

Acción Audiovisual es un Programa BID/Fomin y la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica de Chile, en operaciones desde 2008. Para contribuir a elevar la competitividad de las empresas chilenas de contenidos audiovisuales mediante su incorporación a los nuevos modelos de negocio de las industrias creativas, en 2011 se llevó a cabo el Programa de Difusión Tecnológica (PDT) denominado **Cómo diseñar y producir contenidos audiovisuales multiplataformas**, el cual contó con el decidido apoyo de CORFO.

Esta guía es el producto final de dicho Programa. En ella se analiza el fenómeno de la convergencia como un cambio de paradigma que ha modificado las relaciones entre **usuario, productores y proveedores de contenidos**. Asimismo, incorpora análisis sobre las nuevas modalidades de consumo y experiencias de los usuarios, haciendo especial énfasis en el fenómeno de la interactividad, fragmentación de los contenidos y segmentación de las audiencias.

Por otra parte, analiza también el surgimiento de los contenidos transmedia para multiplataformas, una nueva forma de contenido que se diseña tomando en cuenta los cambios que se han producido tanto en los usuarios como en los mercados. Se destaca además la importancia de la creación de contenidos transmedia centrados en el usuario, mediante la técnica del **Diseño Centrado en el Usuario**, donde la arquitectura de la experiencia aparece como factor clave.

Igualmente se estudian las **principales fuentes de financiamiento**, se describen las diferentes formas de monetización y se analizan las razones por las cuales las audiencias se muestran dispuestas a pagar por un contenido específico. Finalmente, se pone de relieve el valor de trabajar **contenidos vinculados a marcas** (*branded contents*) y sus variadas alternativas de integración en el contenido, describiéndose además las formas de medición de la efectividad de una marca.

Esta guía constituye un **importante hito de difusión tecnológica** de cara a las empresas chilenas productoras de contenidos culturales y de entretenimiento y, en términos más amplios, al vasto y bullente mundo de los emprendedores y creativos vinculados a la entretención. Es una iniciativa que esperamos seguir enriqueciendo con futuras acciones porque todos los días recibimos información relevante sobre nuevos modelos de negocio, aplicaciones tecnológicas y experiencias de empresas creadoras de contenidos.

GUÍA PARA LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDOS **TRANSMEDIA** PARA MÚLTIPLES PLATAFORMAS



FERNANDO ACUÑA | ALEJANDRO CALOQUERA

Fernando Acuña Díaz

Licenciado en Cine con mención en Producción Ejecutiva.

- Experto en financiamiento de proyectos audiovisuales, Media Business School, MBS, Unión Europea.
- Presidente de EGEDA Chile.
- Consejero del Audiovisual del Consejo de la Cultura.
- Director del Diplomado de Producción Ejecutiva y Profesor de Desarrollo de Proyectos Audiovisuales, Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica de Chile.
- Ex Director Ejecutivo de Nueva Imagen producciones.
- Ex Gerente de Desarrollo Estratégico y Contenidos de Canal 13 de Chile.
- Productor Ejecutivo de cientos de documentales, programas de TV y películas de ficción.

Alejandro Caloguera Miranda

Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile.

- Gerente de la Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile.
- Consultor de proyectos de distribución, innovación, difusión y transferencia tecnológica del sector audiovisual.
- Consultor de proyectos de innovación tecnológica del sector de videojuegos.
- Investigador en temas de las audiencias del cine en Chile.
- Ex Gerente de La Factoría, Consorcio de Empresas Chilenas de Producción Audiovisual.

Acción Audiovisual es un proyecto de la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile que cuenta con el apoyo de BID/Fomin, CORFO entre otros.

El objetivo general de este proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de la industria audiovisual chilena e incrementar su acceso al mercado regional e internacional, convirtiéndolo en un sector atractivo, rentable y que aporte al desarrollo cultural del país.

GUÍA PARA LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDOS TRANSMEDIA PARA MÚLTIPLES PLATAFORMAS

Facultad de Comunicaciones, Pontificia Universidad
Católica de Chile
Alameda 340, Santiago de Chile
www.accionaudiovisual.uc.cl

Diseño y diagramación : Astrid Orellana A.
Diseño y programación DVD : Carlos Armijo Q.

Impresión : Cerebro Digital / Clickprint
Primera edición : Noviembre 2012, Santiago de Chile.
Con un tiraje de 500 ejemplares.
Distribución gratuita.

ISBN : 9789561413122

Impreso en Chile
Printed in Chile

GUÍA

PARA LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN
DE CONTENIDOS **TRANSMEDIA**
PARA MÚLTIPLES PLATAFORMAS



FERNANDO ACUÑA | ALEJANDRO CALOQUEREA

2012



AGRADECIMIENTOS

A los expertos internacionales.

Edgar Spielmann (Chile – Estados Unidos).

Paco Rodríguez (España).

Jason DaPonte (USA).

Frank Boyd (UK).

Dave Birss (UK).

Marcela Campos (Argentina).

Nuno Bernardo (Portugal).

A los asesores nacionales.

Marcelo Flores.

Juan Diego Garretón

A la Unidad Ejecutora del Programa Acción Audiovisual.

Julia Eugenia Martínez.

Francisco Palma.

Johanna Whittle.

Sandrine Crisóstomo.

Rocío Jadue.

A los ejecutivos de CORFO.

Hernán Cheyre (Vicepresidente Ejecutivo).

Cristóbal Undurraga (Gerente de Emprendimiento).

Abel Benítez (Ejecutivo Técnico).

Anselmo Peiñán (Ejecutivo Técnico).

Guillermo Ojeda (Encargado de Programa de Fomento a las Industrias Creativas).

Conrad van Igel Grisar (Director ejecutivo de InnovaChile de Corfo).

4 |

A los ejecutivos de BID FOMIN.

Claudio Cortellese.

Patricio Díaz Lucarelli.

Marcela Ojeda.

Mónica Romis.

María Azorín.

David Penado.

A los profesionales que trabajaron en la edición de la Guía.

Encarnación Martínez (Editora de textos).

Gabriel Figueroa (Editor de contenidos).

Sebastián Pérez (Investigación de contenidos).

Romina Lorca (Producción).

Sandrine Crisostomo (Coordinación y administración).

Astrid Orellana (Diseño y diagramación).

Carlos Armijo (Diseño y programación DVD).

INDICE

CAPITULO 1

Introducción.	9
1. Antecedentes.	10
2. El aporte de los expertos internacionales.	12
3. Objetivo de la Guía.	12
4. Contenidos de la Guía.	13

CAPITULO 2

Contenidos Transmedia: orígenes y conceptos.	17
2.1 Convergencia: el cambio de paradigma.	18
2.1.1 Una revolución tecnológica.	20
2.1.2 La interactividad.	21
2.1.3 Fragmentación de la narración.	22
2.2 El espectador: de la audiencia al usuario.	23
2.2.1 La metamorfosis del público.	24
2.2.2 Segmentación de las audiencias.	25
2.2.3 Nuevas conductas: ATAWAD y Multitasking.	28
2.2.4 Economía de la atención y consumo del tiempo.	29
2.2.5 La experiencia social.	32
2.2.6 Fidelizar a las audiencias.	34
2.2.7 Audiencias comprometidas.	37
2.3 El mercado: cambio del modelo de negocio.	40
2.3.1 Ventanas clásicas.	41
2.3.2 Nueva cadena de valor.	42
2.4 Origen del concepto transmedia.	49
2.4.1 Evolución del término: crossmedia y transmedia.	50
2.4.2 Cómo surge el concepto transmedia.	51
2.4.3 Nuevas estrategias de promoción.	52
2.4.4 Los mitos del contenido transmedia.	53
2.4.5 Principios de la nueva narrativa.	57
2.4.6 Perspectivas en la creación, producción y distribución de contenido transmedia.	61

CAPITULO 3

Cómo crear contenidos Transmedia.	63
3.1 El usuario en el centro.	64
3.2 Creación de experiencias.	69
3.3 Universo y multiversos.	70
3.4 Cómo desarrollar la creatividad.	73
3.4.1 Lluvia de ideas.	74
3.4.2 Recomendaciones de Dave Birss.	75
3.4.3 El ciclo NABC.	76
3.4.4 Los seis sombreros.	79
3.4.5 La regla 1.9.90.	81
3.5 Plataformas, dispositivos y contenidos digitales.	82
3.5.1 Telefonía móvil.	83
3.5.2 Televisión interactiva.	87
3.5.3 Internet, la plataforma global.	90
3.5.4 Plataformas off line.	94
3.6 Como elegir la plataforma adecuada.	95
3.7 Los seis espacios de interacción.	97
3.8 Construcción del compromiso del usuario.	101

CAPITULO 4

Financiar y producir contenidos Transmedia.	105
4.1 Financiamiento.	106
4.1.1 Fuentes de financiamiento.	107
4.1.2 Presupuesto.	116
4.1.3 Presentación del Proyecto.	117
4.2 Producción independiente en industrias creativas.	120
4.3 Del producto a la propiedad intelectual.	121
4.3.1 Derechos morales.	123
4.3.2 Derechos patrimoniales.	124
4.3.3 Derechos de transformación.	125
4.3.4 Cómo hacer efectiva la propiedad.	127
4.4 De la propiedad a la marca.	129
4.5 Escribir contenidos.	131
4.5.1 El proceso de escritura.	132
4.5.2 La estructura narrativa.	133
4.5.3 Los personajes.	136
4.6 Diseño de utilidades.	139
4.7 El productor transmedia.	141
4.7.1 ¿Productor o arquitecto?	142
4.7.2 Tareas del productor.	143
4.7.3 Salir al mundo.	146
4.8 El equipo de trabajo transmedia.	147
4.9 Esquema de producción.	150
4.10 La co-laboración como modelo de producción.	154

4.11	La biblia transmedia.	156
4.11.1	Tratamiento.	156
4.11.2	Especificaciones funcionales.	157
4.11.3	Especificaciones de diseño.	157
4.11.4	Especificaciones tecnológicas.	158
4.11.5	Modelos de negocio y marketing.	159
CAPITULO 5		
	Monetizar y distribuir contenidos Transmedia.	161
5.1	Modelos de negocio.	162
5.1.1	El modelo de negocios actual.	163
5.1.2	Nuevos modelos.	166
5.2	Modelos de monetización.	171
5.2.1	Por qué pagan las audiencias.	173
5.3	Trabajar con marcas.	177
5.3.1	Branded content, Branded Entertainment y Advertainment.	179
5.3.2	Utilidad de la marca.	186
5.3.3	Factores de éxito.	187
5.4	Trabajar con formatos.	189
5.4.1	Formato clásico y biblia de producción.	190
5.4.2	El formato en la era transmedia.	194
5.5	Plan de explotación y distribución.	195
5.5.1	El lanzamiento.	196
5.5.2	Plan de Marketing.	198
5.5.3	Medios sociales en la distribución.	200
5.5.4	Distribución internacional.	203
5.6	Herramientas de medición de medios online.	205
CAPITULO 6		
	Conclusiones.	207
6.1.	Las estrategias de los productores transmedia.	209
a)	Cambio de enfoque estratégico: de la visión centrada en la oferta a otra enfocada en la demanda.	209
b)	Cambio en la forma en que se diseñan, producen y monetizan los contenidos.	210
6.2.	Las capacidades necesarias de los productores transmedia.	213
ANEXO 1		
	Perfiles de expertos.	217
ANEXO 2		
	Glosario.	223
ANEXO 3		
	Detalle del Modelo de Negocio CANVAS.	253
ANEXO 4		
	Bibliografía.	257



CAPITULO 1

Introducción

1. Antecedentes.
2. El aporte de los expertos internacionales.
3. Objetivo de la Guía.
4. Contenidos de la Guía.

1. Antecedentes.

La Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile desde abril de 2008 tiene en operación el programa **Acción Audiovisual**, una iniciativa financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), con el apoyo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el Consejo del Arte y la Industria Audiovisual (CAIA).

La misión de *Acción Audiovisual* es apoyar a la industria audiovisual, incrementando su acceso a mercados e impulsando la incorporación de **los nuevos modelos de negocio**, a fin de convertir esta actividad en un sector atractivo, rentable y que aporte a la reflexión social.

En el evento donde se presentó públicamente *Acción Audiovisual*, tuvo lugar una conferencia de Edgar Spielmann, Presidente y CEO de LAPTV. En dicha oportunidad, este especialista destacó la importancia del desarrollo de los proyectos audiovisuales en *360 grados*, con el objetivo de lograr una mejor **rentabilización y explotación** de cada proyecto. Su conferencia nos pareció relevante por lo que decidimos profundizar en este tema. Es así como posteriormente invitamos a Alberto Gesswein, Productor Ejecutivo de la serie *Héroes*, del proyecto Bicentenario de Canal 13, quien volvió a hacer hincapié en este tema con un caso de estudio sobre una serie de televisión que tuvo explotación en *360 grados*, de gran calidad y alto rating.



Seguimos profundizando el tema de cómo rentabilizar los proyectos audiovisuales y, tras una de las conferencias del consultor español Paco Rodríguez, concluimos que debíamos **avanzar en el concepto Transmedia** y en los contenidos multiplataforma, que surge como la evolución, aumentada y perfeccionada de la explotación en *360 grados*.

El Programa de Difusión Tecnológica (PDT) que realizó la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica de Chile, denominado **Cómo diseñar y producir contenidos audiovisuales multiplataforma**, que contó con el apoyo de CORFO¹ y BID², tuvo como objetivo contribuir a elevar la competitividad de las empresas chilenas de contenidos audiovisuales mediante su incorporación a los nuevos modelos de negocio de las industrias creativas.

Esta guía es el producto final de dicho programa, que se inició con las investigaciones iniciales del equipo de asesores nacionales del programa PDT, plasmadas en los llamados Documentos de Base, que sirvieron como una introducción de los **seis módulos³ de seminarios y talleres** dictados por expertos⁴ internacionales. En dichos módulos se conocieron las tendencias industriales y comerciales de cada uno de los temas, se presentaron casos de estudio y se realizaron talleres prácticos de metodología.

Con posterioridad a la realización de los seis módulos se siguió investigando para preparar esta guía, a partir de las múltiples referencias bibliográficas y fuentes *online*⁵ indicadas por los expertos invitados. Esta guía es **un hito importante en la**

1 <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-de-difusion-tecnologica-pdt>

2 Dentro del marco de un programa más amplio llamado *Acción Audiovisual*.
<http://www.accionaudiovisual.uc.cl/>

3 Los seis módulos fueron: 1. *Cuáles son las audiencias y los mercados de los contenidos multiplataforma*; 2. *Cómo crear contenidos para móviles*; 3. *Cómo crear contenidos con narrativa transmedia*; 4. *Como crear contenidos de marca*; 5. *Cómo hacer formatos y escribir biblias para contenidos transmedia*; y 6. *Cómo monetizar los contenidos transmedia*.

4 Paco Rodríguez, Jason DaPonte, Frank Boyd, Dave Birss, Marcela Campos y Nuno Bernardo.

5 Sitios *Web* y *blogs* de los mismos expertos y otros que surgieron en el proceso de investigación.

difusión tecnológica para las empresas chilenas productoras de contenidos culturales y de entretenimiento y, sin duda alguna, seguirá siendo enriquecida porque todos los días recibimos información relevante sobre los nuevos modelos de negocio, nuevas aplicaciones tecnológicas y recientes experiencias de empresas creadoras de contenidos.

2. El aporte de los expertos internacionales.

Deseamos destacar el valioso aporte de **Paco Rodríguez, Jason DaPonte, Frank Boyd, Dave Birss, Marcela Campos y Nuno Bernardo**, quienes, además de sus conocimientos y experiencia, mostraron una gran generosidad para entregarnos opiniones y consejos de cómo embarcarse en estos nuevos modelos de negocio. Esperamos contar con ellos en los nuevos proyectos que la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica de Chile está preparando.

3. Objetivo de la Guía.

12 |

Así como el programa PDT tuvo como objetivo contribuir a elevar la competitividad de las empresas chilenas de contenidos audiovisuales mediante su incorporación a los nuevos modelos de negocio, esta guía pretende ser una **herramienta de información estratégica y metodológica** que recoge y resume todo el proceso de investigación y difusión iniciado en diciembre de 2011, el cual ha estado enfocado en dos áreas centrales:

- *Información estratégica acerca de las audiencias y de los mercados para los nuevos modelos de negocio.*

El conocimiento por parte de los productores de contenidos para múltiples plataformas acerca de los **usuarios** (audiencias) y de los **mercados** (empresas que distribuyen,



compran, financian o encargan dichos contenidos) resulta crucial para ingresar a este sector industrial, en esta nueva era de la **Sociedad de la Información**. Sin ese conocimiento, es muy difícil que las empresas puedan diseñar estrategias competitivas que les permitan asegurar su sustentabilidad, así como incorporar una cultura de la innovación en este tipo de organizaciones.

- *Metodología de diseño, financiamiento, producción y distribución de los contenidos transmedia para múltiples plataformas.*

Una vez que se han definido los usuarios y los mercados, es fundamental saber diseñar, desarrollar, financiar, producir y distribuir dichos contenidos. Por esta razón, la guía explica las tendencias comerciales, describe las **buenas prácticas** e ilustra con casos prácticos el estado del arte de la narrativa transmedia y de sus modelos de negocio.

Es importante destacar que estos nuevos modelos están en pleno proceso de desarrollo y que se seguirán usando las **pruebas de ensayo y error**, porque su éxito se mide en función de las respuestas de los usuarios, nivel de compromiso con el contenido y, en términos más generales, por su capacidad de adaptabilidad ante los nuevos escenarios. Seguirá habiendo innovaciones, avances y retrocesos, pero lo importante es que dichos modelos sean capaces de crear y capturar valor, tanto para los usuarios como para las empresas.

4. Contenidos de la Guía.

Además de la Introducción y las Conclusiones, esta guía ha sido organizada en cuatro capítulos que recogen la información comercial y tecnológica sistematizada a partir de los seminarios, talleres y la investigación del equipo de asesores del PDT.

- *Capítulo 2: Contenidos Transmedia: orígenes y concepto.*

En esta unidad se analiza el fenómeno de la convergencia como un cambio de paradigma que ha modificado las relaciones entre el usuario y los **productores y proveedores de contenidos**. Se incluyen análisis sobre las formas de consumo y de las experiencias de los usuarios, haciendo especial énfasis en el fenómeno de la interactividad, en la fragmentación de los contenidos y en la segmentación de las audiencias.

Se analiza también como en esta emergente realidad industrial – comercial, surge una nueva forma de contenido que se diseña tomando en cuenta los cambios que se han producido en los usuarios y en los mercados. Estos son los **contenidos transmedia para las múltiples plataformas**.

- *Capítulo 3: Crear contenidos transmedia.*

Una vez definidos los conceptos básicos de los nuevos modelos de generación de contenido y distribución, se emprende la tarea de describir como se están creando los contenidos transmedia. Se destaca la importancia de que dicha creación se realice tomando al usuario como el centro de una filosofía de diseño, empleando la técnica del **Diseño Centrado en el Usuario**, donde la arquitectura de la experiencia aparece como el factor clave. El elemento central es la creación de un universo narrativo que, a su vez, puede extenderse hacia otros múltiples universos, los multiversos, lo que le permitirá tener alcance, escalabilidad y profundidad.



El desarrollo de la creatividad a través de diversas técnicas, **los medios digitales de comunicación**, los dispositivos móviles de acceso y las plataformas de emisión y descarga ocupan también una parte destacada de este capítulo, que se cierra con dos secciones de vital importancia: los espacios de interacción humana en las plataformas tecnológicas y una aproximación sobre los grados de compromiso del usuario con los contenidos.

- *Capítulo 4: Financiar y producir contenidos transmedia.*

A partir de la definición del público – objetivo, del diseño del contenido centrado en el usuario y de la creación del universo narrativo, el productor tiene que conseguir los fondos para la producción. Se analizan en este capítulo las **principales fuentes de financiamiento** posibles. Muchas de ellas provienen del modelo tradicional de producción de contenidos audiovisuales, mientras que otras son realmente nuevas y parecen más apropiadas para financiar estos contenidos que, en muchos casos, son de menor costo respecto de las producciones cinematográficas o televisivas.

Además, se describe la metodología de presentación de proyectos (*pitch*), los derechos de propiedad intelectual, el papel de las marcas comerciales, la metodología de la narrativa, las funciones del productor y su equipo de trabajo y, finalmente, la metodología de producción.

- *Capítulo 5: Monetizar y distribuir contenidos transmedia.*

En este capítulo se analiza **el concepto de modelo de negocio** y se compara el esquema actual correspondiente a las industrias creativas, que produce obras cerradas distribuidas en ventanas sucesivas de explotación, con el que está comenzando a implantarse para contenidos transmedia abiertos y distribuidos en múltiples plataformas, de manera paralela y sinérgica.

Se describen las diferentes formas de monetización, las razones de por qué las audiencias están dispuestas a pagar por un contenido específico, la importancia de trabajar **contenidos vinculados a marcas** (*Branded Contents*), con sus variadas alternativas de integración en el contenido, describiéndose además las formas de medir la efectividad de una marca.

Por último, se hace una enumeración de los **formatos para proyectos transmedia** que tradicionalmente se han usado en contenidos audiovisuales para TV (*series, realities, concursos, etc.*), y se concluye con los planes de lanzamiento, distribución y marketing del contenido transmedia.

Al término de la Guía se dispuso una sección de Anexos, la cual incluye los perfiles de los expertos internacionales, un glosario de términos técnicos, un detalle del Modelo de Negocio Canvas y un conjunto de referencias bibliográficas.



CAPITULO 2

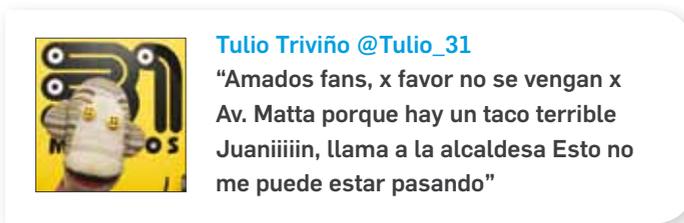
Contenidos transmedia: orígenes y conceptos

- 2.1 Convergencia: el cambio de paradigma.
 - 2.1.1 Una revolución tecnológica.
 - 2.1.2 La interactividad.
 - 2.1.3 Fragmentación de la narración.
- 2.2 El espectador: de la audiencia al usuario.
 - 2.2.1 La metamorfosis del público.
 - 2.2.2 Segmentación de las audiencias.
 - 2.2.3 Nuevas conductas: ATAWAD y Multitasking.
 - 2.2.4 Economía de la atención y consumo del tiempo.
 - 2.2.5 La experiencia social.
 - 2.2.6 Fidelizar a las audiencias.
 - 2.2.7 Audiencias comprometidas.
- 2.3 El mercado: cambio del modelo de negocio.
 - 2.3.1 Ventanas clásicas.
 - 2.3.2 Nueva cadena de valor.
- 2.4 Origen del concepto transmedia.
 - 2.4.1 Evolución del término: crossmedia y transmedia.
 - 2.4.2 Cómo surge el concepto transmedia.
 - 2.4.3 Nuevas estrategias de promoción.
 - 2.4.4 Los mitos del contenido transmedia.
 - 2.4.5 Principios de la nueva narrativa.
 - 2.4.6 Perspectivas en la creación, producción y distribución de contenido transmedia.

2.1. La Convergencia: el cambio de paradigma.

"Bienvenidos a la cultura convergente, dónde los viejos y los nuevos medios confluyen, dónde audiencias y medios se entrecruzan, dónde el poder del productor y el poder del consumidor interactúan de formas impredecibles." Henry Jenkins.¹

Figura 1: Mensaje de texto.



Este es un mensaje de Tulio Triviño, uno de los personajes centrales del programa de televisión *31 Minutos*, de la productora Aplaplac,² que un usuario puede revisar en su Twitter, a través de su *smartphone*. Y si es *fan*, puede descargar el *ringtone* para ir practicando las canciones del próximo concierto de *31 Minutos Gira Mundial*. O ver en YouTube programas de alguna de las tres temporadas anteriores, donde Tulio comparte aventuras con personajes como Mico el Micófono, Policarpo Avendaño, Juan Carlos Bodoque o Caletín con Rombos Man.

1 Jenkins, Henry: *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona, Ed. Paidós Iberica, 2008.

2 El programa *31 Minutos* es una creación de los chilenos Álvaro Díaz y Pedro Peirano. Utiliza televisión abierta, disco musical, cine, Internet y conciertos en vivo para narrar la historia de un grupo de personajes de ficción que conviven en un set de TV. Cada plataforma aporta con sus características de uso para potenciar la idea central de la historia y los matices de los personajes, y entrega a la audiencia la capacidad de elegir la forma en que se vincula con ellos.



Las personas viven rodeadas de nuevas plataformas y dispositivos electrónicos que prometen hacerle la vida más entretenida y confortable; más fácil, en definitiva. Para los creadores de contenidos, este nuevo universo de multimedios abre un amplio campo de oportunidades. Pero, ¿en qué momento la relación de las audiencias con los medios empezó a cambiar, o mejor dicho a converger? ¿A qué alude el fenómeno de la convergencia?

Henry Jenkins³ ofrece una definición que resulta útil como primera aproximación a dicho fenómeno:

“Por convergencia, entiendo el flujo de contenidos a través de múltiples plataformas, la cooperación entre varios medios y el comportamiento migratorio de las audiencias que van casi a cualquier lugar en búsqueda de las experiencias de entretenimiento que quieren.”

La llamada **cultura convergente** es un nuevo territorio donde cohabitan los viejos medios analógicos con los nuevos medios digitales. Es una galaxia de plataformas, medios, dispositivos, programas y aplicaciones que se expande a diario, a una velocidad nunca antes imaginada.

Como resultado de esta eclosión de medios y contenidos, los modelos de narración, creación y rentabilización de los productos audiovisuales están en pleno **proceso de ajuste y reconfiguración**. Y es posible que, cuando estén ya definidos, resulten obsoletos a la luz de los nuevos hábitos de consumo que impulsan las nuevas tecnologías.

Hace veinte o veinticinco años, las opciones de entretenimiento eran reducidas. Las personas tenían a su disposición un aparato de radio y un televisor con no más de cuatro canales, dónde a cierta hora podían ver *Dallas*. Y si bien las posibilidades de consumo de productos de entretención hoy se han multiplicado

considerablemente, es muy probable que esta misma persona termine viendo un capítulo reciente del remake de *Dallas*, porque esta experiencia tiene el valor agregado de tele-transportarla a otro momento de su vida.

2.1.1. Una revolución tecnológica.

Como se señaló, asistimos a un cambio radical en la forma en que los seres humanos se comunican y relacionan con su entorno. Este cambio ha sido posible gracias a la **revolución tecnológica** que trajo consigo el desarrollo y masificación de nuevos medios digitales, dispositivos y programas de comunicación, ocio y entretenimiento, multiplicando así la **cantidad de plataformas de exhibición y descarga** de contenido.

Uno de los efectos más relevantes de las nuevas tecnologías ha sido el **abatimiento de las altas barreras de entrada** al universo de la radio y la televisión. En definitiva, a la industria de la entretenimiento. Como resultado de lo anterior, la llegada de nuevos actores desde las telecomunicaciones hasta el *retail* ha provocado un aumento de la competencia y multiplicado la oferta de todo tipo de contenidos: educativos, de servicios, información y entretenimiento, entre otros.

20 |

Por otra parte, la irrupción de nuevas tecnologías asociadas a Internet y la TV digital han contribuido a modificar los modelos de negocio tradicionales, transformando radicalmente el sector audiovisual y su interrelación con otros sectores, como la Informática y las Telecomunicaciones.

Estos cambios tecnológicos han provocado igualmente una serie de modificaciones profundas en el **consumo de los contenidos**, que han cambiado la naturaleza de la relación entre emisores y audiencias, entre creadores y consumidores.



2.1.2. La interactividad.

Las nuevas tecnologías plantean una ruptura del modelo clásico de difusión: un emisor único y una audiencia integrada por muchos receptores. A este modelo excluyente, oponen otro en el que ambas partes tienen creciente control sobre los mensajes.

En este sentido, las nuevas tecnologías han devuelto a los individuos a la forma más primaria de **comunicación humana**: aquella que tiene lugar entre dos personas, donde cada una puede hablar, interrumpir, cambiar el tema o cerrar el ciclo, para volver a abrirlo más adelante.

Al existir un soporte físico común tanto para la distribución como para el acceso a los contenidos, proveedores como usuarios pueden establecer en este medio o canal un vínculo bilateral. Sus **roles resultan perfectamente intercambiables**. Dependiendo de su voluntad, cada uno puede ser emisor o audiencia, o desempeñar las dos funciones simultáneamente en una comunicación. Y lo mismo vale para el proveedor de contenido.

En definitiva, la interactividad se expresa en la existencia de **múltiples sistemas de retroalimentación** dinámicos, inmediatos y globales. En una modalidad básica esta interactividad puede adoptar la forma de encuestas *online*, valoración de los contenidos, comentarios o votaciones. Pero también hay modelos más complejos de participación de las audiencias, como la elaboración de la trama de una serie televisiva, la selección de una cámara determinada durante la transmisión de eventos deportivos o un partido de fútbol en videojuego, donde las opciones de cada jugador son múltiples. O bien la creación de contenido en la enciclopedia libre Wikipedia, donde toda información puede ser corregida, modificada y vuelta a corregir por los usuarios.

La interactividad que ofrecen las nuevas tecnologías a los usuarios tiene un efecto directo sobre los contenidos: **multiplica el volumen y la diversidad de dichos contenidos.**

2.1.3. Fragmentación de la narración.

Otra característica esencial es la **fragmentación de la narración**. Frente al modo lineal o secuencial de las narrativas tradicionales, las nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de una narrativa que se construye mediante órdenes de programación, que enlazan o vinculan los contenidos ofrecidos con otros contenidos; a su vez estos contenidos referenciados pueden remitir a otros contenidos, en una especie de cadena virtual sin fin.⁴

En este sentido, la forma como se eslabonan las nuevas estructuras narrativas se acerca más al **modo en que nuestro cerebro procesa y elabora las historias**. En efecto, este no funciona como un sistema de procesamiento lineal de contenido, en el que los acontecimientos tienen un orden prefijado, sino como un poderoso software biológico que toma elementos de aquí y allá, organizándolos y dándoles un nuevo sentido.

22 |

Y si bien en el pasado ha habido intentos por romper esta **linealidad en el relato**, son los medios digitales los que están propiciando de forma creciente esta ruptura con los sistemas clásicos de elaboración de los relatos, gracias a la interactividad, la posibilidad de personalización de los contenidos, la hipertextualidad o capacidad para enlazar contenidos y la democratización de los mismos, entendida como el acceso cada vez mayor a las nuevas tecnologías y nuevos medios de usuarios con orígenes, intereses y valores diversos.

4 Orihuela, José Luis. *Internet: nuevos paradigmas de la comunicación*. Publicado inicialmente en la Revista Chasqui, Número 77. 2002. Disponible también en: <http://chasqui.comunica.org/77/orihuela77.htm>>paradigmas/internet-nuevos-paradigmas.shtml. Una segunda versión mejorada del análisis que amplía de siete a diez los nuevos paradigmas está asimismo disponible en: <http://ecuaderno.com/paradigmas>



En este sentido, para los generadores de contenidos la convergencia cultural e industrial es un pasaje a la tierra prometida de **las nuevas audiencias**. Ofrece la promesa de seguir encantando a sus públicos, ofreciéndoles algo que sorprenda y seduzca.

2.2. El espectador: de la audiencia al usuario.

“Tenemos que observar constantemente el comportamiento de la gente. Tenemos que ver cómo consumen, qué datos hay sobre lo que quieren, cuál es la retroalimentación que nos dan. Porque es la única forma en que podemos continuar diseñando experiencias fantásticas”. Jason DaPonte.⁵

La tecnología ha puesto al alcance de los usuarios la posibilidad de convertirse en productores o **co-creadores de contenido**. Proliferan en la TV programas que se nutren de contenidos provenientes de YouTube o de la lectura de *tweets*⁶ provistos por los usuarios, así como programas que recrean una conversación por *chats*⁷ o concursantes de *realities*⁸ eliminados por el público a través de mensajería SMS.

5 DaPonte, Jason: Conferencia *Commissioning and Production for convergence*. Pontificia Universidad Católica. Enero 2012.

6 Un *tweet* es el tipo de mensaje que puede enviarse a través de Twitter, cuya extensión no puede superar los 140 caracteres. Por su significación en inglés, el nombre de esta aplicación alude a los pájaros, que pían o parlotean, a través de mensajes muy breves.

7 El *chat* (término proveniente del inglés que en español equivale a charla) designa una comunicación escrita realizada de manera instantánea mediante el uso de un software y a través de Internet entre dos o más personas ya sea de manera pública a través de los llamados chats públicos (mediante los cuales cualquier usuario puede tener acceso a la conversación) o privada, en los que se comunican dos personas.

8 Un *reality* es un género televisivo en el cual se muestra lo que ocurre a personas reales, en contraposición con las emisiones de ficción donde se muestra lo que ocurre a personajes ficticios (interpretados por actores). Los *realities* pueden ser de distinto tipo, por ejemplo: supervivencia, encierro, academia artística, soltero o soltera busca pretendiente, modelaje, búsqueda de empleo, entrenamiento militar o deportivo, famoso que muestra su vida, estrategia, cambio de imagen, mejoría de la salud, programa artístico protagonizado por famosos, con una ambientación rústico-histórica y los *reality road*, entre otros.

Los ejemplos anteriores evidencian, por una parte, la búsqueda de nuevas formas de monetización y reducción de costos para la generación de contenido audiovisual, así como la necesidad de introducir al espectador dentro de dichos contenidos, para aumentar su implicación. De este modo, cuánto más activa sea su participación, mayor será el grado de compromiso que tendrá a la hora de seguir dicho contenido por distintas plataformas y dispositivos.

2.2.1. La metamorfosis del público.

El modelo tradicional que ha regido la relación entre productores de contenidos y consumidores ha sido el de una vía unidireccional: emisor, medio, mensaje y receptor que solo, en contadas ocasiones, disponía de algún mecanismo básico de participación o respuesta.

La irrupción de las nuevas tecnologías y medios digitales implica **un cambio de paradigma**, una ruptura radical con respecto a los patrones tradicionales de distribución y consumo de los contenidos. Tres elementos caracterizarían este nuevo paradigma tecnológico, cultural y social: las amplias posibilidades de aplicación de las tecnologías emergentes, una demanda creciente de las mismas por parte de los usuarios y, finalmente, una disminución creciente del costo unitario de producción.⁹

24 |

Como resultado de la acción de estas tres fuerzas, ha surgido una gran cantidad de **herramientas de participación** disponibles que permiten a los usuarios involucrarse directa o indirectamente en la elaboración de contenidos.

Esta nueva modalidad de participación del usuario requiere repensar las audiencias como *cazadores*, *recolectores* y *multiplicadores* de

⁹ Lastras, Helena y Albagli, Sarita. *Informacao e Globalizacao na era do Conhecimento*. Rio de Janeiro. Ed. 1999. Citado por Anzil, Federico. *Evolución histórica de los paradigmas tecnológicos*. Disponible en: <http://www.econlink.com.ar/paradigmas-tecnologicos>



información. Estas nuevas audiencias son conocidas como *usuarios* o, mejor aún, como *produsuarios*. Su aparición ha cambiado su estatus de figurante a actor protagonista, planteando nuevos retos y oportunidades para los productores de contenido y medios de comunicación.

En el modelo clásico, las audiencias se situaban al final de la cadena productiva: eran un actor pasivo, difuso e inasible, al que teníamos que presuponerle determinadas pasiones y gustos, a partir de complejos estudios de medición basados en la probabilidad y la hipótesis.

Las **nuevas audiencias transformadas en *produsuarios*** se sitúan en el centro de la cadena de producción. Son un elemento determinante. Se trata de un público activo, que se informa, opina, escucha recomendaciones, recomienda, influye y genera contenido. Además, busca la pertenencia a una comunidad que lo identifique.

Surgen así nuevos modelos informales de medición que están desbancando a los viejos y costosos estudios de audiencias, como el *mindshare*,¹⁰ que cuantifica la **cantidad de conversaciones** o menciones en foros, medios electrónicos o redes sociales respecto de un tema, contenido o producto. Para los productores de contenido, estas mediciones son la nueva moneda de cambio frente a marcas, anunciantes, auspicios y otras formas de financiación.

2.2.2. Segmentación de las audiencias.

Otro de los efectos que el cambio tecnológico ha traído consigo es la **segmentación de las audiencias**, que ya no pueden ser percibidas como grandes conglomerados de usuarios, sino como una porción cada vez más específica de personas, con características e intereses afines.

¹⁰ *Mindshare (share of mind)*: Se refiere al nivel o porcentaje de conocimiento o recuerdo publicitario (o de marca) que posee un producto o servicio dentro de una categoría. Este conocimiento se obtiene habitualmente mediante la formulación de una pregunta espontánea formulada a una audiencia tipo.

Los **parámetros básicos para identificar** y segmentar las audiencias son de orden socioeconómico, entre los que destacan variables como:

- Edad y género.
- Ingresos y ocupación.
- Lugares donde viven (rural, urbano, gran o pequeña ciudad) y tipo de barrio (rico/pobre/aspiracional/hip¹¹).
- Precio vs sensibilidad al tiempo.
- Marcas que visten, conducen, viven.
- Objetivos sociales (encajar/marginarse/ser el primero/ser bueno/ser tradicional/estar asustado/estar en la onda).

Si hubiese que establecer un perfil básico de los nuevos públicos, puede señalarse que son **multitarea**, buscan resultados inmediatos, se dejan seducir más fácilmente por la imagen que por el texto y tienen una identidad digital. El dormitorio es el espacio donde tiene lugar el consumo de contenidos más individuales y privados.

A la hora de segmentar las audiencias, puede ser útil obtener datos acerca del consumo de medios y tecnologías. Por ejemplo:

- **Blogs**, magazines, periódicos y libros que consultan, autores que les gustan.
- Películas y televisión que ven, directores que les gustan.
- Cuándo, dónde y **cómo visionan**.
- **Música** que oyen y bandas musicales que les gustan.
- Tipo de **teléfono móvil** que usan (*smartphone*/básico/viejo/nuevo)
- Velocidad de **conexión** a Internet (en casa, en el trabajo)
- **Redes sociales** que utilizan (Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn)

11 *Hip* es el término anglosajón para referirse a aquellos grupos sociales plenamente conscientes o conocedores de las últimas tendencias y desarrollos. Véase, <http://www.thefreedictionary.com/hip>



Ingolf Gabold,¹² de la Danish Brocasing Corporation, habla de cuatro grupos cuando se refiere a la relación que establecen las personas con los nuevos medios digitales:

- Los mayores, ***inclinados hacia atrás***.
- Los urbanos con poder adquisitivo, ***inclinados hacia adelante*** que usan computadoras, consolas, iPhone, iPad, *tablets*, etc.
- Los jóvenes que aman los *realities shows* y si usan Internet es sólo para entrar en *YouTube* u otros, donde pueden **ser vistos y escuchados**.
- Los jóvenes que no ven televisión porque son **ciber navegantes**, de edades entre 15 a 34 años.

