolio de periódicos, revistas, canales de televisión y portales digitales enfocados en satisfacer las necesidades de consumo de información de sus audiencias y anunciantes.

En la línea de productos de prensa contaba con el diario EL TIEMPO, periódico líder en Colombia en el análisis y profundidad de las noticias de índole general, el diario Portafolio, enfocado en temas económicos y el periódico gratuito ADN que se enfocaba en audiencias que buscan informarse rápidamente con noticias de interés general. La compañía también complementaba su oferta con revistas especializadas en la industria automotriz como Motor, o en temáticas culturales y de la vida social como Carrusel, las cuales circulaban con el periódico EL TIEMPO. Además, contaba con otra serie de revistas de nicho que ofrecían información sobre moda e intereses de la mujer llamada Revista ALÓ, estilo de vida masculina conocida como Revista Don Juan, bebés e infancia llamada ABC del Bebé, una revista de entrevistas llamada BOCAS y la revista Habitar especializada en arquitectura y diseño de interiores.

El modelo de negocios de los productos de prensa se basaba en la circulación que le permitía recibir diariamente al suscriptor un ejemplar impreso de uno de sus periódicos o revistas por un tiempo determinado o ser adquirido en la calle a través de alguno de los múltiples puntos de venta distribuidos a lo largo y ancho del territorio nacional. Típicamente, el diario con mayor número de suscriptores era EL TIEMPO cuya promesa de valor para los suscriptores era recibirlo antes de las seis de la mañana para empezar el día informado con todo el análisis y profundidad de las noticias de Colombia y el mundo.

Por otra parte, la otra gran fuente de ingresos provenía de la publicidad, en donde los anunciantes pagaban para pautar sus marcas en los diferentes productos de la compañía y llegar masivamente a clientes potenciales, ya que la distribución impresa cubría todo el territorio nacional gracias a sus cuatro plantas de producción ubicadas en la región norte, sur, occidental y central de Colombia, en las cuales se imprimían ediciones con la información de las regiones y la de interés general y nacional. Los diarios impresos también eran fácilmente asequibles, ya que se podían encontrar en cada esquina con los voceadores de prensa, en grandes superficies como los supermercados, en pequeños negocios o incluso pasados de mano en mano de manera gratuita.

La compañía contaba con dos canales de televisión. CityTV, un canal de emisión local que ofrecía una propuesta diferente de hacer televisión a la que estaba acostumbrada la ciudadanía, basándose en el periodismo de calle que se identificara con los habitantes de la ciudad de Bogotá, quienes demandaban ver en sus pantallas lo que sucedía en sus calles y en sus barrios. Por su parte EL TIEMPO Televisión, que se emitía por cable y se enfocaba en la transmisión de noticias de Colombia, sus regiones y el mundo las 24 horas del día. El modelo de negocios con los canales de televisión era también la publicidad de alto impacto y bajo costo que se programaba para ser emitida durante la emisión central de noticias y en las pausas comerciales de los programas como series, novelas o programas de interés general.

La oferta de productos se complementaba con los portales digitales los cuales tenían dos líneas de negocios. La primera conocida como informativos digitales que se enfocaba en el contenido noticioso a través de medios digitales, y la segunda conocida como transaccionales, que se enfocaba en conectar audiencias y anunciantes a través de servicios que proporcionaran valor para ambas partes. Entre los productos digitales informativos el principal referente era el sitio web del diario EL TIEMPO, www.eltiempo.com, el cual contaba con la mayor audiencia digital frente a la competencia y entre los demás portales digitales de la Casa Editorial. Le seguía el sitio

web del diario Portafolio, www.portafolio.co con información sobre la economía del país y www.futbolred.com un portal con contenido informativo sobre fútbol colombiano e internacional, ligas, equipos, torneos y resultados.

Para enfocarse más en sus audiencias identificar sus preferencias y gustos la compañía había desarrollado la aplicación nativa APP EL TIEMPO que se enfocaba en la personalización del contenido para los usuarios. Basado sobre en qué querían informarse, la aplicación seleccionaba las noticias más relevantes para el usuario, generaba los resúmenes para iniciar y terminar el día con el análisis de cinco noticias más importantes, ofrecía la opción de alertas cuando ocurrían las noticias en el dispositivo móvil, permitía la interacción con las redes sociales, tenía la posibilidad para guardar las noticias más interesantes para el usuario y tenía la posibilidad de ver todo el contenido de video, fotografía e infografías que producían en la compañía. Su diseño sobrio y sofisticado permitió balancear la publicidad con el contenido con el objetivo de ofrecer una experiencia más cómoda en el momento de informarse.

Los informativos digitales le apostaban a la credibilidad y la rapidez en la información a través de un rico contenido multimedia con fotos, videos y diferentes formatos de alto impacto como reportajes, crónicas, columnas de opinión, podcast con análisis de las noticias más relevantes del día e infografías interactivas, utilizando diferentes canales como sus sitios web y sus versiones para móviles, las redes sociales y las aplicaciones para dispositivos móviles que buscaban satisfacer las necesidades de información de las audiencias y proveer el contenido en todo momento y lugar para que a través de sus historias los anunciantes pudieran llegar con sus marcas a unas audiencias segmentadas y alcanzar cerca de 34 millones de usuarios únicos y 274 millones de páginas vistas al mes con todas las propiedades digitales de la Casa Editorial.

Los transaccionales le apostaban a la efectividad al momento de utilizar los servicios provistos por estos portales digitales. Los mayores referentes eran el sitio web de empleo más importante de Colombia, www.elempleo.com, con cerca de 7 millones de usuarios diarios y una amplia y variada oferta laboral. Le seguía el sitio web www.metrocuadrado.com, enfocado en la oferta de finca raíz y con un enfoque multimedia que conecta a las partes para encontrar u ofrecer inmuebles en venta o arriendo.

La oferta se complementaba también con sitios web como clasificados.eltiempo.com que ofrecía avisos clasificados digitales, www.carroya.com que se enfocaba en la compra y venta de vehículos y www.tratocontrato.com, uno de los productos más recientes de la compañía, que se enfocaba en ofrecer la búsqueda de negocios en venta y franquicias para inversión en Colombia. Adicional a lo anterior, Casa Editorial EL TIEMPO contaba con el sitio web www.loencontraste.com, sitio que ofrecía una plataforma de agregación de leads calificados de clientes potenciales que enviaba tráfico a los anunciantes para hacer una compra en sus sitios web durante los eventos comerciales, entre ellos e-commerce blackfriday, cyberdays, cybertravel y cybersanta, alcanzando hasta 600 millones de transacciones por evento.

Los suscriptores de alguno de los productos de la Casa Editorial tenían derecho a utilizar el Club de Beneficios Vivamos EL TIEMPO, programa de fidelización de clientes lanzado en la década de los 90, que contaba con alianzas con diferentes comercios a nivel nacional para ofrecerle descuentos, beneficios y sobretodo experiencias a los suscriptores al momento de adquirir productos de dichos comercios. Los beneficios podían ser utilizados en gastronomía, turismo, ropa y accesorios, salud y bienestar, entretenimiento, hogar y servicios. Además, que también ofrecían descuentos para la compra de productos de las Colecciones EL TIEMPO, que era otro de los productos de la Casa Editorial enfocado en artículos coleccionables de toda índole, desde libros hasta vajillas.

Casa Editorial EL TIEMPO tenía claro que las audiencias, cada vez más sofisticadas, se habían transformado y tenían la posibilidad de obtener información desde diferentes medios y plataformas impulsado por la globalización, el aumento de la penetración de Internet en Colombia y el mundo, la masificación de los medios digitales, la dura competencia por la pauta publicitaria y la conformación de conglomerados de medios de comunicación a nivel mundial. Los medios debían adaptarse. En este sentido en el nuevo milenio empezó una transformación para pasar de ser una compañía que ofrecía contenidos informativos a también convertirse en una compañía de información y datos más enfocada en conocer a profundidad a sus audiencias, no solo para poder ofrecer a los anunciantes un mercado mucho más segmentado en diferentes sectores sino también para proveerles un contenido único que los deleitara.

Como respuesta a esta situación la compañía había desarrollado otra serie de servicios que le permitiera brindarle mayores beneficios a las audiencias y nuevas formas para que los anunciantes pudieran alcanzarlas de manera efectiva. Integrando soluciones y estrategias de marketing digital buscaban ofrecer servicios de branding a los

anunciantes para exponer sus marcas a través de toda la oferta de productos. También se ofrecían estrategias de contenido (editorial, comercial & video) para realizar campañas que permitieran atraer tráfico calificado hacia los sitios web de los anunciantes. Estos servicios se basaban en los datos generados por las propiedades digitales de la Casa Editorial y el conocimiento a profundidad de las audiencias y la segmentación del mercado.

De esta manera la compañía había creado servicios como 360 Estrategia Digital, para que pequeños y medianos anunciantes tuvieran la posibilidad de acceder a diferentes plataformas digitales como motores de búsqueda, redes sociales y la red de portales de la Casa Editorial EL TIEMPO, impactando de manera asertiva y segmentada a clientes potenciales a través de estrategias efectivas y de alto impacto, de cara a las necesidades y patrones de consumo de las audiencias. Esto generaba para los anunciantes tráfico hacia sus sitios web, presencia fija de la marca en sitios como www.eltiempo.com por un periodo de siete días, reportajes de la marca en la red de portales de la Casa Editorial, segmentación avanzada del mercado potencial, administración y monitoreo de redes sociales del anunciante y de su competencia, con el objetivo de posicionar la marca, recibir clientes y aumentar las ventas.

Detrás de la segmentación avanzada del mercado, Casa Editorial EL TIEMPO había lanzado otro servicio llamado GIGA (Grandes Ideas, Grandes Audiencias), cuyo objetivo era enriquecer la comunicación y contacto directo de los anunciantes con los potenciales clientes mediante el uso temporal de registros obtenidos de la segmentación a la medida de 16 millones de datos donde se podían encontrar: 5 millones de direcciones residenciales, 4,6 millones de correos electrónicos y 2,9 millones de contactos móviles en la base de datos de la Casa Editorial y cerca de 400 millones de interacciones diarias en los portales digitales de la compañía para establecer un perfilamiento e identificación de los patrones de comportamiento y preferencias de las audiencias a través del Big Data llegando a un 94% de efectividad en las campañas publicitarias ofrecidas a sus anunciantes.

Respecto a la búsqueda de explorar nuevos mercados, la compañía lanzó su servicio de Cursos EL TIEMPO, proyecto surgido de las iniciativas de innovación de la compañía y cuya finalidad fue brindar un servicio de educación presencial semi-personalizada con el objetivo de fortalecer las habilidades y competencias en áreas en las que la compañía había construido un invaluable conocimiento a través de los años. La propuesta de valor se enfocaba en la utilización de los recursos y capacidades internos que la organización había venido desarrollando basado en la propia experiencia de sus negocios al ponerlos en función de las personas del común, las empresas y las universidades. Las áreas en las que se enfocaban los cursos eran la comunicación y el periodismo, el marketing digital, los negocios digitales, fotografía y habilidades blandas. Los estudiantes tenían la posibilidad de aprender en el ambiente de la Casa Editorial EL TIEMPO, de la mano de expertos y con aprendizaje enfocado en la experiencia.

Finalmente, la compañía amplió su portafolio de soluciones en impresos a gran escala con servicios de impresión, encuadernación y distribución a través de la adquisición de la empresa Printer Colombiana, la cual se enfocó en la impresión de todo tipo de revistas, libros e insertos de alto impacto, diferentes a periódicos y revistas ya existentes de Casa Editorial El Tiempo.

El Plan Estratégico 2015 – 2020 y el foco en la innovación

Tras la adquisición por parte de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo (OLCSAL), la nueva junta directiva de Casa Editorial EL TIEMPO definió un nuevo Gerente General para la compañía. Juan Guillermo Amaya Salcedo, VP de Tecnología de Grupo AVAL Acciones y Valores, fue el encargado de liderar el rumbo de la organización desde el 2015. Al respecto Amaya planteó su visión sobre los nuevos retos para la Casa Editorial hacia el 2020:

“El objetivo es fortalecer el liderazgo que tiene EL TIEMPO Casa Editorial y canalizar estratégicamente el mar de iniciativas que se están gestando desde sus plataformas de medios impresos, digitales y de televisión para posicionar la compañía hacia el futuro. En ese propósito es fundamental el reconocimiento del proceso de cambio que se ha venido dando en el mundo y en Colombia en los hábitos de consumir y utilizar la información por diversos medios y canales”.ⁱⁱ

Dentro de su plan estratégico, Amaya se cuestionó sobre el papel que habían jugado las iniciativas de innovación en los negocios y encontró que principalmente Casa Editorial EL TIEMPO hablaba de innovación en el negocio digital, pero que también había ideas e innovaciones incrementales en todos los negocios que no estaban siendo desarrolladas o capitalizadas adecuadamente.

En este sentido uno de sus pilares en la estrategia fue el establecer a la innovación como un proceso transversal a la compañía incluyéndola como parte de los objetivos estratégicos y definiéndola como uno de los valores corporativos de la organización. De esta manera se fijaron dos objetivos específicos en el 'Balance Score Card' relacionados en el dominio de aprendizaje y desarrollo. El primero fue conformar un grupo de innovación transversal a la organización, y el segundo, se enfocó en el desarrollo de una cultura organizacional alrededor de los valores corporativos y la estrategia definida, colocando a la innovación en el centro de la estrategia.