Las audiencias jóvenes son las más impactadas por la irrupción de los nuevos medios digitales. Estudios sobre este grupo indican que¹³

- Antes de los 9 años, un 30 % de niños tiene teléfono celular.
- De aquellos con 10-11 años, alrededor de un 20-30 % tienen perfil en redes sociales, pero no es muy activo.
- A partir de los 14 años, la tenencia de un perfil en redes sociales se dispara hasta un 80 %.
- Un 22,4 % de los jóvenes juega más de dos horas diarias.
- Casi la mitad de los adolescentes tiene televisión en su cuarto.
- A los 21 años, un joven occidental habrá jugado 10.000 horas de videojuegos (1 año y 2 meses).

| 27

Por otra parte, cada vez es más frecuente ver a grupos de edades más avanzadas tomando clases de computación o utilizando dispositivos tecnológicos de última generación, como *smarthphones* o *tablets*. El **adulto mayor ya no es un anciano**

12 Ingolf Gabold es compositor y productor y ha sido jefe del área dramática de la estación de televisión danesa DR. Véase, <http://www.eurovisiontvsummit.com/eurovision-2012/speakers/ingolf-gabold/>

13 Disponible en estudio *Encuesta Generaciones Interactivas en Iberoamérica*, Véase, <http://www.generacionesinteractivas.org/upload/libros/La%20Generacion%20Interactiva%20en%20Iberoamerica%202010.pdf>

con guatero, que ve noticieros y telenovelas, sino un usuario que dispone de cierto poder adquisitivo y de más cantidad de tiempo para sus actividades de ocio e información.

Otro aspecto sociocultural relevante es que, en términos generales, la población urbana está más *inclinada hacia adelante*, que la rural. Sin embargo, la creciente llegada del cable e internet a zonas rurales ha incorporado también a estos grupos a las nuevas tecnologías de la información y la entretención digital. Por otro lado, el **estilo de vida en las zonas rurales**, caracterizado por un menor estrés, menor sobrecarga de actividades y menor tiempo gastado en los desplazamientos, hace que la población pueda disfrutar más y mejor su tiempo libre.

Surgen así nuevos e interesantes **nichos de mercado que explotar**. La segmentación permite alcanzar audiencias específicas, generalmente con un mayor grado de compromiso hacia los productos y servicios.

2.2.3. Nuevas conductas: ATAWAD y Multitasking

*“Cada vez veo a más gente utilizando sus dispositivos móviles en lugares públicos para estar permanentemente conectada con el mundo. Estos lugares incluyen parques, museos, salones de clases, cines, restaurantes y bares; lugares donde antes el 100% de la atención estaba centrada en las conversaciones con nuestros acompañantes, en una pantalla o en una exposición. Sin embargo, lejos de ser meros objetos de distracción, estos dispositivos móviles añaden **una nueva dimensión a la experiencia** que estamos viviendo en el lugar donde nos encontramos.”* Rosaura Ochoa.¹⁴

¹⁴ Véase.

http://www.nuevosmedios.info/index.php?option=com_content&view=article&id=268:movil&catid=1:latest-news&Itemid=56



A medida que los medios cambian, los consumidores también lo hacen y surgen transformaciones en las formas de consumo. Aparece el concepto ATAWAD (*Any Time, Any Where, Any Device*), que alude a la posibilidad de acceder a un contenido en **cualquier momento, desde cualquier lugar y sobre cualquier dispositivo**. Se habla también de ATAWADAC (ATAWAD + *Any Content*), que incorpora la posibilidad de acceder a cualquier contenido.

Asistimos también al consumo *multitasking* o **multitarea digital**. En efecto, cada vez es más frecuente desarrollar diversas tareas al mismo tiempo: cenar viendo TV y chatear por el móvil a la vez que jugar un minijuego para Facebook; trabajar con un programa de procesamiento de textos, mientras está abierto Facebook, Twitter o se responde un SMS.

Este comportamiento *multitasking* ha dado lugar a las **experiencias de doble pantalla**, dónde el usuario interactúa a la vez con dos pantallas, una principal y otra secundaria. Muchas de las experiencias están diseñadas para que la TV sea la pantalla principal y el computador o el *smartphone* la secundaria. Y cada vez más se observa que el computador se convierte en la primera pantalla, al permitir una mayor interacción.

2.2.4. Economía de la atención y consumo del tiempo.

| 29

“Podemos continuar encontrando lo mismo que hasta ahora, aportando menos y disminuyendo la atención dedicada año a año o podemos comenzar a manejar la situación, guardando una cuota para aprovechar aquellos tramos de atención de largo aliento. ¿Cuáles son las consecuencias de estar viviendo después del Máximo de Atención? Nadie podrá volver a entender algo que sea difícil, a menos que exista algún sacrificio”. Matt Webb.¹⁵

15 Matt Webb es Chief Executive Officer (CEO) y cofundador en 2005 de BERG, consultora de diseño elegida dentro de las 50 empresas más innovadoras del 2012 por Fast Company. Además, la revista de tecnología Wired eligió a Webb como uno de los 100 británicos más poderosos del 2011.

Estos cambios en el comportamiento de las audiencias hacen que los contenidos compitan por tener su momento en nuestra atención. La sobreoferta de plataformas, medios, contenidos y estímulos compiten con nuestro tiempo, por lo que cada vez es más difícil dedicar **una atención prolongada a una sola actividad**.¹⁶

El tiempo se ha convertido, por tanto, en un factor decisivo a la hora de generar contenidos y buscar audiencias. La cuestión es ¿quién tiene tiempo para nosotros? ¿Y por qué alguien dejaría de hacer otras cosas para compartir su tiempo con nosotros?

Para los generadores de contenido, el desafío entonces es cómo ganarse un lugar dentro de la **línea de tiempo cotidiana de los usuarios**, cada vez más desbordados de actividades.

Ver **televisión** constituye sin lugar a dudas el pasatiempo favorito tanto de hombres como de mujeres en Chile. Esta actividad consume 2,8 horas diarias en hombres, mientras que en las mujeres dicho consumo baja ligeramente a 2,6 horas al día, en promedio.¹⁷

La segunda actividad cultural y de entretenimiento que distrae más tiempo de los hombres en nuestro país es **internet**, a la cual destinan 2,3 horas diarias. Lo mismo ocurre en el caso de las mujeres, para las cuales constituye la segunda actividad cultural a la que destinan más atención. En su caso, el uso de internet insume 2,2 horas diarias.

16 Thomas H. Davenport y Beck J. C. sostienen que "la atención es el compromiso mental con un elemento particular de información. Los productos entran en nuestra conciencia, prestamos atención a uno en particular y luego decidimos si actuar". A partir de esta conceptualización, la Economía de la atención trata la atención humana como un bien escaso que debe administrarse. Ver *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Davenport, T. H. y Beck, J. C. Harvard Business School Press. 2001. Pág 20.

17 Para profundizar en esta materia puede consultarse:
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/cultura/cultura.php



Escuchar **música o radio** y leer son actividades relacionadas con el ocio y la entretención que ocupan una porción de tiempo significativamente menor, tanto en hombres como en mujeres. El tiempo destinado a escuchar música o radio alcanza a 1,6 horas diarias en los hombres y 1,5 horas diarias en las mujeres, mientras que la **lectura** acapara la misma cantidad de tiempo para ambos sexos: 1,5 horas al día.

Tabla 1: Participación y tiempo promedio diario de uso de Tics y medios de comunicación, como actividad principal.

Actividades principales	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	% personas	Duración media diaria	% personas	Duración media diaria	% personas	Duración media diaria
Leer	4,6%	1,5	4,3%	1,5	4,4%	1,5
Escuchar música o radio	7,4%	1,6	5,2%	1,5	6,3%	1,6
Ver TV	66,2%	2,8	61,9%	2,6	64,0%	2,7
Navegar por Internet	10,5%	2,3	7,0%	2,0	8,7%	2,2

Tabla 2: Participación y tiempo promedio diario de uso de Tics y medios de comunicación, como actividad secundaria.

Actividades principales	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	% personas	Duración media diaria	% personas	Duración media diaria	% personas	Duración media diaria
Leer	4,6%	1,0	3,2%	1,0	3,9%	1,0
Escuchar música o radio	20,2%	1,9	26,4%	2,1	23,4%	2,0
Ver TV	34,7%	1,2	40,4%	1,6	37,6%	1,4
Navegar por Internet	3,0%	1,1	2,2%	1,2	2,6%	1,2

Fuente: INE, Informe anual 2010. Cultura y tiempo libre.

La sobreoferta de contenido produce una reacción contraria de **distanciamiento de parte de las audiencias**. Estas eligen con más cuidado a qué destinar su tiempo. Las personas se informan mejor antes de elegir una actividad e incluso crean barreras para que nada desvíe su atención. Alcanzar la *atención máxima* sobre algo es cada vez más complejo.

Por otra parte, la elección cuidadosa y selectiva crea fenómenos como la expansión del *culto*. Este ha estado tradicionalmente asociado con los fanáticos del *comics*, la ciencia ficción y la informática, quienes crean **pequeñas comunidades** para ver todo, saber todo o tener todo acerca de los personajes y sus historias favoritas. Pero dicho fenómeno está expandiéndose con el surgimiento de comunidades más extensas, con diversos niveles de implicación. Son muchos los usuarios que graban, programan o compran series como *Dr. House*, *Lost*, *Sex and the City*, *Desperate Housewives* o *24*.

Hay quienes compran reproducciones de los personajes en versión reducida de escritorio y unos pocos van a cenar al restaurante de Eva Longoria en Las Vegas. Otros incluso pondrán una foto de su personaje favorito en su perfil de Facebook.

2.2.5. La experiencia social.

"Social Media es mucho más que negocio y marketing. Social media está llevándonos hacia una dirección como humanidad, está rediseñando nuestras relaciones personales." Rosaura Ochoa.¹⁸

32 |

La creación de comunidades Web es otro de los fenómenos emergentes, como resultado de la aparición de las nuevas tecnologías. Los miembros de estas comunidades se asocian e interactúan movidos por intereses comunes que, en muchas ocasiones, **rompen las barreras socioeconómicas, etarias** y las distancias.

Sin embargo, la formación de comunidades virtuales va mucho más allá de foros para *geeks* o *nerds*. Se trata de redes activas que están adquiriendo **un poder social y político efectivo**,

¹⁸ Véase,

http://www.nuevosmedios.info/index.php?option=com_content&view=article&id=268:movil&catid=1:latest-news&Itemid=56



capaz de trasladar sus inquietudes a actores políticos y sociales en el *mundo real*, conformándose como nuevos elementos de presión para la acción social.

En un principio, los miembros de estas comunidades fueron calificados por los medios tradicionales y los poderes políticos como actores subversivos, llegando incluso a ser calificados de *terroristas*.

Muchas comunidades se crean a diario en distintos lugares, en torno a intereses sociales, medio ambientales y humanitarios. Y son capaces de levantar no solo firmas de adhesión a una causa, sino también de **obtener financiamiento** y generar una participación activa de los individuos.

Menos de una semana después de la matanza en el Estado de Colorado, durante el estreno de la película *Batman, El Caballero de la Noche Asciende*, la hermana de una de las víctimas había recaudado 250.000 dólares en Indiegogo, una de las plataformas de *crowdfunding* más populares, para costear sus gastos médicos.¹⁹

Este es un ejemplo entre los muchos existentes de cómo estas comunidades pueden **movilizar iniciativas** individuales y hacerlas sociales, al margen de los canales administrativos.

19 *Crowdfunding* describe el esfuerzo colectivo por medio de una red de contactos para conseguir dinero o recursos mediante internet, para financiar el esfuerzo e iniciativa de otra persona u organización. Las principales plataformas que congregan este esfuerzo son: Kickstarter.com, líder mundial con fondos millonarios para diversas iniciativas; Indiegogo.com, una de las grandes plataformas de *crowdfunding* a nivel internacional, en la que se pueden encontrar toda clase de proyectos; Pledgemusic.com, destacado por la financiación de proyectos musicales; Rockethub.com, donde destacan los proyectos artísticos; Fundable.com, destacada por la financiación de *startups* y Pozible.com, para proyectos e ideas creativas.

2.2.6. Fidelizar a las audiencias.

"Otro aspecto importante que gira en torno a la comunicación es que todo lo que se hace es emotivo."

Paco Rodríguez.²⁰

En un mundo dominado por la sobreoferta de contenido, fidelizar a las audiencias es prioritario. Las audiencias son potenciales consumidores, pero también son potenciales *fans*, capaces de seguir y amar una producción que responde a sus expectativas e intereses. La fidelización de las audiencias determinará el éxito o fracaso de un programa.

Lograr la lealtad de las audiencias es el resultado final de una estrategia que implica atender tres objetivos específicos.

- **Descubrimiento** del contenido.
- **Experiencia** del contenido.
- **Exploración** del contenido.

El primer objetivo es que los contenidos sean visibles para la audiencia, entre el *mare magnum* de otros contenidos que también se disputan la atención y lealtad de las audiencias. Para ello, será necesario invertir recursos en **campañas de comunicación y marketing**.

34 |

El punto de partida de toda campaña pasa por tener un objetivo claro a alcanzar. Debe responder a la pregunta **¿para quién estamos creando** este contenido? Es importante tener una idea lo más definida posible de quién es el público potencial al que apunta una producción.

²⁰ Rodríguez, Paco: Seminario *Cuáles son las audiencias y los mercados de los contenidos multiplataforma*. UC. Noviembre 2011.



Por otra parte, no a todos los públicos se llega de la misma manera. Algunos son sensibles a la publicidad y se dejan influenciar por la comunicación de masas. Otros, en cambio, desconfían de las campañas que hacen un gran despliegue de recursos y medios. La conclusión es que no existen campañas de comunicación y de marketing estándar: cada una debe adaptarse a aquello que se quiere comunicar, sea un concepto, una imagen o un personaje.

Para conocer mejor a los usuarios, una primera opción es revisar **estudios de audiencia cualitativos y cuantitativos**. Estos estudios suelen utilizar muestras muy amplias por lo que son un referente básico que permite arrojar luz sobre aspectos generales de las audiencias. Sin embargo, si el propósito es establecer valoraciones más específicas sobre uso o experiencia, lo recomendable será realizar *focus groups*.

En primer lugar, es importante definir el segmento de la población al cual se dirige el mensaje. Esta es una clasificación muy utilizada internacionalmente:

- Infantil (hasta 8 años)
- Pre-Adolescente (9 a 12 años)
- Adolescente (13 a 19 años)
- Adulto joven (20 a 35 años)
- Adulto pre-mayor (47 a 64 años)
- Adulto mayor (a partir de 65 años)

Por su parte, como criterio de segmentación cualitativa la consultora chilena Lado Humano utiliza una categorización que toma en cuenta el **uso del tiempo**,²¹ según la etapa del ciclo vital de las personas.

21 Estudio *Monitor del Tiempo Libre y Consumo Cultural de los Chilenos. ¿Qué pasa con el cine?* Lado Humano Investigación Estratégica. Octubre 2005.

Así distingue cinco categorías de clientes, consumidores o usuarios:

- **Escolares**, de 15 a 18 años. Estudiantes de Educación Media.
- **Universitarios**, de 19 a 24 años. Estudiantes de Educación Superior.
- **Singletones, Dinks y Anidados**. Personas con ingreso propio que viven en la casa de sus padres (hasta 35 años) y no tienen hijos. Personas con ingreso propio que viven solos (o con amigos): no viven con sus padres, ni con cónyuge/pareja ni con hijos. Y finalmente, parejas que viven juntas, sin hijos, y donde uno o ambos tiene ingreso.
- **Nido en Formación, Primario y Secundario**. Hogares con hijos entre 0 y 12 años.
- **Nido Completo**. Hogares donde el hijo mayor tiene más de 12 años.

Más allá del tipo de segmentación cuantitativa y cualitativa que se utilice, es necesario tener siempre presente que el público objetivo de un programa determinado puede corresponder a **uno o varios segmentos etarios**, debido a la alta segmentación de las audiencias, así como a fenómenos de transversalidad como es el caso del culto y la creación de grupos de fanáticos de programas y personajes.

36 |

En segundo lugar, el contenido debe ofrecer un nivel de experiencia que esté de acuerdo con las características de las audiencias. Hay quienes valoran el diseño, otros el precio y algunos se rinden cuando disfrutan de **experiencias más exclusivas**.

Entre las modalidades de experiencia de contenido están los **juegos sociales** y **aplicaciones** para aparatos móviles, en los que se permite al usuario descargarlos en forma gratuita (modelo *free-to-play*) para experimentar. Pero luego éste debe realizar micro pagos para ir incorporando elementos al juego, que pueden ir desde objetos exclusivos hasta habilidades.



Cualquiera sea la modalidad elegida, es fundamental que sea a la medida de los usuarios, facilitándoles el acceso con interfaces amigables, con pocos *clicks* hasta llegar a aquello que buscan. Como se señaló, el tiempo de atención y la concentración de los usuarios son recursos cada vez más escasos, por lo que es imperativo ofrecer experiencias placenteras y de fácil acceso.

Como regla, es conveniente que el usuario acceda lo más pronto posible a la **fase de experiencia**. Esto permitirá descartar a quienes no están interesados y, lo más importante, posibilitará capturar a los que sí lo están. Y de esta forma dar inicio a la última fase: la **exploración del contenido**.

En esta última etapa, resulta clave que la propuesta de contenido satisfaga una **verdadera necesidad del usuario**. En este sentido, el creador de contenido debe ofrecer una solución que cubra alguna de las necesidades de ocio y entretenimiento de la audiencia a la que espera impactar.

Un proceso de experiencia exitoso permitirá convertir a los potenciales usuarios en una **audiencia fiel** y, en el mejor de los casos, en usuarios comprometidos que operarán como productores de contenidos.

2.2.7. Audiencias comprometidas.

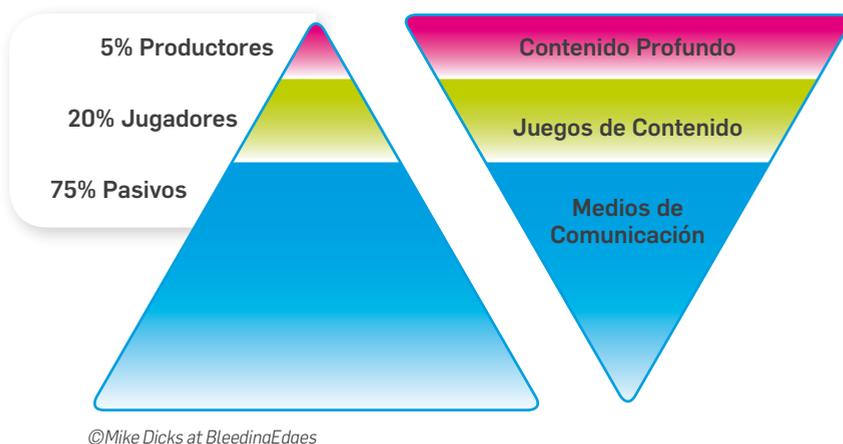
| 37

A la hora de consolidar una base de usuarios de forma que éstos se conviertan en *fans*, es importante considerar dos fenómenos: el volumen de la audiencia disminuye a medida que su **nivel de compromiso** aumenta. Pero, como contrapartida, el mayor compromiso de los usuarios es sinónimo de una mayor dedicación de tiempo, que puede traducirse en más aportes de contenido, un mayor consumo y un mayor desembolso.

Según Mike Dicks, del total de la audiencia de un contenido, el 75% serán usuarios pasivos, otro 20% serán *jugadores* que

interactuarán de manera intensiva con los contenidos y servicios y, finalmente, solo un 5% serán productores de contenido, con un compromiso profundo.

Figura 2: Reglas del compromiso.



Desde otro punto de vista, el nivel de compromiso de los usuarios atraviesa por cinco estados.

38 |

Estado 1 – El usuario **consume** contenido.

Estado 2 – El usuario **interactúa** con el contenido.

Estado 3 – Interacciones individuales en la red **como agregados**.

Estado 4 – Interacciones individuales en la red **como uso social**.

Estado 5 – Los usuarios **se entregan** socialmente.

El estado ideal de los usuarios sería aquel que lo sitúa en el último nivel. Pero debe tenerse en cuenta que un público completamente implicado o entregado es mucho más demandante. Por tanto, demandará **más atención y mejores experiencias**; nos cobrará más caro el tiempo que nos está dedicando.

En los procesos de interacción con públicos muy entregados, es necesario establecer premios y recompensas acordes al



nivel de implicación. Del mismo modo, también es necesario establecer variables de medición del grado de compromiso de los usuarios.

El siguiente esquema permite profundizar en los estados de compromiso, según el estadio de desarrollo de un proyecto o programa.

Tabla 3: Medición del compromiso.

Estados de compromiso	Descubrimiento		Experiencia	Exploración	
Nivel de compromiso	Atención	Evaluación	Afecto	Recomendación	Contribución
Tipo de Contenido	Teaser	Trailer	Target	Participación	Colaboración
Objetivo de su Contenido	Búscame Fans vienen al portal y consumen	Pruébame Fans aumentan su compromiso y consumen	Quiéreme Fans gastan dinero y deciden si es divertido, entretenido y vale la pena	Habla de mi Fans se lo cuentan a amigos	Sé yo Fans crean nuevo contenido

Fuente: Robert Pratten, *Audience Engagement & Content Strategy for Transmedia Storytellers*.

Para una fidelización exitosa de la audiencia, los contenidos deben plantearse objetivos escalables que tengan en cuenta aspectos como:

- Ser **relevantes**: Conseguir visionados y hits, el tiempo de visionados, el volumen de contenido visto en las distintas plataformas o contenidos: blogs, videos, *twitters*, TV.
- Ser **creíbles**: Conseguir *clicks*, descargas, registros, intentos.
- Ser **excepcionales**: Conseguir compras, *ratings*, *reviews*, comentarios, *posts*, seguidores en Twitter, Facebook y otras comunidades.
- Ser **extensivos**: Conseguir compras repetidas, suscripciones, miembros on line, *retwitts*, *forwards*, embebidos, con encuestas de satisfacción, *focus group*, estudios.
- Ser **abiertos**: Conseguir subidas, *remixes*, historias escritas, colaboraciones, *fans*, moderadores en foros, eventos realizados.

Una audiencia involucrada y entusiasta pasa a convertirse rápidamente en un eficaz aliado para el creador y generador de contenidos, ya que es capaz de recomendar, difundir, comentar y co-crear nuevos contenidos, a partir de contenidos iniciales.

De mismo modo, el contenido ofrecido debe verse **como un regalo**. Todos queremos ser regalados y las nuevas audiencias no escapan a esta lógica comercial que genera una alta gratificación psicológica.

Igualmente, hay que considerar siempre que toda acción del usuario para compartir contenido crea valor para el negocio y es, al mismo tiempo, una manera tangible de fidelizar a la audiencia, manteniéndola involucrada. Del mismo modo, un buen servicio, una buena oferta de contenido genera una experiencia en el usuario que debe entenderse como un valor añadido que contribuye a **capturar audiencia**.²² Y favorece el objetivo final de monetizar el negocio.

2.3. El mercado: cambio del modelo de negocio.

“El modelo de negocios por el que accedemos a los contenidos de televisión o de Internet se ha quedado anticuado por los cambios tecnológicos. La idea de que los contenidos transmedia no tienen un modelo de negocio proviene del hecho de que todavía no hay una plantilla para financiar este tipo de producción”.
Nuno Bernardo.²³

Cambio en los modos de vida, en las conductas, en la forma en que las personas se relacionan con el entorno. El **consumidor**

22 Es el caso de exitosos proyectos de negocio como iTunes, Spotify, Hulu y Netflix.

23 Bernardo, Nuno: *The producer's guide to transmedia; How to develop, fund, produce and distribute compelling stories across multiple platforms*. BeActive 2011.



cambia y el mercado con él. Como resultado de ello, el consumo de productos de entretenimiento se ha transformado de forma acelerada en las últimas dos décadas, al punto que hoy vivimos la transición desde el viejo modelo de negocios sustentado en las ventanas de explotación, a uno nuevo que no termina de definirse.

Hasta hace poco tiempo, era toda una experiencia ir a una multitienda con una abundante oferta de libros, discos, películas, video juego y productos asociados. Hoy, sin embargo, las personas no tienen que desplazarse físicamente para acceder a estos mismos productos y servicios. Los **tiempos de espera en el mundo real** para acceder a aquello que nos apetecía y no estaba disponible pueden reducirse a lo que se tarda una descarga online.

2.3.1. Ventanas clásicas.

Hasta la aparición del fenómeno de la convergencia de plataformas, medios y contenidos, la explotación comercial de los contenidos culturales había seguido la lógica de la **cadena de valor lineal**, donde el producto -seriado o unitario- transitaba por sucesivas plataformas de exhibición, según tiempos previamente establecidos en una programación muy poco flexible en términos de plazos.

De acuerdo al modelo clásico de comercialización, y como puede verse en el siguiente cuadro, una película tenía una **vida comercial de unos diez años** si se considera las ventanas de explotación del primer y segundo ciclo.²⁴

24 Un ciclo de comercialización comienza con la inversión necesaria en bienes o servicios para llevar a cabo un producto o servicio final, y concluye con la recuperación de la inversión cuando se cobra la producción vendida. A partir del producto inicial se explora la comercialización de los derivados, donde una nueva inversión permite capturar valor que de otra manera se perdería, por medio de nuevos ciclos de comercialización. En Correa, Alicia; Acosta, Miguel; Barrios, Idaira. *Principios de Gestión Financiera*. Ed Arte. 2003.

Los diferentes canales pagaban caro la exclusividad de ciertos contenidos y, en ocasiones, intervenían como coproductores, siendo frecuente que los distribuidores ofrecieran un mínimo garantizado, en las etapas de desarrollo y producción.

Figura 3: Modelo tradicional de explotación de películas.



Fuente: Mediaconsulting.

2.3.2. Nueva cadena de valor.

El mercado audiovisual y de la industria de la entretención están siendo reconfigurados por las fuerzas combinadas de la convergencia tecnológica, la aparición de **nuevas formas de narrativa audiovisual** y los nuevos patrones de consumo.

42 |

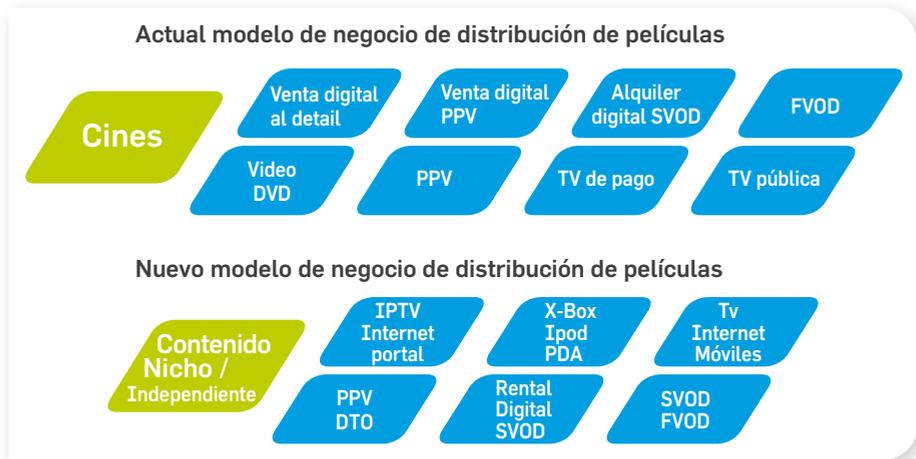
En efecto, el desarrollo de nuevas ventanas de exhibición ha hecho saltar por los aires la cadena de valor original. En la llamada economía digital de los medios, la **cadena de valor multisporte** o multiplataforma es el nuevo paradigma para la explotación de contenido. Dicho paradigma alude a nuevas formas de creación, producción, financiamiento y consumo de productos audiovisuales y sus productos conexos.

Así, en el nuevo entorno digital la exhibición de las películas se complejiza ya que surgen dos grandes plataformas de exhibición,



cada una con una serie de ventanas que atienden mercados específicos, como muestra el cuadro siguiente.

Figura 4: Nuevo modelo de explotación de películas.



Fuente: Mediaconsulting.

En definitiva, productores, exhibidores y usuarios se enfrentan a un **panorama altamente dinámico y diversificado**, en el que muchos contenidos ya no se exhiben de manera pública y en pantalla grande, como era lo habitual, sino de forma privada, a través de nuevos soportes tecnológicos como video DVD para compra o alquiler, TV de pago, *Pay per view (PPV)*, etc. Al mismo tiempo, las exhibiciones públicas se convierten cada vez más en mega eventos, de costosa producción.

| 43

Entre las tendencias más destacadas del nuevo modelo de explotación multiplataforma destacan:

- Las ventanas de explotación acortan sus **periodos de explotación**; en ocasiones se producen estrenos simultáneos en varias ventanas o se solapan.
- Surgen **nuevos formatos**, menos dependientes de las parrillas de programación televisiva y su duración ya no es tan rígida. El contenido se valoriza y se vuelve más importante; ya no es un espacio a llenar entre pautas publicitarias.

- Los **plazos contractuales** son más cortos. El periodo de explotación de un largometraje, que antes podía alcanzar hasta los diez años, ahora se reduce.
- La pérdida de exclusividad como consecuencia de los cada vez más altos precios a pagar por esta condición, así como por la piratería, hacen que no tenga sentido negociar la exhibición de un determinado contenido a una sola ventana, apostando a una rentabilidad incierta.
- La circulación de contenidos se acelera y los **tiempos de prueba** en los canales tradicionales también.
- Los territorios tienden a desaparecer. Desde hace años se vienen realizando estrenos y campañas de lanzamiento mundiales. Con la distribución vía internet, las **barreras del territorio** son más difíciles de mantener. Si bien algunos canales de TV siguen manteniendo barreras para el visionado de sus contenidos fuera de sus territorios, estas barreras tenderán a levantarse.
- Muchos contenidos se hacen en **idioma original**, se suprimen doblajes y se opta por el subtulado.
- El productor se convierte en muchos casos en distribuidor. Ya no es necesario pasar por los *commissioning editors* de los canales o por los distribuidores cinematográficos: el contenido fluye de forma directa del productor al usuario.
- Se potencia el **marketing** ya que es necesario implementar campañas más imaginativas y sorprendentes para distinguirnos entre la vasta cantidad de contenidos que circulan por la red, dónde el filtro lo ponen los propios usuarios.

44 |

En definitiva, hay un salto desde la cadena de valor lineal al **cubo de valor**.²⁵ En este mercado que adopta la forma de un cubo de valor,

25 La Matriz de Valor (Martínez, 1999) introduce dos dimensiones de valor "dura" y "blanda" a la propuesta original de Treacy y Wiersema (1996). La Matriz de Valor no presenta explícitamente las "capacidades clave o los controladores de valor" para cada proposición de valor, por lo que debe evolucionar hacia una tercera dimensión. La tercera dimensión del cubo de valor entrega la guía general de la arquitectura corporativa, que es desmenuzada en cuatro categorías: estrategia, operaciones, finanzas y competitividad. (Skinner 1978, Hill 1993, Voss 1995, Platts 1985, Larrache 2000).



- Cada medio puede **converger** con los demás.
- El valor se desplaza a la claridad e **inmediatez** de las relaciones.
- Cada elemento de la cadena antigua puede operar como una **ventana de exhibición** en forma independiente.
- Existe la oportunidad de producir contenidos en casi cualquier tipo de **formato estandarizado** y distribuirlos hacia el resto del mundo.

El mercado potencial es ahora un conjunto ingente de compradores reales y potenciales de un determinado contenido (producto principal) sus extensiones digitales (otros contenidos derivados del producto principal), así como los **productos derivados** (*merchandising*).

A diferencia de lo que ocurría hace un par de décadas, los creadores de contenido disponen actualmente de **dos canales de comercialización** para explotar sus producciones. El acceso al mercado mediante el canal tradicional, lo cual significa relacionarse con empresas dispuestas a comprar, licenciar, distribuir o coproducir los contenidos digitales para ponerlos al alcance del cliente final (llámese espectador, tele espectador, jugador, usuario, internauta, etc.).

Y, en segundo lugar, el acceso directo al cliente final, evitando así compartir la renta generada con los intermediarios. Esta opción de gestión directa del proceso de comercialización abre la posibilidad de definir libremente aspectos relevantes como los mercados a atacar, la oportunidad y el precio. Incluso es posible poner en el mercado final productos sin costo para el usuario final, como parte de una estrategia de promoción.²⁶

26 La artista estadounidense Lady Gaga, con 30 millones de seguidores en Twitter, distribuyó su última producción *Born This Way* en forma gratuita -entre el 24 y 31 de mayo del 2011-, a través de la plataforma Sonora, gracias a un acuerdo con Universal Music. Por su parte, el cantautor español Alejandro Sanz, con 22 millones de discos vendidos, estrenó el 26 de junio del 2012 el primer sencillo de su nuevo disco a través de YouTube con un video creado a partir de las grabaciones realizadas por sus seguidores.

En este nuevo escenario, las cadenas de televisión, salas de cine y editoriales, así como las distribuidoras de video físico, deben enfrentar la competencia encarnizada de **nuevos actores** provenientes del ámbito de las telecomunicaciones y la telefonía, que toman una participación del mercado audiovisual con agresivas propuestas como el triple y cuádruple pack de servicios, que incluyen televisión, telefonía, internet y, más reciente, telefonía móvil.

A su turno, las grandes plataformas que ofrecen contenidos y servicios en Internet como Amazon, Apple y Netflix buscan posicionarse como **catalizadores del contenido** digital, con su propia oferta de contenido de películas, música, libros, videos, etc. Las oportunidades de negocio se multiplican y todos quieren una porción del pastel digital.

Redes sociales de escala planetaria como Facebook y SecondLife buscan capturar nuevos usuarios ampliando su **base de miembros** o *fans*²⁷ y apuestan por una oferta de servicios y contenido basado en video, juegos, música y productos de *merchandising*.²⁸

En este entorno de nuevos medios y contenidos que convergen y seducen a las nuevas audiencias jóvenes, los modelos de negocio sufren continuos cambios buscando adaptarse a los nuevos hábitos de los usuarios. El **consumo de video on demand** no para de crecer. Los nuevos servicios de televisión de pago ya compiten mano a mano con las ofertas actualmente existentes, estimándose que su precio llegará a la mitad del valor de las tarifas actuales de los proveedores actuales.²⁹ Asimismo, la televisión gratuita por internet competirá con la televisión de pago clásica.

27 Facebook tiene 955 millones de usuarios activos a junio de 2012, según datos de la misma compañía. Twitter tiene 500 millones de cuentas registradas a febrero de 2012, según datos de Twopcharts. Por último, YouTube tiene 400 millones de personas realizando una acción social al mes, según datos de la misma compañía a septiembre 2012.

28 Merchandising: (Mercadeo) Término inglés que se utiliza para designar el conjunto de actividades que pueden realizarse en un establecimiento para promover la venta de los productos que están en exhibición.

29 Rodríguez, Paco: Seminario *Cúales son las audiencias y los mercados de los contenidos multiplataforma*. UC. Noviembre 2011.



El mundo del **licensing**³⁰ busca también capturar una porción de la nueva torta que genera el negocio de contenidos digitales. Sectores como el textil, la alimentación y juguetería, entre otros, buscan participar de este nuevo megamercado del audiovisual mediante contenidos generados por productoras, los cuales son emitidos de forma ubicua por las plataformas antes mencionadas.

Todavía hoy, los contenidos que más se consumen siguen siendo películas, series, videojuegos, *websodios*.³¹ La explosión del video confirma que la Web es, ante todo, una **red audiovisual de ocio** y entretenimiento. Las estimaciones señalan que para el año 2015, un millón de minutos de video -el equivalente a 674 días- atravesarán Internet cada segundo. En América Latina, el tráfico de video por Internet representará el 66% de todo el tráfico de Internet de usuario final en 2015, en comparación con 46% en 2010.³²

En un futuro cada vez más cercano, computadoras, *smartphones*³³ y aparatos de televisión van a sincronizarse para ofrecer al usuario una **experiencia de uso homogéneo en casa**, en el trabajo o en movilidad, expandiendo así las fronteras del mercado audiovisual. Será un escenario dominado por “los medios líquidos”³⁴ del futuro, muchos de ellos en la

30 Corresponde al proceso de otorgar licencias para el uso de una marca protegida, como nombres, logos, diseños, *slogans*, personajes, para su uso en productos de consumo o servicios. Es una herramienta del marketing y de la extensión de la marca que permite mover la marca hacia nuevos negocios, manteniendo siempre la propiedad intelectual.

31 *Webisodios*: Son episodios breves que no suelen durar más de diez minutos que se transmiten inicialmente como una descarga de Internet, en lugar de salir al aire en la primera emisión de televisión por cable de un programa determinado. Sin embargo, este tipo de contenido también puede encontrarse en la Red como un contenido propio, no ligado a otra producción.

32 En su quinto índice anual dado a conocer en junio de 2011, la compañía Cisco Visual Networking Index (VNI) Forecast (2010-2015) informó que el tráfico de Internet global se cuadruplicará para el año 2015 y alcanzará los 966 exabytes por año.

33 Teléfono inteligente. Corresponde a un tipo de teléfono portátil construido sobre una plataforma informática móvil, con una alta capacidad de computación y conectividad, lo que le permite realizar múltiples tareas como conectarse a Internet, descargar aplicaciones, consultar contenido, hacer y enviar fotos y videos, ser utilizado como GPS, entre otros usos.

34 Son aquellos medios que están adaptando su funcionamiento y contenidos al nuevo entorno digital, dominado por el consumo social, el contenido local y la movilidad (SoLoMo). Sus contenidos tienen una estructura no lineal y asincrónica y están diseñados para participar y compartir, por lo que se dice que adoptan un modo líquido o fluido, que se adapta a las nuevas formas de uso de las audiencias.

"nube";³⁵ que facilitará y potenciará el consumo en cualquier momento, desde cualquier lugar, sobre cualquier dispositivo y válido para cualquier contenido.