Como parte de la planeación, Casa Editorial EL TIEMPO se preguntó en qué era bueno y encontró que en el pasado siempre lanzó productos y servicios que el mercado percibió como innovadores, pero que tradicionalmente había tenido que invertir una gran cantidad de dinero para sacar esos proyectos a flote. Aun así, allí radicaba la motivación y la fuente para definir en qué debía innovar la compañía. Amaya explicó la definición de innovación que veía para la compañía:

“Innovamos para ser eficientes, transformar nuestros procesos y negocios, crear valor a nuestras audiencias, generar nuevos ingresos y mantener nuestra posición de liderazgo en el mercado”ⁱⁱⁱ

La Gerencia de Innovación

Amaya encontró que al interior de la compañía existía una Gerencia de Innovación Digital que tradicionalmente había sido la encargada de idear e implementar con la ayuda de los negocios informativos y transaccionales diferentes proyectos en ese frente, pero que carecía de procesos claros para poder establecer un modelo de innovación que fuera aplicable transversalmente a la organización, y de herramientas para poder emprender un proceso de cambio que le permitiera crear y adoptar una cultura organizacional de innovación a todo nivel en la compañía. Sin embargo, contaba con un equipo de personas que tenían los conocimientos y la motivación para transformar el enfoque que se le había dado al área y poderse alinear a la visión estratégica de Amaya. Una de esas personas era Kristina Acevedo, quien llevaba más de doce años en la compañía y se había desempeñado por muchos años en diferentes roles dentro de ésta como productora de portales digitales donde había tenido la oportunidad de desarrollar estrategias de productos y modelos de negocios digitales para la compañía.

Después de diferentes apuestas respecto de la ubicación de la Gerencia de Innovación a comienzos de 2016 y bajo la dirección de Amaya, se decidió que la fuera un área de alcance transversal a la compañía y que debía ubicarse en la Unidad de Servicios Compartidos (USC) reportándole a David Matoses, Gerente Ejecutivo de esta unidad y un ferviente promotor de la innovación en la compañía. Este cambio dio a la gerencia la neutralidad que tanto necesitaba y permitió replantear el papel de la innovación dentro de la compañía. Acevedo pasó a formar parte de esta nueva unidad como Jefe de Innovación y desarrollo de nuevos negocios y para 2017 se convirtió en Gerente de Innovación, donde su rol se concentró en definir la cultura, la estructura, los procesos, y los KPI de innovación para la organización. Respecto a la estrategia Acevedo comenta que:

“En el 2015 dijimos que somos una compañía de información y aunque la mayoría es noticiosa, puede ser de cualquier tipo, teniendo en cuenta que ahora estamos capturando datos de nuestras audiencias. La información tiene otras expresiones, no es solo el contenido la única fuente, hay otras fuentes que pueden enriquecerlo. Los transaccionales generan datos informativos que enriquece el contenido que quieren nuestras audiencias. La excusa es que a través de la generación de información se pueda potencializar el 'core' de negocio. Por ejemplo, cuando nos metimos en cursos, que no es un mercado natural para Casa Editorial EL TIEMPO.”^{iv}

La cultura de innovación

Quizás el elemento más importante de toda la estrategia de innovación era el frente de cultura. De nada servía establecer una estructura, unos procesos e indicadores que permitieran generar innovación si toda la organización no se conectaba desde la estrategia y los valores corporativos para modificar sus comportamientos organizacionales permitiendo cambiar sus percepciones, creencias y tradiciones. Como muchas organizaciones de medios en Colombia, Casa Editorial EL TIEMPO había nacido como una empresa familiar bajo un modelo cultural paternalista que buscaba cuidar a sus empleados y la estrategia se había enfocado en el crecimiento y expansión del negocio. Posteriormente, cuando la organización pasó a manos de terceros, la estrategia se enfocó en la consolidación de los productos.

Al interior de la organización la manera en la cual se había desarrollado el negocio tenía varias implicaciones que repercutían directamente en la cultura organizacional. Por ejemplo, las unidades de negocios eran tradicionalmente silos de productos donde los líderes tenían la responsabilidad de generar la mayor cantidad de ideas para que sus colaboradores las ejecutaran. Esto también generaba un efecto frente a los esfuerzos replicados ya que con frecuencia dos áreas de negocio terminaban sin saberlo ejecutando iniciativas similares lo que implicaba que faltaba mayor comunicación organizacional para que los empleados se enteraran de lo que se hacía en otras áreas de la organización. Por otra parte, los colaboradores no sentían que existieran espacios para el reconocimiento, los cuales se limitaban a hacerse de manera individual o en el mismo equipo de trabajo, pero aun así había ocasiones donde hasta los mismos empleados no entendían por qué eran reconocidos. En general cuando había nuevas ideas eran más las objeciones que los aportes que daban los mismos miembros de los equipos, y llevarlas a cabo era relativamente complicado, ya que la manera tradicional de ejecutarlas era crear proyectos grandes y complejos.

Consciente de ello, una de las primeras acciones de Amaya fue la de reenfocar los valores corporativos e incluir a la innovación como parte de la estrategia que se quería plantear para la compañía. Acevedo tenía la misión de llevar a la acción estos objetivos estratégicos, pero el mayor reto era ¿cómo empezar a enseñarle a una organización de más de 100 años a hacer las cosas diferentes? Al hacer un análisis sobre cómo se venían desarrollando los negocios en la compañía, Acevedo y su equipo empezaron a plantear los siguientes cambios. Primero para lograr una adecuada gestión del cambio debían involucrar al equipo de talento humano de la Gerencia de RRHH. Con ellos desarrollaron varias iniciativas para explicar qué era innovación y cómo ponerse en un camino que llevara a la organización a encontrarla y desarrollarla. De esta manera se definió realizar talleres con expertos para que los gerentes ejecutivos, su primera y segunda línea de colaboradores (gerentes y jefes) se conectaran con el objetivo de desarrollar innovación a través de la creatividad y la generación de ideas.

En línea a las premisas que dio Amaya sobre la innovación, en el sentido que la gerencia debía tener un alcance transversal a la organización, pero que además los responsables de innovar iban a ser cada una de las áreas, Acevedo y su equipo plantearon la creación del Escuadrón-i, un grupo de colaboradores que fueron postulados por gerentes y jefes al identificar en ellos habilidades como la orientación al logro, pensamiento estratégico, liderazgo, tolerancia al riesgo, autocontrol, empatía y sobretodo optimismo, quienes fueron capacitados a través de diplomados en diversas metodologías y herramientas con el objetivo de movilizar hacia la innovación a cada una de las áreas de la compañía donde trabajaban.

Finalmente, para llegar a cada uno de los colaboradores, con el apoyo del equipo de talento humano se lanzó en el 2016 un programa de e-learning a través del cual se buscaba establecer una ruta hacia la innovación. El curso virtual explicaba por qué era importante para la compañía innovar, en qué quería hacerlo, quiénes eran los responsables de innovar y establecía una metodología y herramientas para que los colaboradores pudieran aprender a hacer divergencia y convergencia de ideas. No obstante, Acevedo y su equipo sabían que solo con esta formación no sería suficiente para que los colaboradores empezaran a apropiarse dentro de la cultura de la empresa a la innovación. En ese sentido, el equipo se planteó desarrollar diferentes campañas y programas que tuvieran como objetivos: (1) activar la colaboración entre los colaboradores, (2) respetar la diversidad de ideas, (3) fomentar una apertura a tomar riesgos, (4) desarrollar confianza y (5) estimular la creatividad.

Para continuar desarrollando la cultura de innovación, durante el 2017 y 2018, Acevedo y su equipo se enfocaron en cinco frentes. El primero orientado a la Estructura, que tendría como objetivo continuar con el desarrollo del Escuadrón-i para que continuaran siendo catalizadores de la innovación en todos los rincones de la Organización. El segundo orientado a la Capacitación, que tendría como enfoque el desarrollo de habilidades para innovar. El tercer frente se enfocó en la Activación, que se enfocaba en la ejecución de actividades donde los colaboradores podían aplicar lo que estaban aprendiendo en las capacitaciones a través de Hackatones, innovación abierta y retos de innovación corporativos, con los que se buscaba poder desarrollar nuevos productos o servicios para los negocios de Casa Editorial EL TIEMPO. Acevedo y su equipo buscaron una manera muy creativa de recompensar a los colaboradores que decidían de manera voluntaria participar en estos retos y actividades de formación, lanzando para ello un programa de fidelización llamado "Millas de Innovación", en el cual los colaboradores que participaban obtenían puntos que podían redimir en premios y obsequios.

La Comunicación se convirtió en el cuarto frente para el desarrollo de la cultura de innovación. La compañía dispuso de diversos canales de comunicación para poder socializar el avance de la estrategia y el programa de innovación al interior de la Organización como: intranet, email, carteleras, los diarios de innovación, redes sociales, pantallas de TV, tropezones y reuniones con todos los gerentes. El quinto frente Reconocimiento, era quizás uno

de los más importantes, pues era el espacio para premiar a los colaboradores que más aportaban y se conectaban con la innovación. Típicamente durante el evento de fin de año de la compañía se premiaban a los ganadores a todo nivel de la compañía. Acevedo y su equipo desarrollaron dos tipos de incentivos: (1) El espíritu innovador, que buscaba reconocer a los colaboradores que demostraban una actitud positiva frente a la innovación y movilizaban a otros colaboradores con acciones concretas que permitiera generar innovación al interior de las áreas de la compañía. (2) El premio anual de Innovación, era un reconocimiento a los resultados de proyectos innovadores que se habían ejecutado durante todo el año.

Dos años de implementación de estas acciones para fomentar la cultura de innovación fueron requeridos por Acevedo y su equipo para encontrar una respuesta positiva de los colaboradores, quienes hicieron parte de su ADN términos como producto mínimo viable, prototipos, pilotos, entre otros. Al cierre del 2018, 202 colaboradores habían sido reconocidos con el premio del espíritu innovador y cerca de 132 proyectos habían sido nominados a los premios de innovación.

Estructura para la innovación

Acevedo y su equipo plantearon que la Gerencia de Innovación debía tener dos frentes importantes para poder ser realmente transversal a la compañía. En el primero se definió que la responsabilidad de innovar no era de la Gerencia de Innovación, sino que era de cada colaborador en la organización. En el segundo se definió que la compañía debía ser ambidiestra, se debía innovar en los negocios existentes para mantener una posición de liderazgo, a esto se le conoció como Explotar, y a la vez se debía buscar nuevas arenas de negocios que se alejaran del 'core' de negocios de la Casa Editorial EL TIEMPO, a esto se le conoció como Explorar. En este sentido la explotación permitiría principalmente incentivar la innovación incremental, implementar un sistema de gestión de las iniciativas y desarrollar habilidades para innovar, mientras que la exploración permitiría identificar y probar nuevas arenas de negocios, generar nuevos modelos de negocios diferentes a la publicidad, desarrollar nuevos segmentos de audiencias y definir metodologías para innovar.

Para que la exploración y la explotación empezaran a generar los resultados esperados, Acevedo dividió el equipo de innovación en tres estructuras: la Incubadora y la Aceleradora, que se enfocarían en la exploración y un equipo de Desarrollo de Innovación que se enfocaría en la explotación. El objetivo de la Incubadora era identificar y desarrollar iniciativas alejadas del 'core' de la empresa a través de investigaciones de mercado, identificación de tendencias tecnológicas para desarrollar nuevas capacidades, realización de casos de negocio y pilotos sobre las iniciativas. Por su parte la Aceleradora tendría como objetivo estabilizar y crecer el negocio, a su vez que escalar la operación asociada a esas iniciativas que crearan nuevas fuentes de ingresos o nuevos modelos de negocio.

Por su parte el objetivo del equipo de Desarrollo de Innovación se enfocó en cuatro frentes: la cultura, el financiamiento, la innovación abierta y la asesoría. A través del apoyo de Talento Humano, el frente de cultura se enfocó en desarrollar habilidades para la innovación entre los colaboradores, la adecuación de espacios para la socialización de ideas y la comunicación del mensaje sobre la importancia de la innovación a través de la organización. El frente de financiamiento se enfocó en buscar convocatorias en el ecosistema de innovación de Colombia y el mundo para conseguir fondos o recursos adicionales a los asignados por presupuesto, con el fin de apalancar las iniciativas de innovación de la compañía y buscar mayor capacitación. Bajo este frente la compañía ganó el derecho de participar en el programa Mega-e de iNNpulsa Colombia⁹, en el cual se planteó el reto de 'empresas gestando empresas' que apoyó la exploración de nuevas oportunidades de intraemprendimiento, lo que tradujo en nuevos productos/negocios, transferencia de conocimientos, buenas prácticas, metodología y cultura dentro de la empresa en temas de innovación.

A través del frente de innovación abierta, Casa Editorial EL TIEMPO encontró dos maneras creativas de solucionar sus problemas. Por una parte, las universidades y sus estudiantes participan en la solución de retos específicos que buscaban solucionar problemas que actualmente enfrenta la compañía y, por otra parte, a través de los ecosistemas de innovación, se buscan 'startups' que se puedan traer a la compañía como aliados o proveedores que pudieran solucionar problemas particulares de la organización.

Finalmente, el frente de asesoría tenía como objetivos la gestión de las ideas y la asesoría interna a las áreas de negocio para navegar por los procesos de innovación. Esto se logró principalmente a través de los retos corporativos y por la asesoría del Escuadrón-i, grupo de líderes de innovación, quienes eran una extensión de la Gerencia de Innovación para llegar a todas las áreas, sus principales funciones se enfocaron en el entendimiento de los problemas de las áreas, el liderazgo de las metodologías y procesos de innovación, el filtrado, clasificación

y priorización de las ideas, el seguimiento a indicadores o metas de proyectos de innovación, la identificación de tendencias y análisis de la competencia.

Procesos y herramientas para la innovación

Uno de los principales retos para la compañía era el de cambiar la manera en la que se implementaban los proyectos que buscaban incrementar las eficiencias, crear nuevos modelos de negocios o buscar nuevas oportunidades en terrenos no explorados por la organización. Tradicionalmente, se definían proyectos completos donde se buscaba implementar un sinnúmero de funcionalidades que podían o no tener una respuesta en el mercado, se gastaba el presupuesto de los proyectos sin tener una clara certeza de si pudiera obtener un retorno de la inversión, los proyectos eran complejos y tomaban años en sacar nuevas funcionalidades al mercado, muchas veces desaprovechando oportunidades por la falta de agilidad.

De esta manera, Acevedo y su equipo definieron un macroproceso de innovación con cuatro etapas así: La primera se denominó *Generación de Ideas*, en donde se promovería la generación de ideas a través de retos, sesiones de ideación e identificación de oportunidades. La metodología que se seleccionó para este propósito fue Creative Problem Solving (CPS) con la cual se hizo divergencia y convergencia de ideas. Si al generar una idea se tenía muy clara cuál es la propuesta de valor, cuál es el mercado o cuál es el problema que se quería resolver, ésta podía pasar al siguiente paso del macroproceso, pero si no eran claras las respuestas a las preguntas anteriores, entonces era un indicador para entrar a investigar dicho territorio. Cuando se debía hacer esta exploración se definieron dos alternativas que se evaluaban a partir de si se conocían negocios similares en el mercado y aplicables en Colombia. Una respuesta positiva a la pregunta orientaba a irse por un modelo de Benchmark de Mercados, mientras que una respuesta negativa indicaba que se debían explorar nuevas oportunidades y se aplicaba Design Thinking.

El equipo de desarrollo de innovación, como orquestadores de esta etapa del macroproceso, introdujeron en la compañía el desarrollo de retos de innovación, a través de los cuales se pusieron a trabajar a diferentes colaboradores de las diferentes áreas de manera conjunta con el objetivo de proponer ideas que resolvieran problemas que tenía la compañía. El resultado que arrojó el ejercicio fue positivo, pues permitió derrumbar el mito de que no había tiempo para innovar, permitió descubrir que se podían generar muchas ideas y había talento para ejecutarlas. Los retos fueron llamados Cumbre Fénix y Retos Everest y se realizaron en el año 2017 con resultados exitosos. La cumbre Fénix fue el piloto de los retos de innovación y se enfocó en hacer un ciclo completo de ideación por parte de grupo de empleados, que luego presentaron sus ideas a un jurado, quien las evaluó con base en su relevancia en la estrategia para llevarlas al siguiente paso del macroproceso.

La segunda etapa se definió como *Priorización y Filtro*, cuyo objetivo era filtrar y jerarquizar las ideas de acuerdo con su alineación al plan estratégico de la compañía. Luego de revisar varias metodologías, se definió adoptar el modelo propuesto en el libro “La Alquimia del Crecimiento”^{vi} de los autores Mehrdad Baghai, Steve Coley y David White, que proponía el uso de tres tipos de Horizontes de Crecimiento. Los horizontes servían para clasificar las iniciativas según su foco de transformación y los cambios en el modelo del negocio. En este sentido el Horizonte H1, se enfocaba en incrementar las utilidades basado en las eficiencias, pero sin hacer cambios en el modelo de negocio. El Horizonte H2, se enfocaba en crear nuevas fuentes de ingresos basado en el crecimiento y cambiando el modelo de negocio en cuanto a su dimensión. El Horizonte H3, se enfocaba en descubrir nuevos modelos de negocios basado en la transformación y cambiando el modelo de negocio a una nueva visión.

Solo aquellas ideas clasificadas en los horizontes H2 y H3, entraban en un modelo de gestión de las ideas que constituía la tercera etapa del macroproceso denominada *Desarrollo*, donde se determinaba el grado de innovación, los recursos, tiempos y el proceso a seguir. La metodología seleccionada para esta etapa fue Stage Gate, la cual permite que una idea vaya avanzando etapa por etapa y se establezca un control para determinar si la idea puede continuar hasta que pueda lanzarse al mercado. Esto permite que en cada etapa se realicen evaluaciones con base en unos criterios definidos y diferentes stakeholders puedan determinar si la idea avanza con base en los resultados de cada etapa reduciendo paulatinamente la incertidumbre y asignando recursos para la siguiente etapa.

Los stakeholders de las iniciativas se conformaban por un Sponsor que típicamente era un gerente de negocio al que le interesa apoyar la idea, un líder del proyecto, quien coordinaba las actividades para la implementación de la iniciativa durante su ruta por el ‘funnel’ de innovación, un equipo de proyecto, que es un grupo interdisciplinario de profesionales de diferentes áreas de la compañía que tienen una participación directa o indirecta en el

desarrollo de la iniciativa. Finalmente, los gatekeepers, que típicamente eran los gerentes ejecutivos y cuya responsabilidad era la de evaluar las iniciativas de innovación y aprobar el presupuesto, recursos y prioridad en cada etapa del Stage Gate.

Los gatekeepers utilizan los siguientes criterios para “abrir las compuertas o gates” de cada etapa, que evaluaban con una calificación entre 1 y 10: la *Importancia y Ajuste Estratégico*, el cual se enfocaba en las tendencias del mercado y la alineación con la estrategia corporativa. *El producto y ventaja competitiva*, donde se definía qué y cómo funciona el producto, el segmento de clientes o usuarios (mapa de empatía) y un modelo canvas de negocio. *Un atractivo de mercado* con el que se realiza un análisis de la industria y se analiza el tamaño del mercado y su novedad en el mismo. *Las sinergias*, donde se busca identificar la existencia de recursos y capacidades de manera interna o externa. *Una factibilidad técnica y operativa*, donde se identifican el esquema de operación e integración tecnológica (producto e IT), y finalmente, *una recompensa financiera*, que evalúa principalmente el modelo financiero y la sensibilidad de ingresos. Los resultados son consignados en un score card que cada gatekeeper llena y al final se genera uno consolidado con la evaluación de cada uno. Si se obtienen calificaciones superiores a 7 puntos, la idea se mueve a la siguiente etapa, entre 6 y 7 puntos se debe continuar en discusión y menor a 5 puntos se da por cancelada.

La cuarta y última etapa del macro proceso se denomina *Seguimiento*. Una vez la iniciativa se ha pasado a la operación definitiva al finalizar la etapa de lanzamiento de Stage Gate y ya se encuentra en el mercado, se realiza un seguimiento periódico a los resultados, su impacto en los indicadores de innovación, el negocio y la compañía.

Indicadores

En paralelo al desarrollo de la cultura, la estructura, y los procesos para activar la innovación en la organización, Amaya y Acevedo definieron los indicadores con los que medirían toda la estrategia. El principal objetivo de la compañía sería el de crecer en ingresos provenientes de iniciativas digitales, televisión, nuevos productos y nuevos negocios en impresos del 5% al 20% para el año 2022, pero manteniendo un EBITDA superior al 25%. Por otra parte, se definieron otros objetivos para medir el desarrollo de la innovación al interior de la compañía en donde que cada gerencia ejecutiva debería desarrollar al menos una iniciativa de innovación en cualquiera de los tres horizontes de crecimiento de innovación. Para tener una sensibilidad sobre cómo se estaba percibiendo la cultura de innovación, se mediría la cantidad de colaboradores que asistieran a las capacitaciones en temáticas relacionadas con la innovación y finalmente, se definirían objetivos específicos para los miembros del Escuadrón-i, con el objetivo de medir el impacto e influencia de estos colaboradores en la cultura de innovación dentro de la organización.

Para diciembre del año 2018, Icontec International^{vii} realizó una auditoría al modelo de innovación, otorgando el máximo reconocimiento a la gestión en materia de investigación, innovación y desarrollo, con la cual determinó que la organización estaba en el más alto nivel de madurez, corroborando efectivamente que la innovación era parte activa de sus procesos, se contaba con un sistema documentado e implementado y la alta dirección estaba comprometida e involucrada en todo el proceso, además de identificar que se desarrollaba una cultura de innovación en todos los niveles de la organización cuyo resultado era medible y trazable. De esta manera Casa Editorial EL TIEMPO se convirtió en la primera casa de medios en Colombia en recibir este reconocimiento, el cual le permitiría obtener mejores puntuaciones y recursos económicos en el momento de presentarse a convocatorias del sistema de innovación colombiano a través de programas como Mega-e^{viii} y Mega-i^{ix} de iNNpulsa Colombia^x, Colciencias y otros actores del ecosistema de innovación del país.

Hacia un modelo de negocios basado en mayores ingresos por iniciativas digitales

La reunión de líderes de innovación

En octubre del año 2018, David Matoses Gerente Ejecutivo de la USC de la Casa Editorial EL TIEMPO reunió a más de 200 empleados de la compañía entre los que se encontraban los gerentes ejecutivos, gerentes de negocio, jefes de áreas, y líderes de procesos de diferentes unidades de negocio digitales e impresos, de circulación, producción, mercadeo, editorial, tecnología y el equipo de Acevedo de la Gerencia de Innovación, con el fin de presentar un panorama de la industria de medios de comunicación a nivel mundial y local.

Sin embargo, su principal objetivo era el de motivar a sus colegas para dar a entender que el futuro de la organización yacía en el talento y las capacidades de cada uno de los líderes para fomentar en sus equipos una

cultura donde se permitiera experimentar, ser creativos, pensar fuera de la caja y no aceptar el *status quo* que muchas veces era autoimpuesto. Indicó que la organización estaba dispuesta a tomar más riesgos para encontrar así nuevas formas de ingresos, pues cerca del 81% de los mismos solo se basaban en los productos impresos y TV no paga y venían principalmente de la publicidad y no de la circulación (suscripciones).

Si bien los productos impresos continuarían siendo una fuente importante de ingresos para la compañía, la organización debía abrirse más hacia la transformación digital y exhortó a los equipos a buscar más iniciativas en ámbitos digitales, para aprovechar los casi US\$7 billones que había en el mercado mundial de publicidad en móviles, teniendo en cuenta que las personas gastaban cerca de 29% de su tiempo consumiendo contenidos en estos dispositivos frente al 26% del gasto de publicidad invertida en los dispositivos móviles y esto claramente estaba siendo una oportunidad desaprovechada.

Tendencias en la Industria de Medios de Comunicación

Matoses inició su presentación explicando las grandes tendencias que estaban generando cambios en la industria de los medios de comunicación (news media industry). Una de ellas daba cuenta del impacto que Internet tenía sobre los aspectos de la vida diaria de las personas y la velocidad de adopción comparada con otras tecnologías que habían sido disruptivas en su momento. Por ejemplo, la adopción del Internet por el 25% de la población en USA se calcula que fue en tan solo 5 años, frente a la adopción del computador personal que tomó cerca de 15 años para la misma cantidad de personas. Otro aspecto relevante de su presentación se concentró en una lámina que explicaba el número de horas y los dispositivos desde donde las personas adultas consumían algún tipo de contenido digital, en donde claramente se podía apreciar un incremento significativo en el uso de los dispositivos móviles (smartphones y tabletas) frente a otros dispositivos electrónicos como computadores personales, laptops, televisores inteligentes, consolas de videojuegos, etc., pasando de 0,3 horas en el 2008 a 3,3 horas en promedio en 2017, marcando así su punto sobre hacia donde se debería encaminar la estrategia de la compañía para los siguientes años.

Por otra parte, los consumidores estaban moviéndose cada vez más de la compra de productos a la suscripción de servicios influenciados por el creciente acceso, variedad, precio, experiencia y personalización de los contenidos. De esta manera, servicios como Netflix, Spotify, Sony Playstation Plus o las suscripciones digitales a contenidos informativos en The New York Times mostraban variaciones en el crecimiento año a año (2016 – 2017) con tasas entre el 25% y el 48%, indicando que los cambios en los modelos de negocios parecían estar dando resultados positivos en las estrategias de estas compañías. Por último, el incremento en la recolección de datos de los usuarios y la analítica detrás de estos estaban marcando la mayor revolución en la transformación digital permitiendo obtener un conocimiento más profundo de los clientes, a través de tecnologías como inteligencia artificial y *machine learning*, capaces de recomendar productos y servicios basados en la información recolectada. Por ejemplo, la tasa precisión de las palabras con la que Google realiza las búsquedas que hacen los usuarios, ha pasado de un 78% en 2013 a superar el 95% en 2017, esta cifra es incluso ya mayor a la tasa de precisión que tienen los seres humanos y se prevé que gracias al *machine learning* esta tasa continúe incrementándose en los próximos años. De la misma manera, los datos se convierten en una fuente principal para la satisfacción de los clientes. Por ejemplo, el número de búsquedas en Google relacionadas con la manera de encontrar productos o servicios “cerca de las personas” entre 2015 y 2017 ha crecido un 900% demostrando así la capacidad de los datos de generar un acercamiento con las personas y su satisfacción. Amazon por su parte con su capacidad “*Amazon Rekognition*” permite a los usuarios detectar objetos, personas, textos, escenas y actividades en sus fotografías y videos utilizando *machine learning*, la cual permite generar mejores capacidades de analítica que permiten perfilar de mejor manera a los clientes para ofrecerles los productos que necesitan.

El sector de prensa a nivel mundial

La industria de medios de comunicación tiene una cobertura supremamente amplia con la que busca, informar, entretener, educar, formar opinión y está compuesta principalmente por los sectores de la televisión, la prensa, la radio, el cine, los libros, el Internet y las redes sociales, acercando audiencias y anunciantes. Globalmente el sector de la prensa (periódicos y revistas) obtuvo ingresos por US\$150,2 billones en 2017 a través de dos modelos de negocios: los productos y servicios impresos y digitales. De estos modelos, las principales fuentes de ingresos se concentran en la circulación^{xi} y la publicidad. De estos ingresos US\$87,2 billones vinieron de la circulación impresa y digital y US\$62,8 billones vinieron de la publicidad impresa y digital. No obstante, el sector viene registrando una caída total de sus ingresos, que en 2017 cerró con 1.8% de diferencia frente al año anterior y principalmente se atribuye a la continua reducción de ingresos por publicidad y circulación impresa. Aun así, el

modelo impreso continúa siendo la principal fuente de ingresos de este sector con una participación del 90% de los ingresos totales pese a que las fuentes de ingreso del modelo digital presentaron incrementos del 18.4% en circulación y 5,38% en publicidad comparados frente al año anterior.

Con el crecimiento de Internet y la penetración de dispositivos móviles, el modelo de negocio digital de la prensa ha venido cambiando de acuerdo con las tendencias del mercado. Por ejemplo, en los primeros años de Internet (1900 - 1997), los portales fueron los principales disruptores en la industria, creando plataformas muy similares a las de los medios impresos donde se controlaba el proceso de recolección y agregación, y el proceso de publicación y distribución. Plataformas como AOL o Yahoo eran las más representativas de ese periodo. Luego aparece la era de los buscadores (1997 a 2006) donde Google continúa siendo el rey. Estas plataformas se convirtieron en el punto de entrada hacia los sitios Web de la prensa y las estrategias se orientaron a optimizar estos sitios para ser encontrados a través de los buscadores. El foco central era atraer el máximo tráfico y por consiguiente el mayor ingreso por publicidad. Llega el periodo de las redes sociales (2006 a 2015), donde los medios de comunicación se enfocaron en optimizar su contenido para ser compartido, diseñándolo para convertirlo en viral y maximizar el número de clics y las impresiones^{xii}, en vez de la lealtad y el acercamiento verdadero con las audiencias. Para 2015, los bloqueadores de publicidad empezaron a forzar al modelo de negocio digital de la prensa a replantearse la manera como se le estaba generando valor a las audiencias.