En este nuevo mercado audiovisual en un estado de formación acelerada, los contenidos se transforman y adoptan **características innovadoras**:

- Por su potencialidad para ser formateados como **franquicias**³⁶ y por su facilidad para ser exhibidos a través de internet, estos contenidos disponen ahora de un mercado global.
- Parte importante del valor comercial de estos contenidos dependerá de la explotación de los derechos de **propiedad intelectual (IP)**.³⁷ El cuidado por capturar este valor debe ser equilibrado con la participación colaborativa de las audiencias, ya que en las franquicias en que participan los usuarios la propiedad intelectual corre el riesgo de diluirse.
- El mercado de los contenidos transmedia sigue estando en manos de las **empresas** poseedoras de canales de TV, operadores de telefonía móvil, portales de internet y empresas relacionadas con la educación y la capacitación.
- Surgen **nuevos formatos** que se agregan a los tradicionales, pero capaces de operar bajo un enfoque sinérgico y, al mismo tiempo, funcionar como contenidos independientes. Las películas, series de televisión, libros, cómics, sitios web, blogs, wikis, videojuegos, juegos de realidad alternativa online, eventos, producciones especiales y mobisodios (episodios breves generados para ser vistos en dispositivos móviles). Cada medio y lenguaje puede contribuir así a la construcción de un vasto universo narrativo con múltiples historias.

35 Nube: (Computación en la nube, servicio en la nube, informática en la nube, nube de cómputo, nube de conceptos, cloud computing) Paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de Internet. Los contenidos ya no necesitan estar alojados para su uso en un disco duro, computador o dispositivo de uso propio sino en la misma Red o Nube.

36 Franquicia: "concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada." (RAE)

37 IP: Intellectual property. Véase, <http://www.wipo.int/about-ip/en/>



2.4. Origen del concepto transmedia.

"Transmedia es aquella narrativa que se desarrolla a través de diferentes medios, en la que cada uno hace diferentes contribuciones para la comprensión del universo narrativo por parte del usuario, incluyendo aquellas en donde la acción de los usuarios afecta su propia experiencia de contenido al recorrer múltiples plataformas". (por ejemplo, alcanzar una puntuación en un juego on line desbloquea un nuevo episodio en mi celular).³⁸ Screen Australia.

Transmedia es un concepto que ha ganado creciente notoriedad en las discusiones sobre medios y creatividad, pero a menudo es usado de forma ambigua y en ocasiones de modo contradictorio. No existe una sola definición que satisfaga a todo el mundo.³⁹ En un sentido amplio, Transmedia remite básicamente a la técnica de contar una historia única o la experiencia de una historia a través de **múltiples plataformas y formatos**, usando las actuales tecnologías digitales, y no debe confundirse con la tradicional franquicia *cross-platform* (*multiplataforma*), secuelas o adaptaciones.

El concepto surge como evolución de otras denominaciones. Desde el nacimiento de los medios digitales e Internet, venimos asistiendo a **distintos nombres para un mismo proceso**. Así se empezó a hablar de medios interactivos, medios digitales, multimedia, nuevos medios, 360 grados, crossmedia y, finalmente, transmedia.

38 <http://www.screenaustralia.gov.au/funding/allmedia/definitions.aspx>

39 Transmedia es un término acuñado originalmente por Marsha Kinder, en 1991, en la Southern California University. La "intertextualidad transmedia posiciona a los consumidores como poderosos jugadores mientras se emancipan de la manipulación comercial", afirma.

2.4.1. Evolución del concepto: **crossmedia** y **transmedia**.

El concepto de contenido *crossmedia* o 360 grados está relacionado con el desarrollo de **contenidos para diferentes plataformas** de manera sinérgica. Es decir, que los contenidos generados en cada soporte sean susceptibles de distribución y promoción cruzada en todas las otras plataformas, sean tradicionales o bien utilicen tecnologías de punta.

La **relación sinérgica** entre el contenido diseñado desde el comienzo del proyecto y el concepto de multiformato – multiplataforma es la clave para entender este modelo. No basta con adaptar los contenidos para que éstos puedan ser explotados en distintas ventanas, sino que además los lanzamientos de dichos contenidos en los distintos mercados se apoyan mutuamente. Se cumple así con una de las características de los sistemas complejos: “el todo es más que la suma de las partes”.

El modelo de negocio *crossmedia* se basa en explotar una obra exitosa en una plataforma determinada (misma obra) por **todos los canales posibles** y plataformas de medios (cine, televisión, Internet, telefonía móvil), usando una variedad de formas o formatos (cómic, video, videojuegos, libros, novelas, etc.)

50 |

La narrativa transmedia cuenta historias a través de **múltiples plataformas** (cine, TV, Web, móvil) y formatos (libro, video, juego, blogs de personajes, chats, documentos, foros, realidad aumentada, juegos de realidad alternativa, etc.), los cuales en teoría deben aportar contribuciones distintas para enriquecer la narración, a fin de conseguir un espectador-actor-lector-jugador-fan que se integre en el mundo narrativo propio de la obra.

El concepto *transmedia* se diferencia del *crossmedia* porque **integra experiencias**, muchas de carácter interactivo, como mundos de ficción complejos que sostienen y multiplican los personajes y sus historias. Cada una de estas extensiones



muestra una parte diferente de la historia principal y cada una de ellas realiza una aportación diferente en el gran mundo narrativo. Los personajes y mundos narrativos pueden existir y desarrollarse fuera de la trama inicial de la película, serie o videojuego.

Se trata de una superposición de diferentes capas (contenidos, ventanas, tecnologías, etc.) que han de ajustarse y encajar en el momento adecuado y en las plataformas adecuadas, generando sinergias que producen un **mayor interés del usuario** y una mayor participación.

En este sentido, los espectadores pueden interactuar con los personajes en páginas Web, intervenir en juegos, seguir una cuenta de Twitter o Facebook. Compromete así a los consumidores en un **mundo narrativo más complejo**, multidimensional, diferente de las habituales narrativas lineales. La condición principal para construir una narrativa transmedia es la implementación del mundo o universo narrativo como una estructura que soporta la creación de diversas historias o extensiones del producto principal.

Como mínimo, debe tener **alcance, profundidad y ser escalable**. Debe proveer metas, interés en personajes o sucesos que impulsen al público a interactuar, llevando la historia a facetas de su propia vida u ocio, rompiendo el rol de mero espectador pasivo. La clave: generar una audiencia participativa.

2.4.2. Cómo surge el concepto transmedia.

Según Nuno Bernardo⁴⁰ el concepto de transmedia, en tanto creación de contenidos y modelo de negocio, surge como respuesta a dos desafíos distintos, relacionados con la industria y las audiencias, respectivamente.

⁴⁰ Bernardo, Nuno: *The producer's guide to transmedia; How to develop, fund, produce and distribute compelling stories across multiple platforms*. BeActive 2011.

Por una parte, la **creciente fragmentación de las audiencias** televisivas ha tenido como consecuencia el reparto de los ingresos televisivos entre un número cada vez mayor de operadores de canales. Para rentabilizar su negocio, estos operadores han optado por profundizar la externalización de su producción, a manos de compañías independientes que deben operar con presupuestos ajustados y márgenes cada vez más estrechos. Esta encrucijada financiera ha promovido que unos y otros busquen nuevos territorios para generar nuevos ingresos, produciéndose una incipiente colonización de otras plataformas, como la Web, telefonía móvil, videojuegos, etc.

De otro lado, las audiencias ya no se resignan a consumir contenidos en un único medio. Por el contrario, los **usuarios migran de una a otra plataforma**, en la búsqueda de nuevas experiencias y contenidos que satisfagan sus nuevas necesidades de información, educación, ocio y entretenimiento. En este caso, hablamos de una motivación relacionada con los nuevos estilos de vida de las personas. Los grandes y pequeños productores están obligados a seguir a las audiencias en su migración a los nuevos parajes de los medios digitales.

2.4.3. Nuevas estrategias de promoción.

52 |

La evolución de las tecnologías, plataformas, y contenidos, así como las nuevas formas de experiencia de las audiencias, han favorecido el desarrollo de nuevos procesos y estrategias creativas, comerciales y de marketing para el desarrollo, financiamiento, producción y distribución de las nuevas narrativas multisoprote y multiplataformas. Por ejemplo:

- **Extensión de la marca.** Supone la creación de contenidos en torno a uno principal. El ejemplo más claro es el de los programas de TV que desarrollan Webs o aplicaciones móviles, que tienen como principales objetivos capturar y monetizar a la audiencia. En este caso, se busca abrir nuevas ventanas de oportunidades, para consumo del producto televisivo.



- **Hecho para la Web.** En los últimos tiempos los *webisodios* o *mobisodios* se han hecho muy populares. Muchos nacieron como proyecto piloto de lo que pretendía ser una película o programa de TV, financiándose de forma casi exclusiva con publicidad en la Web. El problema de muchos de estos contenidos es que los ingresos publicitarios no alcanzan a costear toda la producción. Algunas experiencias exitosas han podido ser recuperadas para la TV, como es el caso de *Web therapy*.
- Creación de **universos transmedia**. Este modelo representa una evolución de la extensión de la marca y es un recurso muy usado por los grandes estudios de Hollywood. Partiendo de un producto exitoso, como sería el caso de la trilogía de *Star Wars*, se crea un universo que atraviesa distintos medios. En ocasiones, estos universos no surgieron para ser explotados a través de varias plataformas, pero la extensión del mismo a través de ellos permite mayores posibilidades de monetización.
- **Licensing:** es el proceso de otorgar licencias para el uso de una marca protegida, como nombres, logos, diseños, slogans, personajes, para su uso en productos de consumo o servicios. Las áreas donde más se desarrolla esta práctica son la entretención, los deportes y la moda, pero también es extensible a otras. Es una herramienta del marketing y de la extensión de la marca que permite mover la marca hacia nuevos negocios, manteniendo siempre la propiedad intelectual.

2.4.4. Los mitos del contenido transmedia.

En un entorno de multiplataformas y multiformatos, resulta fundamental la creación de **universos narrativos** con una estructura sólida y coherente, que considere una cuidadosa descripción de los personajes y de su mundo, permitiendo así el surgimiento de múltiples historias.

La participación de las audiencias en las historias abre la posibilidad de que el universo narrativo se enriquezca desde sus inicios y no se diluya en su paso por las distintas plataformas, fortaleciendo el valor de marca. De allí que se hable de **experiencias de inmersión** de usuarios activos más que de experiencias de consumo pasivo de productos digitales.

Pero hay que tener en cuenta que no todo es factible de transformar en narrativa transmedia, como señala el mismo Jenkins en la siguiente entrevista respecto de los siete mitos.⁴¹

Mito 1. La narrativa transmedia remite a toda estrategia que implique más de una plataforma o medio.

*La industria del entretenimiento desde hace mucho tiempo ha desarrollado productos con licencia y ha reproducido las mismas historias a través de múltiples canales. Cada vez más, el contenido de transmisión también está disponible en línea. Y muchas películas son adaptaciones de libros (o ahora, de cómics). Ninguno de estos ejemplos constituye necesariamente una narración transmedia. En transmedia, **los elementos de una historia se dispersan** de manera sistemática a través de múltiples plataformas y medios, cada uno haciendo su propia contribución única al conjunto y sin generar redundancia. Cada medio hace lo que mejor hace. Así, los comics podrían proporcionar una contra-historia, los juegos podrían ayudar al usuario a explorar el mundo en que se desarrolla la acción y la serie de televisión ofrecer los desarrollos del episodio.*

Mito 2: Transmedia es básicamente una estrategia de promoción nueva.

Sí, muchos de los primeros experimentos transmedia fueron financiados por presupuestos de marketing. Transmedia ha

41 La entrevista fue realizada por el blog FastCompany y está publicada y traducida en el blog <http://transmedial.wordpress.com/>



*estado estrechamente vinculada al nuevo enfoque de la industria en el “compromiso del público” (audience engagement) y muchas veces utiliza **estrategias de viralización** a través de los medios. Pero, el mejor transmedia storytelling encuentra su impulso en lo creativo. Lo transmedia permite a los narradores dotados ampliar su lienzo y compartir su visión con sus fans más dedicados.*

Mito 3: Transmedia significa juegos.

*El aumento de los **juegos de realidad alternativa**, emparejados con aspectos de los medios de masas ha suscitado cierto entusiasmo. Las propiedades del transmedia combinan atractores culturales (que reúnen a una audiencia comprometida) y activadores culturales (que otorgan a dicha audiencia algo que hacer). Los juegos son una buena manera de dar a sus fans algo que hacer, pero no son el único modelo que existe.*

Mito 4: Transmedia es para los geeks.⁴²

*Hasta ahora, la mayoría de la narración transmedia ha sido diseñada para los **early adopters**,⁴³ gente que está en su casa rodeada de aplicaciones digitales, con tiempo disponible e ingresos, y sobre todo de sexo masculino entre 18-27 años, que han desaparecido de los ratings televisivos de Nielsen. Hasta ahora, el grueso del contenido transmedia se ha dirigido a los niños a través de dibujos animados, a geeks a través de la ciencia ficción, horror, fantasía y franquicias. Sin embargo, hay un montón de signos que indican que las experiencias transmedia pueden apelar a nichos más amplios. Por ejemplo, algunos creen que las estrategias de*

42 *Geeks*: Personas fascinadas por la tecnología y la informática.

43 Son grupos de innovadores que están a la vanguardia y adoptan tempranamente los nuevos productos y servicios que ofrece las empresas tecnológicas, *evangelizan* sobre estos temas y viralizan sus usos. En oposición a ellos están los *late adopters*. Los *early adopters* cumplen la doble función de difundir avances tecnológicos, marcas, productos y servicios entre sus seguidores y en el entorno, al tiempo que entregan valioso *feedback* a la propia industria, productores y desarrolladores de contenido, para mejorar un emprendimiento.

*transmedia puede ser clave para la **supervivencia de las telenovelas.***

Mito 5: Transmedia requiere un gran presupuesto.

*Ahora los fans esperan contenido transmedia en torno a las películas más taquilleras y la serie televisiva de culto, pero también hay muchos éxitos con el uso de transmedia para crear conciencia en torno a la **audiencia de bajo presupuesto** y producciones audiovisuales independientes, desde The Blair Witch Project y Distrito hasta Paranormal Activity. Se trata de desarrollar la combinación adecuada de medios de comunicación para el género, el público y el presupuesto de una producción particular.*

Mito 6: Todo debe ir en transmedia.

*Se cuentan muchas historias perfectamente dentro de un solo medio, y el público se va satisfecho, listo para otra cosa. Transmedia representa una estrategia para contar historias donde hay un conjunto particular de caracteres diversos, donde el mundo se aborda con riqueza, y donde existe una fuerte historia de fondo o de la mitología que se puede extender más allá de los episodios concretos que se muestra en la serie de películas o televisión. Transmedia representa **una oportunidad creativa**, pero nunca debe ser un mandato para todo el mundo del entretenimiento.*

Mito 7: Transmedia es “lo de hace diez minutos.”

La primera generación de series que impulsaron el concepto transmedia (Lost, Heroes, Ghost Whisperer y 24) terminaron la temporada pasada, y algunos de los intentos de reemplazarlos –desde Flash forward hasta The event– han fracasado. Sin embargo, muchos de los grandes éxitos –como Glee, True blood y The walking dead– plantean nuevos modelos de estrategia transmedia



*para atraer y mantener el compromiso de la audiencia. Lo fundamental en una narración transmedia sigue siendo la historia y si ésta no es capaz de captar la imaginación, ninguna cantidad de extensión transmedia podrá reparar el daño. Pero veremos nuevos e innovadores enfoques porque transmedia, como estrategia, responde a un entorno de medios de comunicación que premia el hecho de **estar en todas aquellas partes donde el público está**, y da a sus fans la oportunidad de imbuirse más profundamente de las historias que disfrutan.*

2.4.5. Principios de la nueva narrativa transmedia.

¿Cuáles son los principios que orientan el desarrollo de la nueva narrativa transmedia? Henry Jenkins, identifica **siete principios** que se aplicarían en el desarrollo de un contenido transmedia. Los resumimos aquí muy brevemente y pueden ser consultados en detalle en su Weblog.⁴⁴

- *Expansión vs profundidad (spreadability vs. drillability)*
La **expansión** es el compromiso activo del público por hacer circular contenidos a través de las redes sociales. Se basa en la confianza del perfil de quien difunde el contenido, es decir en su credibilidad. La **profundidad** se refiere a la búsqueda de mayor información sobre el universo donde se desarrolla la narrativa por parte de las comunidades de seguidores. Estos principios son más bien complementarios que antagónicos.
- *Continuidad vs multiplicidad (continuity vs. multiplicity)*
La **continuidad** tiene que ver con la coherencia y credibilidad de los universos narrativos y es una especie de recompensa a los seguidores por su tiempo invertido. La **multiplicidad** es la posibilidad de acceder a versiones alternativas de los personajes

44 Jenkins, Henry. (2009). *The Revenge of the Origami Unicorn: Seven Principles of Transmedia Storytelling*. Consultar, http://henryjenkins.org/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html

o universos paralelos de las historias, como recompensa al conocimiento que se tiene sobre el material original.

- *Inmersión vs extracción (immersion vs. extractability)*
En la **inmersión**, el usuario ingresa al interior del mundo de la historia, mientras que en la **extracción** simplemente toma aspectos de ésta para integrarlos en espacios de su vida cotidiana.
- *Construcción de mundos (world building)*
El desarrollo de mundos tiene una larga historia en la ficción y está ligado al impulso *enciclopédico* de las ficciones interactivas contemporáneas y del deseo del público de llegar a dominar el universo narrativo a través de mapas, gráficos y glosarios. El concepto de construcción de mundos se relaciona directamente con los **principios de inmersión y extracción**, ya que ambos representan formas en las que los consumidores se relacionan de manera directa con los mundos recreados en la narrativa, tratándolos como espacios reales que se interceptan de alguna manera con nuestra propia realidad.
- *Serialidad (seriality)*
La construcción de una serie se basa en la creación de **fragmentos significativos** y convincentes de una historia para ser distribuidos a través de múltiples entregas. La narrativa transmediática entonces sería una versión hiperbólica de la serie, donde los fragmentos significativos y atractivos de información de la historia se dispersan no solamente a través de múltiples segmentos sino también a través de múltiples medios.
- *Subjetividad (subjectivity)*
La narrativa transmediática puede aportar a la subjetividad, es decir a los distintos puntos de vista de la audiencia respecto de una historia, mediante tres elementos:



- Mayor énfasis en algunas **dimensiones inexploradas** de los mundos de ficción.
 - La **ampliación de la línea de tiempo** de la historia a partir de relatos alternativos que se relacionan con el material ya publicado.
 - Mayor **visibilidad de las experiencias** y perspectivas de los personajes secundarios.
- *Ejecución (performance)*
Se refiere a la importancia de lograr que el público participe de distintas formas en el **desarrollo de la franquicia**, mediante los atractores culturales y los activadores culturales.

Otro autor que ha analizado las características de la narrativa digital es Carolin Handle Miller, pionera en escritura no lineal. En su obra *Digital Storytelling*⁴⁵ enumera las características especiales de la narrativa digital.

- El tipo de narrativa es **envolvente**, conecta sucesos dramáticos para contar la historia.
- Son trabajos donde encontramos personajes que solamente pueden existir en los medios digitales: **personajes controlados por el usuario** o un computador, con la aparición de inteligencia artificial.
- **Interactividad**, el usuario controla algunos aspectos de la historia.
- **No linealidad**: los sucesos o escenas no ocurren en un orden prefijado, los personajes no se encuentran en lugares predeterminados.
- **Inmersión**: el usuario es llevado dentro de la historia.
- **Participación**: el usuario participa en la historia.
- **Navegación**: los usuarios pueden elegir sus propios caminos en la historia o navegar en entornos virtuales.

Por otra parte, las siguientes características son muy comunes en las nuevas narrativas digitales, pero no siempre se presentan en un contenido transmedia:

- Ruptura de la **cuarta pared**:⁴⁶ el usuario puede comunicarse con los personajes, los personajes de ficción se comportan como si fueran reales.
- La frontera entre la ficción y la realidad se hace más difusa.
- Existen sistemas de **premios y penalizaciones**.
- Uso de **universos narrativos muy amplios**, usando varias plataformas para contar una sola historia.
- Necesidad de un **espectador multisensorial**.
- Los usuarios pueden crear y controlar **avatares**.
- Ofrecen **experiencias compartidas** en comunidad.
- Manipulan el **tiempo y el espacio** (contraen y expanden el tiempo, permiten al usuario viajar entre enormes distancias virtuales).
- Plantean al usuario **retos y pruebas** (moldeados en ritos de pasaje y el viaje del héroe).
- Ofrecen oportunidades de cambiar el punto de vista, viendo la historia desde la perspectiva de **diferentes personajes**.
- Incluyen elementos evidentes y no evidentes del juego como:
 - Objetivos claros y puntos al conseguirlos.
 - Grandes **aventuras**.
 - Son gobernados por reglas claras.
 - Demandan gran destreza.
 - Son jugados en un **espacio definido**.
 - Tienen elementos de riesgo.
 - Están situados en un marco temporal específico.
 - Requieren una estrategia de parte del usuario.
 - Incitan a **jugar en grupo**.
 - Requieren superar obstáculos y tratar con oponentes.

⁴⁶ La cuarta pared o cuarta barrera es la pared invisible imaginaria que está enfrente del escenario de un teatro, en una serie de televisión, en una película de cine, o en un videojuego, a través de la cual la audiencia ve la actuación. El concepto se origina con la llegada del naturalismo a principios del siglo XX, de la mano del director Konstantin Stanislavski (1863-1938), quien obligó al actor a dirigir toda su atención a lo que sucede en escena y olvidarse del espectador. Bertolt Brecht (1898-1956) se opuso al método Stanislavsky y rompió la cuarta pared en sus obras teatrales, dejando en claro que todo lo que ocurre en escena es ficción.



- Requieren jugadores con un **vestuario elaborado** que altera su apariencia.
- Incluyen elementos de la representación como:
 - Experiencias más placenteras y divertidas que el trabajo.
 - Libremente estructurados, **sin reglas formales**.
 - Implican un grado de azar y sucesos inesperados.
 - Ofrecen **posibilidades de interacción** con otra gente (experiencias sociales).
 - Pueden estar enmarcados en un mundo fantástico.

En resumen, las obras elaboradas en clave de narrativa transmedia se caracterizan por ser:

- Maleables, no prefijadas de antemano.
- No lineales, no cronológicas.
- El usuario co-crea la historia.
- Experiencias activas.
- Con diferentes finales.

La virtud del contenido transmedia es que el usuario puede establecer una **relación personal y única** con los personajes de una historia. La frontera que delimita la realidad de la ficción cada vez se vuelve más borrosa y difícil de definir. Lo interesante es crear una experiencia que funcione con el usuario y no dejarse deslumbrar por el despliegue tecnológico.

2.4.6. Perspectivas en la creación, producción y distribución de contenido transmedia.

En el caso de Chile, productores independientes de distintas industrias creativas como cine, TV y videojuegos, entre otros, con contenidos especializados y basados en creaciones de autor de obras cerradas y ubicados en compartimentos estancos con ventanas de distribución especializadas, enfrentan muchos desafíos para hacer sustentables sus empresas debido a la dificultad para acceder a los mercados. El **reducido tamaño del mercado** hace aún más compleja su situación.

El nuevo modelo de creación-producción-distribución abre a productores independientes nuevas oportunidades de acceso a mercados re-estructurados en torno a plataformas de distribución digital organizadas en red, a través de la producción de contenidos que requieren **menos inversión** y que pueden ser generados a partir de demandas específicas de marcas comerciales.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que las características propias de la narrativa transmedia hacen **más complejas todas las etapas** del proceso, desde su creación hasta la distribución final.

En primer lugar, dichos productores deben estar preparados para diseñar contenidos con una **cultura de convergencia**, que aún es nueva en países emergentes como Chile. Y, en segundo lugar, porque se debe contar con capacidades para organizar una estructura de trabajo eficiente, ya que la producción ejecutiva se multiplica al tener que diseñar los proyectos para varios formatos en forma simultánea.

Por esta razón es fundamental utilizar desde el inicio una metodología que permita evaluar una idea antes de iniciar un proyecto y luego sistematizar su producción ejecutiva.



CAPITULO 3

Cómo crear contenidos transmedia

- 3.1 El usuario en el centro.
- 3.2 Creación de experiencias.
- 3.3 Universo y multiversos.
- 3.4 Cómo desarrollar la creatividad.
 - 3.4.1 Lluvia de ideas.
 - 3.4.2 Recomendaciones de Dave Birss.
 - 3.4.3 El ciclo NABC.
 - 3.4.4 Los seis sombreros.
 - 3.4.5 La regla 1.9.90.
- 3.5 Plataformas, dispositivos y contenidos digitales.
 - 3.5.1 Telefonía móvil.
 - 3.5.2 Televisión interactiva.
 - 3.5.3 Internet, la plataforma global.
 - 3.5.4 Plataformas off line.
- 3.6 Como elegir la plataforma adecuada.
- 3.7 Los seis espacios de interacción.
- 3.8 Construcción del compromiso del usuario.

3.1 El usuario en el centro.

“El mejor tipo de narrativa transmedia es aquella que te invita a participar. El futuro del transmedia permitirá que la creatividad de los participantes sea incorporada al universo”. Jeff Gomez.¹

“El diseño centrado en el usuario, la arquitectura de la información, hacer las cosas bien, asegurarse de que uno entiende bien quién es el usuario, el ambiente en el cual va a estar, el tipo de plataforma que usa, cuáles son los obstáculos que les impiden prestarnos atención, eso es lo más importante. Es lo que yo he tratado que la gente entienda”. Frank Boyd.

“En realidad no hay ningún secreto en el pensamiento multiplataforma, y la formación que imparto está dirigida a encontrar formas de llegar a gente inteligente con tecnología inteligente, para que sus historias puedan llegar a su audiencia”. Mike Dicks.²

Las definiciones anteriores de algunos de los mayores expertos en creación y producción de contenidos transmedia son coincidentes en un aspecto: en la era transmedia, **el usuario está en el centro**. Por lo mismo, la clave de todo proyecto de este tipo radica en conocer al usuario que se quiere conquistar. Asimismo, es necesario desarrollar técnicas específicas de diseño de programas y contenido que nos permitan adaptar los contenidos y experiencias a la medida de las audiencias.

El llamado **diseño centrado en el usuario**³ es una filosofía de diseño que tiene por objetivo la creación de productos que resuelvan necesidades concretas de sus usuarios finales,

1 Jeff Gomez es fundador de la empresa Star Light Runner Entertainment y experto en narrativa transmedia. Véase, <http://www.startlightrunner.com/about>

2 Mike Dicks es experto y consultor de proyectos transmedia. Véase, <http://bleedinedge.co.uk/bio.html>

3 Para profundizar más en esta visión véase, http://en.wikipedia.org/wiki/User-centered_design



consiguiendo la mayor satisfacción y mejor experiencia de uso posible con el mínimo esfuerzo de su parte.

La International Organization for Standardization define seis unidades para certificar que un diseño está centrado en el usuario (ISO 9241-210, 2010):

- El diseño está basado sobre la explícita **comprensión del usuario**, tareas y ambientes.
- Los **usuarios participan** del diseño y el desarrollo.
- El diseño está conducido y refinado por la **evaluación** del usuario.
- El proceso es **iterativo**.
- El diseño contempla la **totalidad de la experiencia** del usuario.
- El equipo de diseño incluye **tareas multidisciplinares** y perspectivas.

Es necesario tener presente que, en el nuevo milenio, las empresas están cambiando la forma en que se conectan con la gente: ya no se dirigen al usuario para decirle qué hacer, sino para preguntarle **en qué pueden ayudarlo**.

En el siguiente gráfico puede apreciarse como opera el diseño centrado en el usuario. En todo diseño, ya sea de **producto, contenido o utilidad** (aplicación) existen tres fases: comprensión, definición del concepto y diseño - construcción. Estas tres fases conforman un círculo en cuyo centro se sitúa el usuario. Cada una de las decisiones que se tomen respecto al diseño debe pasar por el usuario.

Más concretamente, en la **fase de la comprensión** se realiza el análisis de la situación de la que parte el diseño: la competencia, *nosotros* en tanto productores y el usuario.

En la **fase de definición del concepto** o conceptualización se analiza con qué se va diseñar, se define un concepto y se testea con el modelo de usuario.

En la **fase de diseño y construcción** se desarrolla un prototipo y se evalúa. A continuación se crea el producto.

En cada una de las etapas y en cada una de las decisiones se debe responder siempre las mismas preguntas: ¿quién es el usuario?, ¿qué es lo que necesita? y, finalmente, la solución propuesta ¿se ajusta a sus necesidades?

Figura 1: Fases del diseño centrado en usuario.



- Tres fases.
- Una filosofía que tiene como objetivo satisfacer las necesidades del usuario.
- Mantener al usuario en el centro de todas las decisiones.
- El modelo para la mayoría de los productos de Nuevos Medios está en la Central de Nuevos Medios.

Fuente: Frank Boyd⁴
<http://www.slideshare.net/frnboy/transformat-lab-presentation>

66 |

Como se señaló, el desafío consiste en mantener al usuario en el centro del proceso de diseño en cada etapa de desarrollo de un proyecto, verificando constantemente que lo que estamos creando es fácilmente entendible por parte de los usuarios, porque su percepción es esencial en el **proceso de creación**.

Hay que tener presente que las personas se comportan de forma muy distinta, según el dispositivo que estén usando. Su estado de ánimo y su emotividad son muy diferentes cuando están ante la pantalla de un *smartphone* o en una sala de cine. El fenómeno conocido como **entretenimiento en modo de relajación** resulta muy diferente en cada caso. De forma que diseñar una narrativa para la pantalla de un celular será muy diferente de elaborar un contenido para su exhibición en una pantalla de televisión o de cine.

4 Véase, <http://www.slideshare.net/frnboy/transformat-lab-presentation>



Para un análisis preliminar del usuario pueden utilizarse estadísticas demográficas como edad y sexo, así como indicadores sobre su **comportamiento y actitud** frente a diversos temas. Estos aspectos ya fueron abordados en el capítulo anterior, en la sección sobre segmentación de las audiencias.

Existe una herramienta creativa usada con frecuencia en la publicidad y el marketing para visualizar al usuario, que puede igualmente utilizarse a la hora de diseñar contenido transmedia: **la creación de personajes.**

En definitiva, se trata de crear personas ficticias inspiradas o basadas en **personas reales.** Para dar materialidad a dichos personajes es necesario identificar algunos detalles biográficos de los mismos. A continuación se ofrece una relación de los aspectos vitales de un personaje:

Información básica.

Nombre, edad, género, características clave, lema, foto.

Antecedentes.

Familia, trabajo, estilo de vida

Necesidades, metas, aspiraciones.

Traspasar la superficie: ¿cuáles son las necesidades obvias y las necesidades ocultas?, ¿qué cosas quiere dentro de tres meses, seis meses, un año, tres años?

Utilización de medios y tecnologías.

TV (¿qué programas ve?; ¿en vivo, en diferido, descargados?); Web (¿qué?; ¿texto, imagen, video?; ¿ver, comentar, subir?); Música (¿clásica, *indie*, *urban*, tradicional?; ¿bandas, *DJs*; ¿presentaciones, festivales, conciertos?; ¿Spotity,⁵ iTunes, vinilos?) ¿Impresos, móvil, etc.? ¿Búsqueda de pareja en línea (qué sitios)?

Marcas.

¿Ropa, autos, cosméticos, aparatos, muebles, anti-marca, segunda mano, vacaciones?

Tribus.

Comunidades de interés a las que pertenece, nichos, edad, tipo de formación, carácter étnico, etc. Intereses específicos en ámbitos como pesca, jardinería, activismo, ciencia ficción, música, pasear, deportes, *geo-caching*.⁶

Estos mismos antecedentes pueden tomar la forma de una plantilla, como la que se presenta a continuación:

Figura 2: Plantilla para creación de personajes.

Nombre	Emma (Principal)	Bob (Secundario)	Mark
			
Edad	53	40	26
Ocupación	Profesora de inglés de medio tiempo	Administrador financiero	Administrador de cuentas de Tecnologías de la Información
Descripción de nivel	Solitaria, principiante	Moderado, confiado	Usuario confiado
Uso de la red	Tecnofóbica, recién comienza a usar el correo electrónico	Altamente conectado	Para todo, compras en línea, correo electrónico, guardar registros de páginas visitadas
Ambiente	America On Line, ayuda el hijo	Trabajar, principalmente solo en casa	Buena red de amigos
Disparador	Salud, jardinería, conducida por el contenido de la televisión	Noticias, historia, planeta azul, gran debate, hoy	Comunicarse con amigos, encontrar cosas entretenidas para mandarles, noticias
Máximo logro	Sentirse más conectada, hacer amigos/pertenencias. Sentirse más moderna, no sentirse vieja	Sentirse inteligente, mostrar a los demás la inteligencia	Para ser popular, se debe ser chistoso. Ampliamente conocido.
Uso de la comunicación	Cero	Panel de mensajes frecuentes, chateo en vivo por OCC, no en los cuartos de chateo.	Se esconde ocasionalmente de los mensajes de Messenger y cuartos de chateo, y chats en vivo. Raramente se une a un chat en vivo.
Nuestro propósito	Conducirla a todas las comunidades. Hacerla sentir a salvo, y que le cuente a otros.	Incrementar su conciencia de otras comunidades, convertirlo en un importante contribuidor.	Aumentar su uso. Hacerlo consciente de que existen otros chats. Y chats en vivo. Hacer cosas entretenidas.

⁶ *Geocaching* o *Gymkhana GPS* es la actividad de esconder y encontrar tesoros en cualquier lugar, con la ayuda de un GPS.



3.2. Creación de experiencias.

“Crear un producto que los usuarios quieran utilizar, en lugar de crear un producto que obligue a los usuarios a interactuar en una forma en la que no puedan o no quieran”. Ostomodern.⁷

El **conocimiento profundo** de los usuarios es lo que permite a las empresas crear productos y servicios altamente satisfactorios. En el caso del desarrollador de contenido, un conocimiento certero de las motivaciones de las audiencias le permitirá del mismo modo crear experiencias que los usuarios sí querrán vivir.

En la medida que el productor de contenido transmedia sea capaz de crear algo verdaderamente valioso para las personas y que sustituya por completo a la **experiencia previa**, estará en mejores condiciones para generar un modelo de negocio rentable.

El **diseño de experiencias** busca que el usuario conecte con los contenidos a través de la experiencia que se le propone.⁸ El secreto radica entonces en crear una experiencia altamente seductora, lo que se relaciona más con los **contenidos** que con un despliegue pirotécnico de recursos tecnológicos y utilidades.

Nunca hay que perder de vista que el público está buscando permanentemente la **mejor experiencia posible**. Los usuarios cada vez buscan experiencias más personalizadas, que se adapten a ellos y no al revés. Cuando se habla de personalización no se alude solamente al filtro de contenidos, sino sobre todo a crear experiencias personales, hacer cosas inteligentes e ingeniosas cuando tienen lugar dichas experiencias. La gente quiere autenticidad, persigue un propósito cuando decide vivir una experiencia.

7 Ostomodern es una agencia de creación de contenidos británica especializada en los contenidos on-demand. Más información véase en <http://www.ostmodern.co.uk/>

8 El concepto *diseño de experiencia* (*user experience design*, UXD o UED, en inglés) se utiliza para explicar el trabajo interdisciplinario sobre la respuesta emocional y valoración de un producto, tras la interacción con los sistemas de interfaz, gráficas y diseño industrial. El término y definición se atribuyen al autor Andrew Dillon, en su obra *User Acceptance of Information Technology*. W. Karwowski (ed). Encyclopedia of Human Factors and Ergonomics. London: Taylor and Francis. (2001).

En este sentido, la llamada **economía de la experiencia**⁹, entendida como aquel fenómeno donde una empresa, intencionalmente, usa servicios como *escenario* y bienes como *decorado* para atraer clientes individuales de forma de crear *eventos* memorables, postula que la gente está dispuesta a pagar por tener una buena experiencia con un producto o una marca.

Dicha experiencia se percibe como un atributo de la **misma importancia que la calidad** del producto o marca. Las personas buscan involucrarse cada vez más en experiencias que le permitan conectar mejor consigo mismo. Asignan un valor monetario a esta transacción donde se intercambia tiempo disponible versus calidad de una experiencia.

3.3. Universo y multiversos.

“Dale a la gente algo en lo que creer”. Dave Birss.

La condición fundamental para desarrollar un contenido transmedia es la implementación del mundo, entendido como una estructura que soporta la creación de diversas historias en su interior. Este **universo narrativo**, que comprende la totalidad del espacio y del tiempo, así como de todas las formas de materia, energía, leyes y constantes físicas que lo gobiernan, debe tener alcance, escalabilidad y profundidad.

Una de las razones por las cuales la narrativa transmedia es tan poderosa y resulta tan atractiva tiene que ver con el hecho de que permite **crear múltiples universos** de forma profunda y envolvente. En ocasiones llega incluso a simular experiencias reales.

⁹ El autor del concepto es Joseph Pine, escritor y conferencista. Junto con James H. Gilmore fundan la consultora Strategic Horizons LLP. Juntos escriben el libro *La Economía de la Experiencia: El trabajo es teatro y cada empresa es un escenario* (1999). En la obra explican que cada organización debe urdir una memorable puesta en escena y cobrar una entrada por asistir a ella. Las empresas tienen éxito según el valor que sus clientes otorgan a la representación. Por esto, el café en un supermercado resulta menos costoso que en una cafetería ambientada.

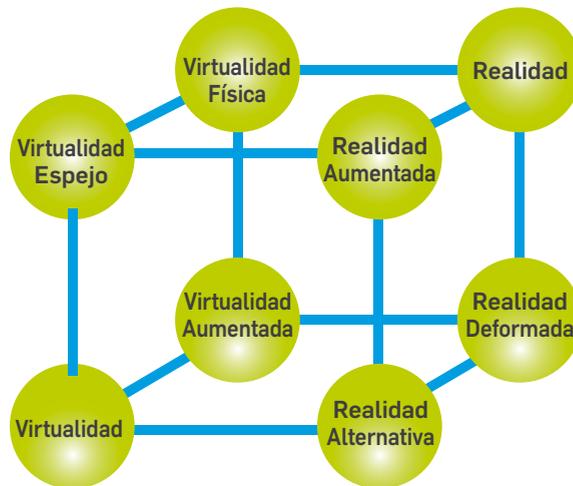


Por tanto, en la narrativa transmedia, las extensiones narrativas del universo son múltiples, desarrollándose a través de las **distintas plataformas** de la forma que mejor convenga a las necesidades del usuario.

De lo anterior puede concluirse que los universos narrativos al alcance del creador son tantos como su **imaginación** lo permita. Además, el desarrollo tecnológico ha propiciado que el usuario transite por múltiples universos reales y virtuales, tomando de cada uno aquello que le sirve y creando valor añadido a los contenidos originales aportados por el creador.

En el ámbito de la narración transmedia, cualquier universo imaginado por su creador puede dar lugar a múltiples universos, o multiversos. Joseph Pine¹⁰ retoma el concepto de multiversos y define **ocho universos** que combinan lo digital y lo físico de formas diferentes. Estos dominios interconectados ofrecen nuevas oportunidades para crear valor social, comercial y cultural.