Hacia un modelo de negocios en el ecosistema digital

De esta manera, el sector de la prensa buscando diversificar aún más sus fuentes de ingresos y evolucionar su modelo de negocio, ha venido concentrando sus estrategias en un mayor enfoque en la circulación y más específicamente en las audiencias orientándose al consumo de contenido, como lo son las suscripciones digitales, pero también con un fuerte enfoque en las necesidades de sus lectores buscando generar lealtad, retención y la construcción de comunidades alrededor de las marcas rescatando el verdadero sentido del periodismo. Adicionalmente, buscando también otras fuentes no tradicionales de ingresos, los medios de comunicación han venido explorando o consolidando otros negocios relacionados con el patrocinio de eventos y las activaciones de marca, el comercio electrónico, servicios de marketing digital o ingresos derivados de inversiones en startups digitales que en conjunto pueden estar aportando entre el 7% y el 20% del total de ingresos en mercados maduros con el de Estados Unidos.

Matoses explicó que dadas estas tendencias la oportunidad para la industria de medios de comunicación se basaba en el entendimiento de la audiencia, sin importar de donde viniera, y que el contenido relevante construido para crear relaciones y retención se perfilaba como una de las principales fuentes de ingreso estimando que las audiencias generarían globalmente a la industria ingresos por US\$87 billones versus US\$63 billones generados por la publicidad. Pero más interesante resultaba observar que la conexión directa con las audiencias estuviera permitiendo un crecimiento del +232% (medido desde el 2013) frente al decrecimiento del -0.5% de la circulación impresa y que esto estaba representando un incremento de +155% de los ingresos generados por circulación digital comparado con un decrecimiento de -3% de los ingresos perdidos por circulación impresa entre el 2013 y el 2017.

El ecosistema de publicidad digital

No obstante, la publicidad continuaría siendo parte fundamental de la ecuación o el mix de ingresos del sector de la prensa. Matoses también explicó que el 29% del tiempo que los adultos gastan en sus dispositivos móviles lo hacían consumiendo algún tipo de contenido y que de manera global el gasto en publicidad en este tipo de dispositivos representaba tan solo el 26% del total del gasto frente al resto de medios (impresos, televisión, radio, Internet – desktop), lo cual representaba una oportunidad de US\$7 billones que estaba siendo desaprovechada por la industria. Sin embargo, la tendencia cada vez más se orientaba a que la publicidad digital se comprara y vendiera de manera programática^{xiii} en contraposición de la compra y venta directa tradicional que aún funcionaba para algunos medios de comunicación.

En términos generales, el mercado de la publicidad se venía consolidando principalmente en Internet (móvil y desktop) con más del 34% de la inversión publicitaria, sobrepasando la pauta que se coloca en TV, que era el medio que recibía la mayor cantidad de dólares de publicidad hasta hace unos años. Esta tendencia venía reduciendo significativamente los dólares invertidos en otros tipos de medios como los periódicos y las revistas que en combinación entre sus modelos de negocios impresos y digitales tienen una participación del 18%. Sin embargo, desde su aparición en el mercado, Google y Facebook habían capturado hasta el momento el 64% del mercado de

la publicidad en Internet y de manera combinada estos dos jugadores obtenían el 99% de la participación en el gasto de publicidad online de los anunciantes, lo que los convertía en la principal amenaza para los medios de comunicación desde el punto de vista de los ingresos por publicidad. El remanente de dólares para publicidad gastados en los medios de comunicación se iba en terceras partes de ecosistema de publicidad digital que gestiona el modelo de publicidad programática. De esta manera por cada dólar que un anunciante está dispuesto a invertir en publicidad digital en los medios de comunicación, solo US\$0,29 centavos se traducían en ingresos, mientras que el resto quedaba en diversos actores tecnológicos como los DMP (Data Management Platform)^{xiv}, DSP (Demand Side Platform)^{xv}, SSP (Supply Side Platform)^{xvi} y el Ad Exchange^{xvii}.

No obstante, no todo eran malas noticias para los medios de comunicación y el sector de la prensa, pues recientemente los anunciantes habían empezado a percibir riesgos asociados a sus marcas en el ecosistema de publicidad digital, de manera tal que la reputación de sus marcas y el contexto en donde su publicidad es vista se había venido convirtiendo en uno de los focos más importantes para determinar en dónde colocar dicha publicidad. Otros aspectos como la visibilidad o la medida genuina de oportunidad para que las audiencias vieran su marca, o el fraude con publicidad online también a tomado relevancia para los anunciantes en el momento de promocionar sus marcas a través del ecosistema digital de publicidad. Es aquí donde el sector de prensa tiene una ventaja en términos del ambiente que proporcionan con una audiencia de calidad y verificada que resulta interesante para que los anunciantes prefieran dirigirse a este tipo de canales frente a otros que ofrece la publicidad programática.

Matoses de nuevo mencionó que, a pesar de estas cifras, la publicidad online continuaba en crecimiento y había una oportunidad que debía capturar la compañía, indicando que, si bien el gasto en publicidad en Internet estaba creciendo, en una revisión más cercana el gasto en publicidad en los sitios Web (desktop) estaba sufriendo una desaceleración y que a partir del 2017 se habían registrado decrementos del -5%. No obstante, el gasto en publicidad para móviles había registrado desde el 2017 un incremento del +38%, volviendo a dar indicaciones de hacia donde deberían concentrarse los esfuerzos de las unidades encargadas de la publicidad en la compañía.

La industria de medios de comunicación en Colombia y la situación de Casa Editorial EL TIEMPO

El desempeño de los medios de comunicación en Colombia era, según Matoses, un reflejo de lo que sucedía globalmente con la industria de medios de comunicación. Los ingresos provienen principalmente de dos fuentes, la circulación y la publicidad y según información recolectada por Casa Editorial EL TIEMPO, se espera que los ingresos globales en el mercado colombiano lleguen a US\$3.345 millones para 2020, con un crecimiento acumulado del 6% medido entre 2014 y 2020.

La industria principalmente la componen los sectores de TV, prensa, radio e Internet y de éstos los de mayor crecimiento son TV e Internet. La principal fuente de ingreso para TV viene principalmente de TV por suscripción y en agregado se estima un crecimiento en ingresos del 6% para 2020 representado en US\$2339 millones. Por su parte, Internet mostraba la misma tendencia de la industria global. El mayor porcentaje de ingresos viene desde la publicidad digital apalancada principalmente por aquella enfocada a dispositivos móviles, la cual ha aumentado 95% en los últimos 5 años. No obstante, el mercado de publicidad digital en Colombia también está concentrado en los dos gigantes tecnológicos, Google y Facebook, pero se estima que para 2020 los ingresos lleguen a US\$620 millones mostrando un crecimiento acumulado de 25% medido entre 2014 y 2020.

En prensa, los medios impresos vienen con un decrecimiento acumulado del -5% ocasionados principalmente por la caída en la publicidad impresa, mientras que la circulación crece a un ritmo del 2% por debajo de la inflación. Como consecuencia los anunciantes mantienen sus presupuestos de inversión, pero los invierten en más medios. Finalmente, en radio, en el mercado colombiano solo se percibían ingresos por publicidad y este era un mercado dominado por dos grandes jugadores Caracol Radio y RCN Radio y se estimaba que para 2020 el sector creciera un 4% alcanzando US\$233 millones en ingresos.

Luego de análisis del panorama del mercado colombiano, Matoses entró a mostrar la situación de la compañía. En el año 2017, Casa Editorial EL TIEMPO obtuvo ingresos por US\$148,8 millones, pero cerca del 81% fueron por contribución de la publicidad y circulación en medios impresos como los periódicos EL TIEMPO, Portafolio, ADN y por servicios de impresión, apalancados principalmente por la adquisición de la empresa Printer Colombiana en 2015, que aportaba el 29% del total los ingresos. En línea con las tendencias de la industria el modelo de negocio de impresos continuaba siendo la principal fuente de ingresos para los periódicos, pero también la más amenazada pues decrecía más rápido que el mercado a razón de una menor inversión en pauta en los medios de comunicación

tradicionales. El mercado decreció al -5% y la compañía al -12% en agregado desde el 2014 al 2017. No obstante, Matoses indicaba que era la fuente que más se debía cuidar para asegurar el futuro de la compañía.

El negocio digital o de Internet de Casa Editorial EL TIEMPO se dividía en sitios informativos y sitios transaccionales y que de acuerdo con Matoses, es donde se encontraba la gran oportunidad pues en agregado desde 2014 a 2017 las cifras mostraban un crecimiento del 22%, mientras que la compañía solo estaba capturando un 2%, a pesar que la publicidad digital estuviera concentrada en Google y Facebook, otros tipos de modelos de negocios debían crearse en esta arena de potencial crecimiento para la compañía.

Finalmente, en TV la agresividad de la competencia donde los líderes del mercado (Caracol Televisión y RCN) se llevaban todo el valor y la entrada de la TV por suscripción en el negocio de publicidad local, estaban afectando principalmente al canal CityTV. Esto había generado que en agregado entre 2014 y 2017 se hubiera decrecido un -9%, mientras que el mercado había crecido un 6%. No obstante, para la compañía seguía siendo un medio importante para completar la oferta de medios que se ofrecían a todos sus anunciantes.

Al final de la presentación la situación era clara para cada uno de los asistentes a la reunión de líderes de innovación: la compañía no pasaba por el mejor momento y era preciso replantear y reenfocar los esfuerzos. Matoses cerró su presentación diciendo:

“El desafío es grande. El 81% de nuestros ingresos está concentrado en impresos y TV no paga. Los ingresos viven principalmente de la publicidad y no de las suscripciones por tanto debemos desarrollar iniciativas digitales para estar preparados a lo que viene. Y desarrollar iniciativas digitales no quiere decir abandonar en lo que estamos. A la inversa, también debemos pensar en lo que estamos porque debemos ‘ordeñar la vaca’ todo lo que podamos, pero sí que debemos empezar a pensar más allá. Por esos estamos todos aquí. Esto quiere decir que tenemos por delante un reto del carajo, porque le tenemos que dar la vuelta a esto... no por nosotros, no por nuestros accionistas sino por orgullo, porque sé que somos capaces de hacerlo y esto sólo depende de vosotros y por eso estamos aquí.”^{xviii}

El sector de prensa en Colombia se mueve hacia el cobro del contenido

“Es difícil cobrar por toda la información cuando las noticias ya son ‘commodities’, pero sí hay información de calidad por la cual debe cobrarse”^{xix}. Roberto Pombo – Director de EL TIEMPO.

“Estamos convencidos de que la información no puede seguir siendo gratis por una cuestión de calidad, más cuando ya es claro que la publicidad no va a sostener una redacción”^{xx}. Alfonso Cano – Director de El Espectador.

“El periodismo es el único sector que produce un producto que le cuesta y luego lo regala”^{xxi}. Sandra Suárez – Gerente de Semana.

Frases como estas eran el tema de conversación de muchos directores y gerentes de periódicos en Colombia en la última década, tiempo durante el cual el mercado parecía no estar preparado para empezar a cobrar por un contenido que por años había venido siendo entregado de manera gratuita gracias a Internet, pero que recientemente por la reducción de la inversión en la publicidad y en la circulación en los medios impresos, junto con el dominio de los gigantes tecnológicos Google y Facebook en el ecosistema de publicidad digital, estaban amenazando significativamente los ingresos de los medios impresos. La estrategia de orientarse a las leales audiencias ya ha sido probada con éxito en el mercado estadounidense. Desde el 2011 The New York Times empezó una transformación digital de su modelo de negocio, y apostando al periodismo de calidad y enfocándose en sus audiencias había logrado darle vuelta a la debacle de la industria. Hoy es un referente para casi todos los medios de comunicación, logrando que más del 60% de sus ingresos provengan de sus suscriptores y 35% de ellos sean suscriptores digitales^{xxii}. Sobrepasando los 3 millones de suscriptores digitales The New York Times es uno de los medios más sólidos en el mundo.

No obstante, 2018 marcó un punto de inflexión en el mercado colombiano y las condiciones se tornaron más propicias para que los medios impresos lanzaran sus modelos de cobro por contenido. Una razón es que la industria de medios y entretenimiento ha evolucionado más rápido su modelo de negocio y en la actualidad las personas están más dispuestas a pagar por servicios de música y video como Spotify o Netflix y esto ha hecho que la cultura

del “todo gratis” se reevalúe por parte de los consumidores. Cada vez más personas están dispuestas a pagar por servicios de mayor calidad que los gratuitos^{xxiii}. Otras razones que estaban impulsando cada vez más la tendencia a pagar por un contenido informativo de calidad era la crisis de credibilidad por las “noticias falsas” que vienen afrontando las plataformas de redes sociales y los escándalos relacionados con la privacidad de la información de sus usuarios, en donde los medios tradicionales pueden ofrecer alternativas de información con buen periodismo y con calidad y originalidad de los contenidos generando mayor confianza a las audiencias.^{xxiv}

De esta manera los diferentes medios impresos colombianos arrancaron probando diferentes modelos de cobro de contenido ya que no hay una fórmula única y todos dependen de la conexión con sus audiencias, el mercado y sus propuestas de valor. Los modelos que la industria estaba explorando eran los Paywalls, Freemium, Híbridos, Dinámicos y de Membresía. Así fue como el sector de la prensa en el mercado colombiano empezó a dar un giro de 180 grados en el año 2018, lanzando el nuevo modelo de negocio basado en el cobro de sus contenidos.

El primer medio masivo colombiano en cobrar por sus contenidos fue El Espectador en febrero del 2018, estableciendo una meta de 4.000 suscriptores Web al cerrar el año. La página principal del diario en Internet www.elespectador.com continuó abierta para todos los usuarios, pero aplicó un modelo híbrido paywall metered con contenido Premium, donde los usuarios podían consumir hasta 20 artículos. Al llegar al quinto artículo tendrían que registrarse y al consumir el artículo 21 adquirir una suscripción digital en planes mensuales, semestrales o anuales con paquetes básicos, Premium y súper Premium. Las suscripciones digitales incluían el acceso sin restricción al sitio www.elespectador.com, acceso a contenido exclusivo, análisis de los editores exclusivos, contenidos audiovisuales sobre management, capítulos de libros de la editorial Penguin Random House, membresía al Círculo de Experiencias El Espectador y un acceso digital a The New York Times. Los suscriptores de la edición impresa con plan semestral o anual tendrían acceso sin restricciones al sitio Web.

En junio de 2018, la revista Semana también lanzó su modelo de suscripciones digitales, anunciando que el contenido de su edición impresa dejaría de ser gratuito en su página Web. No obstante, la información que se publica en el portal de noticias www.semana.com continuará abierta de manera gratuita. La revista aplicó un modelo Freemium donde le apostó al contenido exclusivo de su revista impresa que solo podrá ser accedida a través de una suscripción en un paquete digital o un paquete digital junto con la edición impresa. Las suscripciones se adquirirán de manera anual y permitirán el acceso sin restricción a todo el contenido de www.semana.com, junto con las 52 ediciones de la revista (de manera digital e impresa), contenido enriquecido con recursos digitales, audiovisuales e interactivos para dispositivos móviles, una suscripción adicional para obsequiar por 6 meses y la membresía al Club de Suscriptores Zona VIP.

También con un modelo Freemium, el País de Cali lanzó en octubre de 2018 su modelo de suscripciones digitales. Su propuesta fue la de segmentar el contenido para que los lectores con una suscripción digital pudieran acceder a contenido Premium y a contenido exclusivo, manteniendo también una versión pública del portal de noticias www.elpais.com.co para que el resto de sus lectores continúen accediendo a una oferta básica de noticias. Los suscriptores al periódico impreso recibieron acceso al plan con mayores beneficios en el lanzamiento del modelo de suscripciones digitales. Los tipos de suscripciones se lanzaron al mercado con una periodicidad mensual o anual, combinando diferentes beneficios para los lectores que iban desde el acceso sin restricción a todo el contenido de ElPais.com.co con contenidos Premium, la posibilidad de mantener sesiones simultáneas hasta en 6 dispositivos, el acceso a la zona diamante (contenidos exclusivos), boletines exclusivos (salud, autos, tecnología, negocios), el acceso a la versión impresa del periódico desde la APP para dispositivos móviles, pertenecer al Club Selecta (programa de fidelización) y obtener beneficios exclusivos, la descarga de e-books y poder personalizar un home propio del portal.

Casa Editorial EL TIEMPO aun no contaba con un modelo de suscripciones digitales o venta de contenido, pero planeaba dar el salto dentro en los siguientes meses. No obstante, la compañía en el 2015 había realizado pruebas sobre cómo podrían percibir los usuarios un modelo de pago por contenido al realizar un piloto con una aplicación llamada EL TIEMPO Express, que por un cobro mensual presentaba al usuario el análisis de las noticias más importantes del día con contenido Premium sin publicidad. Con esta experiencia la compañía aprendió sobre qué contenido les interesaba a los usuarios consumir, cuándo consumirlo, qué tanto tiempo duraban con la aplicación instalada y utilizándola y si el modelo permitía monetizarse. Más tarde en el 2017 el sitio web de EL TIEMPO, www.eltiempo.com introdujo un muro de registro o signwall, que consistía en dejar que las audiencias consumieran el contenido del portal sin restricciones para luego solicitar que se registraran en el sitio y continuaran consumiendo el contenido. La intención era conocer a las audiencias y con base en su servicio de Big Data de GIGA poder explotar las preferencias de sus usuarios para apalancar la segmentación de sus campañas

publicitarias y las de sus anunciantes, así como también reconocer los intereses frente al contenido de sus usuarios.

El gran reto, desplazarse hacia océanos azules

Al terminar la reunión de líderes de innovación, Acevedo se dirigió hacia su oficina, no sin antes pasar por un café que le permitiera clarificar y reflexionar sobre la información que había recibido acerca de las tendencias en la industria de medios y comunicación, el mercado colombiano de medios y sobretodo el mensaje que había dejado la reunión. La Organización requería la exploración de más iniciativas digitales y encontrar nuevos mercados, nuevos clientes y desarrollar nuevos productos y servicios en este territorio, sin descuidar los esfuerzos en los productos impresos que un continuaban siendo los que sostenían a la empresa.

Al llegar a su oficina, Acevedo reunió a su equipo para revisar el diseño del último Diario de Innovación, pero también aprovechó para conversar con ellos sobre los retos propuestos en la reunión de líderes de Innovación. Tras revisar la información que sería publicada y hacer un par de correcciones, Acevedo preguntó – Bueno, ¿cómo les pareció la información que recibimos de David? – tras un corto silencio se empezaron a escuchar las opiniones. Creo que es claro que estamos en una industria que está atravesando un periodo muy complicado, los ingresos que recibimos a través de nuestros productos impresos vienen decreciendo y los productos digitales, aunque con potencial de crecimiento, aún no van a compensar esa pérdida. Google y Facebook se llevan la mayor tajada del pastel de publicidad digital no solo en el mundo, sino también aquí en Colombia – indicó Daniel Tafur.

Otro aspecto muy importante que David mencionó es el hecho de que los ingresos de nuestra compañía provienen mayormente de los productos impresos concentrados principalmente en la publicidad y no en la circulación – indicó de nuevo Tafur. Teniendo en cuenta que la tendencia de la industria es que esa fuente de ingresos se reduzca año a año, esto plantea un reto interesante con nuestros productos impresos y digitales para cambiar la dependencia de la publicidad en el modelo de negocio. Aquí se vuelve muy relevante la manera en que nuestra redacción pueda generar contenido de mejor calidad y más relevante que pueda ser de valor para nuestras audiencias no solo en el impreso sino también en el producto digital. Pronto esperamos que nuestro producto estrella, EL TIEMPO, empiece a vender contenido de manera digital abriendo allí esa nueva fuente de ingresos a pesar de que prácticamente seremos de los últimos medios en entrar en esa tendencia que ya inició El Espectador, Semana, Dinero y muchos otros. Yo no sé aún qué pasará, pero si sé que es un movimiento que debemos dar.

“Estoy de acuerdo contigo Daniel”, indicó Rafael Castañeda. Yo creo que hay un gran potencial de generar ingresos por suscripciones digitales. A pesar de que aún no hemos salido al mercado, EL TIEMPO es el portal de contenido con el mayor tráfico de visitas, páginas vistas y usuarios únicos, comparado con la competencia en el mercado colombiano. No obstante, David mencionó que hay un potencial interesante para crecer en la publicidad digital a pesar de la dura competencia de los gigantes tecnológicos a través de venta de publicidad programática. El reto es que hay varios actores en el mercado que están tras los mismos clientes que nosotros y de continuar en esa tendencia no va a quedar mucha torta que repartir.

Acevedo, que había estado escuchando atentamente las opiniones de su equipo intervino diciendo: “pero bueno, Rafael, si precisamente el principal problema es que vamos a movernos hacia un modelo de negocios basado en la venta de suscripciones digitales y publicidad digital, por qué solo pensar en que nuestros modelos de negocios deben enmarcarse en las condiciones impuestas por el mercado? Es decir, David dijo “busquemos nuevas fuentes de ingresos en iniciativas digitales”, porque es donde a futuro se ve el potencial de crecimiento y eso puede incluir cualquier cosa. ¿Cómo se les ocurre que se podrían generar nuevos ingresos de tal forma que se pudiera perseguir una estrategia de alto valor para nuestras audiencias, pero con un bajo coste?”

Tafur y Castañeda, se miraron entre sí como si hubieran sido sacudidos fuertemente. Castañeda dijo, “Cristina, no me queda claro cómo se podría crear una propuesta de valor así, en las estrategias competitivas o creamos un producto o servicio basado en el valor o diferenciación o nos vamos por una estrategia de precio buscando ser eficientes en los costos”. Acevedo intervino: “Allí es donde te equivocas, no es la única forma, resulta que sí es posible que nos enfoquemos en una estrategia que aborde ambos aspectos buscando un alto valor y a su vez bajos costes, es lo que se llama una estrategia de innovación en valor, es decir una estrategia que me permite pasar de competir en un mercado a crear un mercado cambiando así los límites de mi realidad como empresa y de donde provengan mayores beneficios, o sea donde hagamos a la competencia irrelevante”.

Aun así, creo que la compañía está haciendo un esfuerzo por cambiar ese panorama y nosotros tenemos una gran participación en dicho proceso, -indicó Sara Barreto. Si revisamos, en estos últimos años la Organización ha enfocado los esfuerzos en diferentes horizontes de innovación y se han desarrollado iniciativas bajo el esquema de conectar a proveedores con consumidores, como cuando lanzamos Trato Contrato, o recientemente el piloto que estamos apoyando de la maquila de contenidos (Crealance); las investigaciones nos indican que hay potencial del mercado y por eso avanzaron en el Stage Gate, ¿no? También nos estamos enfocando en la analítica de los datos y la toma de decisiones con GIGA (Grandes Ideas, Grande Audiencias). Ahora tenemos más herramientas para poder entender los hábitos de nuestras audiencias y poder dirigir la publicidad más eficientemente de nuestros anunciantes, junto con enriquecer las experiencias del consumo del contenido en nuestros portales. Así estamos explotando los datos que generamos de todos nuestros portales creando nuevas oportunidades de ingresos para la compañía para poder ofrecer productos o servicios directamente a nuestros usuarios. Ahora bien, no olvidemos también lo que ya hemos logrado con Cursos EL TIEMPO, esa idea fue genial porque estamos aprovechando nuestras capacidades internas para generar una oferta educativa diferente, de la mano de personas reconocidas en el medio que aportan su conocimiento práctico y aplicado a los estudiantes.

Acevedo sonrió y dijo, - Sara, tienes razón, todas esas iniciativas las hemos sacado adelante con nuestro modelo de innovación, hemos hecho un trabajo serio y responsable para idear, evaluar, filtrar y monitorear cada una de las iniciativas en los horizontes de crecimiento y con Stage Gate ir moviendo las iniciativas a través del 'funnel' de innovación. De cierta forma creo que tenemos una perspectiva de océano azul, pero creo que podemos incorporar nuevas herramientas para enfocarnos adecuadamente en la creación de mercados^{xxv}. Por ejemplo, hoy tenemos 30 marcas entre productos y servicios, pero no valdría la pena hacer un ejercicio para identificar ¿qué ofrecemos a nuestras audiencias y anunciantes en términos de imitación de valor, o si es tan solo una alternativa frente a la competencia proporcionando un valor mejorado, o simplemente identificar que sí supone un verdadero salto de nivel de valor para ellos? De esta manera quizás tendríamos perspectivas más claras sobre el crecimiento inherente de nuestro portafolio de productos o servicios. -

El equipo asentía frente a la propuesta de Acevedo. Barreto intervino - Kris, se me ocurre que de hecho esa sería una forma para mejorar nuestros procesos de evaluación de las iniciativas H2 y H3 durante el proceso de Stage Gate – Acevedo respondió, - claro, pero no solamente para esas iniciativas, sino también para revisar nuestros actuales productos y servicios. Por ejemplo, si identificáramos los factores competitivos de nuestros negocios, productos o servicios de cara cómo los percibe nuestro cliente final y los comparáramos con el de nuestro más fuerte rival, ¿qué podríamos encontrar?, quizás esto ayudaría a enfocarnos en los factores que deberíamos eliminar, reducir, aumentar y crear para crear una estrategia basada en alto valor y bajo coste que nos ayude después a identificar ¿cuáles son los clientes a los que no les estamos llegando por no diferenciarnos de los demás competidores?

Acevedo recibió una alerta en su celular quince minutos antes de su siguiente reunión que sería precisamente el comité de seguimiento de iniciativas de innovación con la Gerencia Ejecutiva de Digitales Informativos, donde precisamente hablarían de la salida a producción de la venta de contenido en el sitio web de EL TIEMPO. Agradeció a sus compañeros por las reflexiones y se dirigió hacia la sala de juntas. En el camino, le seguía rondando un pensamiento que se le había ocurrido al estar hablando con su equipo. ¿Con 30 marcas de productos y servicios no valdría la pena usar las herramientas del océano azul para plantear un cambio en la estrategia de la empresa?, sería el momento para pensar en una integración de los productos y servicios y aumentar así las posibilidades para hacer las cosas diferente a la competencia? Luego de pensarlo se dispuso firmemente a proponer e implementar cambios en el modelo de innovación, para que, a través de la cultura de innovación, los procesos y las estructuras se pudieran introducir nuevas herramientas que permitirán crear los cambios que se requerían para generar más iniciativas en el ámbito digital y de esta manera se percibieran mayores ingresos al crear nuevas oportunidades en el mercado y encontrar nuevos clientes.