Figura 3: Multiversos.



Fuente: Joseph Pine: *The multiverse*.

10 Como se señaló, Joseph Pine es cofundador de Strategic Horizons LLP, con oficinas en Cleveland, Ohio. Como se señaló, es coautor de la obra *La Economía de la Experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa es un escenario*. Además, es autor de *The Four Faces of Mass Customization*, publicado por HBR en enero-febrero 1997. Véase <http://www.youtube.com/watch?v=FKrNKblxDQ> y también http://www.ted.com/speakers/joseph_pine.html.

De acuerdo a esta categorización,

- **Realidad:** Son aquellos eventos que ocurren en el mundo real y suponen una experiencia física como las que hemos conocido siempre.
- **Realidad Virtual:** Es un mundo o entorno artificial inspirado o no en la realidad, en el cual los usuarios pueden interactuar entre sí a través de personajes o avatares.
- **Realidad aumentada:** Es la visión en vivo de forma directa o a través de un dispositivo de un mundo real físico, cuyos elementos han sido aumentados por computador mediante el uso de audio, video, graficas o datos de GPS.
- **Realidad alternativa:** Es un juego de realidad alternativa (en inglés, *Alternate Reality Game, ARG*) que utiliza el mundo real como soporte, presentando una serie de recursos mediáticos reales para contar una historia que se ve afectada por la intervención de los participantes.
- **Realidad deformada:** Es la realidad transformada por la interpretación subjetiva.
- **Virtualidad aumentada:** Es la realidad virtual mejorada, más cercana por lo mismo a la realidad en la que vivimos permanentemente.
- **Virtualidad física:** Es el conjunto de atributos físicos como forma, color o movimiento que contienen los datos y programas en la realidad virtual.
- **Virtualidad espejo:** Corresponde al uso de herramientas digitales para ayudar a comprender el mundo físico ligado al tiempo y el espacio.



La oferta de productos y servicios ya no se restringe solo al entorno material sino que se extiende y multiplica en el ámbito digital y virtual. Significa cambiar lo material por lo inmaterial, creando ofertas que estén compuestas más por elementos inmatrimales que por objetos físicos.

Asimismo, la tecnología digital no se refiere solo a *bits*, sino que también permite cambiar del espacio físico donde las personas se desenvuelven al no-espacio, para construir ofertas de **contenido en lugares virtuales**, no solo en lugares reales o mundos físicos.

Por último, la tecnología digital permite cambiar del tiempo al no-tiempo. Esta oferta se desliga de la secuencia normal de los acontecimientos en tiempo real para crear **eventos autónomos** que pueden atraer a los usuarios a través de métodos asincrónicos y no lineales, preferidos por los consumidores más amantes de la tecnología.

Para el generador de contenido, el desafío es cómo emplear todas las formas posibles de fusionar lo real con lo virtual, sin descuidar por ello **la dimensión del individuo**. Significa modelar el tiempo, el espacio y la materia para crear valor a través de eventos actuales y/o autónomos, en lugares reales y/o virtuales, con recursos materiales o digitales, a fin de abrir oportunidades nunca antes imaginadas de negocio y creación de valor.

3.4. Cómo desarrollar la creatividad.

“Es más fácil lograr que algo interesante sea factible a que algo factible se vuelva interesante.” Jason DaPonte.

La industria de la entretención debe responder cada vez con mayor **originalidad y creatividad** al desafío de ser capaz de

atraer, retener y cautivar a las audiencias. En este sentido, los procesos creativos son de vital importancia en la creación de contenido transmedia.

Actualmente es posible echar mano de una serie de **técnicas individuales o grupales** para activar procesos creativos y gestionar dinámicas de trabajo grupales altamente eficientes para la identificación de propuestas nuevas, capaces de cautivar a las audiencias. Eso sí, debe tenerse siempre presente que la originalidad y la creatividad deben estar al servicio del público, sus intereses, sueños y anhelos.

A continuación revisaremos algunas técnicas que permiten poner en marcha procesos de generación de ideas, conceptos y propuestas de ocio y entretención.

3.4.1. Lluvia de ideas.

Uno de los métodos más conocidos para generar propuestas creativas es la lluvia de ideas o **brainstorming**.¹³ Esta herramienta de trabajo grupal busca facilitar el surgimiento de nuevas **ideas** sobre un tema o problema determinado, en un ambiente relajado.

74 |

El concepto fue desarrollado por Alex Faickney Osborn, como resultado de su propia **búsqueda de ideas creativas**. Lo que propone es un proceso interactivo de un grupo no estructurado, capaz de generar más y mejores ideas que las que los individuos pueden producir trabajando de forma independiente.

13 Técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Proceso interactivo de grupo no estructurado que genera más y mejores ideas que las que los individuos podrían producir trabajando de forma independiente, debido a las sugerencias y la capacidad creativa de los participantes. Véase, http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas



Este método creativo tiene algunas reglas básicas.

- Designar un facilitador y capturar todas las ideas.
- Buscar cantidad: mientras más ideas, mejor.
- Trabajar en conjunto: combinar, construir, ampliar.
- Ser lúdicos: bienvenidas las ideas locas.
- Posponer el análisis.

La principal regla de este método es la última: se trata de **aplazar el juicio** y aceptar en un principio que toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. Habitualmente, en una reunión para resolución de problemas, muchas ideas tal vez aprovechables mueren precozmente ante una observación *juiciosa* sobre su inutilidad o su carácter disparatado. De ese modo se impide que las ideas generen, por analogía, más ideas, y además se inhibe la creatividad de los participantes.

En un *brainstorming* se busca **la mayor cantidad de ideas** y se valora la originalidad. Un análisis ulterior permitirá explotar estratégicamente la validez cualitativa de lo producido con esta técnica. En términos prácticos, en una sesión de *brainstorming* se realizan varias rondas y cada participante debe aportar una idea por ronda.

3.4.2. Recomendaciones de Dave Birss.

| 75

Por su parte, el creativo Dave Birss,¹⁴ orador motivacional y pensador estratégico con 20 años de experiencia en marketing, sugiere algunas ideas para **poner la mente en movimiento** y encontrar soluciones concretas a un problema dado.

Según este autor, es importante recibir estímulos o **pies forzados en la creación**. Sus recomendaciones están diseñadas para

14 Véase su obra: *A user guide to the creative mind*. Ed. Additive. 2012. Disponible en <http://userguidetothe creativemind.com/>

poner la mente en el lugar correcto, de modo que le permita destellar con ideas. Y de paso, muestra algunas técnicas para acercarse a los problemas de forma diferente. Estos son algunos pequeños trucos que permiten activar los procesos creativos.

- Cambia de lugar.
- Créate un *soundtrack* para trabajar. La música barroca favorece la actividad cerebral.
- Tómate una cerveza o si es muy temprano un café.
- Formula tu problema de otra manera. La mejor manera de encontrar una solución es hacer la pregunta correcta.
- Haz un *sudoku*.
- Sé un actor: si no puedes resolver un problema desde ti mismo, ponte en la piel de otro. ¿Cómo lo haría Batman?
- Si no se te ocurre nada, piensa malas ideas y algo bueno saldrá de este ejercicio.
- Cuando te bloques, lee cosas buenas.
- Échate una siesta.
- Dibuja un mapa mental.
- Ponte una meta, a veces cantidad es mejor que calidad.
- Coméntale tu idea a la gente y busca *feedback*.

Según Birss, la creatividad ha estado rodeada siempre de misticismo. Parecía tan mágica a los ojos de los antiguos griegos, que ellos atribuían el momento de inspiración a las musas y no a las personas. La creatividad es **un proceso** que requiere de pasos que se deben seguir antes de encontrar ese golpe de genialidad.

3.4.3. El ciclo NABC.

Es interesante conocer cómo se desarrollan los procesos creativos en organizaciones más complejas. El Stanford Research International, en California, EEUU, es una especie de laboratorio de medios. Uno de sus proyectos más emblemáticos fue la creación del primer *mouse*, en 1990.



Cada vez que se hace una investigación en este centro, quienes participan tienen que saber **cómo crear propuestas de valor** en torno a sus proyectos. Y la propuesta de valor se basa en responder a cuatro preguntas que denominan el ciclo NABC¹⁵ (en inglés, *Need, Approach, Benefits per costs y Competition*):

1. ¿Cuál es la **necesidad** (*need*) importante del cliente y el mercado, no la que le resulta interesante a usted?
2. ¿Cuál es el nuevo **enfoque** (*approach*), único e indispensable, para satisfacer esta necesidad?
3. ¿Cuáles son los **beneficios** (*benefits*) por coste, específicos y cuantificables (es decir, valor para el cliente) de ese enfoque?
4. ¿Por qué esos beneficios por coste son superiores a la **competencia** (*competition*) y otras alternativas?

Para atender la primera pregunta, hay que intentar comprender cuáles son las **necesidades del público** al que se quiere llegar e incorporarlas al proyecto de contenido, así como los usos y necesidades de las comunidades y colectivos que están más allá del usuario. La mayoría de los artistas y los científicos que utilizan este enfoque parten con **la generación de una idea**, de algo que quieren hacer. Ahora bien, es necesario hacer luego una reingeniería de dicha idea, para convertirla en una propuesta metódica que permita satisfacer una necesidad.

Responder a la segunda pregunta exige enfocarse en la **innovación**, entendida como el desarrollo de un nuevo valor para el consumidor a través de soluciones que satisfacen nuevas necesidades, necesidades ocultas o viejas necesidades, que eran cubiertas de otra manera.¹⁶ Es decir, se trata de visualizar qué

15 Carlson, C. R., y W. W. Wilmot. *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*. Nueva York: Crown-Random House. 2006.

16 El investigador Gabriel Tarde (1903) identifica cinco elementos claves en la definición de innovación: Primer conocimiento, Crear actitud en el consumidor, Decisión aceptada o rechazada, Implementación y uso y, finalmente, Confirmación de la decisión. Etimológicamente, el concepto innovación proviene del latín *in* (en) y *novus* (nuevo), y hace referencia a la innovación como aquella disciplina de habitar lo nuevo.

es lo nuevo que dicha idea de entretención puede aportar para la satisfacción de una necesidad. Lo nuevo puede provenir del hecho de utilizar tecnologías innovadoras para atender una necesidad específica o, simplemente, darle valor añadido a un contenido que antes no lo tenía.

Una forma de dar respuesta a la pregunta sobre los beneficios de un proyecto transmedia podría ser considerar el **tamaño del mercado** al cual se quiere acceder, la ganancia financiera e, incluso, los beneficios sociales de mejorar ciertos procesos relevantes, en áreas como la educación. El consejo es tratar siempre de convertir la respuesta en una **variable cuantificable** y creíble. Es un proceso iterativo, así que la primera vez que se aplique a un proyecto quizás la respuesta no surja fácilmente. Entonces hay que investigar y mejorar y mejorar, hasta afinar dicha respuesta.

La última pregunta se relaciona con la competencia y apunta a establecer cuál es el valor diferenciador de la propuesta que se analiza, respecto de su competencia. Puede ser el precio, la tecnología utilizada, el tipo de experiencia, el diseño, entre otros aspectos. Pero cualquiera que sea el **atributo diferenciador**, el enfoque pasa por atender mejor que los demás al usuario, sus necesidades, anhelos y sueños. Lo cual nos devuelve al ejercicio del diseño centrado en el usuario, comentado al inicio de este capítulo.

La principal ventaja del método NABC es que dirige la atención de los innovadores a las cuestiones fundamentales, difíciles de responder. Se ahorra de esta manera una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo.



3.4.4. Los seis sombreros.

El psicólogo de la Universidad de Oxford y escritor Edward de Bono,¹⁷ investigó ampliamente el proceso y pensamiento creativos. En su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking* (1967), define la técnica que permite la **resolución de problemas de manera indirecta** con un enfoque precisamente creativo: la técnica de los *seis sombreros para pensar*.¹⁸

Esta herramienta permite organizar **sesiones grupales** e insta a los participantes a trabajar sobre un mismo tema a partir de distintos puntos de vista. La metodología consiste en ponerse seis sombreros imaginarios. En una sesión, cada color se relaciona con un proceso de pensamiento.

Sombrero blanco – Hechos. Se corresponde con una presentación lo más objetiva de los hechos. Por ejemplo, datos económicos.

Sombrero rojo – Emociones. Los participantes plantean sus emociones y sentimientos.

Sombrero negro – Juicio negativo. Se identifican barreras, peligros, riesgos y otras connotaciones negativas. El pensamiento crítico busca los problemas y desacuerdos.

Sombrero amarillo - Juicio positivo. Los participantes identifican sólo beneficios asociados a una idea o materia.

17 Edward De Bono (Malta, 19 de mayo de 1933) es escritor y psicólogo de la Universidad de Oxford. En su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking* publicado en 1967 define la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y con un enfoque creativo. Según De Bono, debe enseñarse a pensar explícita e intencionalmente según colores que expresados en sombreros, ofrecen la oportunidad de usarlos según el objetivo. Véase también <http://www.edwdebono.com/> ; también http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_lateral

18 Véase http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar

Sombrero verde – Alternativas y creatividad. Para abrir las posibilidades creativas, formular nuevos pensamientos. Se basa en la idea de la provocación y pensar buscando identificar nuevas posibilidades.

Sombrero azul – Proceso de control del proceso. El moderador debe llevarlo y cada miembro del grupo debería usarlo de vez en cuando para pensar acerca del trabajo de conjunto. Se utiliza al inicio y fin de cada sesión.

La idea de fondo de este modelo es que casi todas las personas tienen un estilo de pensamiento, de forma predefinida. Con frecuencia es un estilo de pensamiento crítico o negativo, de búsqueda del error, de aquello que no funciona. Por lo mismo, este modelo plantea que todos usen alternativamente todos los sombreros, para desarrollar otras facetas de su personalidad y así enriquecer el trabajo de equipo.

Cuando se da inicio a este ejercicio de generación de ideas hay que evitar comenzar con el sombrero negro, ya que el pensamiento crítico obstaculiza justamente este tipo de dinámicas. Lo recomendable es comenzar utilizando el sombrero amarillo, para concentrarse en las cosas que sirven, que sí funcionan. O con el sombrero verde, que abre el espacio para sugerir alternativas y ser creativos. Del mismo modo, se propone dejar el sombrero negro para el cierre de este tipo de ejercicio.



3.4.5. La regla 1.9.90.¹⁹

El propósito de todo proceso de desarrollo de la creatividad es generar una **propuesta de valor** capaz de persuadir a editores, a inversionistas y otros productores. Esto remite a la cuestión ya antes planteada de cómo transformar la atención de un *fan* verdadero, su amor por el personaje, la historia, el mundo y la experiencia, en valor tangible para el negocio.

Para avanzar en esta dirección, Frank Boyd, director creativo de Crossover y anteriormente director de desarrollo creativo de la BBC,²⁰ propone emplear la **conocida regla general 1.9.90**. Si se aplica a un caso concreto, como por ejemplo un programa de TV, esta norma señala que del 100% de la teleaudiencia, 90% sería un televidente casual, es decir, vería fortuitamente el programa cuando lo emitan por televisión. Con seguridad, este tipo de público no seguirá todos los episodios, en caso de tratarse de una serie. Y si acude al sitio Web del programa, no se va a permanecer mucho rato.

Según Boyd, otro 9% sí engancharía con dicho programa, se volvería seguidor del mismo, seguiría cada capítulo en sus momentos libres e, incluso, en el trabajo es muy probable que ingrese al sitio Web para revisar contenidos, dejar comentarios, etc.

Y solo el 1% restante serían auténticos fanáticos, esto es, usuarios dispuestos a consumir todo el contenido que puedan, allí donde lo encuentren. El desafío radica en convertir las

19 La regla del 1.9.90 establece que el 90% de la audiencia de los medios sociales (*social media*) está formada por *voyeurs* (gente que disfruta mirando). Luego, el 9% de audiencia participa de vez en cuando. Es decir, a veces lo hace y otras veces no. Sabemos que están dispuestos a responder a determinados estímulos. Esto explica cómo pueden existir post en los que aparezcan 20 comentarios y otros en los que aparece ninguno. Existen contenidos que consiguen que este 9% se movilice y participe. Finalmente, el 1% de personas saca energía y tiempo para comentar, criticar, enriquecer, opinar o motivar. Es esa audiencia que siempre está, que siempre da su opinión. Si esta regla se extrapola a Wikipedia, sólo un 0.003% de sus visitantes participa activamente en la creación de contenidos. La regla de creación de contenidos en Wikipedia sigue un patrón de 99,8-0,2-0,003. De todos los medios sociales, los blogs tienen uno de los peores patrones, cercano a 95-5-0,1.

20 Frank Boyd dicta talleres de televisión interactiva y producción *cross-platform*. Es pionero en Reino Unido en nuevos medios y fue el fundador, en 1989, del Centro de Artes de la Tecnología.

actividades de ese 1% de **usuarios altamente comprometidos** en un valor agregado para el 99% restante del público.

3.5. Plataformas, dispositivos y contenidos digitales.

"Estamos acercándonos rápidamente a la fase final de las prolongaciones del hombre, o sea la simulación técnica de la conciencia, cuando el desarrollo creador del conocimiento se extienda colectiva y conjuntamente al total de la sociedad humana, del mismo modo en que ya hemos ampliado y prolongado nuestros sentidos y nuestros nervios valiéndonos de los distintos medios".
Marshall McLuhan.²¹

Hoy la comunicación es fundamentalmente digital: los mensajes en formato de texto, audio, imagen, video o animación se codifican en clave binaria, lo que permite su circulación por diversos medios. Y tienden a converger en esa plataforma que semeja una telaraña global que es Internet. Los **nuevos medios** tienden a conectarse unos con otros, mostrando propiedades de las que carecían los medios analógicos tradicionales como el diario, el cine, la radio y la televisión.

82 |

En el contexto de la presente guía, una **plataforma** es aquel medio de comunicación o dispositivo material o virtual que permite la emisión, descarga o exhibición de contenido en forma pública o privada.

En términos narrativos, cada plataforma permite la **extensión de un mismo universo** narrativo o servicio, adaptado eso sí a sus características técnicas propias, sea audio, video, contenido

21. Profesor canadiense de literatura inglesa, crítica literaria y teoría de la comunicación, Marsall McLuhan es reconocido como uno de los fundadores de los estudios sobre los medios de comunicación, y ha pasado a la posteridad como uno de los grandes visionarios de la presente y futura sociedad de la información. Entre fines de los años 60 y principios de los 70, McLuhan acuñó el término *aldea global* para describir la interconexión humana a escala global generada por los medios electrónicos de comunicación. Es famosa su sentencia *el medio es el mensaje*.



computacional o juego, según este autor. Para el creador de contenidos digitales, se multiplican las **posibilidades de exhibición** y explotación de un mismo contenido. Dependiendo de sus características narrativas, la entrega puede hacerse a través de una amplia variedad de **dispositivos** como los teléfonos móviles, cajas *set-top*, computadoras, *tablets*, consolas de videojuego, etc.

A continuación analizaremos brevemente las tres plataformas digitales esenciales: telefonía móvil, televisión interactiva e Internet, deteniéndonos en los principales dispositivos que utilizan para la emisión y exhibición, así en como los contenidos digitales más relevantes que *transporta* cada una.

3.5.1. Telefonía móvil.

*“También es una oportunidad para participar en la obtención de datos y en la investigación de los datos que generan las personas con sus celulares. Las personas dejan **rastros de información** con sus móviles en la red, dejan pistas cada vez que usan sus celulares para crear contenido.” Jason DaPonte.²²*

Hasta hace unos años, el teléfono tenía un único propósito: hacer y recibir llamadas. La llegada de las **tecnologías móviles** ha hecho que sus usos se incrementen de forma significativa.

Para medir la importancia de los teléfonos móviles baste señalar que hay más de 5.200 millones de abonos a teléfonos celulares, contratados por 3.700 millones de usuarios, lo que significa que un 53% de la población mundial tiene uno o más dispositivos de este tipo.²³ En Chile, ya existen **21 millones** de

22 Jason DaPonte, seminario *Cómo crear contenidos para dispositivos móviles*. UC. Enero 2012.

23 Compárese esta cifra con los 1.200 millones de computadores personales en uso en todo el mundo, incluidos PC, portátiles y tabletas, 1.100 millones de teléfonos fijos, 1.000 millones de automóviles, 1.600 millones de televisores, 1.700 millones de usuarios de tarjetas de crédito y 2.000 millones de usuarios de internet para dimensionar el grado de penetración de los teléfonos móviles.

servicios habilitados para teléfonos móviles, lo que arroja una proporción de 1,3 aparatos por habitante.

Estos equipos están cambiando la forma de comunicarse de las personas: hay ya más de 4.200 millones de usuarios que utilizan de manera activa los **mensajes de texto** (SMS, *Short Message Service*, en inglés), en detrimento de otros modos también masivos de comunicación, como los mensajes de voz y e-mail.

La irrupción de los *smartphone* o teléfonos inteligentes es un fenómeno que llegó para quedarse. El año 2010 se vendieron 1.380 millones de teléfonos móviles nuevos, de los cuales 298 millones (22%), fueron *smartphones*. Del total, 490 millones (36%), tenían una interfaz de *entrada* de alta calidad ya sea teclado QWERTY, pantalla táctil o un híbrido de ambos sistemas. Por otra parte, el 77% de todos los nuevos teléfonos móviles tenía cámara y uno de cada diez teléfonos que se vendieron tenía una **cámara de alta resolución** de 5 megapíxeles o más.

Una investigación realizada en 2011 por Mobile Entertainment Forum²⁴ destacó la presencia de cuatro factores que influirán en el desarrollo futuro de este tipo de dispositivo móvil y marcarán el desarrollo de las narrativas transmedia.

84 |

- La creciente **presencia del móvil** entre los usuarios de Internet, en desmedro del computador personal, caracterizado por la fragmentación del mercado de usuarios y por los cambios tecnológicos.
- La evolución del **M-Commerce**: del *mobile content* al *mobile commerce*.
- El nuevo rol de los operadores como **facilitadores inteligentes**.
- La privacidad y la seguridad.

24 Véase <http://www.slideshare.net/stephentjenkins/mobile-internet-content-apps-the-international-perspective>



¿Qué oportunidades ofrece este tipo de dispositivo móvil a la industria creativa? ¿Qué productos y servicios están comprando los usuarios de móviles? ¿Cuáles serían los contenidos que hay que ofrecer para entrar a este negocio? El estudio *The Mobile Shopping Revolution*,²⁵ realizado en 2010 por la empresa Lightspeed Research, identificó los 10 contenidos más vendidos a través de móviles:

Figura 4: Principales compras desde equipos móviles.



Fuente: Lightspeed Research, US Data.

25 Véase <http://www.lightspeedresearch.com/press-releases/the-mobile-shopping-revolution/>

Como muestra el gráfico, los usuarios de móviles y *smartphone* utilizan estos aparatos principalmente para comprar:

- Juegos para móviles y aplicaciones (78%)
- Música para celulares (44%)
- *Ringtones* (39%)
- Otros usos (31%)
- Compra entradas para el cine (27%)
- Reserva pasajes para hotel o tren (16%)

Otro estudio realizado en 2011 por Prosper Mobile Insights²⁶ en Estados Unidos reveló que el 81% de los propietarios de smartphones realiza búsquedas on line de productos y servicios, mientras que el 77%, además, los ha utilizado para localizar una tienda.

Asimismo, el 56% de los usuarios de smartphones prefiere utilizar estos dispositivos para **conectarse a Internet** en lugar de los ordenadores, y tan solo un 17% de los encuestados utiliza su avanzado equipo para las funciones más básicas.

Otras acciones que realiza más de la mitad de los encuestados con sus dispositivos móviles son leer opiniones, investigar productos específicos, abrir mensajes de texto con **ofertas especiales** o hacer **una compra**. El 34% asegura haberlos utilizado para escanear un código QR y el 21% para escribir una reseña.

86 |

Asimismo, un 44% declara haber reemplazado la cámara de fotos y otros aparatos como **el despertador** o el GPS, por su *smartphone*. Tan solo el 6% de los usuarios manifiesta no haber realizado ninguna de estas prácticas con su teléfono inteligente.

Finalmente, un reciente estudio del Centro de Investigación Pew,²⁷ en EEUU, mostró que a la hora de buscar información, los tópicos más requeridos por los usuarios de teléfonos

²⁶ Véase, <http://www.prosperbd.com/index.html>

²⁷ Véase, <http://cnnespanol.cnn.com/2012/10/01/lectores-prefieren-navegadores-que-apps-de-medios-para-leer-noticias/>



inteligentes son **el clima**, seguido de las noticias de última hora y las noticias electorales y políticas. En cuarto lugar está el crimen y luego los eventos artísticos y culturales.

3.5.2. Televisión Interactiva (iTV).

"Cuando los obstáculos financieros y tecnológicos se hayan superado, es muy posible que no hablemos más de iTV sino simplemente de TV". iTV events.²⁸

La idea de la TV interactiva es anterior a la revolución digital. Desde los setenta hemos asistido al lanzamiento de diversos intentos de programación y de dispositivos interactivos, algunos con mayor o menor éxito. Pero incluso en los casos exitosos, ese impulso no fue suficiente en el pasado para extender y masificar el uso de la TV interactiva. Esta situación cambió radicalmente con la llegada de Internet y la **convergencia** entre la industria de la televisión y las telecomunicaciones.

La TV interactiva busca en esencia que el espectador interactúe con **la programación**, ofreciendo mayor libertad de elección y estableciendo mecanismos de retroalimentación, con la idea de crear una mayor fidelización. Bajo la denominación de TV interactiva es posible encontrar diversos dispositivos y modelos de comunicación y negocio, que evolucionan a la par que la tecnología y las experiencias que ofrecen. Estos son algunos de los modelos de TV interactiva existentes:

- **Programación interactiva** que llega al espectador mediante un set top box o decodificador de señal, como los que utilizan las empresas de cable o satélite. Conocida como *single screen interactivity* o interactividad en una sola pantalla.
- **Contenido TV y WEB sincronizado**, con un segundo dispositivo conectado a internet que puede ser un computador o un

teléfono móvil. Conocido como *dual-screen or synchronous interactivity* o doble pantalla o interactividad sincronizada.

- **Video on Demand** (VOD) en el que los usuarios pueden ordenar películas desde su televisor o vía online.
- **Dispositivos grabadores** como TIVO, conocidos también como grabadores de video personales o grabadores de video digitales (PVRs o DVRs), que ofrecen prestaciones como modo pausa o saltar los comerciales.
- **Guías electrónicas interactivas** que proporcionan a usuarios de televisión, radio y otras aplicaciones, menús actualizados de forma continua, pudiendo consultar la programación en todo momento y planificar así el consumo.
- **Información adicional** en gráficas superpuestas a la imagen, como en los programas de noticias o deportes.

En años recientes, ha habido varios intentos de hacer una televisión interactiva más atrayente y quizá el modelo más exitoso sea el de la BBC²⁹ en el Reino Unido, que busca la interactividad en una sola pantalla. Pero mientras la tecnología y los dispositivos digitales han experimentado mejoras significativas, los contenidos no han conseguido ponerse a la altura de las expectativas de los usuarios. Uno de los mayores obstáculos en la masificación de la TV interactiva es justamente la **falta de contenidos** para este modelo.

88 |

Pueden encontrarse algunos ejemplos exitosos como es el caso de la serie estadounidense **CSI**,³⁰ que tuvo su versión lineal para aquellos espectadores que no contaran con dispositivos de interactividad y una segunda **versión interactiva** dónde los usuarios podían convertirse en investigadores virtuales y formar parte del equipo de CSI. Las experiencias previas sugieren que los contenidos para TV interactiva resultan más exitosos cuando el programa está **diseñado desde su origen**

29 Véase <http://www.bbc.co.uk/history/interactive/>, http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/tv_and_radio/5345480.stm, http://www.bbc.co.uk/science/humanbody/body/index_interactivebody.shtml

30 Véase <http://www.csitheexperience.org/>



y no se fuerzan los elementos interactivos, como un recurso de marketing.

Por otra parte, es importante alcanzar un **equilibrio** entre los elementos interactivos y aquellos que no lo son, ya que muchos de estos contenidos tendrán un consumo dual, por personas que buscan la interactividad y otros que no. Además, la experiencia del usuario es más satisfactoria cuanto más simple es la interacción. El espectador se sienta a ver TV, no quiere ser abrumado con grandes textos, ni mecanismos de difícil manejo. La tendencia actual de la televisión interactiva es a simplificar su funcionamiento, unificando en **un solo dispositivo** todas las operaciones. El control remoto tenderá a ser remplazado por un sistema inteligente de reconocimiento de voz o movimiento, para ofrecer al usuario la conexión deseada.

Tradicionalmente, los principales contenidos televisivos que han conformado las parrillas programáticas de los canales han sido:

- Telenovelas.
- Series dramáticas.
- *Sitcom* (comedia de situación).
- Películas.
- Programas infantiles.
- Programas deportivos.
- Eventos.
- Documentales.
- Formatos (por ejemplo, *realities*, teleseries).
- Programas culturales y educativos.
- Programas de noticias.
- Concurso.
- Programas musicales.
- *Stylife* (estilo de vida, viajes, cocina).

La televisión interactiva basada en Internet y en equipos como los *smart TV* y *set-top* permite conectarse con otros dispositivos en el hogar como computadores, cámaras fotográficas y

de video, consola de videojuego, *tablets*, lectores de libros electrónicos, disponiendo así de una programación que incluye entre otras opciones...

- Descargar películas y serie.
- Descargar videos.
- Descargar fotos y música.
- Consultar información de interés (tiempo, finanzas, programación).
- Navegar por Internet.
- Ver contenidos 3D.
- Descargar aplicaciones.
- Descargar y jugar juegos.
- Acceso a redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn)
- Hablar por Skype.
- Leer libros electrónicos.

3.5.3. Internet, la plataforma global.

"Los contenidos que más se consumen siguen siendo películas, series, videojuegos, webisodios. La explosión del video confirma que la Web es ante todo una Red audiovisual de entretenimiento y de ocio. De aquí al 2015 más de 80% del tráfico de la Web será compuesto por videos." Paco Rodríguez.

Internet es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como **una red lógica única**, de alcance mundial. Sus orígenes se remontan a 1969, cuando se estableció la primera conexión de computadoras, conocida como ARPANET, entre universidades en Estados Unidos.

Gracias a Internet, millones de personas tienen hoy día acceso fácil e inmediato a una cantidad extensa y diversa de información en línea. Tanto así que el acceso a Internet de la población se



ha convertido en un **medidor del desarrollo** de los países. Fue solo a mediados de los noventa que Internet comenzó a convertirse en un medio de entretenimiento, tendencia que ha sido potenciada por la masificación de las conexiones de banda ancha domésticas. Entre sus características pueden destacarse su capacidad para...

- La construcción de comunidades, dónde los usuarios pueden **compartir** opiniones.
- La alta capacidad de dinamismo, en páginas que pueden ser actualizadas continuamente.
- Ser un **medio participativo**, que permite a los usuarios interactuar con los contenidos.
- Permitir **profundizar en los temas** tanto como se quiera.
- Ser un medio fresco y atrevido, que permite contenidos que los medios tradicionales estimarían irreverentes.
- Permitir la **personalización**.
- Tener fácil navegación y acceso rápido en la búsqueda de contenidos, a través de buscadores.
- Ser un **medio versátil** que permite consultar brevemente algunos contenidos, linkear o ver contenidos cortos, consumiendo apenas unos minutos del usuario.

Por estas razones, Internet se perfila como la **plataforma natural** e idónea para la distribución de contenido transmedia, desde narrativa dramática, juegos en comunidad, experiencias de realidad mejorada, etc.

Los dispositivos de acceso a Internet pueden clasificarse en dos grandes grupos: los computadores de escritorio (configuración distinta, mayor tamaño y peso que un equipo portátil) así como las consolas de juego; y la llamada *Internet móvil*, etiqueta un poco equívoca que remite a todos aquellos equipos y dispositivos con capacidad para conectarse a la Web y operar online, que tienen la apreciada característica de ser portátiles. Entre otros, en esta categoría encontramos:

- *Laptop (notebooks)*.
- *Netbooks*.
- Ultrabooks.
- Tablets.
- Lectores de libro electrónico.
- *PDA*s (asistentes personales).
- Smartphones.

A la hora de crear contenidos para su difusión exclusiva por la Red, debe tenerse en cuenta que los hábitos de consumo de los usuarios de internet son muy distintos de los de las audiencias televisivas o de otros medios digitales. En este sentido, muchos proyectos de ficción para Internet han fracasado porque los creadores de contenido no logran entender la **nueva lógica de consumo en línea**. Como señala Richie Solomon, jefe de producción de la serie transmedia *Stranger adventures*, "nuestros escritores tuvieron que reaprender a narrar. Muchos de los escritores que entrevisté al principio no pudieron hacerlo..."

El reto es saber contar una historia a través del formato video unas veces, luego de correo electrónico y también mediante una serie de animaciones interactivas, debiendo mantener siempre el espíritu de aventura, para enganchar al público un día tras otro. Otra cuestión que hay que atender es que producir para la Web no significa necesariamente que los contenidos tengan costos menores, como se cree. El usuario de internet es habitualmente el mismo que consulta otras plataformas, y su nivel de exigencia no va a disminuir porque cambie el **tamaño de la pantalla**.

Internet ofrece múltiples posibilidades o formatos de expresión en el género dramático:



- **Webisodios:**³¹ es un breve episodio de entre 4 y 15 minutos que forma parte de una serie. Este formato puede ser utilizado como vista previa, promoción, comercial o como parte de una colección de cortometrajes. Puede ser parte de un drama o una serie ya conocida, o puede consistir enteramente de material original. En Chile, *Factor F* de Televisión Nacional de Chile es una serie que narra las impresiones de un seguidor del programa *Factor X*, del mismo canal. Éste comenta, valora y contextualiza las actuaciones de los concursantes del programa de talento. *Factor F* fue liberado entre el 7 de marzo del 2012 y el 20 de junio del 2012.
- **Flogs, Fake Blogs o Faux blogs:** es una bitácora o blog ficcionado, es decir, una herramienta de producción que sirve para contar una parte de la historia, donde un personaje real o de ficción realiza entradas o *posts* que generalmente son escritas por un guionista. El *flog* se ha usado mucho para campañas de marketing viral y la creación de memes³². Cada vez es más habitual ver como los personajes de ficción tienen sus blogs.³³
- **Dramas Webcam.** Consiste en una serie de videos que utilizan *Webcam* (Cámara Web) como recurso, con la pretensión de hacer el discurso más directo para el espectador y simular una conversación con éste. Uno de los ejemplos más exitosos es la serie *Web Therapy* producida e interpretada por la popular actriz Lisa Kudrow.³⁴
- **Cortometrajes cómicos.** Es uno de los contenidos con mayor éxito en la Web. Muchos abordan temas o contenidos considerados de mal gusto para la TV. Con frecuencia,

31 Si bien el término se atribuye a Scott Zakarin y su serie *The Spot* (1995), el uso público del término comenzó en 1998 por parte de Stan Lee Media, en la comercialización de su séptimo portal de superhéroes.

32 Véase http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_meme. El *meme* es una idea que se propaga a través de redes sociales, blogs o *e-mails*.

33 Puede consultarse <http://www.13.cl/programa/soltera-otra-vez/blog-de-cristina/maldito-final-feliz>, y también <http://jovenyalocada.blogspot.com/>

34 Véase <http://www.lstudio.com/web-therapy/>

estos *cortos* son animaciones o simplemente fotos. Existen Web especializados en estos contenidos, que alcanzan un alto tráfico.³⁵

- **Misterios y aventuras interactivas.** Estos contenidos dan la posibilidad al usuario de participar activamente en la resolución de un misterio.³⁶

3.5.4. Plataformas offline.

No todo contenido es digital, ni todo consumo ocurre en línea. Pese a los vaticinios de algunos apocalípticos y agoreros respecto del impacto de las nuevas tecnologías de la información sobre el **ecosistema de medios**, la irrupción de nuevas tecnologías como la informática, la comunicación satelital y la telefonía móvil no han sustituido a los tradicionales medios de información y entretenimiento *offline* como el cine, el teatro, la televisión analógica abierta, la radio o los medios impresos.

El advenimiento de nuevas plataformas digitales y aparatos inteligentes para consumo personal *any time, any way, any devices*, simplemente ha *re-barajado* el ecosistema de medios, transformando las narrativas tradicionales y el modo cómo las personas consumen los contenidos de entretenimiento, información y servicios. En no pocos casos, las nuevas tecnologías han revitalizado estas *viejas* industrias, incorporando elementos de interacción y **nuevos modelos de explotación**.

Como ya ocurrió antes en la Historia, cada nuevo medio ha desarrollado unos contenidos, lenguaje, sintaxis y estética propia, a la vez que su aparición ha obligado a los anteriores a **redefinir su identidad**. Así, las emisoras de radio, canales de

³⁵ Puede verse <http://www.funnyordie.com> y también <http://www.porlaputa.com/>

³⁶ Véase <http://www.herinteractive.com> ; también <http://www.textadventures.co.uk/quest/>



televisión abierta y salas de cine siguen formando **parte activa de la amplia oferta** de contenidos *offline*, que se disputa las preferencias de los usuarios. Unos y otros dan forma a novedosos servicios de información y entretenimiento, que tienden a converger en las plataformas y dispositivos digitales. Y por tanto deben ser tenidos en consideración también por los generadores de contenidos transmedia.

3.6. Cómo elegir la plataforma adecuada.

Dependiendo del tipo de interacción que se busque generar entre el usuario y las plataformas, es posible establecer diversas combinaciones. Es importante tener en cuenta que no hay una verdad universal respecto a la mejor opción de plataforma. La plataforma adecuada es simplemente aquella que mejor se adapte al proyecto y a las posibilidades de la producción.

En la elección de plataformas se debería seguir los siguientes **criterios básicos**:

- Ser **fiel al contenido** y partir por las plataformas en las cuales el contenido se relacionará de forma más eficiente con el entorno más cercano del usuario.
- Considerar las **fortalezas y debilidades** de cada plataforma; buscar y conocer cuáles son las experiencias de interacción de los usuarios con cada una de ellas.
- Apoyar las debilidades de una plataforma con las fortalezas de otras.
- Considerar el **desarrollo** de las plataformas de forma individual.
- Considerar los cambios y **evolución del contenido** para ir incorporando las plataformas e ir definiendo sus lanzamientos.