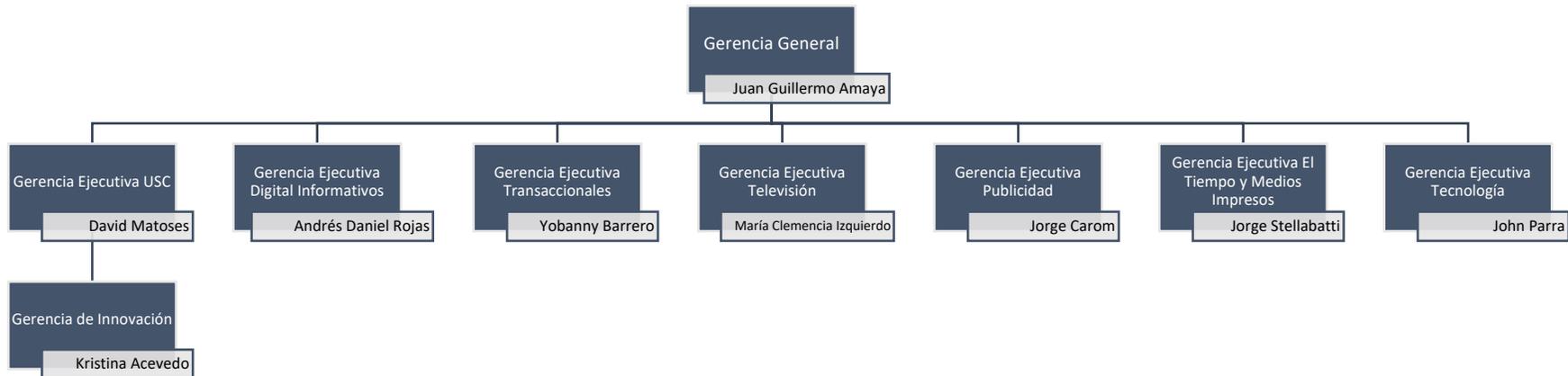
Anexo – Productos y Servicios de Casa Editorial EL TIEMPO



Anexo – Estrategia 2015 - 2020 de Casa Editorial EL TIEMPO

Financiero	1	Consolidar ingresos totales superiores a los \$657 MMM	2	Lograr un Margen EBITDA del 13.8%	3	Consolidar alianzas, adquisiciones, inversiones y desinversiones que permitan un portafolio óptimo y eficiente
	4	Crecer y fidelizar las audiencias de EL TIEMPO Casa Editorial	5	Fortalecer la oferta de valor hacia nuestros anunciantes y su entorno de acuerdo con sus audiencias	6	Fortalecer agresivamente nuestras marcas
			7	Tener una fuerte estrategia competitiva regional	8	Desarrollar esquemas de monetización no convencionales
Procesos internos	9	Desarrollar un proceso robusto de gestión y aprovechamiento de la información sobre audiencias y anunciantes	10	Alinear el proceso de producción y distribución de contenido acorde a las necesidades y hábitos de las audiencias y anunciantes	11	Revisar continuamente los procesos en búsqueda de optimizaciones, eficiencias y calidad
	12	Tener la infraestructura tecnológica adecuada para responder eficientemente a los cambios en el negocio				
Aprendizaje y desarrollo	13	Tener una estructura organizacional ágil y alineada con las necesidades del negocio	14	Tener un grupo de innovación e incubadoras de ideas de negocios y contenido transversales a la organización	15	Ser imán del mejor talento
	16	Desarrollar una cultura organizacional en torno a los valores y la estrategia definida	17	Implementar una cultura de planeación, seguimiento y cumplimiento		

Anexo – Estructura Organizacional de Negocios Casa Editorial EL TIEMPO



Anexo – Valores Corporativos de Casa Editorial EL TIEMPO



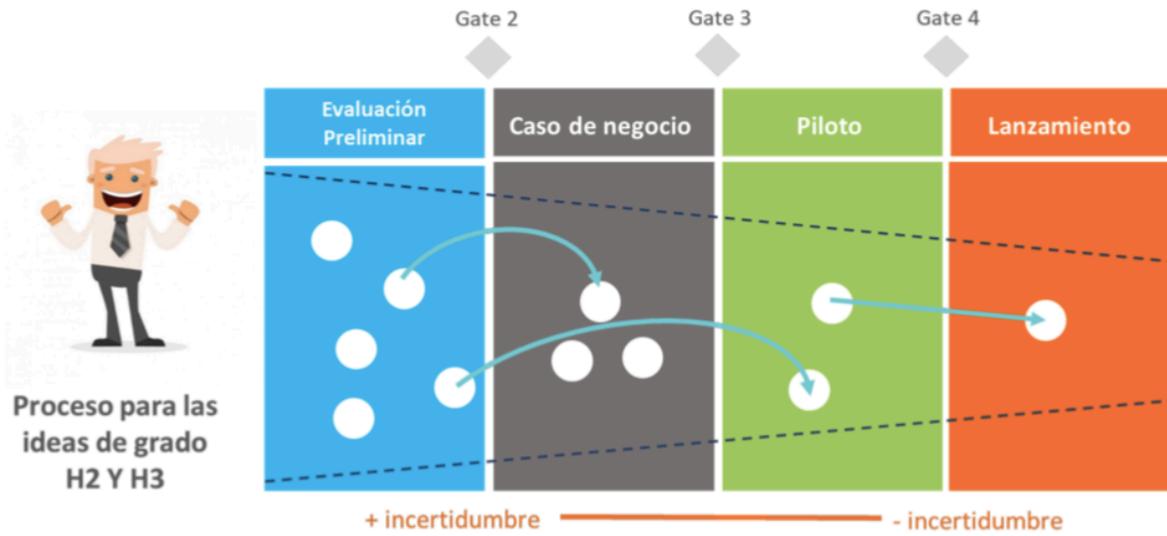
Anexo – Macroproceso de Innovación



Anexo – Proceso de gestión de las ideas



Anexo – Proceso de evaluación de ideas categorizadas en horizontes de crecimiento H2 y H3



Anexo – Campaña Cero Cocodrilos



Cero cocodrilos es la campaña que moviliza el cambio de actitud ante las nuevas ideas y promueve darle un espacio a las ideas no tradicionales.



Anexo – Indicadores corporativos de Innovación

Objetivo General: Generar proyectos de innovación que generen eficiencias, transformen nuestros procesos y negocios, creen valor a nuestras audiencias, generen nuevos ingresos y ayuden a mantener nuestra posición de liderazgo en el mercado.	Indicador: Para el 2022 esperamos crecer del 5% al 20% en ingresos provenientes de digital y nuevos negocios en impresos, televisión y nuevos productos, manteniendo un EBITDA superior al 25%
Objetivos específicos: Incentivar la creación de valor para la compañía a partir la generación de proyectos de carácter innovador relacionado con cada gerencia ejecutiva	Indicador: Cada gerencia ejecutiva debe contar con una iniciativa de innovación transversal a esa gerencia en cualquier horizonte de innovación (H1, H2 o H3).
Mobilizar a los colaboradores de ETCE a adquirir habilidades y conocimientos para innovar en sus labores diarias.	Indicador: Número de colaboradores asistiendo a capacitaciones en temáticas relacionadas a innovación.
Lograr que los líderes de innovación del escuadrón i sean agentes movilizados de la innovación en la gerencia a la que pertenezca.	Indicador: El 80% de los líderes del escuadrón logran un 80% de los indicadores que les miden su rol.

Anexo – Metas de los indicadores y frecuencia de medición

Objetivo	Meta	Frecuencia de medición	Responsable
Generar proyectos de innovación que generen eficiencias, transformen nuestros procesos y negocios, creen valor a nuestras audiencias, generen nuevos ingresos y ayuden a mantener nuestra posición de liderazgo en el mercado.	\$12.000.000 en nuevos ingresos	Bimestral	Juan Guillermo Amaya – Gerente General
Incentivar la creación de valor para la compañía a partir la generación de proyectos de carácter innovador relacionado con cada gerencia ejecutiva	1 proyectos de innovación transversal a la gerencia ejecutiva	Bimestral	Cada Gerente Ejecutivo
Mobilizar a los colaboradores de ETCE a adquirir habilidades y conocimientos para innovar en sus labores diarias.	80% de los colaboradores asisten alguna actividades de capacitación	Mensual	Kristina Acevedo – Gerente de Innovación
Lograr que los líderes de innovación del escuadrón i sean agentes movilizados de la innovación en la gerencia a la que pertenezca.	El 80% de los líderes del escuadrón logran un 80% de los indicadores que les miden su rol.	Semestral	Kristina Acevedo – Gerente de Innovación

Anexo – Indicadores Escuadrón-i

INDICADORES ESCUADRÓN	
GENERALES	PESO
Cantidad de iniciativas e ideas apoyadas/movilizadas en cada gerencia*	25%
Asistir al 90% de los comités de innovación de la Gerencia	25%
Asistir al 100% de los comités de innovación del escuadrón i	15%
Establecer los comités periódicos de la Gerencia	20%
Evaluación apreciativa del comité de innovación del área (gerencia + innovación) // 2 veces al año	15%

Anexo – Diarios de Innovación

Diarios de innovación

EL TIEMPO

LO MAS PREMIOS INNOVACIÓN 2017

PROYECTOS EJECUTADOS: GANADORES 2014-2015

Formatos de alto impacto
Nuevos formatos de publicidad elaborados con el mismo impreso que destacan por el corte y plegado del mismo.

Regionales
Barras Angulares
INHouse se fabrican unos barras angulares que permiten en una banda y usando 2 torres, imprimir 6 páginas.

Modelo de negocio
Producto que reúne las plataformas que componen un ecosistema digital, como lo son Motores de Búsqueda, Redes Sociales y Pauta en display a través de la red de portales de EL TIEMPO, para los pymes de Colombia.

Mejoras continuas
#Columneando
15 de los columnistas más relevantes en el mundo impreso y digital se toman nuestro Facebook live para dar a conocer sus opiniones y compartirlas con las audiencias.

H1
Re Pílos Pruebas Saber 11
Simulador de una página de periódico con preguntas y respuestas de las Pruebas así como carreras universitarias como orientación profesional.

H2
Cargos Operativos-Emplejo
Mover la oferta de cargos operativos de los clientes actuales de El empleo y desde ahí mover los candidatos de estos perfiles.

H3
Maquila de contenidos
Una plataforma digital que conecta a los marcos con los freelancers para producir contenidos a la medida.

Premio de la Gente-Proyecto Escuela de periodismo
Formación de jóvenes periodistas con capacidad para elaborar contenidos en diversos formatos y lenguajes que permitan a la compañía innovar en diversos escenarios.

¿QUIÉNES POSTULAN A LOS NOMINADOS?

Gerente ejecutivo + Gerente de negocio + Líder de Innovación + Promotor de Innovación

PROCESOS DE POSTULACIÓN Y SELECCIÓN DE NOMINADOS

- 1 Postulación de nominados
- 2 Clasificación de proyectos
- 3 Llenado de ficha de postulación
- 4 Selección de finalistas

PROCESO DE SUSTENTACIÓN Y ELECCIÓN DE GANADORES

- 1 Finalistas preparan pitch de 15 minutos
- 2 Programación de presentación a jurados
- 3 Presentación de ideas a jurados
- 4 Evento de reconocimiento y premiación

JURADOS

 Juan Guillermo Amaya Gerente General El Tiempo	 Kristina Acevedo Gerente de Innovación El Tiempo	 Sergio Martin Analista de Innovación Alpina	 David Matoses Gerente Ejecutivo USC El Tiempo
 Johanna Harker García Directora de Open Future Wayra Colombia	 Tatiana León Directora de Proyectos de Emprendimiento Connect Bogotá	 Yobany Barrero Gerente Ejecutivo Transaccionales El Tiempo	 Edwin Ortega del Chiaro Director de Innovación y Desarrollo Apiros

TOUR DE INNOVACIÓN

Los ganadores obtuvieron un tiquete al primer Tour de Innovación. El destino elegido fue Medellín, donde durante 2 días tuvieron una inmersión en el mundo de la innovación, visitando diferentes compañías: Familia, Bancolombia y Ruta N, conociendo sus metodologías y compartiendo nuevas experiencias.



OBJETIVO DE LOS PREMIOS



Reconocer y premiar anualmente los resultados de los esfuerzos de innovación en diferentes niveles realizados por las áreas y negocios de EL TIEMPO Casa Editorial

MOVILIZADORES DE LA INNOVACIÓN: GANADORES



Andrés Mompotes
Director/Editor de Contenido



Ubaldo Vidal
Gerente Ejecutivo



Daniel Carrion
Mejor Líder de Innovación



Saúl Cantillo
Mejor Promotor de Innovación



Oscar Cruz
Gerente de clasificados. Premio de la Gente

Continuación Anexo – Diarios de Innovación

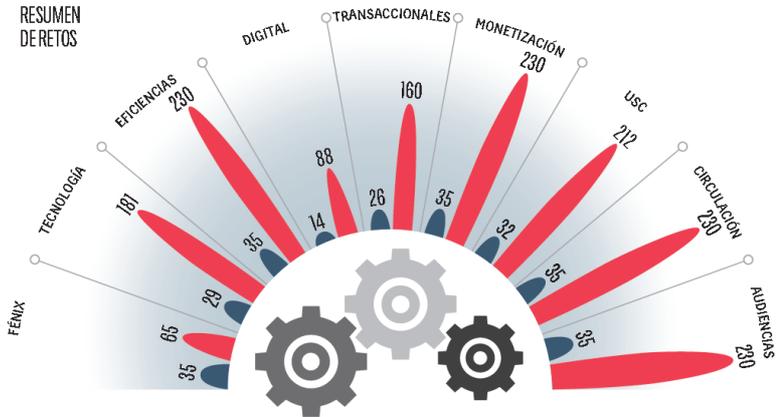
i - 02

RETOS EVEREST Y FÉNIX

Objetivo principal: Abrir espacios para la innovación y generar ideas a partir de retos trabajados por grupos interdisciplinarios.

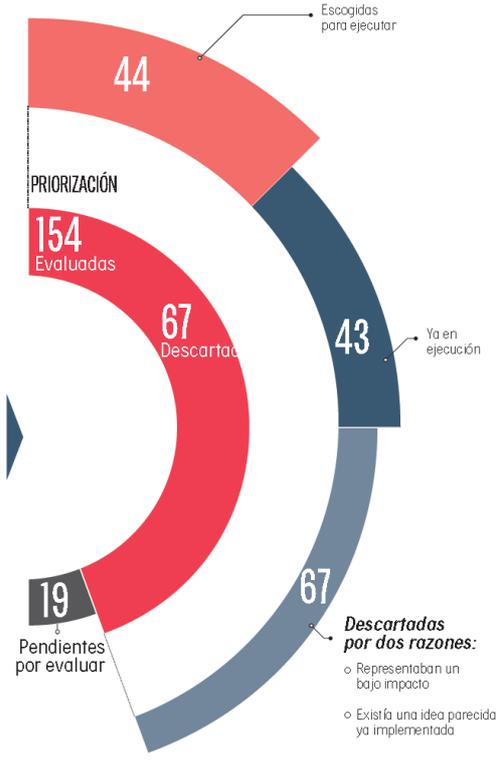
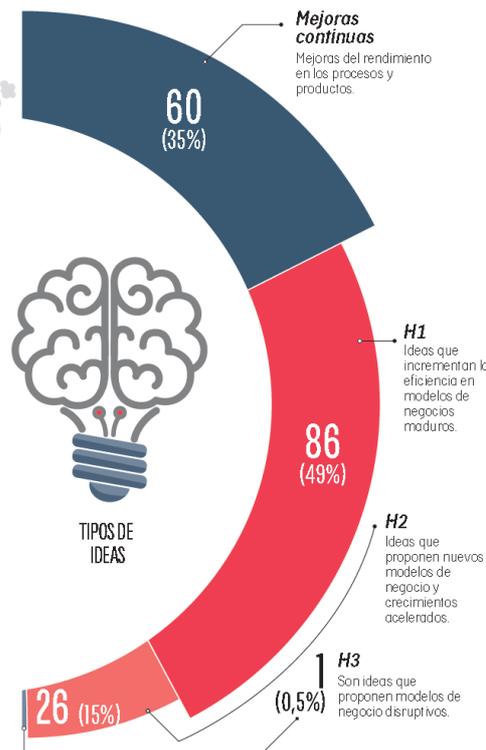
PROCESO DE CALIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS IDEAS

- 1 **Recolección de presentaciones**
- 2 **Pre filtro según la relevancia**
- 3 **Priorización gerencias**
- 4 **Comunicación a equipos**



9 Retos | **240** Ideas | **1.336** Participantes

173 Ideas consolidadas



QUE DIJERON LAS PERSONAS SOBRE ESTA ACTIVIDAD

- "Fue una experiencia muy interesante. Nos motivó a re-pensar cómo lo que tenemos en nuestro entorno puede ser mejorado."
- "Es una muy buena oportunidad de conocer compañeros y procesos de mi empresa y además aportar con posibles soluciones."
- "Se debe continuar anualmente y hacer rondas eliminatorias para poder pulir más la idea"

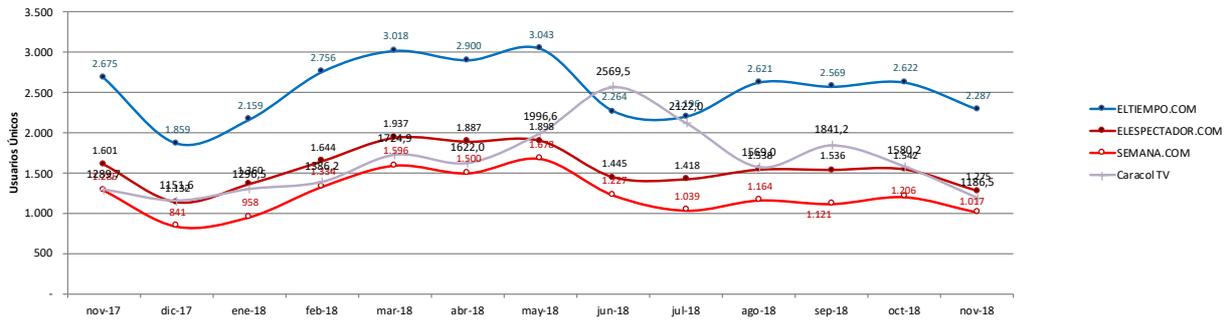
LECCIONES APRENDIDAS

- 1 Las personas tenemos muchas ideas y hay disposición para trabajar en la innovación.
- 2 Ha sido una buena manera de demostrar que la falta de tiempo como una excusa cuando hablamos de innovación, se puede derrotar.
- 3 Fue un espacio para detectar nuevos talentos.
- 4 Nuestro reto está en que las ideas no se mueran.

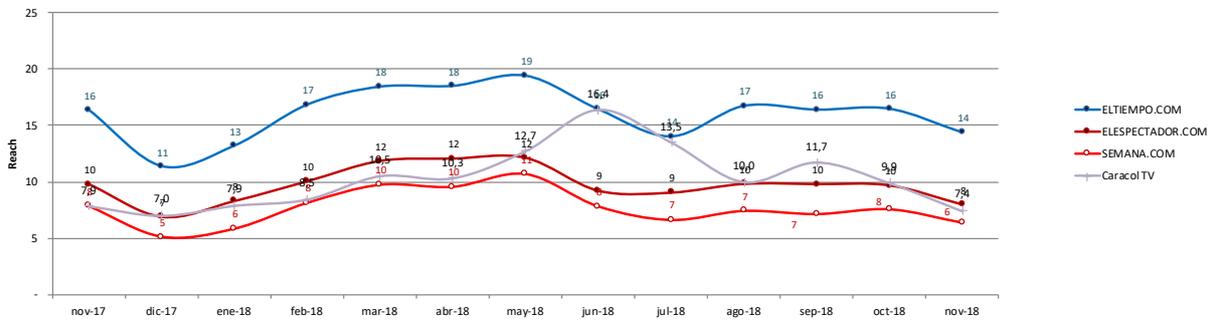
i Coordinación: Verónica Tobón, Gerente de Innovación; Kristina Acevedo, Infografía; Mateo Clavijo Daza

Anexo – Comportamiento de tráfico de eltiempo.com frente a la competencia

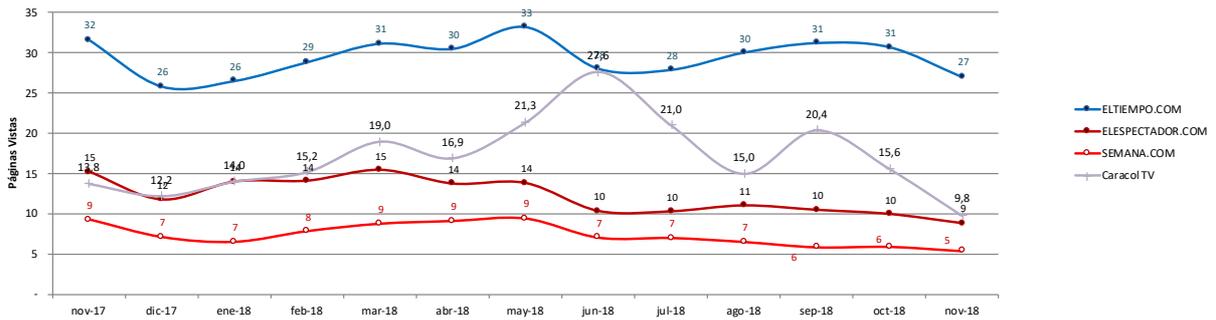
COMPORTAMIENTO DE UNIQUE VISITORS EN MILES



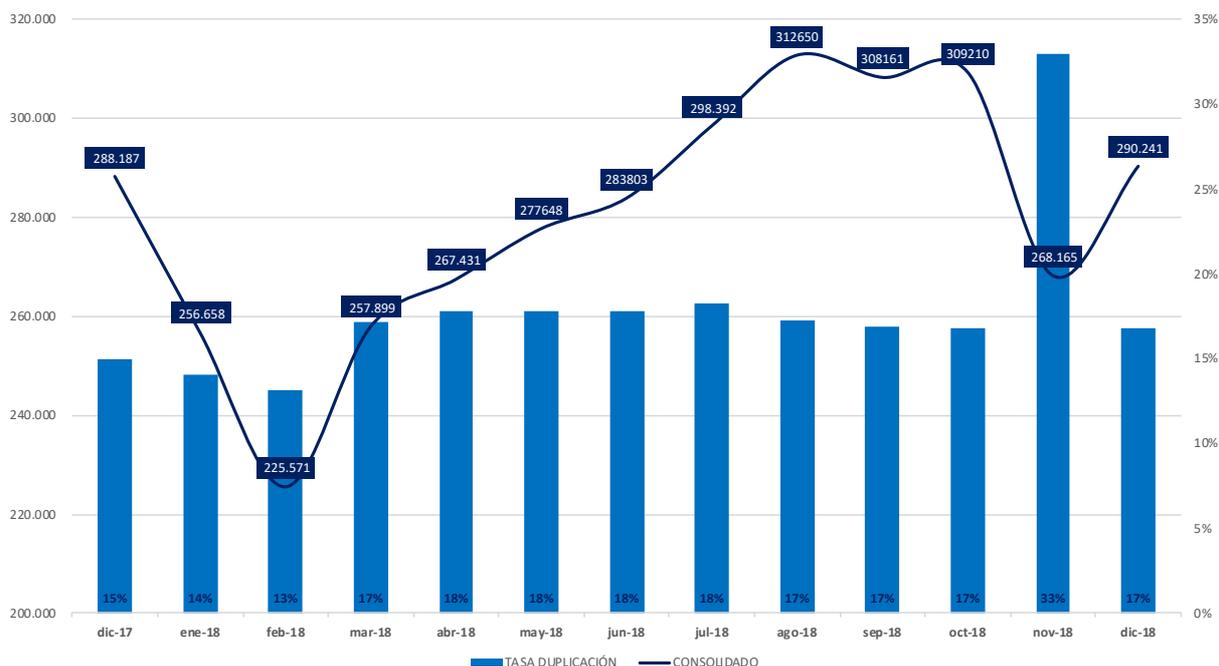
COMPORTAMIENTO REACH EN PORCENTAJE



COMPORTAMIENTO DE PÁGINAS VISTAS EN MILLONES

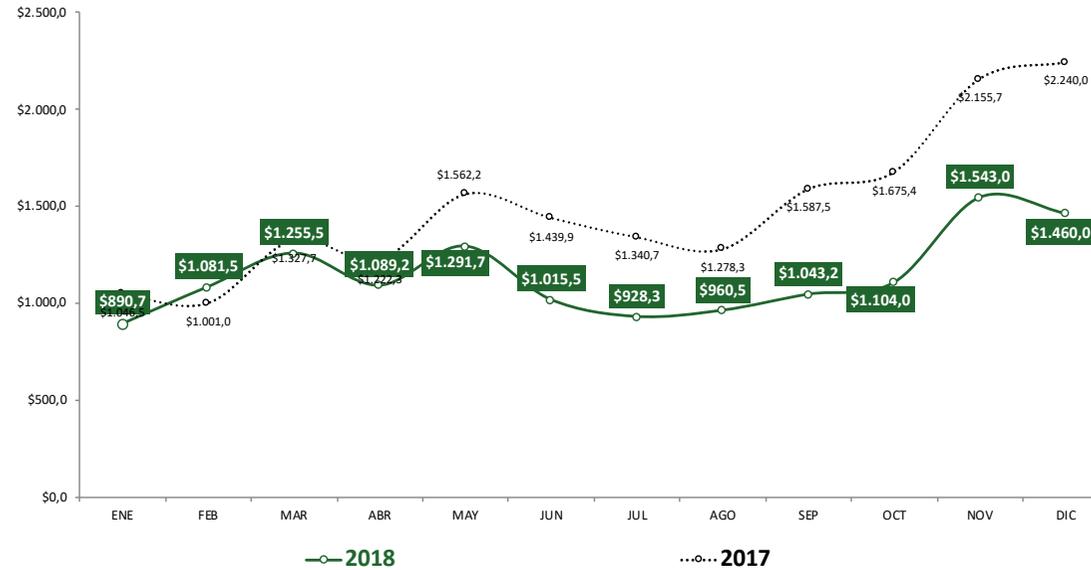


CONSOLIDADO USUARIOS ÚNICOS QUE NAVEGARON LOGUEADOS POR MES EN ELTIEMPO.COM



PALABRA	SIGNIFICADO
Página Vista	Es solo una carga de la página web en un navegador del visitante
Usuario Únicos	El número estimado de individuos diferentes que visitaron los contenidos de un sitio web, una categoría, un canal, o una aplicación durante un periodo seleccionado
Reach	El% del universo total correspondiente por el total de los visitantes del sitio.
Visita	Inicia cuando la persona ve la primera página dura hasta 30 minutos de inactividad o 23 horas de uso continuo, un visitante unico puede realizar multiple visitas durante un periodo de tiempo determinado.
Promedio de Visitantes Diarios	El número promedio estimado de personas visitando cualquier contenido de un sitio web por día en el informe del mes.
Promedio de visitas por visitante	El número medio de consultas, en el informe mes por las personas que visitan el sitio web (Visitas totales / Unique Visitantes).
Promedio de visitas por día de uso	El número promedio de visitas por día por aquellos que visitan la sitio web (Visitas totales / Total de días de uso).
Promedio de páginas por visitante	El número medio de páginas vistas durante un mes por parte de personas que visitan el sitio web.
Promedio de Visitantes Diarios	El número promedio estimado de personas (en miles) visitando cualquier contenido de un sitio web por día en el informe del mes.