Por su parte, Robert Pratten³⁷ sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos a la hora de elegir qué plataformas formarán parte de un desarrollo transmedia:

- *Deseos personales o preconcepciones de los usuarios.*
- *Experiencia que ofrece cada una.*
- *Popularidad de la plataforma entre las audiencias.*
- *Posibilidades de recoger los pagos.*
- *Viabilidad para encontrar financiación o sponsors.*
- *Popularidad dentro de los medios de prensa tradicionales o medios alternativos (algunas plataformas son más sexy que otras).*
- *Coherencia con la historia que se quiere contar.*
- *Disponibilidad de recursos.*

Una vez definido el desarrollo de los contenidos que transitarán por cada plataforma, es importante empezar a diseñar cuales serán las relaciones entre las plataformas entre sí y cuáles los puntos de entrada y salida dentro del universo que crea la narrativa transmedia, así como las **llamadas a la acción**.³⁸

Conectar las plataformas entre sí permitirá crear una **experiencia unificada** y consistente en todas ellas. Hay que tener presente que cada plataforma debe añadir algo a la experiencia que vive el usuario. Una de las claves a tener en cuenta es reunir a la audiencia y darle una tarea, una actividad específica.

Como norma general, es conveniente **establecer incentivos** para que las audiencias migren de una plataforma a otra. Por ejemplo, estableciendo mecanismos de recuerdo que permitan

37 Pratten, Robert. *Getting Started with Transmedia Storytelling*. 2011.

38 Las *llamadas a la acción* (en inglés, call to action) son elementos dentro de la narrativa que incitan al usuario a hacer algo ya y no posponerlo para después. En publicidad se correspondería con los mensajes del tipo *Llame, ya. Y lleve tres por el precio de uno*.



acceder a otras plataformas, como *banners*, códigos QR,³⁹ voz en *off*, mensajes verbales dentro del contenido, entre otras acciones.

El análisis de las distintas plataformas debe considerar siempre el modelo de negocio que se busca establecer para el proyecto. Es fundamental saber cómo se comportará cada plataforma, cuáles tendrán una **recuperación monetaria** y cuándo. Qué volumen de ingresos aportará. Cuáles serán las plataformas que no aportarán ingresos y cómo apoyarán a las que sí tendrán superávit.

3.7. Los seis espacios de interacción.

Como se señaló, no todas las plataformas sirven de la misma manera a un proyecto de narrativa transmedia, debido fundamentalmente a que los usuarios no son necesariamente los mismos, y a que éstos **no interactúan de la misma forma** con cada plataforma.

En este sentido, para profundizar el conocimiento de las audiencias objetivo y el modo como se relacionan con la tecnología y las diversas plataformas, puede resultar conveniente utilizar el modelo de los **seis espacios de la tecnología**. Se trata de una formulación de Matt Locke, Comisionado para la Educación y los Nuevos medios en Canal 4, de Gran Bretaña, que fuera asimismo líder de Innovación en BBC Nuevos Medios y Tecnología.

Este experto identificó **seis lugares de interacción humana** en espacios tecnológicos, sin que exista mediación de parte de las empresas, donde tienen lugar comportamientos específicos

39 Un código QR (*quick response code*, código de respuesta rápida) es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional creado por la compañía japonesa Denso Wave, subsidiaria de Toyota, en 1994. Se caracteriza por los tres cuadrados que se encuentran en las esquinas y que permiten detectar la posición del código al lector. Véase, http://es.wikipedia.org/wiki/Código_QR

que están determinados por la naturaleza misma de los espacios ocupados por las personas.⁴⁰

Frank Boyd, otro especialista en nuevos medios digitales, propone estudiar detenidamente estos seis **espacios virtuales**, de tal manera que la narrativa transmedia no se centre solamente en las posibilidades tecnológicas que ofrece cada plataformas, sino que tenga también especialmente en consideración aquello que los usuarios podrían hacer en dichos espacios y cuáles serían sus expectativas respecto de los servicios que se ofrecerán, en términos de narrativa, tecnología y experiencia.⁴¹

La existencia de estos espacios plantea a los creadores de contenidos y experiencias varias preguntas, como por ejemplo:

- ¿Quién o qué elementos de la **narrativa** y sus utilidades son las dominantes?
- ¿Qué clase de **conversaciones** están teniendo los usuarios y con quién?
- ¿Qué clase de **comportamientos** se aceptan y cómo son recompensados?
- ¿Qué clase de comportamientos se rechazan y cómo se penalizan?

98 |

Según Matt Locke, los seis espacios que la tecnología ha configurado de un modo virtual y también real son:

Espacios secretos.

Comportamiento: Comunicación íntima, normalmente entre uno o dos usuarios en los que se usan jergas, códigos interpersonales y privados.

Expectativas: Privacidad absoluta y control sobre la comunicación entre los usuarios, donde no se permiten comunicaciones de

40 Por su parte Ewan McIntosh, experto europeo en medios digitales y administrador de fondos públicos para educación, redefine el concepto, agrega un séptimo espacio como es el espacio de los datos digitales y estudia cómo estos siete espacios de aprendizaje interactúan entre sí y deben ser considerados en los procesos educativos.

41 Véase, <http://www.slideshare.net/frnboy/transformat-lab-presentation>



terceros como es el caso del *spam*.
Ejemplos: SMS, IM (*Instant Message*).

Espacios grupales.

Comportamiento: Refuerzo de identidad de un grupo autodefinido y de la posición del usuario dentro del grupo. Existe un comportamiento condescendiente que permite crear un sentido de pertenencia o una competitividad suave como síntoma de la movilidad dentro del grupo; por ejemplo, quién tiene más amigos, más *post*, *tags*...

Expectativas: Tener un punto en común como referencia, por ejemplo una banda, un equipo de fútbol, un colegio, lugar de trabajo, región, etc. Además suelen tener ritos de entrada, iconos y señales de membresía como placas o perfiles.

Ejemplos: Facebook, Myspace, Bebo, etc.

Espacios públicos.

Comportamiento: Creación de contenidos propios o demostración de talentos a una audiencia que no se corresponde con el grupos social habitual del usuario.

Expectativas: Controlar el contexto y la presentación de los contenidos creativos. Mecanismos para recibir retroalimentación, comentarios y consejos de otros usuarios.

Ejemplos: Flickr, YouTube, Revver, etc.

Espacios de representación.

Comportamiento: Para representar un rol definido dentro de la estructura de un juego. Experimentación a través de la simulación, ensayo, trabajo en equipo y consecución de logros. Exploración reiterativa o repetición de actividades con el fin de perfeccionar la actuación.

Expectativas: Un conjunto de reglas claras que los jugadores entiendan. Recompensas claras por el éxito y el fracaso. Capacidad para probar los límites de la estructura del juego o demostrar las habilidades de forma extravagante.

Ejemplos: Deportes, Drama.

Espacios de participación.

Comportamiento: Coordinación de multitud de actos individuales para conseguir una meta común. Creencias compartidas en una meta y vocación de promover la participación de otros.

Expectativas: Reglas y estructuras que ayuden a coordinar la actividad hacia la meta. Capacidad de crear comunidades con amplios grupos participativos, por ejemplo grupos de amigos que asisten a manifestaciones políticas, o un grupo de compañeros de trabajo que entrena para una maratón.

Ejemplos: Meetup, Threadless, CambrianHouse.com, MySociety.

Espacios de observación.

Comportamiento: Espectador pasivo de acontecimientos lineales en grupos masivos. Organización grupal para la asistencia al evento y compartir experiencias post evento.

Expectativas: Espectáculo, entretenimiento, sentimiento de emoción y alegría. Sentimiento compartido de vivir el momento y de salir de la rutina diaria. Recordatorios del evento, como programas, entradas, grabaciones, fotos...

Ejemplos: Televisión, Cine, Deportes, Teatro.

Usar estos seis espacios como **fuentes de información e inspiración** para el diseño de interacciones en proyectos multiplataforma es el gran desafío que enfrentan los productores de contenido transmedia.



3.8. Construcción del compromiso del usuario.

"Ignorar las tres etapas del compromiso es como esperar un beso de un extraño, sin haber flirteado antes con él. O esperar matrimonio después de la primera cita. Quizá suceda en Las Vegas, pero en ningún otro lugar." Robert Pratten.⁴²

El compromiso del usuario es un objetivo central de las narrativas transmedia e interactivas, centradas en el usuario. Según Robert Pratten, cuando las audiencias conectan con el contenido transitan por tres etapas de compromiso: descubrimiento, experiencia y exploración. La siguiente figura representa la relación entre ambas⁴³.

Figura 5: Compromiso de la audiencia.



Fuente: Robert Pratten, *Getting Started with Transmedia Storytelling*. Copyright © 2011 Robert Pratten

Las claves para el **desarrollo exitoso de un contenido** pasa por comprender:

- Que existen estas **tres etapas de compromiso**.
- Qué **contenido** se requiere en cada etapa.
- Cuáles son los **objetivos** de cada etapa.

Pratten advierte que crear contenido sin tener en cuenta estas tres etapas puede llevar a que el usuario no tenga una relación satisfactoria con dichos contenidos. En ocasiones, se espera demasiado del público, prontamente. Si el público no ha descubierto el contenido, no podrá **vivir la experiencia** aunque ésta sea deslumbrante.

42 Robert Pratten es consultor transmedia y autor del blog, <http://www.tstoryteller.com/>

43 Véase, <http://www.slideshare.net/ZenFilms/getting-started-in-transmedia-storytelling?from=embed>

Por otra parte, es posible usar los **cinco sentidos** como metáfora para ejemplificar cómo las audiencias conectan con el contenido y cómo determinados contenidos se corresponden con esta exploración sensorial.

En la siguiente figura,⁴⁴ se exponen qué sentidos corresponden con cada una de las fases del proceso de construcción del compromiso.

Figura 6: Tipo de contenido para comprometer a la audiencia.

Etapas del compromiso	DESCUBRIMIENTO		EXPERIENCIA		EXPLORACIÓN	
	OLFATO	GUSTO	TACTO	VISTA	OÍDO	
Sentido comprometido						
Pensamiento en la mente de la audiencia	¿DEBERÍA ARRIESGARME?	¿ME GUSTARÁ?	ESTOY AHÍ	AHORA LO VEO POR LO QUE ES	¿ESTOY SOLO?	QUIERO MÁS QUIERO AYUDAR
Imaginario social	¿Son mis amigos fanáticos? ¿Pareceré interesante si me hago fanático? ¿Seré interesante si soy el primero?		¿Será mejor si lo disfruto con amigos?		¿Qué piensan mis amigos? ¿Qué piensan otros? ¿Con quién puedo hablar? ¿A quién le puedo contar?	¿Puedo tener más? ¿Cómo puedo contribuir?
Grupos de contenido	CAMPAÑA DE INTRIGA (TEASER)	AVANCE (TRÁILER)	OBJETIVO	PARTICIPACIÓN	COLABORACIÓN	
	Título Imágenes Citas Premios Afiches Video de la Campaña Fotos de la producción	Video del avance Demostración Capítulo de prueba Video de cómo se hizo y bitácora Presentaciones Contenido previo	El contenido (Podría ser un juego, película, episodio de televisión, libro, disco de música, entre otros.	Foros: Discusiones Foros: Ayuda Evaluaciones Seguimientos/ Próximo contenido Tutoriales y guías de ayuda Videos de cómo se hizo y bitácora Widget	Historias Herramientas: Breves (wikis), foros, entre otros.	

Fuente: Robert Pratten, *Getting Started with Transmedia Storytelling*. Copyright © 2011 Robert Pratten

44 Véase, <http://www.slideshare.net/ZenFilms/getting-started-in-transmedia-storytelling?from=embed>



A continuación se definen algunos conceptos contenidos en esta representación:

- El **teaser** suele ser una pequeña presentación audiovisual del proyecto, pero en este caso opera como cualquier elemento que llame la atención de la audiencia, como fotos, premios, un título...
- El **trailer** es una pequeña pieza comercial más desarrollada, en la cual el espectador puede comprobar si le gusta aquello que le llamó la atención en el *teaser*.
- El **target** u objetivo hace referencia al contenido en sí mismo; los contenidos tienen que estar a la altura de la expectativa creada en la fase de descubrimiento, ya que en caso contrario se producirá el rechazo de la audiencia.
- La **participación** de la audiencia es lo que se espera de todo contenido; los buenos contenidos estimulan el debate y la discusión, incitan a la compra de *merchandise* y la creación de grupos de *fans*.
- La **colaboración** implica el mayor grado de compromiso; el usuario crea contenido de forma activa, *twitteo*, escribe biografías, propone finales para las historias, etc.

Cuando se evalúa el compromiso de la audiencia es necesario tener en cuenta cuáles pueden ser las **barreras de entrada** que el usuario encontrará para relacionarse con los contenidos, una vez hecho el descubrimiento. Estas barreras pueden ser el precio, la imposibilidad de acceder a ciertas tecnologías, la falta de interés por autores desconocidos, entre otros aspectos.

La aproximación sensorial facilita escalar la relación del usuario con el contenido, estableciendo etapas que permitan una introducción comprensible y satisfactoria en el universo que se propone al usuario. A menudo los universos con los que trabaja la narrativa transmedia son demasiado amplios; por tanto, es necesario guiar a la audiencia para que no pierda el interés de forma prematura. En este sentido, introducir los contenidos de forma escalonada y aceptable resulta esencial.



CAPITULO 4

Financiar y producir contenidos transmedia.

- 4.1 Financiamiento.
 - 4.1.1 Fuentes de financiamiento.
 - 4.1.2 Presupuesto.
 - 4.1.3 Presentación del Proyecto.
- 4.2 Producción independiente en industrias creativas.
- 4.3 Del producto a la propiedad intelectual.
 - 4.3.1 Derechos morales.
 - 4.3.2 Derechos patrimoniales.
 - 4.3.3 Derechos de transformación.
 - 4.3.4 Cómo hacer efectiva la propiedad.
- 4.4 De la propiedad a la marca.
- 4.5 Escribir contenidos.
 - 4.5.1 El proceso de escritura.
 - 4.5.2 La estructura narrativa.
 - 4.5.3 Los personajes.
- 4.6 Diseño de utilidades.
- 4.7 El productor transmedia.
 - 4.7.1 ¿Productor o arquitecto?
 - 4.7.2 Tareas del productor.
 - 4.7.3 Salir al mundo.
- 4.8 El equipo de trabajo transmedia.
- 4.9 Esquema de producción.
- 4.10 La co-laboración como modelo de producción.
- 4.11 La biblia transmedia.
 - 4.11.1 Tratamiento.
 - 4.11.2 Especificaciones funcionales.
 - 4.11.3 Especificaciones de diseño.
 - 4.11.4 Especificaciones tecnológicas.
 - 4.11.5 Modelos de negocio y marketing.

4.1 Financiamiento.

"La financiación está terriblemente fragmentada. Los productores independientes obtienen dinero de cualquier forma posible: agentes de ventas, marcas, mecenas, tratantes de armas... y a menudo tienen que dejar la imparcialidad a un lado para conseguir realizar el proyecto". David Wilson.¹

Financiar un proyecto transmedia en una etapa temprana es complicado. La gran mayoría de las campañas transmedia responde a un modelo de negocio que entiende el **transmedia como promoción de otro producto**, sea ésta una película o una marca comercial. Ahora bien, el transmedia también puede convertirse en una fuente de negocio independiente.

La **narrativa transmedia** nació así y se monetiza indirectamente a través del ruido mediático y boca-oreja que genera. Hay que tener en cuenta que los *earned media*,² esto es, los medios ganados o medios gratuitos, crean y fidelizan audiencias propias para los productos o marcas que promocionan y son tan importantes o más que los *buy media*, aquellos medios comprados o medios que cobran por arrendar sus espacios.

106 | Por tanto, una iniciativa transmedia se considerará exitosa si:

- Logra una importante **repercusión en los medios** que complemente -o sustituya- una campaña de marketing más convencional.
- Acumula / fideliza audiencia para el producto que promueve.

1 David Wilson es productor de largometrajes y proyectos transmedia. Jefe de negocios y asuntos creativos en EON Screenwriters Workshop Ltd, y miembro fundador de Shared Experience Art Machine Ltd.

2 Véase: <http://www.earnedmediaguide.com/>



4.1.1. Fuentes de Financiamiento.

Es necesario tener presente que existen **pocas fuentes de financiación exclusivas** para proyectos transmedia, por lo que habitualmente el productor tendrá que realizar un plan financiero que implique una amplia variedad de fuentes y, muy a menudo, fuentes distintas para cada medio, dando forma así el *puzzle* financiero. En muchos casos, la capacidad de un productor para financiar un proyecto transmedia dependerá de sus relaciones anteriores con inversores o clientes.

Según Nuno Bernardo,³ las fuentes tradicionales de financiación son:

- **Financiación propia.** En su inicio un proyecto transmedia puede ser demasiado riesgoso para un inversor o un fondo público, por lo que hay que aportar recursos propios. Por otra parte, aún son escasos los ejemplos de proyectos transmedia y eso hace que los referentes a la hora de convencer a financistas públicos o privados sean escasos.⁴
- **Fondos de desarrollo para nuevos medios o nuevos formatos.** Este tipo de fondos está proliferando a escala nacional e internacional, pero los montos asignados son en ocasiones menores a los destinados para la producción de cortometrajes. En parte porque existe la falsa concepción de que producir para Internet o plataformas móviles requiere presupuestos menores. En Chile hay algunas iniciativas públicas para este tipo de proyectos cómo la línea de nuevos lenguajes del Fondo Audiovisual.⁵ En el plano internacional, varios festivales están abriendo sección de nuevos medios o proyecto multiplataforma y en algunos podemos asistir

³ Bernardo, Nuno: Seminario *Cómo monetizar contenidos transmedia*. UC. Junio 2012.

⁴ Lo más recomendable es aportar recursos propios para las primeras etapas de un proyecto, sugiere Fernando Acuna en "La financiación de proyectos audiovisuales en Chile. Santiago". Sin fecha. Lo anterior significa solventar los gastos de la escritura de los primeros desarrollos dramáticos y las primeras reuniones de equipos de trabajo y la búsqueda misma de inversionistas, hasta obtener aportes privados o públicos.

⁵ Véase, http://www.fondosdecultura.gob.cl/wp-content/files_mf/creacion_audiovisual.pdf

a encuentros de coproducción 360, como es el caso de Mipcom 360⁶ o el DocLab de IDFA.⁷

- **Fondos de investigación y desarrollo (I+D).** Estos fondos están más destinados al desarrollo de la parte tecnológica que a la narrativa. La combinación de éstos con otras formas de financiación puede ser una alternativa interesante para financiar un proyecto transmedia. No hay que olvidar que estas narrativas deben buscar la originalidad también en la forma como se relaciona el usuario con diferentes dispositivos, lo que implica necesariamente un desarrollo tecnológico. En Chile no existen fondos exclusivos destinados a I+D, pero algunos de estos proyectos pueden ser desarrollados a través de capitales semilla como los que financia CORFO.⁸
- **Publicidad, *product placement* y patrocinio.**⁹ Consiste en vender espacios dentro del contenido, a través de publicidad clásica, con *spots* dentro o fuera del contenido, *banners* en internet o móviles, o bien mediante la presencia de la marca o del producto, con mención expresa o sin ella. En principio, la fuente más conveniente de financiación publicitaria y mediante patrocinio es aquella que menos interviene en

6 Véase, <http://www.mipworld.com/en/miptv/conferences-and-events/content-360/>

7 Véase, <http://www.doclab.org/2011/insitu/>

8 Específicamente, el Fondo de Desarrollo de CORFO para el Audiovisual contribuye de manera que los proyectos se fortalezcan desde el inicio y de esta manera puedan enfrentar de mejor forma las etapas siguientes de producción, post producción, distribución y comercialización. Las actividades que pueden recibir apoyo de CORFO para Desarrollo son, entre otras: Guión definitivo, Guión técnico, Investigación, Casting, Locaciones, Libro de arte, *Storyboard*, Definición de personajes animados, Negociación de derechos conexos, Gestión para contratos sobre derechos del guión, entre otras. También se utiliza para financiar la preproducción técnica, que considera aspectos como Estudio de mercado, Plan de producción, Plan de rodaje, Plan de financiación, Plan de distribución, Plan de publicidad y marketing, Plan de ventas, Diseño de presupuestos, Flujos de caja, Definición de *merchandising*, Gestión para acuerdos de coproducción, Gestión para acuerdos de distribución, Carpeta de producción, Carpeta para inversionistas y mesas de negocios, Traducciones de material del proyecto, Realización de sinopsis audiovisual promocional (*tráiler*) sólo para proyectos de largometraje y Subtitulaje de la sinopsis (trailer). Véase, <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos>

9 La primera película chilena de la que tenemos conocimiento que incorporó una modalidad rudimentaria de placement sería Paseo en Playa Ancha, filmada en 1902, según recoge Fernando Acuña en su memoria sobre la financiación del audiovisual chileno. En esta película se puede apreciar la aparición de un letrero de una panadería y posteriormente se cruza en el cuadro un grupo de señores que pasan con un gigantesco pan. Evidentemente la panadería de Valparaíso pagó por aparecer en este filme pionero en desarrollar esta modalidad de levantamiento de recursos.



el contenido. Si bien el deseo natural del anunciante o la marca es tener la mayor presencia posible, muchas veces es más efectiva una presencia moderada que puede limitarse a aparecer como productor dentro del contenido. El público está cada vez más familiarizado con la publicidad dentro de contenidos, por lo que las reacciones de rechazo tienen lugar solo cuando resulta demasiado evidente la insistencia por vender un producto. El éxito de este tipo de contenidos pasa más por el ofrecimiento de una experiencia novedosa y recordable para el usuario.

En relación a esta modalidad de financiamiento, el productor chileno Fernando Acuña advierte que el modelo de negocio del *placement* establece “el pago de **un fee y un dinero adicional** por punto de contacto, esto es, por cada persona que ve efectivamente la obra que está siendo financiada. Hay que velar porque los ingresos del costo por contacto sean verificados por empresas externas, y que se tome en cuenta no sólo la taquilla de la película en salas, sino también las ventas para entretención casera y la televisión(...) Recomiendo trabajar con una agencia que sepa manejar este negocio, ya que el productor puede que se ahorre el costo de pagar una agencia y el verificador del número de contactos efectivos, pero al final del negocio ganará menos que si se asesora por gente que tiene el conocimiento de esta forma de publicidad no tradicional. La agencia de *placement* cobra entre el 15 y 30 por ciento de lo vendido”.¹⁰

Además de los modelos antes señalados, existen otras fuentes de financiación que se pueden adaptar a un proyecto transmedia. Entre éstas pueden señalarse:

- **Crowdfunding o financiación en masa.** Es la cooperación colectiva llevada a cabo por personas que operan en red, para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u

10 Acuña, Fernando, Op. Cit.

organizaciones.¹¹ Este aporte no es una inversión, sino una donación, por lo que los donantes no tienen participación en la propiedad, ni en los beneficios de una película. Sin embargo, independientemente del aporte, la producción suelen otorgar una gratificación o reconocimiento a sus financistas como aparecer en la lista de agradecimientos, invitaciones al estreno, figurar en créditos como productor, etc. Las campañas *crowdfunding* deben tener un período específico para levantar recursos, así como enunciar los montos a recaudar. Suelen ser más efectivas en etapas avanzadas de la financiación, cuando ya se ha conseguido la mayor parte de los recursos. Los donantes se sienten más confiados si está próxima la fecha de finalización de un proyecto. **No existe una fórmula única** para hacer una campaña *crowdfunding*, y puede llevarse a cabo de distintas formas, desde pedir dinero puerta a puerta hasta hacerlo por las redes sociales y sitios web especializados.¹²

- **Ley de donaciones culturales.** La ley de donaciones culturales en Chile es otra fuente posible de financiación, para parte de un proyecto transmedia. En todo caso, esta normativa fue diseñada para apoyar proyectos sin fines de lucro, por lo que no podrá ser aplicada a contenidos que buscan un beneficio económico. Pero sí puede ser muy útil para aquellas partes del proyecto que no contemplan ingresos, pudiendo servir para eventos en vivo, exposiciones, publicaciones, etc. Esta ley es promovida por el Consejo de la Cultura y las Artes.¹³
- **Preventa nacional e internacional y coproducción.** Estas formas clásicas de financiación para producciones audiovisuales convencionales también pueden ser aplicadas a proyectos transmedia. Si bien en Chile es complicado

11 Véase, http://en.wikipedia.org/wiki/Crowd_funding

12 Véase, <https://www.indiegogo.com>, <http://www.lanzanos.com>, <http://www.kickstarter.com/>

13 Véase, <http://www.cultura.gob.cl/redcultura/ley-de-donaciones-culturales/>



obtener una preventa con un medio nacional, es posible establecer relaciones de coproducción con canales de TV, apoyadas en ocasiones por el CNTV.¹⁴ También es posible optar a preventas internacionales de alguno de los contenidos más estándar, como series de TV o largometrajes. Pero, sin duda, la coproducción es la fórmula que más parece adecuarse a este tipo de producciones. La coproducción puede realizarse entre socios nacionales e internacionales. En su versión nacional puede atraer medios, compañías de telefonía, empresas de servicios y crear relaciones de asociación como el *cross-marketing*.¹⁵ En su versión internacional, puede sumar fuentes de financiación y ampliar las posibilidades de implementar campañas de marketing en otros territorios.

La coproducción internacional tiene varias ventajas. Dado que también aplicaría para el desarrollo de narrativa transmedia, se recogen algunas conclusiones expuestas por el productor audiovisual Fernando Acuña, en relación al desarrollo de mecanismos de financiamiento de producciones audiovisuales.

*“En el caso de las películas, permite **realizar proyectos de calidad** cuyo costo de producción, por elevado, sería imposible de afrontar por una sola empresa nacional. Buenos ejemplos para comprobar la afirmación anterior son Machuca, de Andrés Wood (...) Machuca es una producción de Tornasol Films y Andrés Wood Producciones, en asociación con ChileFilms (Chile), Mamoun Hassan (Reino Unido) y Paraíso (Francia), con la participación de Canal+ y TVE, con el apoyo de Ibermedia, Fondart y CORFO”.*¹⁶

14 Vease http://www.cntv.cl/fondo-cntv/prontus_cntv/2010-11-26/135225.html/

15 Cross-Marketing es una estrategia que implica la cooperación de dos o más marcas. Estas marcas, con públicos objetivos comunes, logran reducir costos y maximizar esfuerzos aplicando de forma conjunta varios instrumentos del marketing mix.

16 Acuña, Fernando. Op Cit.

Asimismo, la coproducción internacional también permite realizar **proyectos con bajos costos de producción**. La inversión se reparte entre los diferentes países coproductores. Cada territorio aporta un porcentaje determinado. El mínimo es de un 10% cuando son al menos tres los países coproductores.

Finalmente, se produce una **ampliación de los mercados**. Cada país aprovechará sus propias relaciones comerciales para ofrecer el producto cofinanciado, a los posibles compradores. Y también se explotará en el territorio de los países coproductores.

En definitiva, el modelo financiero y económico de las producciones transmedia está en fase de exploración y no hay un solo modo de financiar un proyecto, sino que intentos específicos de productores que quieren llevar su proyecto adelante. A continuación exponemos la experiencia del *Diario de Sofía*,¹⁷ de Nuno Bernardo:¹⁸

*“Respecto de las finanzas del Diario de Sofía, tuve más de 30 cartas de rechazo. Por suerte, en ese tiempo el negocio de los juegos para teléfonos móviles andaba bien, teníamos dinero en la compañía. Así que empezamos a autofinanciarnos (...) A medida que el proyecto andaba, íbamos ajustando los presupuestos, en ciertas áreas, luego en otras. Por supuesto, luego del éxito, en el canal nos dijeron que querían hacer el show de TV, y ahí presentamos nuestras condiciones y precios y las licencias para exhibirlos. Y luego los royalties del libro empezaron a entrar, también el dinero de publicidad. Y fuimos capaces de **recuperar la inversión en 18 meses**. Toma más de dos años para que los productores empiecen a recuperar su inversión, pero en casi cualquier cosa que hagas, incluso en un largometraje, toma un gran tiempo recuperar la inversión.*

¹⁷ Véase, http://en.wikipedia.org/wiki/Sofia's_Diary

¹⁸ Bernardo, Nuno: *Seminario Cómo monetizar contenidos transmedia*. UC. Junio 2012.



*“Nosotros tratamos de encontrar a nuestros inversores en emprendimientos (start-up) tecnológicos (...) No nos presentamos como una compañía audiovisual o de contenido solamente, sino como una **compañía tecnológica que genera contenido**. Porque los capitalistas se sienten cómodos invirtiendo en ese ámbito: los tiempos de retorno de capital son de 3 a 5 años, y ellos sí esperan ese tiempo para recuperar su dinero.*

“Respecto del uso de la publicidad (...) en Internet, en la mayoría de los casos no hay reglas, así que se puede mezclar contenido con publicidad, placement de producto (...) Por otra parte, en televisión no hubo problemas en Portugal, pero sí en Alemania y el Reino Unido, donde las reglas son más restringidas.¹⁹ Por ejemplo, no podíamos hacer placement de producto pagado con el Diario de Sofía. Así que grabamos aparte todos los mensajes publicitarios dentro de la historia, como los actores consumiendo o mencionándolos, y los integramos en la serie para Internet. Eso sí, en la Web debimos poner una advertencia (disclaimer) que señalaba que el programa tenía mensajes publicitarios pagados. Para el auspiciador, no resultó complicado porque nunca se le prometió que sus mensajes estarían en la TV, de modo que así obtuvimos dinero para la versión Web. Y aunque la publicidad no aparezca en pantalla, el auspiciador estará contento de que hizo una inversión favorable, porque el programa está apareciendo también en TV, no sólo en la Web (...) Ahora, cuando los niños quieran ver de nuevo los episodios, irán a la Web y ahí sí verán la publicidad que no pudo emitirse en TV (...)

19 En Latinoamérica, el *placement* ha sido uno de los vehículos más utilizados para financiar proyectos multimedia. Casado con Hijos es una adaptación chilena de la serie estadounidense de la cadena FOX Matrimonio con Hijos. Fue emitida desde el 2 de mayo de 2006 hasta el 2008. Casado con Hijos es la sitcom más vista de la historia de la televisión chilena, con un *peak* de más de 40 puntos de rating. Este éxito de audiencia se transformó en un gancho para el desarrollo del *placement*. Y entre las variadas campañas, el caso más destacado es el del desodorante Axe Vice. Casado con Hijos llegó a modificar la trama de la serie y permitió que el hijo desafortunado de la familia, Nacho, se quedara con las tres mujeres de sus sueños tras usar el desodorante. De esta forma, el *placement* (inserción de un producto, marca o mensaje dentro de la narrativa del programa) dio paso al *branded content* (fusión de la narrativa con las características de calidad de la marca). Este tipo de experiencia es más reciente. De hecho, sólo el 0,7% del contenido transmitido en España corresponde a *branded content* (ESADE, Madrid. 12 de enero 2012).

*"Nosotros necesitamos el dinero de los auspiciadores. Pero **el auspiciador puede aportar muchas más cosas que sólo el dinero**. Por ejemplo podemos hacer cross-marketing. Una de las experiencias más notables de cross-marketing fue en Portugal, (donde) trabajamos con una empresa de muebles competidora de Ikea. Aparte del dinero, nos prestaron muebles para poner en la habitación de Sofía. Toda la utilería y los decorados eran de esta empresa. Aparte, en sus catálogos incluyeron una página aparte con la habitación de Sofía. Y con los precios de los muebles. Por ejemplo, podías comprar la cama, la lámpara de Sofía, a tal precio. Un gran logo decía "presentado en el Diario de Sofía" y había un link a nuestro sitio. Así, nuestro mensaje iba en un millón de catálogos y eso era impagable (...) El valor que nos aportaron en publicidad fue mucho más alto que el dinero que nos dieron para la producción de la serie en Internet.*

"Tuvimos otra exitosa experiencia con un auspiciador que era una tienda de ropa. Hicimos que nuestros actores de el Diario de Sofía se fotografiasen para su catálogo, usando la ropa de su marca. Además la empresa puso cut-outs de cartón de tamaño natural de los actores en la tienda, con la leyenda "como se vio en el Diario de Sofía". La tienda era visitada por miles de niños cada semana.

114 |

"Por otra parte, Unilever auspiciaba el show a través de una de sus marcas de desodorante. En los envases del producto había un código y si los introducías en su página Web podías participar para trabajar como extra en nuestro show. Eso nos dio una plataforma publicitaria a nivel nacional.

"También participamos en el lanzamiento del Ford Fiesta, en conferencias de prensa con nuestros actores del show Flat Mates²⁰, así como en afiches en todo el país con los actores posando frente al auto. Así estás dando más valor a su marca, y viceversa, a través de la publicidad. En definitiva, los avisadores

²⁰ Véase, <http://www.beactivemedia.com/tv-film/flatmates/>



no son sólo una fuente de dinero, sino que también pueden formar parte de tu plan de marketing, porque tu show entra a un mercado masivo y todos empiezan a hablar de él."

En la siguiente entrevista realizada a Brian Clark,²¹ publicada en el blog de Simon Staffans,²² es posible encontrar otro ejemplo de cómo enfrentar la financiación de un proyecto transmedia. Este es un extracto de dicha entrevista:

"Cuando hay que financiar un proyecto transmedia, ¿cuáles son las tres maneras de obtener una financiación sostenible?"

1. *Ir a la fuente: **Los FANS**. Con cada entidad con la que hables (...) tienes que dejar claro que tienes una cantidad de fans que gastarán su dinero, tanto si hablas con una editorial, una cadena de TV o un financista para cine. Entonces, ¿por qué no estás evaluando como construir tu proyecto yendo directamente a la fuente?, ¡Tus fans! ¿No tienes suficientes? ¡Ah! Ahora te estás haciendo la pregunta correcta, ¿Cómo puedo tener más fans? Los fans son el recurso definitivo para renovar una carrera artística.*
2. *Crea **oportunidades de recuperación desde el minuto cero**: una gota puede conducir a un río. No hay razón para no utilizar los viejos modelos de financiación para algunos proyectos, especialmente aquellos que pueden contar con recuperación adicionales de cada nuevo fan que reclutes.*
3. *No tengas miedo de **aprender a pensar en términos de negocio**: la mayoría de la gente a la que presentarás tu proyecto no son guionistas, ni creadores. Es improbable que les hagas pensar de otra manera, así que tú podrías empezar a pensar como ellos. No solo expongas la parte narrativa, reescribe mejor tu presentación y tu plan de negocios (esto consiste en tomar en cuenta como se reclutarán los fans y como éstos generarán ingresos)."*

21 Brian Clark es CEO de GMD Studios en Florida y experto en narrativa y modelos de negocio transmedia.
<https://twitter.com/#!/gmdclark>

22 Véase, <http://muchtoolong.blogspot.com/>

4.1.2. El presupuesto.

Un proyecto transmedia que se desarrolla en varias plataformas resulta necesariamente más complejo de estructurar y manejar, ya que cada unidad de negocio tendrá su propio ítem presupuestario. Es muy posible que algunas unidades de negocio generen pérdidas durante parte o toda la vida del proyecto, mientras que otras tendrán superávit.

Por ello, la **rentabilidad de cada unidad** hay que medirla en el conjunto del proyecto. Algunos de los contenidos producidos tendrán como objetivo crear un nombre o marca, introducirse en el mercado, crear una base sólida de *fans* más que un beneficio económico directo.

Jon Reiss, autor y director estadounidense,²³ explica en su libro *Piensa Fuera de la Taquilla* (2009) que los productores deben replantearse el modelo de distribución y entender que algunas unidades trabajarán a pérdida.²⁴

Básicamente, postula que los productores deben considerar que el ingreso por sus creaciones tiene un vínculo ineludible con **factores anexos a la exhibición**, tales como los acuerdos de derechos, la búsqueda de financiamiento, redes sociales y presupuesto para marketing, entre otros.

116 |

Por ello, cuando se entregan recursos para el desarrollo de la historia en una plataforma adicional a la pantalla grande, más que un gasto debe verse como una inversión.

El abogado y consultor estadounidense en desarrollo de negocios Simon Pulman²⁵ advierte que cuando se invierte en un proyecto de cine de bajo presupuesto, inevitablemente dicha iniciativa

23 Véase <http://www.jonreiss.com>

24 Véase <http://thinkoutsidetheboxoffice.com>

25 Véase <http://www.simonpulman.com>



será comparada con una súper producción de Hollywood. “Los espectadores no especializados no tienen por qué entender las limitaciones de los distintos niveles presupuestarios”, afirma.

Por el contrario, una producción para Internet puede ser realizada con **mucha calidad y poco dinero**. Es más, “con un proyecto Transmedia basado en *Webseries*, puedes enganchar a tu audiencia cada día. Ese tipo de interacción no tiene precio”, asegura Pulman.

4.1.3. Presentación del proyecto.

“Hay tantos pitches como ideas y tantas formas de pitchear como gente a la que pitchear”. Simon Staffans.

El *pitch* es una actividad que cada uno hace de forma inconsciente a diario, en el terreno profesional y personal. Se trata de persuadir a otro con una idea, sin importar tanto qué es lo que se cuenta sino cómo se cuenta.

En el contexto de esta guía, el *pitch* debe entenderse como la acción de **presentación de un proyecto**, para buscar financiamiento y asociados en la producción. Esta acción sigue siendo una de las formas más efectivas para la búsqueda de posibles socios, públicos y potenciales compradores.

Sin embargo, la presentación de un proyecto transmedia puede resultar dificultoso, ya que algunos potenciales interesados no estarán necesariamente familiarizados en todos los aspectos con las multiplataformas y pueden encontrar demasiado ambicioso el proyecto, si se presenta con todos sus elementos. Hasta hace poco, la mayoría de los canales de TV no tenía un departamento de proyectos transmedia o nuevos medios, lo que da cuenta del estado del arte en materia de narrativa y exhibición multiplataformas.

Según Triona Campbell,²⁶ *“incluso los servicios públicos de televisión que tienen medios de prensa, radio, on line y TV, no son transmedia commissioners ideales. La realidad es que cada departamento está enfocado en sus propias necesidades por lo que resulta casi imposible vender y desarrollar un proyecto que involucre todos los departamentos de medios de una compañía. Hay que **presentar aquello que sabemos que otro puede comprar** y solamente eso. Esto hace más fácil que digan que si, sin tener una segunda reunión y traer alguien de otro departamento”.*

*“Esto significa que si tu reunión es con el portal Web, debes presentar solo los elementos online. Si mencionas la plataforma TV, el portal puede empezar a pensar “mmm... quizá, debería esperar hasta que la serie tenga fecha de estreno y subirme al barco después (...) Hay que presentar el presupuesto a un nivel que los otros puedan financiar. (...), **no hay presupuestos mágicos para el transmedia.**”*

Pese a este panorama incierto, el *pitch* sigue siendo la puerta de entrada para obtener financiamiento. Si bien no hay acuerdo sobre la extensión de este tipo de presentaciones, la experiencia sugiere que un lapso razonable es de siete minutos. Según Simon Staffans, *“el reto es **contar solo lo necesario** de un proyecto transmedia brillante, para que todos sientan que están escuchando algo único y emocionante y quieran formar parte de él.”*

Según Christy Dena,²⁷ autora de *Transmedia practice: theorising the practice of expressing a fictional world across distinct media and environments*, en el *pitch* hay que atender los siguientes aspectos.