Anexo – Comportamiento histórico de ingresos por publicidad para eltiempo.com en millones de pesos colombianos



Ingresos en Millones	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ingreso Acum. 2.015	\$ 807,1	\$ 1.883,9	\$ 3.037,4	\$ 4.423,3	\$ 5.990,2	\$ 7.313,7	\$ 8.434,1	\$ 9.904,7	\$ 11.642,8	\$ 13.369,8	\$ 14.926,0	\$ 16.640,8
Ingreso Acum. 2.016	\$ 888,2	\$ 2.246,8	\$ 3.729,2	\$ 5.107,4	\$ 6.445,6	\$ 7.933,5	\$ 9.310,7	\$ 10.786,3	\$ 12.572,3	\$ 14.022,3	\$ 16.533,4	\$ 18.924,0
Ingreso Acum. 2.017	\$ 1.046,5	\$ 2.047,5	\$ 3.375,3	\$ 4.597,6	\$ 6.159,8	\$ 7.599,7	\$ 8.940,4	\$ 10.218,7	\$ 11.806,2	\$ 13.481,6	\$ 15.637,3	\$ 17.877,3
Ingreso Acum. 2.018	\$ 890,7	\$ 1.972,2	\$ 3.227,7	\$ 4.317,0	\$ 5.608,7	\$ 6.624,2	\$ 7.552,4	\$ 8.513,0	\$ 9.556,2	\$ 10.660,2	\$ 12.203,2	\$ 13.663,2
% Var. 2017 - 2.018	-14,9%	-3,7%	-4,4%	-6,1%	-8,9%	-12,8%	-15,5%	-16,7%	-19,1%	-20,9%	-22,0%	-23,6%
Ingreso mes 2.015	\$ 807.129.649,00	\$ 1.076.811.127,00	\$ 1.153.471.183,00	\$ 1.385.853.990,00	\$ 1.566.899.089,00	\$ 1.323.511.308,00	\$ 1.120.449.611,00	\$ 1.470.614.980,00	\$ 1.738.091.006,00	\$ 1.727.001.057,00	\$ 1.556.159.213,00	\$ 1.714.843.928,00
Ingreso mes 2.016	\$ 888.204.882	\$ 1.358.642.746	\$ 1.482.346.867	\$ 1.378.192.204	\$ 1.338.185.206	\$ 1.487.918.534	\$ 1.377.245.009	\$ 1.475.708.021	\$ 1.785.524.194	\$ 1.449.985.329	\$ 2.511.106.808,00	\$ 2.390.606.835,00
Ingreso mes 2.017	\$ 874.120.648	\$ 1.001.013.294	\$ 1.327.731.507	\$ 1.222.303.855	\$ 1.562.195.072	\$ 1.439.946.327	\$ 1.340.700.563	\$ 1.278.302.409	\$ 1.587.479.515	\$ 1.675.384.299	\$ 215.569.162,00	\$ 223.998.957,00
Ingreso mes 2.018	\$ 890.688.678	\$ 1.081.549.480	\$ 1.255.481.874	\$ 1.089.234.433	\$ 1.291.700.801	\$ 1.015.542.349	\$ 928.250.308	\$ 960.529.102	\$ 1.043.197.400	\$ 1.104.012.400	\$ 1.542.967.888	\$ 1.460.000.000
Usuarios Únicos 2.015	8.760.359,0	8.976.909,0	10.048.055,0	9.628.621,0	10.129.244,0	10.890.937,0	10.837.572,0	10.509.534,0	11.136.162,0	12.848.825,0	12.947.725,0	8.213.716,0
Ingreso / Usuario 2.015	\$ 92	\$ 120	\$ 115	\$ 144	\$ 155	\$ 122	\$ 103	\$ 140	\$ 156	\$ 134	\$ 120	\$ 209
Usuarios Únicos 2.016	16.065.665,0	16.709.738,0	16.340.864,0	16.376.997,0	15.569.905,0	16.152.717,0	16.226.687,0	16.860.662,0	17.947.539,0	18.997.675,0	17.664.372,0	17.653.366,0
Ingreso / Usuario 2.016	\$ 55	\$ 81	\$ 91	\$ 84	\$ 86	\$ 92	\$ 85	\$ 88	\$ 99	\$ 76	\$ 142	\$ 135
Usuarios Únicos 2.017	17.043.419	18.727.062	21.976.614	20.291.827	20.728.078	18.512.338	19.357.593	20.713.708	22.662.020	21.845.638	20.650.739	16.618.692
Ingreso / Usuario 2.017	\$ 51	\$ 53	\$ 60	\$ 60	\$ 75	\$ 78	\$ 69	\$ 62	\$ 70	\$ 77	\$ 10	\$ 13,5
Usuarios Únicos 2.018	19.440.393	20.456.261	22.407.489	19.732.168	20.381.252	19.996.691	19.544.572	19.111.969	18.272.000	17.879.000	16.740.000	14.979.000
Ingreso / Usuario 2.018	\$ 46	\$ 53	\$ 56	\$ 55	\$ 63	\$ 51	\$ 47	\$ 50	\$ 57	\$ 62	\$ 92	\$ 97,5

Anexo – modelos de suscripciones digitales

De acuerdo con el dossier: Suscripciones, “the new black”^{xxvi} los principales modelos de monetización para los contenidos de los medios impresos tradicionales giran en torno a las siguientes alternativas:

MODELO	DESCRIPCIÓN
Paywalls	Paywalls o muros de pago, son modelos que permiten o restringen el acceso a los contenidos de una página Web en función de una serie de criterios o reglas. De estos existen dos tipos, los rígidos o duros y los metered o porosos. Los paywall rígidos no permiten el acceso al contenido de forma mayoritaria sin una suscripción. Los paywall metered son más flexibles y permiten el acceso a una serie de contenidos en función de unas reglas que define el editor; por ejemplo, el número de artículos accedidos al mes, tiempo dedicado al leerlos, o los formatos de los contenidos. Su éxito reside en el conocimiento profundo de los lectores más fieles o heavy users, que representan entre el 1% y 5% de toda la audiencia y son los lectores recurrentes con mayor probabilidad de convertirse en suscriptores de pago.
Freemium	Es un modelo que se caracteriza por ofrecer un cierto tipo de contenido gratuito - independientemente de cuánto se consuma-, combinando otros de alto valor o Premium para cuyo acceso se requiere suscripción previa. Este modelo de negocio permite a los editores decidir qué contenido queda detrás del muro de pago y cuál se proporciona de manera gratuita. No obstante, en este último punto radica el éxito del modelo.
Híbridos	Este tipo de modelo depende de la madurez en la aplicación de los modelos anteriores y el conocimiento tecnológico del medio, en donde se busca la combinación de modelos de monetización para maximizar las ventajas. La combinación más extendida es la del Premium y metered.
Dinámicos o algorítmicos	también llamados Paywalls dinámicos surgen de la madurez tecnológica asociada al incremento de recolección y análisis de datos en tiempo real y están diseñados pensando en el comportamiento de los usuarios y en el contenido que pueda interesarles. Los datos permiten identificar aquellos lectores con mayor probabilidad de convertirse en suscriptores, con lo que se pueden dirigir ofertas personalizadas en el momento y canal de distribución más adecuado. Un ejemplo sería que el muro de pago aparezca más rápidamente para lectores que pasan mucho tiempo consumiendo contenido, en lugar de lanzar un modelo de pago estándar.
Membresía	son modelos que requieren de un compromiso de sus miembros. A cambio de una cuota o contribución, tienen una serie de ventajas o privilegios que pueden ir desde acceso preferencial a otros servicios o prebendas como regalos, descuentos en productos, merchandising, relación directa con los periodistas, asistencia a espectáculos o eventos. El modelo se basa en el compromiso de ofrecer algo que los usuarios sientan que es imposible de obtener en otros lugares y por lo cual están dispuestos a pagar.

Anexo – PyG consolidado de Casa Editorial EL TIEMPO 2015 – 2018

Estado de Pérdidas y Ganancias de Casa Editorial EL TIEMPO

Cifras en millones de pesos

PyG	2015 Real	%	2016 Real	%	2017 Real	%	2018 Real	%	var 16 - 15	var 17 - 16	var 18 - 17	var 18 - 15
Publicidad	292.841	55%	243.556	51%	217.478	49%	197.593	48%	-16,8%	-11%	-9%	-33%
Circulación	67.441	13%	64.478	13%	63.981	14%	63.716	15%	-4,4%	-1%	0%	-6%
Otros Ingresos	173.324	32%	170.515	36%	165.046	37%	153.402	37%	-1,6%	-3%	-7%	-11%
Total Ingresos	533.606	100%	478.549	100%	446.505	100%	414.711	100%	-10,3%	-7%	-7%	-22%
Costo de Ventas	(262.092)	-49%	(253.903)	-53%	(235.613)	-53%	(224.427)	-54%	-3,1%	-7%	-5%	-14%
Margen Bruto	271.514	51%	224.646	47%	210.892	47%	190.284	46%	-17,3%	-6%	-10%	-30%
Gastos de Ventas	(177.871)	-33%	(150.722)	-31%	(146.750)	-33%	(144.578)	-35%	-15,3%	-3%	-1%	-19%
Margen Comercial	93.643	18%	73.923	15%	64.142	14%	45.706	11%	-21,1%	-13%	-29%	-51%
Gastos de Administración	(54.779)	-10%	(51.256)	-11%	(45.415)	-10%	(43.369)	-10%	-6,4%	-11%	-5%	-21%
EBITDA	38.864	7%	22.667	5%	18.727	4%	2.337	1%	-41,7%	-17%	-88%	-94%
Depreciación y Amortización	(34.338)	-6%	(29.752)	-6%	(21.529)	-5%	(20.223)	-5%	-13,4%	-28%	-6%	-41%
EBIT	4.526	1%	(7.085)	-1%	(2.802)	-1%	(17.886)	-4%	-256,6%	-60%	538%	-495%
Neto No Operacionales	(20.763)	-4%	(15.594)	-3%	(14.401)	-3%	(18.972)	-5%	-24,9%	-8%	32%	-9%
Util. antes de Impuestos	(16.237)	-3%	(22.680)	-5%	(17.203)	-4%	(36.857)	-9%	39,7%	-24%	114%	127%
Provision Impuestos	(6.172)	-1%	5.446	1%	(1.415)	0%	(9.396)	-2%	-188,2%	-126%	564%	52%
Utilidad Neta	(22.409)	-4%	(17.234)	-4%	(18.618)	-4%	(46.253)	-11%	-23,1%	8%	148%	106%

ⁱ Wikipedia, Casa Editorial EL TIEMPO https://es.wikipedia.org/wiki/Casa_Editorial_El_Tiempo

ⁱⁱ EL TIEMPO, Juan Guillermo Amaya, nuevo Gerente de EL TIEMPO, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15399117>

ⁱⁱⁱ Entrevista Cristina Acevedo Gerente de Innovación de Casa Editorial EL TIEMPO

^{iv} Entrevista Cristina Acevedo Gerente de Innovación de Casa Editorial EL TIEMPO

^v EL TIEMPO, EL TIEMPO, entre las 12 empresas de MegaE por su emprendimiento, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16532664>

^{vi} Looking back at the Alchemy of Growth. <http://growthalchemy.com/2016/09/27/looking-back-at-the-alchemy-of-growth/>

^{vii} Casa Editorial EL TIEMPO, reconocida por sus prácticas en Innovación. <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/reconocimiento-a-el-tiempo-por-sus-practica-en-innovacion-304682>

^{viii} Mega-e, Empresas Gestando Empresas, es un programa que le permite a las organizaciones vivir una experiencia para reconectarse con la esencia emprendedora de sus orígenes, contagiarse de ese espíritu, desarrollar negocios y ser parte en la creación de nuevos proyectos empresariales con alto valor agregado. <https://innpulsacolombia.com/es/entrada/megae-empresas-gestando-empresas>

^{ix} Mega-i, es un programa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e iNNpulsa Colombia en el que podrá desarrollar proyectos de emprendimiento corporativo que le genere nuevas fuentes de ingreso a su empresa. <https://innpulsacolombia.com/es/megai>

^x iNNpulsa Colombia, es la unidad de gestión de crecimiento empresarial del Gobierno Nacional, creada en febrero de 2012 para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad en Colombia. <https://innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>

-
- ^{xi} Número de copias pagadas de un periódico o revista distribuidas en una geografía. Con la entrada de internet, la circulación se divide en a) impresa y b) suscripción digital paga. <http://www.intersectmediasolutions.com/?q=node/80>
- ^{xii} Impresiones se refiere al número exacto de veces que un sitio web específico ha sido accedido o visitado por un usuario. https://www.webopedia.com/TERM/P/page_impression.html
- ^{xiii} La publicidad programática es un proceso automatizado de compra y venta de publicidad a través de una transacción (subasta), que conecta a los anunciantes con los editores y sus sitios web. Estos procesos usan tecnologías de inteligencia artificial y subastas en tiempo real que ofrecen inventarios de publicidad para diferentes canales como dispositivos móviles, video, redes sociales, sitios web y hasta TV. <https://www.seerinteractive.com/blog/programmatic-advertising-101-works/>
- ^{xiv} Data Management Platform (DMP): es una plataforma central que comparte y correlaciona información de los anunciantes y las audiencias y su objetivo principal es entregar comprensión basada en los datos sobre los clientes. <https://lafleur.marketing/blog/programmatic-advertising-work/>
- ^{xv} Demand Side Platform (DSP): es una plataforma que permite a los anunciantes comprar y manejar inventarios publicitarios de diferentes mercados publicitarios (Ad Exchange). <https://lafleur.marketing/blog/programmatic-advertising-work/>
- ^{xvi} Supply Side Platform (SSP): es una plataforma que permite a los editores o medios de comunicación ofertar sus impresiones publicitarias programáticas fijando reglas de precios mínimos. <https://lafleur.marketing/blog/programmatic-advertising-work/>
- ^{xvii} Ad Exchange: se define como el mercado donde se compran y venden los espacios de publicidad dentro de las subastas digitales. El precio es basado en la relevancia de la publicidad y su demanda. <https://lafleur.marketing/blog/programmatic-advertising-work/>
- ^{xviii} Presentación de David Matoses, Gerente Ejecutivo de la USC de Casa Editorial EL TIEMPO para la reunión de líderes de innovación, octubre de 2018
- ^{xix} La República, Los principales periódicos se alinean para cobrar por consultar en sus portales. <https://www.larepublica.co/empresas/los-periodicos-se-alinean-para-cobrar-consultas-en-sus-portales-2601106>
- ^{xx} La República, Los principales periódicos se alinean para cobrar por consultar en sus portales. <https://www.larepublica.co/empresas/los-periodicos-se-alinean-para-cobrar-consultas-en-sus-portales-2601106>
- ^{xxi} La Silla Vacía, La decisión de cobrar: ¿harakirio salvación para los medios?. <https://lasillavacia.com/la-decision-de-cobrar-harakiri-o-salvacion-para-los-medios-64807>
- ^{xxii} La República, Los modelos para monetizar la información online de los medios. <https://www.larepublica.co/internet-economy/los-modelos-para-monetizar-la-informacion-online-de-los-medios-2736724>
- ^{xxiii} Semana, En internet, llegó el fin de lo gratis. <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/cada-vez-mas-periodicos-y-revistas-cobran-su-contenido-en-internet/569112>
- ^{xxiv} WAN-IFRA. World Press Report 2018. <https://www.wan-ifra.org>, documento proporcionado por Casa Editorial EL TIEMPO.
- ^{xxv} De acuerdo con W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro La Transición hacia el Océano Azul, en el contexto de la creación de nuevos mercados, el término de creación disruptiva capta muy bien la idea de desplazamiento, tando 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. Ahora bien, por muy importante que sea este concepto, sus estudios también han demostrado que se han creado muchos mercados nuevos sin necesidad de provocar ninguna disrupción en los existentes. Chan Kim W. & Mauborgne R. (2018). Blue Ocean Shift – Beyond Competing – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth. New York: Hachette Books.
- ^{xxvi} Evoca Media. Dossier: Suscripciones, “the new black” Los modelos de pago emergentes (1ª parte). <http://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-07.pdf>