26 Triona Campbell es directora de gestión de beActive.

27 Christy Dena es directora de Universe Creation 101 (<http://www.universecreation101.com/>), donde trabaja como consultora y capacitadora de narrativa *crossmedia* y diseño de juegos, a la vez que desarrolla proyectos y servicios propios.



- Comenzar por la **historia**: Tema, sinopsis, personajes.
- Exponer la experiencia o parte de ello, (el comienzo y quizá el final), desde la perspectiva de la audiencia.
- Aspectos de **innovación**: Los principios del diseño, las estrategias de la audiencia, etc. Lo que diferencia el proyecto. Incluye un poco de contexto.
- **El equipo**: quién es la gente sorprendente dentro del proyecto.
- Cronograma: En qué etapa está el proyecto, cuánto le queda, cuáles son los hitos a cumplir, cuándo se implementará el marketing, cuándo se espera la recuperación de la inversión.
- **Plan de negocios**, incluyendo métricas.
- Qué se necesita obtener de quien está escuchando la presentación.

En rigor, no existe una forma específica de presentar un proyecto. Dependerá del tipo de proyecto, del estado de desarrollo en que se encuentre y, por supuesto, de la audiencia que verá dicha presentación. Si el productor dispone de poco tiempo, el punto de partida es **contar la historia de forma excitante e irresistible**. Esto puede dificultarse en los proyectos transmedia, donde las referencias posibles a proyectos anteriores son escasas. Como se señaló, un lapso de siete minutos se considera el tiempo mínimo razonable para una presentación de esta naturaleza, pero ésta puede extenderse hasta la media hora, si las circunstancias lo permiten.

En ocasiones habrá que ser más visual y crear algunos contenidos para dar una idea clara de lo que se pretende hacer. Para terminar, es aconsejable dejar un tangible: un folleto o, mejor aún, una novela gráfica o un comic, actualizado y bien diseñado.

4.2. Producción independiente en la industria creativa.

"Hay que cambiar la forma en que crean y trabajan los productores y directores independientes. Lo que implica un cambio de paradigma de trabajo y del negocio." Marcelo Flores.²⁸

Según Unesco, *"las **industrias creativas** constituyen un componente cada vez más importante en las economías post-industriales basadas en el conocimiento. No sólo contribuyen al crecimiento económico y la creación de empleo, sino que también actúan como elementos vehiculares en la transmisión de la identidad cultural, aspecto éste esencial en la difusión y promoción de la diversidad cultural"*.²⁹

En este nuevo tipo de industria, hay mucha gente diferente que crea, produce y realiza proyectos a nivel personal, que obtiene éxito mundial y **transforma nichos de negocios** donde antes no había actividad.

Hoy se puede realizar animación con artistas muy talentosos, combinándola con videojuegos o con esculturas. En una semana, se podría publicar un personaje en Internet y explotarlo por vías de comercialización directa. Y América Latina es un territorio muy promisorio para este tipo de emprendimiento. De hecho, según Unesco, *"América Latina es probablemente **la región del mundo más activa** y dinámica en el estudio de las industrias creativas"*.

Las industrias creativas pesquisan los pequeños **vuelos de innovación** que generan cambios significativos en el mercado. Facebook fue creado por estudiantes. Si hubiesen postulado a algún fondo de cultura, no habrían recibido financiamiento. Los creadores de Twitter, Yahoo y Napster, tampoco.

28 Marcelo Flores es director de cine publicitario. Participa en el grupo Entertainment Master Class. Ha creado el modelo de partners. Ganó un premio en Cannes de TV interactiva.

29 Véase:http://portal.unesco.org/culture/en/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf



Para las grandes corporaciones que controlan los medios tradicionales, cambiar de negocio resulta altamente complejo debido a que este es un sector de alto riesgo. Por lo mismo, esto representa una gran oportunidad de negocio para productores independientes capaces de identificar y desarrollar proyectos en conjunto **con industrias creativas ya establecidas** como la televisión, la actividad editorial, los videojuegos.

En todo caso, hay todavía un largo camino por recorrer para una efectiva colaboración entre productores independientes y grandes corporaciones en el ámbito de los contenidos transmedia. Por otra parte, están los **fondos estatales** que permiten actualmente crear algunas plataformas de exhibición que ya tienen audiencia y, por ende, existe la posibilidad cierta de captar usuarios y recursos.

4.3. Del producto a la propiedad intelectual.

“TV, música, publicaciones, películas, productos de consumo, videojuegos, juegos de azar, eventos en vivo, contenido on line, telefonía, entretenimiento, venta de formatos, venta de programas, etc. Algunos de estos elementos o algunas de las expresiones de una idea en una campaña transmedia crean derechos de propiedad intelectual. Estos derechos son la energía usada para hacer dinero”. James Kay.³⁰

| 121

La pregunta central de toda producción transmedia, es **qué producir**. Como se vio en el capítulo anterior, el diseño centrado en el usuario resulta de muchísima utilidad para generar productos con audiencia. Pero, en la práctica, hay que atender además otros aspectos de importancia, como son los cambios significativos de la producción en la era digital, entorno donde

30 Véase: <http://blog.book-fair.com/2012/05/29/transmedia-and-intellectual-property/>

el producto terminado comienza a perder valor frente a la propiedad intelectual.³¹

Los **derechos son la base fundamental de cualquier obra.**

Con mucha probabilidad, los proyectos transmedia van a tener una pluralidad de autores y será complejo satisfacer a todos ellos, contractual y creativamente hablando. Esto quiere decir que los productores independientes van a lidiar no solamente con un autor, sino que con una variedad de autores de diferentes tipos de producciones, ya sea audiovisual, videojuegos, cine, aplicaciones para Internet, etc.

Esta pluralidad autoral requiere del autor una **flexibilidad** mayor que en otro tipo de producciones. Para un productor, es necesario tener presente que su autoría puede ser llevada posteriormente por otro autor a otro contenido distinto.

Para establecer un marco de trabajo claro, antes de comenzar a trabajar los productores deberán firmar con los autores los acuerdos correspondientes sobre la titularidad de la propiedad intelectual. Al momento de desarrollar proyectos transmedia es fundamental tener nociones de cuáles son esos derechos y cómo protegerlos. Lo más aconsejable es contar con un **abogado experto** en derecho de autor y derecho audiovisual, que dará la seguridad de que se está protegiendo toda la cadena de derechos correctamente.

122 |

Sin embargo, para muchos productores independientes la realidad suele ser distinta: deben lidiar con proyectos transmedia que disponen de presupuestos muy acotados, por lo que no es posible costear los honorarios de un abogado desde el inicio del proyecto.

31 Para mayor detalle sobre propiedad intelectual y las entidades que velan por su protección es posible visitar el sitio Web de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Véase: <http://www.wipo.int/about-ip/es/>



El blog especializado Transmythology³² entrega algunas recomendaciones sencillas de cómo operar en este tipo de situación, en el entendido de que éstas aplican para el contexto legal de producción en EE.UU pero es posible también aplicarlas en otros mercados.

Atendiendo a esta realidad de muchos de los proyectos transmedia, si en un inicio no es posible costear los honorarios de un abogado, es importante que el productor transmedia sea capaz de manejar ciertos conceptos.

En primer lugar, es necesario tener presente que dentro del concepto de derecho de autor, existen los derechos morales y los derechos patrimoniales.

4.3.1. Derechos morales.

Los **derechos morales**³³ incluyen dos aspectos específicos: el derecho al reconocimiento de la paternidad de la obra (autoría) y el derecho de un autor a preservar la integridad de la obra; es decir, a negarse a la realización de modificaciones u obras derivadas de la misma. Este último aspecto puede complicar el desarrollo de los proyectos transmedia, ya que en el paso de una plataforma a otra, con toda seguridad se

32 "La mayoría de los abogados no entiende lo rápido que se mueve el mundo digital. No es posible gastar meses en negociaciones porque se puede perder la ventaja competitiva. En ocasiones, es mejor pedir perdón que pedir permiso. Un ejemplo es el caso del famoso cantante juvenil Justin Bieber. Su familia comenzó a darlo a conocer a través videos subidos a internet, dónde el niño Justin cantaba temas conocidos de los que, por supuesto, no tenía los derechos. Si su familia hubiera consultado a un abogado, con toda seguridad el consejo hubiera sido no subirlos. (...) La segunda consideración es que la mayoría de los abogados son increíblemente negativos y adversos a tomar riesgos. Mientras que dentro de las industrias creativas hay un gran optimismo, (el emprendedor busca oportunidades de negocios, el artista busca un nuevo mercado potencial para su trabajo), los abogados son contratados para pensar en las peores consecuencias de una acción y eso puede matar la actividad creativa. (...) Lo que quiero hacer entender a los creadores es que la carrera profesional es larga y hay lugar para cometer pequeños errores y aprender de ellos. Es indudablemente mejor realizar un proyecto y encontrar su audiencia aunque, finalmente, no obtengamos los beneficios que pensábamos, que pasar seis meses en negociaciones y no hacer nada. La reputación, la audiencia y la experiencia adquiridas servirán para el próximo trabajo. (...) Lo que tenemos que hacer es identificar las ocasiones en las que realmente el abogado es imprescindible, que generalmente serán aquellas dónde el riesgo para el personal es grande, y reducir sus gastos de honorarios al máximo.". Véase: <http://transmythology.com/2011/11/01/storyworld-practical-legal-considerations/>

33 Véase: http://es.wikipedia.org/wiki/Derechos_morales

harán modificaciones. Más aún: la experiencia de los usuarios probablemente modificará la obra, como resultado de sus propias experiencias.

Los derechos morales son **irrenunciables**, por lo que en ningún momento el autor podrá dejar de detentarlos. Lo que sí puede hacer es cederlos por un tiempo y en determinados territorios. En este caso, los productores tienen que obtener esta cesión de forma contractual y dentro del marco legal del territorio a explotar. En esta cesión se debe especificar explícitamente, entre muchas otras cláusulas, la autorización para la transformación y la posibilidad de realizar *spin off* u obras derivadas de la original.

4.3.2. Derechos patrimoniales.

Los **derechos patrimoniales**³⁴ son los derechos económicos y de posesión de una obra. Con respecto a este último punto, los propietarios (autor, editorial o un tercero) están facultados para establecer el modo de difusión, la autorización de su traducción a un idioma o la reproducción en cualquier formato. Este derecho suele pertenecer al productor siempre que esté en posesión de la cadena de derechos.

124 |

Es muy importante que el contrato de cesión de derechos de autor contemple la exclusividad, al menos por un periodo de tiempo necesario para realizar la explotación completa de obra. Debe contemplar también los derechos de reproducción y los derechos de comunicación pública.

34 Véase: http://es.wikipedia.org/wiki/Derechos_patrimoniales



4.3.3. Derechos de transformación.

Pero en un *kit* transmedia, lo más importante son los **derechos de transformación**, ya que son los que permiten la modificación de una obra para crear otra. Cuando se firma con el autor, éste debe estar consciente de que su obra tarde o temprano va a servir para crear una obra diferente, con otros autores diferentes, donde él tendrá una pequeña participación de esa segunda obra derivada. Por otra parte, para el productor siempre es preferible gestionar la cesión de todos los derechos de una vez, para así avanzar en el proceso creativo.

En resumen, la cesión de derechos debe contener los siguientes términos: *"en especial, se ceden los derechos de reproducción, comunicación pública, transformación en cualquier forma (incluyendo obras derivadas y versiones), distribución y puesta a disposición del público por cualquier medio interactivo, que permitan la **explotación de la obra por cualquier medio, formato o procedimiento**, la facultad de celebrar contratos de cesión total o parcial de estos derechos con terceros, la facultad de modificar la obra si ello es necesario por razones técnicas o artísticas, hacer obras derivadas, fijar la obra digitalmente, integrarla en productos audiovisuales o multimedia offline o en servicios multimedia online, siendo esta reseña de derechos no limitativa del alcance de la cesión, sino meramente indicativa"*.³⁵

| 125

Si el productor no consigue de un autor la cesión de todos los derechos, lo que puede hacer es gestionar la firma de los derechos concretos para una obra específica y dejar abierta posibles opciones de cesión de derechos, para el caso de obras derivadas de la primera.

Otro aspecto a valorar en el trabajo con autores es si es conveniente que estos últimos participen de la producción, es decir, tengan **opción a la participación** en los derechos

35 Ejemplo tipo de un contrato de cesión de derechos dentro del derecho de autor latino.

de explotación y, por tanto, en los beneficios de la obra. Esto dependerá mucho del tipo de obra y de cuánto control requiera tener el productor sobre la obra misma.

Muy posiblemente, **el autor se sentirá más implicado** si mantiene esta opción, pero a la vez, esto puede volver más complicado el proceso de explotación. Si se acepta este modelo, el autor puede llegar a ser uno de los cuatro o cinco autores que estén involucrados en el proyecto; ya sea en la escritura, la dirección, la composición musical o la dirección de fotografía.

En ningún caso los porcentajes otorgados deberán comprometer la explotación futura, porque en adelante es muy probable que aparezcan más socios o coproductores y el porcentaje del productor se reduciría en la negociación. La cesión de un 15% o 20% de los derechos de explotación en favor de los autores, puede significar para el productor la **pérdida del control de la propiedad** de la obra, haciendo inviable esta iniciativa.

Si la presencia de varios autores hace más compleja la organización de la propiedad, la situación se hace más complicada cuando los propios **usuarios generan parte de los contenidos**. El usuario puede ser ese *fan* que aporta contenido y, por lo tanto, genera propiedad, de forma espontánea o conducida por la producción.

En algunos casos y cuando la colaboración es significativa, se firmará un cesión de derechos que puede ser gratificada o no. Son frecuentes las participaciones de los usuarios mediante **concursos premiados**, dónde la aceptación de las bases implica la cesión automática del derecho en caso de que los contenidos sean utilizados dentro de la obra. En otros casos, y para aportaciones pequeñas, puede no ser necesario llegar a la firma de acuerdos, pero siempre es importante establecer algún mecanismo de recompensa por las ideas y contenidos aportados. En ocasiones, el simple reconocimiento es suficiente.



Como se señaló, la detentación de **la propiedad supone un valor en sí mismo** que, en algunos mercados, se paga generosamente. La explotación de la propiedad permitirá, además, salir con mayor facilidad a los mercados internacionales. Por diferencias idiomáticas o culturales, muchos mercados no serán capaces de asimilar productos nacionales determinados, pero sí estarán abiertos a las *buenas propiedades*,³⁶ ya sea en la modalidad de formatos, guiones o *biblias* de producción transmedia. Lo mismo ocurrirá con las marcas que buscarán siempre adaptar o crear una buena propiedad para su público objetivo.

4.3.4. Cómo hacer efectiva la propiedad.

Ya que la propiedad es un activo económico,³⁷ una parte muy importante del desarrollo de un proyecto transmedia es **hacer efectiva dicha propiedad**. Como se señaló, para el productor esta propiedad es su moneda de cambio en el mercado. Por lo mismo, las grandes corporaciones buscan obtener la cesión de la propiedad, a cambio de su inversión en la producción. En ocasiones, éstas pueden tomar directamente la idea o el proyecto transmedia y producir uno similar. Si bien existen los registros de la propiedad intelectual y las entidades de protección, en ocasiones las modificaciones son tales que hacen difícil demostrar el plagio. Para evitar este tipo de *secuestro* de la propiedad es muy importante crear presencia pública en los medios del proyecto que se quiere desarrollar.

En general, para las productoras independientes es difícil controlar toda la propiedad en sus manos. La productora holandesa *Submarine*³⁸ que ha desarrollado algunos de los proyectos transmedia más interesantes en la actualidad, reconoce haber tenido grandes dificultades para **vender**

36 Se refiere a una propiedad intelectual no deteriorada, que permite el desarrollo de los negocios.

37 Véase, http://www.wipo.int/sme/es/documents/value_ip_intangible_assets.htm

38 Véase, www.submarine.nl

paquetes completos de proyectos transmedia, que incluyan programa de TV, sitios Web y aplicación.³⁹

Otra forma de asegurar la propiedad es aplicar el modelo seguido por algunas grandes productoras en EEUU y Europa, que desarrollan sus proyectos en países donde los costos de producción y la competencia son bajos. Así logran crear dicha propiedad y después regresan a su mercado a explotarla.

Para un productor independiente, sin recursos financieros suficientes para crear propiedad en otro territorio o en el propio, **Internet es una excelente plataforma** para lograr este objetivo. Puede comenzar con la creación de una página Web del proyecto, así como con cuentas en redes sociales como YouTube o Vimeo, para lanzar un prototipo del proyecto y generar de este modo barreras de entrada y de protección frente a otros competidores.

39 En el plano local puede destacarse el caso de *Soltera Otra Vez*, teleserie chilena transmitida por Canal 13, estrenada el domingo 27 de mayo del 2012. La teleserie cuenta la historia de Cristina, una adulta joven que repentinamente vuelve a quedar soltera tras la infidelidad de su novio. La narración utilizó las redes sociales para crear un personaje creíble y cercano. Cristina interactuaba con los televidentes a través de estas redes como si se tratase de una persona. Esta serie chilena proviene del libro *Cita a Ciegas* de la guionista argentina Carolina Aguirre, que ha inspirado un sinnúmero de producciones. A su vez, *Soltera Otra vez* ha hecho lo suyo con otras producciones locales. El productor de la serie, Herval Abreu, confesó que fue imposible controlar la propiedad del proyecto, ya que la narración dinámica recibió una gran cantidad de estímulos por parte de los espectadores. Tanto así que debió grabar tres finales. "El éxito de la teleserie tiene que ver con escuchar al público, de la habilidad de los guionistas y del equipo de realización para hacer una teleserie mucho más cercana y simple. Desde la simpleza se representa al público", afirmó Abreu en entrevista en El Mercurio, el 4 de Septiembre de 2012.



4.4. De la propiedad a la marca.

“La gente tiene voz, la gente tiene poder. Antes había que pagar por esto y sólo las marcas podían tener una voz. Pero ahora los medios son gratis, ahora todos tienen voz. Esto significa que estamos abriéndonos desde un mundo donde no solamente importa lo que uno dice, sino lo que uno hace. Antes la creación de marca era solo lo que se decía, ahora también es cómo se actúa.” Dave Birss.⁴⁰

Otra tendencia emergente en el ámbito de la protección de la propiedad consiste en **convertir en marca un proyecto transmedia**. La marca es un signo distintivo de un producto o servicio en el mercado. Algunos resaltan el aspecto psicológico de la marca, versus el aspecto experimental. El aspecto experimental consiste en la suma de todos los puntos de contacto con la marca y se conoce como la experiencia de marca. El aspecto psicológico, al que a veces se alude como *imagen de marca*, es una construcción simbólica creada en la mente de las personas y consiste en toda la información y expectativas asociadas con un producto o servicio.⁴¹

Las marcas son parte de la propiedad industrial y como tales deben ser registradas para su protección. Se debe **proteger la marca creada**. Hay que inscribir la obra en los territorios que se quiere explotar. En Chile, se registra a través de INAPI.⁴² Para tener más herramientas a la hora combatir la piratería, hay que inscribir la obra en todos los registros de los distintos territorios. Cuesta dinero, pero es una inversión importante para estar protegido y poder interponer acciones legales en caso de piratería.

Para los productores, la **construcción de la marca** es tarea importante. La marca tiene personalidad subjetiva y ayuda al

40 Birss, Dave: Seminario *Como crear y producir contenidos de marcas*. UC Abril 2012

41 Véase: <http://es.wikipedia.org/wiki/Marca>

42 Véase: <http://www.inapi.cl/portal/tramites/601/w3-channel.html>

reconocimiento del producto o propiedad. Pero no basta con crearla; también es importante trabajar y cuidar su reputación. La marca debe ser algo que los usuarios necesiten, que amen y sin la que no puedan vivir.

*Dr. Who*⁴³ es uno de los programas que ha sabido crear y explotar la marca. Es un programa de ciencia ficción de la BBC que lleva al aire desde la década del 60. En los últimos años, empezó a expandirse a animación, cómic, revista impresa, contenido adicional en línea, cómic para móvil, diferentes juegos de aventuras.

Incluso fue más allá: consiguió expandir la marca hacia un concierto en vivo de música clásica, donde los personajes estaban en el escenario junto con la orquesta en vivo. Y se montó un espectáculo que salió de gira: las personas pagaban por ir a ver un episodio en vivo, como si fuese una obra de teatro. Es todo un fenómeno que floreció y que los productores desarrollaron quizá sin la intención de que llegara a ser un fenómeno para los seguidores. Algunos de los fanáticos son tan dedicados que escriben sus propios episodios, se juntan y crean nuevos personajes.

Pero *Dr. Who* no es el único ejemplo de cómo **transformar un proyecto en marca**. Kevin Smith ha sabido convertirse el mismo en una marca exitosa, que distribuye⁴⁴ su última película *Red State*,⁴⁵ vía Facebook o Twitter. Timo Vuorensola usa los medios sociales para promocionar y financiar *Iron Sky*.⁴⁶

Crear una marca propia es muy importante. Incluso si el universo no es el más adecuado para crear un videojuego o un comic, pueden utilizarse las redes sociales para generar una base de *fans* suficientemente amplia que reconozcan el proyecto como marca.

43 Véase: <http://www.bbc.co.uk/programmes/b006q2x0>

<http://www.youtube.com/watch?v=J5iwoRA2Cas>

44 Véase <http://movies.nytimes.com/2011/09/23/movies/kevin-smiths-red-state-review.html>

45 Véase <http://coopersdell.com/>, <http://www.youtube.com/watch?v=uJ1v6oFHefc>, <http://www.facebook.com/coopersdell>, <https://twitter.com/RedStateNearYou>

46 Véase, <http://www.ironsky.net/site/>



4.5. Escribir contenidos.

"No hay nadie ni nada que exista de manera aislada, porque todo está conectado. Hasta el clima influye en nuestro estado de ánimo. Si quieren crear un contenido exitoso, tiene que ser vivo, adaptable y para eso hay que entender en qué entorno va a vivir y adaptarse el mensaje, o sea, el público, sus influencias, pasiones, etc." Dave Birss.

Los proyectos transmedia pueden tener diversas dimensiones. Algunos obedecerán a una lógica narrativa donde el compromiso del espectador vendrá dado por la historia. Otros proveerán un servicio partiendo de una necesidad del usuario, sin tener que alcanzar necesariamente una dimensión narrativa sobresaliente. Igualmente, habrá otros que obedecerán a la lógica del juego, en la **búsqueda de logros y recompensas**. Finalmente, algunos mezclarán varios de estos elementos, siempre con el objetivo de involucrar al máximo al público.

Ciertos proyectos transmedia están siendo creados en torno a la llamada **regla del involucramiento**, según la cual el éxito de los contenidos se mide de acuerdo al eco generado. Si un proyecto no provoca una respuesta emocional significativa y no provoca debates en las redes sociales, significa que no ha tenido éxito.⁴⁷

Por lo mismo, los productores y corporaciones multimedia buscan desarrollar formas activas de conexión con sus públicos. Aparecen así modelos empresariales como el de la israelí Keshet

⁴⁷ La obra *El Siniestro Doctor Mortis*, del guionista chileno Juan Marino Cabello, es el caso chileno más representativo de narrativa Transmedia, entendida como la técnica de contar una única historia a través de múltiples plataformas o formatos utilizando las tecnologías disponibles. Cabello creó a principios de los 40 un personaje de radio que aterrizó con sus historias a sus seguidores, entre 1945 y 1982. Años más tarde, los programas fueron recopilados en discos *longplay* de vinilo. El Doctor Mortis fue encarnado por actores durante la década del 70, cuando Canal 13 se interesó por las terroríficas historias de Marino y las llevó a sus pantallas durante dos años. En 1973, la editorial del Pacífico publicó tres libros de cuentos con las memorias del doctor, escritas por el mismo Marino. Tras la muerte de Juan Marino en 2007, *Mortis* se adaptó a nuevas plataformas, especialmente digitales. *El Siniestro Doctor Mortis* volvió a la vida en *webcomics* y, finalmente, tuvo un último episodio en la novela gráfica *In Absentia Mortis*.

TV, quien destina alrededor de un 15% de su presupuesto a actividades en otras plataformas digitales.

Como vimos en el Capítulo 2, el gran desafío que enfrentan hoy los creadores de contenido es cómo **capturar la atención de las audiencias**. Actualmente hay tanta información disponible, que no hay suficiente atención para absorberla. En términos económicos, existe sobreoferta de contenido y la atención es un recurso cada vez más escaso.

¿Cómo competir entonces por la atención de las personas? Una vez lograda dicha atención, ¿cómo conservarla? Este doble desafío se está intentando resolver mediante el uso de las redes sociales: una vez captada la atención de un usuario, se busca retenerlo convirtiéndola en una experiencia como, por ejemplo, una competencia con otros usuarios y amigos.

4.5.1. El proceso de escritura.

La creación de contenido transmedia implica un reto narrativo. Requiere la creación de **universos suficientemente amplios y atrayentes** como para que el usuario se sienta involucrado, para pasar de un medio a otro siguiendo una historia o unos personajes. Según Nuno Bernardo, *"la meta de la escritura transmedia es desarrollar series de larga duración específicas para cada medio."*

Ejemplos televisivos de lo anterior son series como *Dallas* y *CSI*, así como *Batman*, *El Señor de los anillos* y *Harry Potter* o las sagas asociadas a comics o novelas exitosas, en el caso del cine.

¿Pero cómo lograr esto cuando se parte de una historia original o cuando aún siendo parte de una historia anterior, los elementos transmedia no han sido desarrollados? La creación de estos universos puede implementarse mediante el uso de guías que ayuden a **crear una experiencia en cada plataforma**, de modo que inviten a la audiencia a participar y ser fiel a dichos contenidos.



Asimismo, en la etapa inicial del desarrollo de ideas de un proyecto transmedia es recomendable crear un **mapa de las plataformas** que van a sostener el producto, de cuáles son los medios y dispositivos que se utilizarán. Lo anterior definirá necesariamente el presupuesto. Se aconseja considerar inicialmente aquellos medios y dispositivos cuyo uso esté más masificado, y que mejor sirvan a la historia en su relación con el usuario.

En definitiva, en los primeros estadios de un desarrollo transmedia se deben abordar dos dimensiones en forma simultánea: la dimensión narrativa y la dimensión de promoción y marketing.

Comenzar un proyecto utilizando aquellos medios a los cuales puede acceder el productor sin tener que ceder tempranamente su propiedad permitirá, no solo tener mayor **control creativo sobre los contenidos**, sino un proyecto más desarrollado a la hora de negociar la entrada de nuevos socios como empresas de servicios o canales de TV, entre otros.

El productor debe ver el proyecto como si fuera **una marca o un producto**. Toda compañía debe saber quién comprará dicho producto y cuál es el perfil de la audiencia a la que va destinado. Por lo mismo, hay que definir dicho perfil, yendo más allá de aspectos básicos como edad y género para adentrarse en aspectos como la personalidad, valores actitudes, intereses y modos de vida de los usuarios. Para esto puede ser de gran ayuda la creación de personajes, como se vio en el capítulo 3.

4.5.2. La estructura narrativa.

La estructura es el sostén de los contenidos transmedia. Sin estructura, no es posible ordenar los elementos de forma que el usuario pueda entender y sentirse atraído por una historia o un servicio.

La narrativa lineal utiliza una serie de estructuras que, en la mayor parte de los casos, derivan de la *Poética* de Aristóteles, en la cual establece los tres actos (**principio, medio y fin**) como la base de toda historia. Esta estructura clásica puede ser aplicada también en los proyectos transmedia. Pero hay otras estructuras más abiertas que también pueden ser útiles atendiendo la cantidad de elementos que comprende este tipo de narrativa y las dimensiones que puede alcanzar.

No existe una estructura tipo para un proyecto. La estructura correcta dependerá del proyecto y, en ocasiones, se irá encontrando en un **proceso de ensayo y error** y, sobre todo, de testeo con los usuarios. Pero sí existen algunas guías que pueden ayudar a definir estructura. A la hora de plantearse cómo estructurar un proyecto, es necesario saber:

- ¿Para qué plataformas y dispositivos está diseñado el proyecto y cuáles son las estructuras que mejor funcionan en ellos?
- ¿Qué proyectos existen y qué estructuras utilizaron?
¿Funcionaron?
- ¿Con qué tipo de estructura nuestro público usuario se siente más cómodo?
- ¿Qué tan importante es que los usuarios sigan un camino predeterminado? ¿Cuánta libertad de movimiento se quiere dar? ¿Qué clase de opciones les ofreceremos?
- ¿En qué tipo de bloques es más práctico organizar el proyecto?

La mayor parte de los proyectos se organizan en una serie de **microestructuras** que están formadas por bloques. Cada bloque debe corresponder con una llamada a la acción del usuario o los personajes. Es lo que en la narrativa lineal se llama **punto de giro**. Es decir, la existencia de un acontecimiento que cambia el rumbo de la acción. Una vez que se establece la extensión de los bloques que la conforman es fundamental establecer el rol del usuario dentro de cada uno.



La posición y la función de estos bloques pueden dar lugar a algunas de las siguientes estructuras.

- **Estructuras de mundos.** La narrativa está dividida en diferentes espacios geográficos. Es muy usada en contenidos narrativos o juegos, como el caso de *Game of Thrones*,⁴⁸ donde la secuencia inicial de créditos muestra el mapa del territorio en que se mueven los personajes.
- **Estructuras derivadas.** Consisten en dar la opción al usuario o personajes de elegir entre dos alternativas y ver las consecuencias. Se estructuran en torno a Si/Entonces. En éstas es importante decidir cuán abiertas son las opciones, y se pueden establecer técnicas como las opciones falsas, barreras, *cul de sac*,⁴⁹ *loops*, etc.
- **Estructuras episódicas.** Compuestas por una *cuerda con nudos*, en la que se va pasando de un nudo a otro tras adquirir determinados conocimientos o atributos. Estas estructuras pueden dar libertad de movimiento en cada etapa, pero siempre se entra y se sale de las etapas por el mismo lugar.
- **Estructuras basadas en la exploración** de lugares. También llamadas acuarios o *cajones de arena*, donde el usuario se puede mover de un lugar a otro en libertad, dónde no hay recompensas, ni objetivos marcados, ni argumentos. Solamente un lugar donde el usuario puede manipular objetos. Como en el caso del atlas humano *Visible body*⁵⁰ o *Second life*.⁵¹
- **Estructuras *Rashomon*.** En ellas hay distintas versiones de un mismo hecho. Son muy utilizadas en documentales interactivos. Como por ejemplo el caso del proyecto *The alzheimer experience*.⁵²

48 Véase, <http://www.hbo.com/game-of-thrones/index.html>, y también http://www.gameofthrones-rpg.com/index.php?rub=media&vid_name=behindthewall,

49 Véase, <http://es.wikipedia.org/wiki/Cul-de-sac>

50 Véase, <http://www.visiblebody.com/>

51 Véase, <http://secondlife.com/>

52 Véase, <http://www.submarine.nl/#!/project/the-alzheimer-experience/>

- **Estructuras fractales.** Usadas para la construcción de historias que están compuestas de múltiples capas. Cada capa provee al público detalles adicionales sobre los personajes o la historia, pudiéndose expandir cada parte de la historia a voluntad sin que el resto se vea afectado. Es el caso de *Highrise*,⁵³ un proyecto sobre la vida en los rascacielos.

Estos son algunos ejemplos de estructuras de narrativa transmedia. Lo verdaderamente importante es no perder de vista que cualquier sea la estructura ésta es crucial para diseñar el **mapa cognitivo del proyecto** y marcar la ruta del usuario a través del mismo.

A menudo, la creación de este tipo de narrativa con múltiples elementos requiere de un **responsable de continuidad**. Esta figura, denominada coordinador de guiones, hace la función de un *showrunner* que maneja todos los elementos del proyecto que atraviesan las diferentes plataformas para mantener la lógica del proyecto.

4.5.3. Los personajes.

136 |

Los personajes son un elemento central para crear un mayor compromiso con el usuario. Estos se construyen de forma similar al de una narrativa lineal, pero buscando potenciar la identificación y el transporte de la emoción, ya que ambos elementos pueden ser la puerta de entrada⁵⁴ a otros medios y/o mundos.

En la narrativa lineal como en la transmedia, en su forma más básica se cuenta al menos con **un protagonista y un antagonista**, que son las fuerzas en oposición en toda narrativa.

53 Véase, <http://highrise.nfb.ca/>

54 Véase, <http://transmediadigest.blogspot.com/2012/02/storyworld-level-design-tasks-entry.html>



El antagonista puede no ser necesariamente un personaje, sino cualquier situación o elemento de oposición a la consecución del objetivo del protagonista.

El protagonista es el mejor aliado para comprometer a la audiencia con un proyecto. Por lo mismo, debe tener ciertos atributos que lo hagan reconocible, verosímil dentro del universo creado y suficientemente atractivo para que el espectador desee pasar más tiempo en su compañía. Sus **metas deben ser comprensibles y deseables** para el espectador, a fin de crear una cierta identificación.

En ocasiones, en los contenidos más interactivos el usuario se convertirá en personaje de la historia. Este personaje suele estar representado por avatares.⁵⁵ En estos casos, es fundamental establecer quién es el usuario en la historia y qué puede hacer.

A menudo, **los personales reales tienen más poder de atracción** ante el público, como ocurre en los *docurealities*.⁵⁶ En ocasiones, los personajes de ficción también se pueden revestir de esta aparente realidad, creando biografías, cuentas de usuario en Facebook u otros medios sociales o intervenciones en eventos en vivo.

Muchos proyectos transmedia juegan con la ambigüedad entre la realidad y la ficción, simulando personajes reales y/o creando personajes de ficción con los que los usuarios establecen un **pacto de realidad**, es decir, ambas partes son conscientes de que están formando parte de una ficción y asumen las reglas de la misma, para ser parte del juego. Esta implicación

55 Un avatar es una representación gráfica, generalmente humana, que se asocia a un usuario para su identificación. Los avatares pueden ser fotografías o dibujos artísticos y algunas tecnologías permiten el uso de representaciones tridimensionales.

Véase, [http://es.wikipedia.org/wiki/Avatar_\(Internet\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Avatar_(Internet))

56 El *docureality* es un subgénero de la llamada *telerealidad* que combina situaciones de la vida cotidiana más o menos manipuladas, o sea, es una realidad ficcionada, con un estilo de narración documental. *Los Méndez* es un *docureality* chileno emitido por TVN y basado en la controvertida familia del artista DJ Méndez, que muestra sus viajes y aventuras, además de su entorno familiar y social. Fue estrenado el 28 de junio de 2012.

profunda del usuario en el contenido tiene como consecuencia la conexión de la narrativa con el mundo personal del espectador y la consecuente creación de *fans*.

La mayoría de las narrativas transmedia exitosas tienen **personajes dinámicos, únicos y memorables**. Para crear este tipo de personajes, se sugieren algunas herramientas:

- Desarrollar **biografías**.
- Dotar de fuertes **motivaciones** a los personajes.
- Hacerlos atractivos; los personajes deben tener un look y una **personalidad interesante** y memorable.
- Evitar estereotipos que los puedan hacer predecibles.
- Dotarlos de **humor**; si bien no todos los personajes pueden ser cómicos, una aparición cómica o excéntrica puede influir en el atractivo de la experiencia.

Tener personajes más atractivos y complejos implica que estos tengan transformaciones de carácter emocional. En narrativas donde el autor no tiene el control total de la narrativa, se sugiere

- Usar una narrativa que fomente la **evolución**, dividida en etapas o niveles de progresión, como es el caso de los videojuegos.
- Permitir a los personajes o a los usuarios obtener **nuevos atributos** al pasar ciertos retos. O usar formatos de entrenamiento, basados en el desarrollo de destrezas personales.



4.6. Diseño de utilidades.⁵⁷

Si se pretende mantener a una audiencia fidelizada, una de las claves consiste en diseñar *utilidades* que resulten cautivadoras, y no solo un contenido o diseño gráfico descollantes. Es decir, se trata de entregar **experiencias de uso memorables**, que sean capaces de cambiar la vida de las personas.

Para ello es fundamental centrarse en las necesidades del usuario, a fin de lograr la mejor calidad narrativa, tipo de interacción y experiencia de uso posibles. Una técnica utilizada es el **seguimiento cercano** (*shadowing*) y el estudio empático de los usuarios para la mejor comprensión de sus usos y comportamientos con respecto a un servicio o producto. Esta es una técnica mucho más certera que las tradicionales encuestas a distancia *porque lo que la gente dice que hace no suele ser lo que realmente hace*.⁵⁸

Es importante **testear el mercado** y probar la tecnología. Hay que demostrar que la demanda del público existe; es decir, se requiere trabajar en este nivel de manera empírica. No se trata de concluir *a priori* que se dispone de una buena utilidad, de decir: *esto es muy bueno*.

A la hora de diseñar utilidades relevantes es importante atender algunos aspectos que pueden ayudar a crear aplicaciones de uso que conecten mejor con el usuario.

- Uno de los factores de éxito en la creación de utilidades es la **facilidad de acceso y uso**. Hay que pensar en crear un servicio sencillo que genere una cantidad de valor para el

⁵⁷ La expresión inglesa *utility* (*utilidad*) refiere tanto a las ganancias obtenidas en un negocio, como a un programa informático diseñado para llevar a cabo una función específica. En nuestro caso, por *utilidad* nos referimos a esta segunda acepción; esto es, a un programa diseñado para ayudar al usuario en la realización de una tarea específica, relacionada en este caso con la narrativa transmedia. Puede considerarse sinónimo de *aplicación informática*, pero esta última puede tener a veces un carácter más restrictivo.

⁵⁸ Véase, http://es.wikipedia.org/wiki/Diseño_de_servicios

usuario. Uno de los servicios más universales es el buzón de correos y la carta. Todos los sistemas postales del mundo son servicios conectados, así que si una persona está en Londres y le quiere escribir a alguien en Chile, o al revés, sabe exactamente que necesita colocar una carta dentro de un sobre, pegar una estampilla, escribir una dirección, un código postal, meterla en un buzón y, mágicamente, llegará a destino. Es muy probable que el usuario no se pare a pensarlo, pero de manera invisible opera uno de los sistemas más complejos de envío, clasificación, vuelos, buzones, mensajeros. Es un sistema altamente complejo pero perfectamente camuflado. Que funciona de manera impecable y sencilla.

- Otro aspecto importante es **la personalización**. Los usuarios deben poder ser capaces de seleccionar y reorganizar los elementos de la utilidad que se pone a su disposición. Un buen ejemplo de personalización son los servicios de noticias de la BBC,⁵⁹ donde el usuario puede seleccionar temas y fijar una dirección electrónica, agregar el equipo de fútbol favorito, personalizar el clima y los titulares. Entonces la información que aparece es aquella que tiene relación con el usuario y descarta el resto.
- 140 |
- Lograr que las utilidades sean **entretenidas** es cada vez más importante, si se considera la amplia oferta existente de juegos y entretenimiento. Las utilidades pueden insertarse en la dinámica del juego haciéndolos más entretenidos y atractivos. Por ejemplo, *Foursquare*⁶⁰ ofrece información de los lugares dónde están las personas y qué están haciendo en todo momento.

59 Véase, <http://m.bbc.co.uk/news>

60 Véase, <https://es.foursquare.com/>



- Otro punto que hay que atender cuando se crean utilidades es evaluar si es posible incorporar un pequeño **recordatorio o incentivo** para que la gente vuelva a usarlas, las sigan probando y las comenten con amigos.

Si se piensa en la posterior monetización de los servicios, hay que prestar atención a lo que está sucediendo en las tiendas de aplicaciones, especialmente en iTunes de Apple. La compañía está ganando mucho dinero con sus aplicaciones para iPod, iPhone y iPad. Los servicios basados en utilidades despiertan un gran apetito en el espacio móvil.

4.7. El productor transmedia.

“No hay duda de que en estos tiempos el desafío es alto, ya no puedes simplemente ser un productor que tiene una idea y deseo de escribir y producir, sin involucrarse en el proceso que le sigue a la etapa de creación. (...) vivimos en un mundo en que tenemos demasiado contenido y producir contenido de calidad ya no basta. Es necesario encontrar tu audiencia y tu gran activo no es solo tu buena historia, sino que el tamaño de tu audiencia, por lo que cada vez más productores deben ser vendedores. Una de las razones por la que hemos sido exitosos es porque al momento de crear, el marketing siempre ha estado presente y considerado desde el inicio.” Nuno Bernardo.⁶¹

| 141

Los proyectos transmedia son como organismos vivos, **movidos por la audiencia**: tienen células y partes que mueren en el camino y otras que nacen. Por lo tanto el productor transmedia tiene que saber cuáles partes están muriendo y cuáles hay que salvar para que su proyecto siga siendo viable.

⁶¹ Bernardo, Nuno: Seminario *Cómo monetizar contenidos transmedia*. UC. Junio 2012.

El productor transmedia es el responsable de la planificación a medio y largo plazo de todo un proyecto. En ese sentido, es el **director de orquesta**: es quien debe organizar todo el contenido y su proyección en diferentes plataformas y formatos.

Un productor independiente debe reunir a gente experta en distintos ámbitos para generar un proyecto transmedia. El desafío es mejorar la capacidad productiva y la creatividad. No seguir creando las mismas cosas, sino **innovar**. Hay que usar las nuevas técnicas de creatividad como *design thinking*,⁶² y *brainstorming* (ver capítulo 3), que ayuden a mejorar y aumentar el enfoque productivo en la creatividad.

Por eso, el productor independiente debe reunir capacidades como:

- Adaptabilidad.
- Creatividad espontánea.
- Pensar en grande.
- Ser capaz de generar confianzas.

4.7.1. ¿Productor o arquitecto transmedia?

142 |

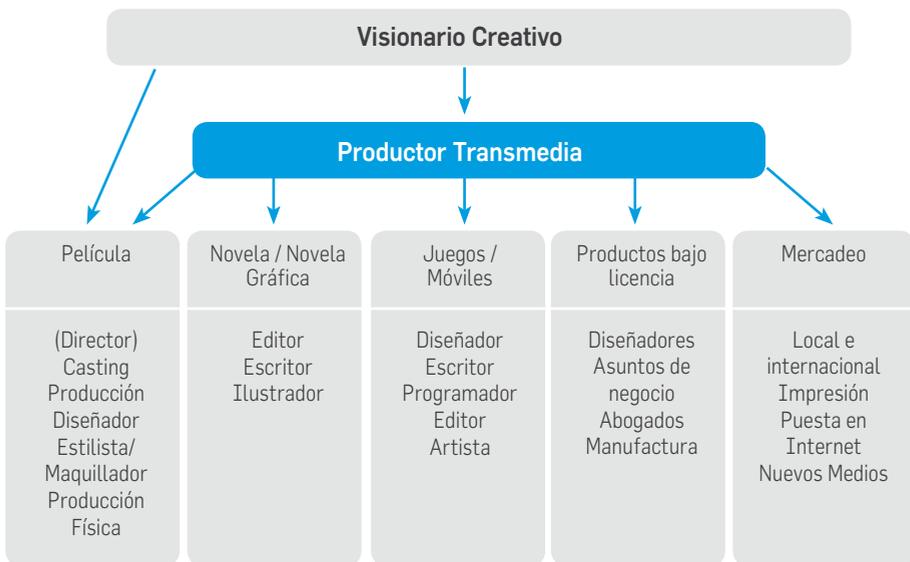
El productor transmedia también es denominado en algunos ámbitos como **arquitecto transmedia**. Es quien va a diseñar toda la arquitectura de un proyecto, toda la planificación de cómo va a estar desarrollándose en tiempos cada unidad de negocio. Deberá preocuparse de la salida de las plataformas, de los puntos de conexiones entre esas plataformas, de las llamadas a la acción de cada una de esas plataformas.

62 Design thinking es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito. El design thinking empieza poniendo las necesidades humanas en el centro y a partir de ahí, observando, planteando prototipos y testando, conecta conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería...) para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable.



En algunos proyectos de gran envergadura, el rol de productor transmedia y arquitecto transmedia pueden estar diferenciados, ocupándose el arquitecto más bien del diseño de la estructura de producción y el productor de la ejecución misma del proyecto. El siguiente gráfico nos da una dimensión de la posición del productor transmedia dentro de un proyecto.

Figura 1: Posición del productor en proyectos transmedia.



Fuente: <http://transmythology.com/2010/11/22/transmedia-organizational-structures/>

4.7.2. Tareas del productor.

Cuando los creadores independientes desarrollan un contenido multiplataforma, en términos generales deben ocuparse de:

- a) **Respetar la pantalla:** Cada pantalla tiene su potencial, su propio modelo de negocio, su propia audiencia. Es importante conocer el potencial de cada pantalla para saber a quién venderle.

- b) **Que los medios no compitan:** Un medio no debe canibalizar a otro.
- c) **Que sea viral.** En un universo de medios digitales, la viralidad de los contenidos es fundamental.
- d) **Comenzar en transmedia:** Si el proyecto surge de una propiedad pre existente, esto es, de contenidos como una novela o una película ya realizados, es posible crear extensiones conformando un proyecto crossmedia. Pero si se va a comenzar de cero, es recomendable partir de inmediato como transmedia, abordando el proyecto para varios medios.
- e) **Argumentar con números:** Hablar de número de *clicks*, tiempo de permanencia, cantidad de sesiones...
- f) **Encontrar los socios correctos para trabajar.**

El productor transmedia implementa también las iniciativas interactivas para incorporar a la audiencia a la propiedad intelectual. Debe acoger todos los comentarios y formas participativas de la audiencia para ir avanzando mejor en la historia. El objetivo es **mantener fidelizada a una audiencia**, a través de múltiples plataformas y aplicaciones que hacen que los usuarios independientes interactúen con ella, convertidos en productores de contenido.

144 |

Si se va a publicar una película, contenido de audio, noticias, opiniones, el objetivo siempre es que dicho material sea visto por una audiencia. La unidad de cambio en los medios es que alguien está consumiendo dicho contenido al otro lado de la línea. Los productores independientes deben saber realmente **quién está viendo desde el otro lado de la pantalla**, a qué hora, en qué entorno. Ese debe ser el primer *ladrillo* cuando se comienza a construir un proyecto transmedia. Los nichos, los fans, son las fuentes desde donde debe partir el modelo de negocios.

El productor transmedia ya tiene *crédito* en EEUU: debe haber producido un contenido principal y sus extensiones en



al menos tres plataformas. Dicho título de *“crédito productor transmedia se le da al responsable de una parte significativa de la planificación, desarrollo, producción y/o continuidad narrativa de un proyecto a lo largo de múltiples plataformas, así como la creación de narrativas originales para nuevas plataformas. Los productores transmedia también **crean e implementan iniciativas interactivas** para unir a la audiencia de esta propiedad a la narrativa y por esto puede ser considerado válido para tener un título de crédito, ya que está ligado directamente a la narrativa del proyecto”*.⁶³

Comienzan a surgir, por tanto, productores y empresas que otorgan el servicio de producción transmedia. Es el caso de Lance Weiler,⁶⁴ que analiza los proyectos y los formatea para llevarlos a varias plataformas. Y de Jeff Gómez,⁶⁵ quien trabaja con gerentes de estudios norteamericanos en varios proyectos transmedia en Hollywood, en su condición de empresa independiente de servicios.

El productor transmedia tendrá que manejar aspectos cruciales de este tipo de producción, entre ellos:

- El **plan de negocio** de todos los negocios relacionados con el producto principal: licencias, merchandising, publicidad y las ventanas posibles.
- Los **análisis financieros**.
- Preparar y/o coordinar las diferentes **biblias de presentación**: para cada plataforma o medio ya sea telefonía, televisión u otros agentes del mercado multimedia.
- Tener conocimiento de la **audiencia**: conocer los cambios que se están produciendo en las nuevas audiencias y adaptarse a ellos.

63 Véase: <http://www.producersguild.org/news/39637/PGA-Board-of-Directors-Approves-Addition-of-Transmedia-Producer-to-Guilds-Producer-Code-of-Credits.htm>

64 Véase: <http://lanceweiler.com/about-2/>

65 Véase: <http://www.starlightrunner.com/about>

- Tener conocimiento de la **cultura** de los medios en los que van a trabajar: saber que cultura hay detrás de los videojuegos, de la nueva televisión que se avecina, etc.
- Conocer los **modelos de marketing** que puedan aplicarse hoy para producciones tanto en el mundo real como en el *online* (Internet, redes sociales, etc.)
- Gestionar **todos los aspectos de la producción**: debe buscar la mejor forma de organizar la producción, ya sea de forma vertical o por unidades de negocio y desde ahí seguir ampliando las unidades de negocio. Cada unidad de negocio tendrá su propio modelo de negocio y su plan de explotación.
- **Controlar el producto**: en todas las fases y sobre todo cuando se hace *merchandising*, para cuidar que la derivación de un personaje sea fiel a éste y no termine siendo un muñeco que no tenga nada que ver con el original. Es importante ser meticulosos en el control de las licencias ya que el productor tiene siempre el último "sí" del producto final. Esta es una atribución que debe ejercer y nunca delegar a terceros.
- Planificar los **movimientos hacia el exterior** ya sea festivales, mercados externos, etc.
- Tener un conocimiento importante sobre **leyes** y procesos de contratación, porque si bien no redactará un contrato, sí es quien negocia.

4.7.3. Salir al mundo.

Las nuevas plataformas generan **nuevas oportunidades de negocio**. Más allá del proyecto concreto en el que esté trabajando, una función importante de un productor transmedia es poner atención a lo que se está haciendo internacionalmente.

Este profesional debe saber lo que ocurre afuera, visitar los mercados externos, incorporar las nuevas prácticas de negocio.



Por lo mismo, es importante asignar en el presupuesto de cada proyecto una partida para **salir al mundo**, viajar para aprender. Porque, en seis meses, ciertas herramientas fácilmente pueden quedar obsoletas y el productor tiene que estar al corriente de estas tendencias.

Hay que **pensar en términos globales y en contenidos globales**. Las nuevas generaciones de usuarios no son tan geográficas, sino mucho más abiertas. Por lo que en este caso es posible y necesario *importar know how*, experiencias.

Actualmente, hay laboratorios transmedia en países como Holanda, Francia, Reino Unido y Australia, donde se están identificando y generando las nuevas tendencias en materia de narrativa transmedia y uso de multiplataformas.

Por otra parte, Internet es un medio ideal para informarse, conocer y seguir el trabajo de los principales *gurúes* del transmedia, a través de sus blogs, páginas corporativas y sitios enfocados en estos temas.⁶⁶

4.8. Equipo de trabajo transmedia.

"Necesitamos todos estos conocimientos desde el comienzo, así que un equipo multidisciplinario es de lo más importante que podemos tener. Normalmente es la disposición de los equipos a escuchar a otras profesiones y otras disciplinas lo que ha hecho que algunos proyectos hayan tenido tanto éxito". Jason DaPonte.⁶⁷

66 Para profundizar en este tema pueden consultarse fuentes como libros de transmedia (transmedia.nl), cursos de transmedia (narrativatransmedia.com), discusiones sobre la narrativa (noticiatransmedia.com), reflexiones sobre marketing (transmythology.com), blog de expertos (henryjenkins.org), oferta de servicios (tstoryteller.com), entre otros. En Chile, la narrativa transmedia todavía es poco comprendida. El sitio Transmedia.cl es sólo una cámara de eco de noticias de tecnología.

67 DaPonte, Jason: Seminario *Cómo crear contenidos con narrativa transmedia*. UC. Febrero 2012.

El equipo de trabajo en un proyecto transmedia será muy variable y dependerá de las características propias de cada proyecto. Debe ser multidisciplinario y formarse según las necesidades de producción, creación y financiación. El número de miembros y socios dependerá de la proyección y el tamaño del proyecto. Si es un proyecto pequeño, 5 a 7 personas pueden ser suficientes. Habrá gente que estará entrando y saliendo del proyecto. Incluso para algunas tareas concretas se contratará profesionales *free lance*. Pero hay otros profesionales que serán la base del equipo y estarán desde el principio y hasta el final:

- El **productor ejecutivo**: levantará los recursos para cada una de las unidades de negocio.
- El **productor transmedia**: la mente pensante y el diseñador de la experiencia que vivirá la audiencia.
- El **coordinador de guiones**: intentará uniformar lo que se va escribiendo para diferentes plataformas.
- El **director creativo**: responsable del éxito artístico.
- **Productor de contenido** de cada una de las plataformas.
- **Guionista** o cuerpo de guionista de cada plataforma.
- **Marketing manager** para cada uno de los productos, según la proyección del proyecto.
- **Community manager**: será quién controle las redes sociales.
- **Empresas de servicios**: se contratarán dependiendo de las necesidades, tales como *merchandise*, *leasing*, agencias de relaciones públicas, etc.

La organización y envergadura de un equipo estará sujeta a las características mismas de cada proyecto. Pero, en general,



los proyectos de esta naturaleza tienden a **estructuras más horizontales y colaborativas**, donde la jerarquía está definida más en función del rol de las plataformas que del nombre del cargo que se ocupa.

La conformación del equipo transmedia ayudará también a aclarar las necesidades y características del proyecto. No es tarea fácil reunir las personas o socios más idóneos que el proyecto necesita.

Según Simon Staffans,⁶⁸ *“pitchear el proyecto de repente hace todo más fácil. No solo para aclarar el contenido sino que también ayuda a saber y perfeccionar el rol de cada miembro dentro del proyecto”*.

Conformar un equipo de trabajo dinámico y *afiatado* resultará más fácil si el productor conoce cuales son los **distintos roles** que el proyecto necesita. Estudios sobre los roles dentro de equipos de trabajo, como el de Meredith Belbin, pueden ser de ayuda.⁶⁹

68 Simon Staffans es desarrollador de contenidos crossmedia, transmedia, medios sociales, integración de marcas, TV, on line y móvil en MediaCity Finlandia. Es además autor y curador de varios blog especializados en contenido transmedia.

69 Un equipo no es un montón de gente con títulos, sino una congregación de individuos. Cada uno de ellos tiene un rol identificado por el resto del grupo. Ese rol en el equipo es la tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con otros en una forma particular. En este sentido, el doctor británico Raymond Meredith Belbin (1926), investigador y teórico de los equipos de trabajo, identificó nueve tipos de roles en su libro *Managements Teams*, de 1981: 1. La planta, llamado así porque se debe plantar un individuo con estas características en cada equipo. La planta es creativa y buena resolviendo problemas de formas poco convencionales. 2. El evaluador tiene la mirada lógica, hace juicios imparciales, es necesario para determinar las opciones del grupo de una forma desapasionada. 3. Los coordinadores se requieren para poner atención en los objetivos del grupo y delegar el trabajo apropiadamente. 4. Los investigadores proveen el conocimiento que permite que las ideas sean transmitidas al exterior del grupo. 5. Los implementadores son necesarios para la estrategia de trabajo y permitir la máxima eficiencia. 6. Los terminadores están encargados de pulir el trabajo y limpiarlo de los errores. 7. Los trabajadores en equipo se acomodan a las necesidades y ofrecen ayuda. 8. Los látigos empujan al grupo para que no pierdan el rumbo y objetivo. 9. Los especialistas evalúan el trabajo con su profundo conocimiento del área de trabajo. Puede verse <http://www.belbin.com/>

4.9. Esquema de producción.

"Quiero destacar el punto de que en una producción transmedia, una buena gestión del tiempo es crucial, crucial, crucial..." Nuno Bernardo.⁷⁰

No hay un modelo único sobre cómo organizar la producción de un proyecto transmedia. De las características propias de cada proyecto dependerá cómo se gestiona el desarrollo de este tipo de contenido. En todo caso, resulta fundamental definir previamente ciertos elementos: **el cuándo, dónde y cómo** tendrá lugar el lanzamiento; las respuestas a estas cuestiones permitirán una mejor definición del tipo de producción y el cronograma subsiguiente.

En ocasiones, el lanzamiento puede ser simultáneo y abarcar varias plataformas; en otros casos, puede hacerse por etapas, dando así más tiempo al usuario a familiarizarse con los contenidos.

Por su parte, el cronograma debe tener cierta flexibilidad: nunca se debe olvidar que en este tipo de proyectos la participación de los usuarios y su compromiso es clave. Y no existen fórmulas cerradas acerca de cómo hacer reaccionar al público, por lo que en la mayoría de los casos el proyecto será una suerte de experimentación. En este sentido, los expertos sugieren tener siempre un **Plan B**, que considere nuevos elementos que podrían sustituir a otros que no están funcionando, y con márgenes para adelantar o atrasar actualizaciones de contenidos.

Desde el punto de vista de la gestión, un proyecto transmedia debe recorrer las mismas etapas que cualquier otro proyecto creativo. En este sentido, puede hablarse del planteamiento de la idea, desarrollo, producción, postproducción, lanzamiento y distribución, como muestra el siguiente cuadro, en el caso de una producción audiovisual.



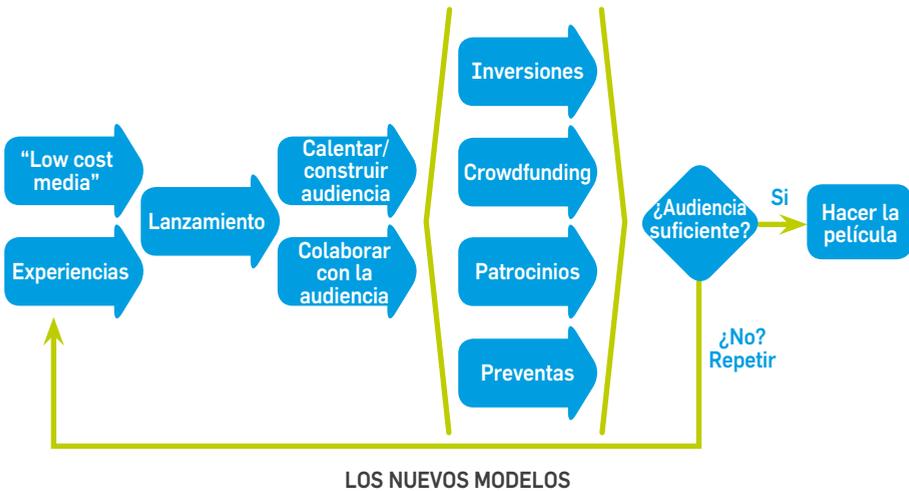
Figura 2: Etapas de proyectos creativos según paradigma tradicional.



Fuente: Riot Cinema.⁷¹

Pero a diferencia de otros proyectos, estas fases no siguen un curso lineal. Como se apuntó, (ver capítulo 2) **la cadena tradicional de producción se rompe** y se convierte en un círculo donde el usuario aparece desde el principio y está presente en todas las fases del desarrollo.

Figura 3: Nuevos modelos de desarrollo para proyectos creativos.



Fuente: Riot Cinema.

71 Véase <http://www.elcosmonauta.es>

En este nuevo formato multimedia y multiplataformas, es posible **testear permanentemente con la audiencia** su percepción sobre la evolución del proyecto, sus contenidos y aplicaciones y medir su nivel de implicación dentro del proyecto. La función de marketing no queda aplazada hasta el lanzamiento del producto final, sino que está presente en todas las fases de desarrollo. El objetivo es crear *fans* desde el *minuto cero*.

Estas son las fases claves por las que debe transitar todo proyecto transmedia.

- **Definición inicial:** Decisiones sobre objetivos, alcances, criterios de éxito, audiencia objetiva a la que se quiere llegar, modelos de negocio que se utilizarán.
- **Desarrollo de contenido:** Resumen de diseño, desarrollo técnico, *leasing* y los *community manager*.
- **Diseñar con los equipos:** Línea de tiempo de la planificación, restricciones geográficas o idiomáticas, puntos de entrada, llamadas a la acción, plan de producción de cada uno de los contenidos, interactividad, juegos, lista de activos, plataformas, capacidades, *merchandise*, etc.
- **Mapa de producción:** Considera la planificación de todos los contenidos desde el inicio hasta cuando se estime conveniente que dure el transmedia, lanzamiento de cada plataforma y sinergias posibles.

152 |

La gestión de la producción necesariamente ha de contar con fechas. ¿Sin embargo, cuántas veces se inicia un proyecto sin saber cuándo concluirá?. La presión debe estar puesta en cada unidad de negocio.

La **gestión y la productividad se deben mantener férreamente**, adoptándose todas las medidas correctivas para mantener el curso de navegación.



Para un control eficaz de la gestión de proyectos pueden **utilizarse plataformas tecnológicas** que se cuelgan de un servidor en Internet y permiten su gestión on line.

En este sentido, BaseCamp⁷² se perfila como líder entre los sistemas de gestión colaborativa, con 8.000 empresas administrando sus proyectos. En un segundo lugar, Mango Spring⁷³ cuenta con 5.000 empresas y se orienta a los clientes de mediana envergadura. En forma mucho más básica, Docs de Google⁷⁴ permite crear y compartir trabajo online.

En todos los casos, se trata de **escritorios de trabajo en la nube** que permiten a los usuarios interactuar subiendo contenido y modificando el existente. Se fijan plazos y metas y luego se hace el seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

En definitiva, para un desarrollo eficaz de un proyecto multimedia y multiplataforma debe existir desde el inicio un **pacto entre los aspectos autorales y la producción**, de manera que unos y otros trabajen alineados en el desarrollo del proyecto y no se produzcan conflictos de intereses que ralenticen todo el proceso de elaboración de contenido y producción. El esquema de producción debe señalar plazos y metas a cumplir en cada una de las etapas de desarrollo, para cada unidad de negocio.

72 Véase <http://www.basecamp.com>

73 Véase <http://www.mangospring.com>

74 Véase <http://www.docs.google.com>

4.10. La co-laboración.

"Básicamente tu papel es encajar dentro de un equipo. Y sí: todos somos jugadores dentro del equipo. Tenemos que serlo en estos tiempos que corren". Richard Templar.⁷⁵

"La colaboración, entendida como la unión de ideas convergentes con tecnologías convergentes, es una de las cosas más difíciles, porque se trata de un cambio cultural (...) Tenemos que aprender a trabajar en equipos multidisciplinares. Si no trabajamos con los diseñadores cuando estamos escribiendo la historia, si no trabajamos con los de marketing mientras hacemos nuestra historia para ver cómo la vamos a lanzar o cómo la vamos a promover, no estamos aprovechando el valor que ellos tienen". Jason DaPonte.⁷⁶

El trabajo con varias plataformas compromete varias disciplinas específicas, y el productor transmedia debe tener o adquirir conocimientos sobre el medio editorial, internet, los dispositivos móviles, la televisión, los eventos en vivo y, sobre todo, tener la **capacidad de asociarse** con quienes tengan mayor experiencia en cada plataforma.

154 |

Actualmente, dado que solo las grandes corporaciones pueden dar respuesta *in house* a un proyecto multidisciplinario, la asociación de los productores independientes con éstas resulta crucial para el buen éxito de cualquier iniciativa en este ámbito.

Cuando se ha desarrollado una idea o un proyecto transmedia hasta un nivel dónde se puede ver claramente su alcance, y se tiene el material para mostrarlo y venderlo, hay que identificar cuáles son los socios potenciales más adecuados.

75 Templar, Richard: *The rules of work*, Pearson Education Inc. © 2010.

76 DaPonte, Jason: Seminario *Cómo crear contenidos con narrativa transmedia*. UC. Febrero 2012.



En esta etapa, puede ser interesante contactar con una **agencia de marketing** o una **agencia de medios** para encontrar las marcas oportunas con las cuales trabajar; una compañía productora que haga el proyecto más fuerte; una empresa de desarrollo de aplicaciones, en el caso de que éstas sean un buen gancho para el proyecto, etc.

Se puede encontrar socios como los anteriores a través de Google o mediante los contactos del medio. Como regla general, en todas las áreas en las que el productor no es experto es interesante considerar incorporar un socio. Lo importante es que, a la hora de negociar con cada socio potencial, el productor tenga una posición lo más fuerte posible.

Según Jason DaPonte, *“hay dos maneras de vender libros: venderlo como un producto físico o como un e-book. Para esto último se necesita mucha experiencia y habilidades que probablemente un productor audiovisual no tiene. Por lo tanto, lo que se puede hacer es **ir donde los facilitadores**, como por ejemplo smashwords.com o authorhouse.com, los cuales no son editores sino compañías que te facilitarán entrar a este mundo haciendo todo lo necesario para convertir el manuscrito en un libro adecuado (revisión, edición, diseño, etc.). Luego lo subirán a todas las tiendas online haciendo disponible tu libro en todas partes. La diferencia radica en las ganancias percibidas. Al usar este servicio las utilidades disminuyen pues ya no debes compartir el precio percibido solo con Amazon o Apple, sino también con este nuevo intermediario.”*⁷⁷

Al final del día, la incorporación de nuevos socios significa para el productor ceder un porcentaje de su participación sobre los flujos esperados pero, como contrapartida, obtendrá **nuevos aliados con competencias y habilidades probadas** que le deberían permitir expandir la base de negocios.

4.11. La biblia transmedia.

"Una vez que tienes tu biblia, es importante presentarla de la forma visual más interesante (...) Recuerda que este es un documento de comunicación y cuánto más claramente ilustres tu visión, mejor el lector comprenderá lo que quieres conseguir". Nuno Bernardo.

El desarrollo de un proyecto transmedia implica una serie de etapas, desde la idea germinal hasta la explotación del mismo. Screen Australia ofrece una excelente guía para la creación de una Biblia Transmedia,⁷⁸ que permita una mejor gestión del proceso de producción.

Más allá de servir para formatear un programa, la biblia transmedia busca ser una **guía para productores** que se planteen emprender un proyecto transmedia. Esta aborda cinco áreas básicas que deben ser desarrolladas por equipos de expertos diferentes en un trabajo colaborativo. Esta es una versión resumida de dicha guía.

4.11.1. Tratamiento.

156 |

El tratamiento debe revelar el **arco dramático de la narración** en un lenguaje simple, dejando el contexto claro. El objetivo es describir una historia o experiencia de manera atractiva. No se debe entrar en detalles técnicos. Finalmente, debe presentar los escenarios por los que transitará el usuario, haciendo referencias simples a las plataformas. Dentro del tratamiento es necesario incluir:

- **Tagline:** 1-2 líneas.
- **Antecedentes** de la historia y contexto: 1 página.
- **Sinopsis:** 1-2 páginas.

78 Véase http://www.screenaustralia.gov.au/documents/sa_publications/transmedia-prod-bible-template.pdf



- **Plot point:** 10-20 líneas.
- **Descripción** de personajes y actitud de los usuarios: 1 página.
- **Guiones:** 1-2 páginas.
- **Escenarios** centrales del usuario: 1 párrafo.

4.11.2. Especificaciones funcionales.

Las especificaciones funcionales describen detalladamente **la experiencia del usuario** y los elementos de la interfaz, entendida como la base arquitectónica que construye una estructura o soporte alrededor del relato.

Generalmente es elaborado por el productor y diseñador de la experiencia en conjunto, y opera como puente entre el relato y el diseño/elemento técnico. Por lo tanto, **es el punto central de la biblia**, enlazando todas las secciones. El apartado sobre las especificaciones funcionales debe incluir las siguientes subcategorías:

- **Multiplataforma** tipo: 1/2 a 1 página.
- Normas: 1 a 2 páginas.
- **Plataformas** y canales: 1 página.
- Visión general de la **calidad**: 1 párrafo por ítem.
- **Mapa** del usuario: 1 página por diagrama.
- **Eventos** clave: 1 a 2 páginas.
- Líneas de **tiempo**: 2 páginas.
- Interfaz y **marca**: 1/2 a 1 página.

4.11.3. Especificaciones de diseño.

Esta sección entrega una visión general del *ver y tocar*, de **los elementos de audio y visual**, componentes del diseño en mayor detalle, lineamientos para desarrollo de la marca, esquema de la página, guías de estilo, interfaz simulado y

más. Aporta *color* mediante la visualización de la historia y los componentes funcionales y los avances de diseño para cada plataforma y canal. Las secciones deben incluir:

- **Estética** del Diseño: 1 a 2 páginas.
- Introducción a los **lineamientos de la Marca** y el diseño: 1 página de texto y de 2-3 maquetas del diseño de la interface.
- **Storyboard**: 2-3 páginas en fase de desarrollo y a partir de 8 en fase de preproducción.
- **Wireframe** o Esquema de página: 1/2 a 1 página por interface.
- Guía de estilo, color y tipografía: 2 páginas.
- **Diseño de estilo** de medios: 1 página.
- Lista de activos o **propiedades**: 1 a 2 páginas.

4.11.4. Especificaciones tecnológicas.

Por la naturaleza misma de los servicios multiplataforma, la tecnología está dispersa, es cambiante y frecuentemente desconectada, por lo que un buen plan técnico es el elemento clave en cualquier servicio.

Esta parte del documento **combina lo funcional con lo específico del diseño**, y mantiene la vista en la historia y los requisitos del proyecto. Es mejor que lo escriba un CTO (nivel de Director Técnico ejecutivo, alguien que no se pierda mucho en los detalles de codificación en esta etapa). Habiendo progresado ya en la evolución del documento, se pueden introducir especificaciones de construcción para cada elemento. Las secciones deben incluir:

- Visión de la **plataforma tecnológica**: 1-3 páginas.
- **Arquitectura** del sistema: 3 páginas.
- La magia implícita de la tecnología: 1/2 página.
- **Metodología** del dispositivo: 1 página.
- Administración del **usuario**: 1-2 páginas.
- Administración de contenidos, respaldo y servidor: 2-3 páginas.



- **Códigos** y estructuras: 1 página.
- Garantía de **calidad**: 1/2 a 3 páginas.

4.11.5. Modelos de negocios y marketing.

Esta sección puede situarse físicamente al inicio de la guía y ser potencialmente la versión resumida de toda la biblia. Dependiendo de la naturaleza general del proyecto, la historia transmedia y el uso de aplicaciones multiplataforma debería abarcar los siguientes aspectos:

- **Metas**: 1 página.
- Indicadores de **éxito**: 1-2 páginas.
- **Necesidades** del usuario: 1 párrafo.
- Mercado objetivo y **marketing**: 2-4 páginas.
- **Modelo** de negocio: 1-2 páginas.
- Proyecciones, **presupuesto** y líneas de tiempo: 2-5 páginas.
- **Equipo** de producción: 1/2 a 1 página por miembro.
- Status y **próximos pasos**: 1-2 páginas.
- *Copyright*, propiedad intelectual & licencia: 1-3 páginas.
- Resumen y **plan de acción**: 1-2 páginas.

Esta biblia transmedia corresponde a lo que en el mercado audiovisual se denomina **formato en papel** o *paper format*: es decir, se refiere a la presentación de un formato que **nunca se ha producido**. Por lo mismo, se trata de un proyecto.

De modo que cuando se tiene **un formato en papel** y se acude a un potencial socio para producirlo, es muy probable que el inversionista o coproductor (canal de TV, empresa privada, compañía de distribución) se quede con parte de los derechos de explotación del producto.

Hay que tener cuidado y distinguir esta biblia de la llamada *biblia de formato*, de la cual se hablará más extensamente en el capítulo 5, y que remite a aquel documento que recoge la

experiencia y el conocimiento de un **programa ya realizado**. Esa biblia de formato es un producto de venta en sí mismo y corresponde a contenidos ya probados y producidos en otros territorios, siendo parte del paquete de venta de un producto.



CAPITULO 5

Monetizar y distribuir contenidos transmedia.

- 5.1 Modelos de negocio.
 - 5.1.1 El modelo de negocios actual.
 - 5.1.2 Nuevos modelos.
- 5.2 Modelos de monetización.
 - 5.2.1 Por qué pagan las audiencias.
- 5.3 Trabajar con marcas.
 - 5.3.1 Branded content, Branded entertainment y Advertainment.
 - 5.3.2 Utilidad de la marca.
 - 5.3.3 Factores de éxito.
- 5.4 Trabajar con formatos.
 - 5.4.1 Formato clásico y biblia de producción.
 - 5.4.2 El formato en la era transmedia.
- 5.5 Plan de explotación y distribución.
 - 5.5.1 El lanzamiento.
 - 5.5.2 Plan de Marketing.
 - 5.5.3 Medios sociales en la distribución.
 - 5.5.4 Distribución internacional.
- 5.6 Herramientas de medición de medios online.

5.1. Modelos de negocio.

"Cada modelo de negocio es único. Cada proyecto que se realice con un creativo, con un productor, va a generar un modelo de negocio único. Hay que fijarse cuál es el punto con el que se hará negocio y con cuáles se hará marketing. Esto significa que hay que hacer mucho trabajo. Es una exploración, una aventura. No hay una forma única de trabajar, se puede elegir el modelo que se quiera." Marcelo Flores.

Un modelo de negocio, también llamado **diseño de negocio** o **diseño empresarial**, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es la propuesta de una compañía sobre cómo planifica servir a sus clientes. Implica tanto estrategia como implementación. Comprende el conjunto de las siguientes actividades:

- Cómo seleccionar a sus **clientes**.
- Cómo definir y diferenciar sus ofertas de **producto**.
- Cómo crear utilidad para sus clientes.
- Cómo conseguir y conservar a los clientes.
- Cómo salir al **mercado** (publicidad y distribución).
- Cómo definir las tareas que deben llevarse a cabo.
- Cómo generar los **recursos**.
- Cómo obtener el **beneficio**.

162 |

En otros términos, se puede afirmar que un "modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor."

Esta definición encierra conceptos que van más allá de la simple generación de ingresos o gastos y divide el concepto de negocio en unidades más pequeñas, como segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos clave, actividades claves, socios claves y estructura de costos, las cuales pueden



ser abordadas tanto de un modo individual y como se configuran las relaciones entre ellas.¹

5.1.1. El modelo de negocio actual.

“Si tenemos en cuenta el potencial disponible en la tecnología, cómo pagamos por nuestro contenido es algo que necesita cambiar.” Nuno Bernardo.²

La industria del entretenimiento adoptó durante el siglo XX un modelo de negocio de **ventanas y territorios**. La manera de generar ganancias era producir contenido en un territorio, hacer coproducciones en variados territorios o bien producir solo parte del contenido, ya sea una película, un libro, una serie de televisión, y luego entregar ese contenido a una compañía distribuidora o a una agencia de ventas, para su comercialización.

En esta última opción, la compañía o agencia vende a su vez a compañías distribuidoras individuales en cada territorio, las cuales, a su turno, comercializan el contenido a través de diferentes ventanas de explotación, como sala de cine, televisión, DVD, etc.

De acuerdo a este modelo de negocios, si un operador chileno de contenido tiene éxito con un producto, por ejemplo un libro, lo entrega a una agencia o compañía para su distribución global. Esta lo ofrece a un agente literario, el cual lo vende a editores en cada territorio. Luego, dependiendo de su éxito internacional, se puede obtener avances para un futuro proyecto relacionado con dicho contenido literario.

¹ Véase, http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

² Bernardo, Nuno: Producer's guide to transmedia. Be Active 2012.

Si se dispone de una película, se entrega dicho filme a un agente de ventas el cual lo entrega a compañías distribuidoras en cada territorio. Dependiendo de la recepción que haya tenido en el público, se obtienen los avances monetarios que finalmente percibe el productor, ubicado en el inicio de la cadena. Todo negocio en el área de la entretención, sea un libro, película o programa de TV, se gestiona de esta forma. Sin embargo, este modelo está actualmente amenazado por el **fenómeno mundial de la piratería**.

En opinión de Nuno Bernardo, *“la razón del aumento de la piratería no es porque las personas no quieran pagar por el contenido, sino por las dificultades de acceso a éste. El consumidor hoy en día no entiende por qué, por ejemplo, una serie sale al aire en Estados Unidos en cierta fecha determinada, y ellos cómo ciudadanos del Reino Unido, Portugal o Chile, deben esperar seis meses o un año para seguir los episodios. Que una película se estrene en E.E.U.U. o en Reino Unido, y yo no pueda verla en mi territorio. La razón principal de por qué la gente piratea se debe a las **dificultades para acceder al contenido** que interesa.”*

La globalización y las nuevas tecnologías operan como corrientes de fuerzas opuestas: por un lado **facilitan la explotación de contenidos** en todos los países y territorios pero, al mismo tiempo, abren la posibilidad para un incremento de la piratería gracias a las posibilidades existentes para descargar o simplemente adquirir de un tercero aquellos contenidos que interesa disfrutar privadamente, a un valor marginal.



Los ejemplos se multiplican. Una serie como *Gossip Girl*,³ que tuvo un mal desempeño en el canal donde se transmitía inicialmente, resultó ser *número uno* en el mundo al ser la más descargada desde Internet.

Esto demostraría que la baja audiencia de la serie no se explicaba por la calidad misma del programa sino por limitaciones de la plataforma por la cual se emitía, así como del sistema de distribución que no permitía a las audiencias tener acceso a ella cuando lo deseaba. El acceso ilegal se convirtió en el único recurso para disfrutar de dicho contenido.

Como resultado de este fenómeno, la práctica de los **mínimos garantizados**⁴ ofrecidos por los agentes de venta a los productores está desapareciendo paulatinamente. De todos modos, sí existen espacios para levantar recursos de fuentes tradicionales, como es el caso del *freemium*.

Según Nuno Bernardo, la modalidad de *freemium* sí permite poner a disposición de los usuarios **contenido gratuito**, al tiempo que los productores obtienen los recursos necesarios para rentabilizar un proyecto y continuar operando.

Para este experto, “*el modelo que nosotros llamados freemium global consiste en explotar globalmente un contenido en todos*

3 *Gossip Girl* es una serie de televisión de drama adolescente, basada en las novelas del mismo nombre escritas por Cecily von Ziegesar. La serie fue creada por Josh Schwartz y Stephanie Savage y se estrenó en la cadena de televisión CW Network (CBS - Warner Network) el 19 de septiembre de 2007. La serie la transmitió CTV en Canadá y Warner Channel en América Latina. *Gossip Girl* destacó por la rica ambientación en Nueva York y la correcta elección de vestuario y música. La serie involucró a los jóvenes espectadores en los juicios y comentarios de la bloguera de moda conocida como *Gossip Girl*, quien lleva la narración de la historia. *Gossip Girl* fue premiada por Teen Choice Awards en 10 categorías al año siguiente de su lanzamiento. Al subsiguiente ganó cuatro en categorías, al igual que en 2010. El 2011 ganó en tres categorías. Y el 2012 resultó nominada a tres categorías. En el mes de abril de 2012, Warner Channel canceló el proyecto debido a que un estudio de audiencia demostró que los seguidores preferían verla por Internet y no por televisión, lo que causó bajo rating y ahuyentó a los auspiciadores.
Véase: <http://www.cwtv.com/shows/gossip-girl>.

4 El mínimo garantizado es un adelanto que el distribuidor o agente de ventas realiza al productor sobre la venta de un producto. En ocasiones y dependiendo de la fase en que se entregue, puede ser una fuente de financiación del proyecto.

*los territorios, en términos tales que el setenta u ochenta por ciento del contenido lo ofrecemos a los usuarios de manera gratuita, al tiempo que buscamos monetizar la producción a través de anuncios publicitarios que se muestran en dicho contenido, que el consumidor descarga gratuitamente. La razón por la cual hacemos este contenido gratis, es porque queremos **atraer una audiencia**".*

5.1.1. Nuevos modelos.

"Generar ganancias con cualquier medio nuevo siempre es un desafío, no porque no puedas ganar dinero, sino porque los modelos de negocios y las reglas aún no existen." Nuno Bernardo.⁵

El modelo de negocios en los proyectos transmedia que utilizan los nuevos medios está en constante evolución. Cada año se incorporan nuevas iniciativas; algunas subsisten y otras desaparecen al cabo de un corto periodo de tiempo.

La audiencia está dispuesta a pagar si la experiencia resulta emocionante, si es cautivante y proporciona un **valor real al usuario**. Por otra parte, ¿no debería ser este el objetivo de toda comunicación? Pagar por formar parte de una campaña publicitaria puede parecer excesivo, pero en Nueva Zelanda se agotaron las existencias de Yellow Chocolate, una barrita creada en una campaña de Páginas Amarillas que ganó un oro y un bronce en Cannes 2010.

En el sitio marketingnews.es de España se publicó el artículo **"Show me the money: monetizar el transmedia"**⁶ escrito por Daniel Calabuig (Director Creativo de la Agencia de Publicidad Seis Grados) y Pablo Muñoz (Director General de Draftfcb) quienes toman como referencia una serie de artículos de Brian

⁵ Bernardo, Nuno: Seminario *Cómo monetizar contenidos transmedia*. UC. Junio 2012.

⁶ <http://www.marketingnews.es/variopinion/1063627028705/show-the-money-monetizar-transmedia-3.1.html>



Clark,⁷ fundador de GMD Studios, publicados en el blog de Henry Jenkins, en que se hace un exhaustivo análisis sobre los distintos modelos de negocio posibles en transmedia.

Actualmente, pueden identificarse **tres grandes líneas de contenidos transmedia**:

- **Productos derivados o merchandising.**⁸

A una pieza central monetizable (por ejemplo, una película o un disco de música) se suman otras piezas transmedia también monetizables (*comic*, muñeco, camiseta). Pero, a diferencia del sistema convencional donde cada objeto es independiente del conjunto, el *merchandising* del transmedia crea piezas que se integran en la narración central, aportando nuevos contenidos y nueva información.

En ciertos casos se habla de un transmedia *accidental*, algo que **empezó de manera convencional** y acabó convertido en transmedia. El caso *Star Wars* es el ejemplo más claro. George Lucas difícilmente podía anticipar el éxito resonante que alcanzaría su filme, y que personajes como Boba Fett pasarían de una aparición fugaz, en un especial animado de Navidad, a juguete de culto y personaje clave en la mitología de la saga. De manera mucho más premeditada, la saga *Matrix* se extendió con la venta de cortometrajes, videojuegos y comics que prolongaban e incluso afectaban directamente la trama de los filmes. También, *Héroes*, *Halo* o la saga *La Torre Oscura*, de Stephen King, han contado con cómics que funcionaban a modo de precuelas⁹ y narraciones paralelas.

7 http://henryjenkins.org/2011/11/installment_1_transmedia_busin.html

8 El *merchandising* o *merchandise* es la parte de la mercadotecnia que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. El término es también empleado para definir a los productos licenciados que, con el fin de promocionar el lanzamiento de un producto o un evento cultural (película, simposio, feria, un acontecimiento deportivo, etc.), los fabricantes o productores ponen en circulación en soportes como pólizas, juguetes, llaveros...

9 Se llama precuela a una obra, ya sea una película, novela, historieta, serie de TV, videojuego, etc., creada después de una entrega original que tuvo éxito, pero cuya referencia cronológica se sitúa en el pasado, generalmente desvelando las causas o los orígenes del argumento de la primera entrega. Véase, <http://es.wikipedia.org/wiki/Precuela>

- **Transmedia financiada por fans.**

Los *fans* son capaces de **montar y gestionar narraciones transmedia** complejas por sí mismos; de esta manera, *18 Days in Egypt*¹⁰ es un documental sobre la revuelta popular egipcia montado a partir de los testimonios de toda índole enviados por sus propios protagonistas que ya ha captado la atención del New York Film Festival, Tribeca y el Sundance Institute. Más allá del *crowdsourcing*,¹¹ artistas independientes están logrando financiación para sus proyectos transmedia a través de incubadoras como Kickstarter.¹² Iniciativas como *Carpe Kilimanjaro*,¹³ *Calling Home*,^{11/04/08},¹⁴ *Socks inc*¹⁵ o *Balance of Powers*¹⁶ apelan desde aquí a los *fans* para seguir adelante.

- **Productos transmedia.**

En este caso, el usuario debe pagar por una experiencia transmedia completa. En 2007, Electronic Arts ofrecía *Majestic*, un ARG por 9.95 dólares al mes logrando 15.000 usuarios. Hoy, *Accomplice*,¹⁷ una ¿compañía teatral? ofrece **experiencias interactivas dramatizadas** a través de las calles de Nueva York y Los Ángeles. Tomando prestado el concepto del filme *The game*, *Accomplice* interpreta una historia vía llamadas telefónicas, rutas callejeras y *puzzles* en directo. *Accomplice* no es la única. En el Reino Unido, Punchdrunk lleva ya una década ofreciendo teatro inmersivo con espectáculos como *Tunnel 228*, *The tempest*, o la actual *Sleep no more*.

10 Véase, <http://beta.18daysinegypt.com/>

11 El término *crowdsourcing* se ha vuelto popular entre empresas, autores y periodistas y da cuenta de la tendencia de las tecnologías Web 2.0 de impulsar la colaboración masiva para lograr objetivos de negocio.

12 Véase, <http://www.kickstarter.com/>

13 Véase, <http://www.carpekilimanjaro.com/language/es/>

14 Véase, <http://www.11-4-08.com/>

15 Véase, <http://www.socksinc.com/>

16 Véase, <http://www.kickstarter.com/projects/balanceofpowers/balance-of-powers>

17 Véase, <http://accomplicetheshow.com/>



De forma más experimental, *Authentic in all caps* es un audio-drama donde una narración MP3 guía a la audiencia a través de distintas Webs con las que deberá interactuar. El proyecto aún no se ha lanzado, pero ya se puede reservar por 5,95 dólares. En una línea totalmente distinta Anthony Zuiker, creador de la serie *CSI*, ha publicado ya dos digi-novelas bajo el paraguas *Level26, thrillers* que alternan entre la lectura convencional en papel y los videoclips online que amplían la narrativa principal. En una vuelta de tuerca inesperada, la continuidad de *Level26* acaba de cruzarse con la de *CSI* a través de su villano principal, una sorpresa que aumentó el *share* de la serie en un 15% y que puede abrir las puertas a *crossovers*¹⁸ cada vez más complejos y fascinantes.

Al igual que para los contenidos multiplataforma, los contenidos transmedia apuntan a los mismos mercados formales.

- Canales de TV.
- Operadores de telefonía móvil.
- Portales de internet.
- Empresas relacionadas con la educación y la capacitación.
- Marcas comerciales, para hacer campañas de publicidad transmedia.

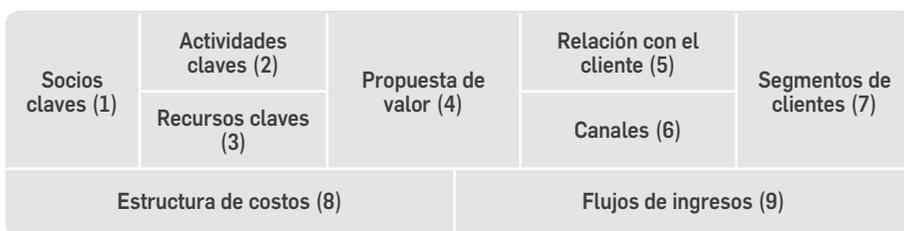
Según Nuno Bernardo, es necesario seguir ciertos pasos para conformar un modelo de negocio exitoso:

- Crear una **marca popular**.
- Conservar el **control creativo** y del marketing.
- Desarrollar una **base de fans**.
- Mantener toda o casi toda la **propiedad intelectual**.
- **Explotar todas las fuentes** de ingreso posibles.
- **Otorgar licencias** sobre el contenido a los medios.

18 *Crossover* o cruce es la interrelación de historias o personajes de diferentes lugares, ya sea de TV, cómics, editoriales, videojuegos o en el cine. Es el caso de Freddy contra Jason y *Alien vs, Depredador*. Normalmente son maniobras de marketing para atraer la atención del público en general, aprovechando la imaginación entusiasta del público y su curiosidad por saber qué pasaría si X conociera a Y bajo Z situación.

Como se puede apreciar, es la experimentación lo que lleva a cada productor a encontrar su modelo de negocio ideal. Para ordenar los elementos que conformarán el plan de negocio pueden utilizarse plantillas como esta:

Figura 1: El modelo de Negocio Canvas.



Fuente: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

El detalle de los elementos de este modelo puede consultarse en Anexo 3.

En la definición del modelo de negocios para un nuevo proyecto, es importante también nutrirse de **la experiencia de otros actores** del medio. Nuno Bernardo resume así su propia vivencia con el desarrollo del *Diario de Sofía*:

170 |

“El modelo de negocios que seguimos es, en primer lugar, crear una marca de entretenimiento que fuera atractiva y se hiciera por ende, popular. Para hacer eso se debieron tomar muchos riesgos, hacer mucho marketing y relaciones públicas e ir creciendo desde ahí. Esto permitió que nosotros controláramos todo, lo que ha sido muy útil. Yo podría decir que este plan se nos ocurrió desde un principio, pero la verdad es que cuando creamos el Diario de Sofía, lo intentamos vender de la manera tradicional. Fuimos a los canales de televisión diciendo que teníamos un producto excelente. También fuimos a las compañías de telefonía móvil con la misma propuesta, diciendo que teníamos un gran producto y que si nos daban una comisión nosotros lo produciríamos para ellos. Decían “gracias por la propuesta, pero no estamos interesados.



“Por ello, tomamos este nuevo camino, porque creíamos demasiado en estos personajes. Buscamos financiarlos por nuestra cuenta y hacerlos conocidos a través de plataformas digitales.”

Como el anterior, hay muchos ejemplos de iniciativas transmedia que han resultado exitosas y que pueden encontrarse en Internet, en diversos foros del medio.¹⁹

5.2. Modelos de monetización.

“Siempre que se hable de transmedia el objetivo final es monetizar. Pretendemos con esto expandir las historias de quienes ya las consumen, y con esto conseguimos una comunidad. Si no tenemos una comunidad, es muy difícil que un producto transmedia pueda funcionar. Todas estas iniciativas requieren ir atrayendo comunidades que empiecen a trabajar para la marca, modifiquen contenidos, creen otros nuevos... Se genera así una bola de nieve que puede crecer hasta niveles insospechados. Lo fundamental es poner a disposición de los usuarios las herramientas necesarias para que puedan ser libres de fabricar nuevos elementos”. Javier Naharro.²⁰

| 171

Muchos de los contenidos transmedia han sido utilizados como apoyo de marketing de productos tradicionales, como películas para salas de cine y programas para TV. Pero ahora se está comenzando a diseñar **contenido que tiene vuelo propio**, susceptible de monetizar.

19 Véase, <http://businessmodelhub.com/page/business-model-generation>

20 Javier Naharro, director general de Play TV, durante su intervención en el foro sobre el futuro del sector audiovisual en España. Véase, <http://www.panoramaaudiovisual.com/es/2011/01/27/el-futuro-del-sector-audiovisual-en-espana-a-debate/>

En términos esquemáticos, las formas de monetización que están funcionando en estos momentos son las siguientes:

- Pagos desde las audiencias.
 - Pago de entradas de eventos en vivo.
 - Pago por descargas. (música, *ebooks*, videos...)
 - Descargas de aplicaciones (*Apps*) y juegos casuales (*casual games*) gratuitos con micropagos por compras de contenidos que mejoran la experiencia del juego.
 - Compra y descarga de videojuegos.
 - *SMS premium*²¹ y llamadas con costo.
 - VOD (Video on demand).²²
 - Productos (Libros, DVDs, Juguetes, etc.)

- Pagos desde la publicidad.
 - Anuncios publicitarios.
 - Pre rolls.²³
 - Patrocinio.²⁴
 - Product placement.²⁵
 - Programas financiados por los anunciantes.

- Otras formas de recuperar la inversión.
 - Venta de contenido en tiendas digitales.
 - Licenciar formatos de TV, videojuegos, libros, películas.
 - Franquiciar.²⁶
 - Venta de propiedad intelectual a un estudio o cadena.

21 Es un servicio de mensajería de texto (SMS) que tiene un precio adicional a un mensaje entre particulares, que permite descargar contenidos como trivias, descargas, alertas o bien participar en concursos y postular a obtener un premio. Para adquirir este tipo de servicios y participar en dichas promociones, el usuario debe enviar una palabra clave a un número corto. Ejemplo: *Envía la palabra CONCIERTOS al 0603 y participa por dos entradas*

22 Video on Demand (VoD), en español *video bajo demanda* es una modalidad de *televisión a la carta* que permite al usuario acceder a contenidos multimedia de forma personalizada. Ofrece la posibilidad de solicitar y visualizar una película o programa concreto en el momento exacto que el telespectador desee.

23 Pre-Roll es una pieza creativa en formato video que puede ser una promoción o un spot, que se inserta para que se despliegue justo antes del inicio de una noticia en un sitio Web. Es lo más parecido a un anuncio de televisión, pero en Internet.

24 El patrocinio es el convenio entre una empresa u organización, denominada patrocinador, y otra organización, denominada patrocinado, a fin de que éste presente la marca o el producto que desea promover la empresa patrocinadora.

25 El emplazamiento de productos o *Product Placement* consiste en la inserción de productos o marcas, de forma natural y en sintonía con el guión en programas de TV, películas, videojuegos, etc.

26 Franquiciar es la práctica de vender un modelo de negocios a otras personas, para su desarrollo de acuerdo a condiciones previamente definidas de precio, marketing, publicidad, etc.



Como conclusión preliminar puede señalarse que los modelos de monetización además de estar en plena evolución son **casuísticos**, es decir, el conocimiento se va adquiriendo caso a caso, con la experiencia. No hay reglas generales. No es posible hacer contenidos transmedia en todos los proyectos, y cada una de las formas de monetización depende del tipo de contenidos, pero también del tipo de audiencia a la que se quiere llegar y hacer participar.

5.2.1. Por qué pagan las audiencias.

Una de las incógnitas es cuánto estarán dispuestas a pagar las audiencias por este nuevo tipo de contenido. En su artículo *Mejor que gratis*,²⁷ el escritor Kevin Kelly²⁸ sugiere ocho razones por las cuales los clientes están dispuestos a pagar, las que significarían en la práctica **nuevas modalidades de valor**.

*"...Veo aproximadamente **ocho categorías de valor intangible** que compramos cuando pagamos por algo que podría ser libre. En un sentido real, estos son ocho cosas que son mejores que lo gratuito. Ocho valores que no pueden ser copiados. Los llamo "**generativos**". Un valor generativo es una **cualidad o atributo** que debe ser generado, acrecentado, cultivado, alimentado. Algo generativo no puede ser copiado, clonado, imitado, replicado, falsificado o reproducido. Es generado de forma única, en el lugar, a lo largo del tiempo. En la arena digital, las cualidades generativas agregan valor a las copias gratuitas y, por lo tanto, hay algo que se puede vender. "*

27 Véase, http://www.kk.org/thetechnium/archives/2008/01/better_than_fre.php

28 Fundador y director ejecutivo de la Revista Wired,

- **Inmediatez.**

Conseguir un producto de inmediato o antes que los demás.

“Como una cualidad vendible, la inmediatez tiene muchos niveles, incluido el acceso a versiones beta. Los aficionados son introducidos en el propio proceso generativo. Las versiones beta a menudo no son valoradas debido a que son incompletas, pero también poseen cualidades generativas que se pueden vender (...) Inmediatez es un término relativo, por lo que es generativo. Tiene que encajar con el producto y el público.”

- **Personalización.**

El contenido adaptado a las necesidades del consumidor.

“Como muchos han señalado, la personalización requiere una conversación en curso entre el creador y el consumidor, el artista y el aficionado, el productor y el usuario. Es muy generativa porque es muy iterativa y consume mucho tiempo. Tú no puedes copiar la personalización que representa una relación. Los profesionales de marketing llaman a eso “adhesividad” porque significa que ambos lados de la relación están atrapados (han invertido) en esta actividad generativa, y se muestran reacios a cambiar y empezar de nuevo.”

174 |

- **Interpretación.**

En una película, podría significar que los productos sean acompañados de materiales adicionales.

“Sospecho que mucha de la información genética va a transitar este camino. En este momento tener una copia de tu ADN es muy costoso, pero pronto no lo será. De hecho, pronto las compañías farmacéuticas te PAGARÁN para tener la secuencia de tus genes. Entonces la copia de tu secuencia



será gratuita, pero la interpretación de lo que significa, de lo que puedes hacer al respecto y cómo usarla – el manual de tus genes, para decirlo de alguna manera—será caro.”

- **Autenticidad.**

Recepción de un producto desde el origen.

“Los artistas enfrentaron este problema durante mucho tiempo. Las reproducciones gráficas como la fotografía y litografías a menudo vienen con el sello de autenticidad del artista –una firma—para levantar el precio de la copia. Los sellos de agua digitales y otras tecnologías de firmado no funcionan como esquemas de protección de copia (las copias son fluidos superconductores, ¿recuerdas?) pero pueden ofrecer cualidad generativa de autenticidad a esos a los que les importa.”

- **Accesibilidad.**

El producto o servicio debería ser accesible donde quiera que esté el usuario.

“El hecho es que la mayoría de este material estará disponible gratuitamente y, con el paso del tiempo, será cada vez menos atractivo cuidarlo, hacer copias de seguridad del mismo, seguir añadiendo y organizándolo. ... Mucha gente, yo incluido, estará encantado de que otros cuiden nuestras posesiones suscribiéndonos a sus servicios. Vamos a pagar a Acme Digital Warehouse para que nos sirva cualquier melodía musical en el mundo, cuando y donde lo queramos, así como cualquier película o foto (nuestra o de otros fotógrafos).”

- **Encarnación.**

Presentar, ejecutar, exhibir o compartir historias e información interesantes es una manera de “encarnar”.

"... a veces es delicioso tener las mismas palabras impresas en un papel de algodón blanco brillante, encuadernado en cuero. Se siente tan bien (...) Y nada se encarna tanto como la música en una actuación en directo, con cuerpos reales. La música es libre, la encarnación corporal es cara. Esta fórmula se está convirtiendo rápidamente en algo común no sólo para los músicos, sino que incluso para los autores. El libro es libre, la charla de cuerpo presente es cara."

- **Patrocinio.**

El público puede pagar a sus autores favoritos y con esto contribuir a apoyar su producción.

"Es mi convicción de que el público quiere pagar a los creadores. A los fans les gusta recompensar a los artistas, músicos, autores y otros por el estilo, con la señal de su reconocimiento, ya que les permite conectarse. Pero sólo pagarán si:

- *Es muy fácil de hacer,*
- *La cantidad es razonable,*
- *Tienen la certeza de que el dinero beneficiará en forma directa a los creadores.*

176 |

"La reciente experiencia de alto perfil de Radiohead²⁹ de dejar que los fans paguen lo que desean por una copia gratis, es un excelente ejemplo del poder de patrocinio. La esquivada, intangible relación que fluye entre los fans y el artista es algo que vale la pena."

- **Facilidad de Búsqueda.**

Con la abundancia de contenidos, productos y servicios en línea, aumentará el valor de aquellos que se puedan probar, analizar, filtrar y seleccionar.

29 Véase, http://cultura.elpais.com/cultura/2008/01/07/actualidad/1199660403_850215.html



"Un precio cero no ayuda a dirigir la atención a una obra, y de hecho puede a veces dificultarla. Pero no importa su precio, un trabajo no tiene valor a menos que sea visto, las obras maestras no encontradas carecen de valor. Cuando hay millones de libros, millones de canciones, millones de películas, millones de aplicaciones, millones de cosas que solicitan nuestra atención - y la mayoría es gratuita - poder ser encontrado es valioso."

Todos estos elementos son asimilables a los **contenidos digitales multiplataforma**, y sirven para definir la estrategia del productor en el caso de que utilice el diseño centrado en el usuario, elemento clave en este modelo de negocios que busca la participación de las audiencias y su compromiso estable con la marca.

5.3. Trabajar con marcas.

"Transmedia es una fea palabra para un bello concepto. Es entretenimiento que se conecta con nosotros y responde a través de un dispositivo digital. Con él, vas a capturar nueva audiencia. Una audiencia que quiere participar y responder". Robert Tercek.³⁰

| 177

El trabajo con marcas en sus diferentes formas es uno de los modelos de negocio con los que la industria de los contenidos trabaja frecuentemente, en muchos casos desde su origen. Pero, en los últimos años, la relación entre la marca y los contenidos está transformándose.

³⁰ Robert Tercek es fundador de General Creativity Consulting y Presidente de Creative Visions Foundation. Es uno de los creadores de contenido interactivo más prolíficos del mundo y un orador cotizado. Durante más de 20 años ha creado experiencias de entretenimiento de vanguardia en todas las plataformas digitales, incluyendo la televisión por satélite, consolas de videojuegos, Internet banda ancha, televisión interactiva y redes móviles.

Tradicionalmente, la publicidad o los mensajes comerciales con marcas y los contenidos se han entendido como algo separado. Pero cada vez más, cuando se plantea la creación de contenidos, relacionar estos dos mundos se presenta como **una nueva oportunidad**.

Hoy, hay motivos para reunir a los canales de distribución, las empresas de contenidos y las marcas. **Las marcas se interesan por la comunicación**, quieren que la gente converse sobre ellas, que hable de los productos o servicios que ofrecen. Entonces es posible crear un contenido y darle algo de qué hablar a la gente y así las marcas pueden llegar a lugares adonde no llega la publicidad. Existen generaciones y grupos demográficos a los cuales la publicidad convencional no les causa ningún efecto. Sin embargo, al consumidor le encanta el contenido, así que el contenido de marcas -o *branded content*- es una oportunidad para llegar a esas personas a las que la publicidad no llega y sí disponen de recursos.

El contenido de marcas le da a la marca la oportunidad de aparecer como líder en el mercado y de **mejorar su perfil de marca**. Pero además, si la marca está buscando establecer una relación con el consumidor, no lo puede hacer diciendo: *¿quieren comprar esto? Obtengan un descuento de 20% de su compra el martes*. Si las marcas quieren tener una relación que perdure con las personas, entonces tienen que hacer algo más para que la gente hable. Y es allí donde entra el contenido de marca para crear narrativas que sean más interesantes y que ayuden a mantener al público conectado.



5.3.1 Branded content, Branded Entertainment y Advertainment.

En un proyecto transmedia, la marca puede participar como actor o productor de contenido.

Como actor, la marca aporta también recursos pero juega un rol dentro de la narrativa misma en lo que se denomina *product placement*, que es uno de los recursos más comunes de **integrar la marca dentro de un contenido**. En lugar de usar productos genéricos como utilería, el producto de la marca es introducido en la acción o el diálogo del contenido. El objetivo es crear una conexión en el espectador entre el contenido y la marca. Además garantiza que la marca será vista en cualquier forma durante el visionado.³¹

Cuando se trabaja con marcas, si el productor no busca demasiado compromiso del patrocinante, el *product placement* es una buena opción. Es lo que interesa a las marcas tradicionales y los canales de TV para que los productos aparezcan en las producciones.

Pero si se están creando contenidos propios en base a los intereses del público, la opción del contenido de marca puede ser más interesante. Es el caso de la película *I'm Here (2010)*, de la marca Absolut, dirigida por Spike Jonze.³²

El contenido de marca es una nueva forma dentro del medio publicitario que borra la distinción entre la publicidad y el contenido. **Branded content** (contenido de marca), **Branded entertainment** (entretenimiento de marca) y **Advertainment**³³son

31 Para más información sobre Product Placement véase, http://en.wikipedia.org/wiki/Product_placement

32 Se puede ver el tráiler en http://www.youtube.com/watch?v=Qow5_R0ab7w y obtener más información en <http://imheremovie.tumblr.com/>

33 Término creado por la combinación de *advertising* y *entertainment*.

términos recientes que se han venido usando en forma relativamente equivalente. Aluden a aquellos contenidos que son una mezcla entre la publicidad y el entretenimiento, donde el financiamiento del diseño y la producción corren por cuenta de una marca comercial, la que integra el proyecto como parte de su estrategia corporativa.

El uso de un medio de entretenimiento (una película, un disco de música) producido por una marca para lograr un mayor compromiso del cliente se ha usado durante décadas, pero el concepto **branded content** se considera una nueva técnica de marketing a partir de *The Hire*,³⁴ una serie de ocho cortos de acción realizados en dos temporadas para BMW, entre el 2001 y el 2002. Para ello se creó la productora BMW Films dirigida por el director de cine, publicidad y video David Fincher, el cual consiguió reunir a reputados directores de cine para dirigir cada corto con actores conocidos. Los diferentes cortos fueron distribuidos en Internet y en DVD, en forma gratuita.

Con el propósito de apoyar el desarrollo de contenidos de marca, en 2003 se creó la **Branded Content Marketing Association**,³⁵ entidad formada por directores de cine, estudios, planificadores de medios, productores de cine, música y videojuegos.

180 |

Estudios de campo como el de Deloitte, realizado en 2011, detectaron que más de un tercio de las personas entrevistadas se mostraban escépticas respecto de los anuncios tradicionales; la gran mayoría prefería el **enfoque innovador de los contenidos de marca**, especialmente a partir de las posibilidades que ofrecen los adelantos tecnológicos en el campo de la entretenimiento, lo que permitiría un aumento de la aceptación y conocimiento de la marca.

El estudio de Deloitte reveló que uno de cinco espectadores, esto es, el 20 por ciento, es indiferente a lo que le ofrecen por

34 Véase, http://www.youtube.com/watch?v=Fg00U0z_Pik&feature=related

35 Véase, <http://www.thebcmi.info/>



televisión. La baja efectividad de los anuncios tradicionales es aún más evidente en letreros y representación escénica, donde nueve de diez espectadores no modificarán su compra por lo que les sea anunciado.

En 2011, Morgan Spurlock lanzó el documental llamado *La película más grande jamás vendida*,³⁶ cuyo propósito consistía en explicar al público que en la actualidad una de las formas importante de financiamiento es justamente la publicidad inserta en los contenidos.

Tan importante ha sido este nuevo concepto que en 2012 el **Cannes Lions International Festival of creativity**, uno de los festivales de la publicidad más importantes del mundo, creó una categoría nueva: el **Branded Content & Entertainment**. Avi Savar,³⁷ quién fue el presidente del jurado para la nueva categoría de Cannes, opinaba así sobre los contenidos de marca:

- *“Los buenos contenidos de marca son los que **conectan las historias de las personas y de productos de una forma orgánica y natural**. Consiste en identificar los términos que apasionan a las audiencias y conectar con sus historias. Tiene que ver con la historia de las personas, mientras que la publicidad tiene que ver con la historia de los productos.*
- *“Branded content y branded entertainment, para mí tienen dos significados completamente diferentes. El **branded entertainment** tiene que ver con el emplazamiento o integración del producto en un formato que ya existe, mientras que el **branded content** supone la creación de un nuevo formato a través de los ojos de la marca. Es una programación original y la creación de nuevos formatos con los que trabaja una marca”.*

³⁶ Véase, http://www.ted.com/talks/lang/es/morgan_spurlock_the_greatest_ted_talk_ever_sold.html

³⁷ Avi Savar es fundador y creativo jefe de Big Fuel, una compañía de servicios de marketing y comunicación. Para saber más acerca de Avi Savar véase, <http://www.avisavar.com/>

En su ponencia sobre *Storytelling & Engagement (Narrativa o arte de contar historias y compromiso)* presentada en el foro sobre Branded Content, Branducers 2011,³⁸ Avi Savar afirmó que **el compromiso** (*engagement*) es el punto en el que se unen los contenidos con los productos y el comercio; la razón por la que una cosa habla con la otra, un punto de intersección.

- “(...) *el branded content es un lugar de nichos. No tiene cabida en los medios de comunicación de masas. Se forma alrededor de los que se unen por un interés compartido, como la música. Es algo muy específico. Hay que comprender al público y eso lo hacen muy bien los canales de televisión, pero no las marcas.*”

- “*Es necesario comprender qué tiene de verdad una marca determinada, por qué hay que tenerle cariño como usuario; qué significado tiene, más allá del producto, como es el caso de Apple. Hay que encontrar los lugares de interacción: qué queremos hacer, cuál es nuestro objetivo. Porque sin saber eso, no hay un propósito, es trabajar para nada. Parece que a veces se nos olvida por qué una marca quiere relacionarse con un contenido. La marca tiene que conseguir algo para firmar un cheque.*”

182 |

- “*Se dice que **el contenido es el rey** pero en el mundo de la publicidad la marca es el rey porque decide dónde va a gastar su dinero, y hay que ayudar a la marca a resolver sus problemas. Las reglas que nosotros seguimos a la hora de trabajar con las marcas son:*”

- “**Conocer al público:** *el contenido pertenece al público, los usuarios son los que consumen. YouTube es muestra de ello. Las personas consumimos contenido de distinta manera (...) Hay que mejorar la marca para que quieran compartir nuestros contenidos. No comparten un comercial*”

38 Véase, <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/eventos-y-formacion/avi-savar-hay-que-ayudar-a-las-marcas-a-resolver-sus-problemas/>



pero puede que sí compartan un vídeo de música porque así mejora su marca como persona. Hay que pensar en las personas como personas, no como consumidores.

- **“Hay que ser relevante.** Nosotros hacemos la prueba de las seis de la mañana: ¿puede ser relevante una marca, apenas se levanta el consumidor? ¿qué piensa una madre cuando se levanta? Es importante ser relevante para el público a esa hora y a cualquiera. Hay que buscar un equilibrio entre la relevancia para el público y para la marca. Se trata de la creación de una conexión con un estilo de vida.

- **“La maldición del conocimiento:** cada trabajador en Colgate cree que el dentífrico es lo más maravilloso del mundo, ellos sufren de esta maldición... hay que salir de ese tono y saber qué le interesa al público. Hay que ser excelente, ofrecer valor, utilidad y ayudar al público a ser mejores personas. Y si lo hacemos habremos conseguido algo único, especial.

- “A la hora de crear el **contenido** hay que pensar en relaciones a corto y largo plazo, saber cuánto queremos que dure el compromiso. Como marca hay que decidir qué queremos conseguir. Un buen ejemplo es el de Kraft, que ayuda a las madres a ser una mejor madre. A ellos la inversión a largo plazo les ofrece valor. Red Bull también tiene un compromiso a largo plazo: patrocina eventos de forma continua y esto al público le encanta. También se puede tener una relación breve mediante una acción concreta a través de aplicaciones, juegos puntuales... No todo funcionará pero, una vez que lo hace, se puede ampliar el negocio.

- “En cuanto al contenido, afuera existe un contenido que ya tiene un público y que podemos comprar. Es menos arriesgado que crearlo uno mismo, que resulta más caro. Pero si realmente queremos ganar, hay que invertir, eso sí,

*teniendo un buen plan y unos objetivos. A las marcas se les suele olvidar esto y es muy importante **saber qué contenido crear**. Hay que comprender cómo progresar y cómo tener éxito y esto es algo que las marcas deben entender. Las **productoras** tienen que ayudar a las marcas en el branded content, guiarlas en el camino que deben seguir para llegar realmente al público y cumplir los objetivos. No se puede considerar una marca como un cheque en blanco, hay que generar valor para los usuarios”.*

Pero ¿qué hace que un contenido de marca sea bueno? Para responder esta pregunta hay que tener presente que lo fundamental es saber cuál es **el verdadero interés del público** y el permiso de la marca.

Conocer el interés del público significa saber **qué es aquello que le apasiona**. Como marca, hay que intentar participar de esa pasión. Cuando se logra que la gente encuentre esa pasión y que reciba algo de valor, la gente va a luchar por esa causa y cada una de esas personas pasará a ser un participante, un vendedor activo de dicha marca. Por lo mismo, se trata de crear contenidos centrados en el consumidor. Pensar en el público para crear algo que le sirva.

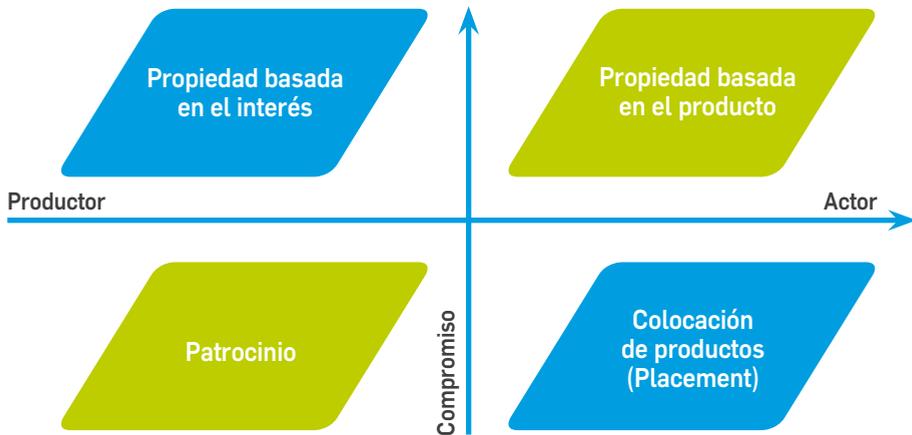
184 |

Pero un productor no puede olvidar que las marcas se involucran en la creación de contenidos por un interés económico, porque buscan el dinero de la audiencia. Quieren tener más clientes. A la hora de crear hay que tener claro que cuando alguien pone dinero tiene una voz: ese dinero compra el derecho de expresar su punto de vista.

Cuando se trata de crear contenidos de marca, la pregunta es dónde poner el foco: en **la marca o el contenido**. La siguiente figura ejemplifica las relaciones posibles entre marca y contenido, en función del compromiso y la presencia que se establezca entre ambos.



Figura 2: Tipo de relación entre marca y contenido.



Fuente: Dave Birss. Seminario UC.

También puede crearse contenido como si fuera un formato. Se toma un formato determinado y se buscan marcas que puedan acercarse al formato. O por el contrario, se buscan marcas que quieran invertir y se diseña un contenido que pueda interesarles. Lo importante en ambos casos es que el formato sea fantástico.

Cualquiera de las dos opciones puede funcionar, pero hay que tener en cuenta que en el trabajo **con marcas siempre hay que hacer concesiones**. Por lo que si se quiere crear algo con total libertad, sin ningún tipo de interferencias, el contenido de marcas no es la mejor opción.

5.3.2. Utilidad de la marca.

"Una 'marca útil' es aquella que se compromete con la relación que mantiene con su cliente. Es la que crea algo útil, algo que será útil durante la vida. El consumidor se sentirá confiado de la relación si la marca sigue acompañándolo durante la vida". Benjamin Palmer.³⁹

Una *marca útil* es aquella que aporta valor a la gente.⁴⁰ Un ejemplo claro es el de Michelin, la empresa de neumáticos. Michelin quería que la gente saliera de casa, porque así gastaría sus neumáticos y tendría que reponerlos. Con la guía de viajes Michelin les mostró lugares interesantes que podían visitar. La utilidad de marca de Michelin permitió que la gente supiera cómo usar más el vehículo, yendo a lugares atractivos como restaurantes y hoteles en destinos soñados.

Es importante hacer algo innovador. Pero siendo consistente entre lo que el producto entrega y la promesa del marketing. Porque si se crea una utilidad de marca y las personas interactúan con la marca y el producto no es bueno, la gente rechazará el producto y la marca.

Hay que tener una estrategia para comenzar y claridad respecto de qué se quiere lograr, cómo medir el éxito. Hay que definir el efecto que se piensa crear con esta utilidad de marca y, por supuesto, verificar con el público cuál es el efecto que se ha logrado.

Otro ejemplo es Campbell,⁴¹ que hace sopas enlatadas. Esta marca ha creado una Web dónde se puede indicar lo que se tiene en el refrigerador y se obtiene como respuesta una receta con los ingredientes indicados.

39 Benjamin Palmer es Director Ejecutivo de Babarian Group y una de las voces más respetadas en el mundo de la interactividad y la publicidad digital. Véase, http://barbariangroup.com/employees/benjamin_palmer/

40 Véase, <http://www.slideshare.net/JoshChambers/branded-utility-the-already-happening-future-of-marketing-1614447>

41 Véase, <http://www.campbellskitchen.com/>



5.3.2. Factores de éxito.

“Entonces necesitamos educar al anunciante, hacerle entender que de hecho la clave para el éxito es dejar de presionar por lo que quiere. Tiene que dejar de pensar en sí mismo. Tiene que pensar en las marcas como si tuvieran personalidad, como la gente.” Dave Birss.⁴²

La Branded Content Marketing Association creó el sistema **Content Monitor**,⁴³ una herramienta de medición para agencias y medios que permite planificar y evaluar las campañas de contenidos de marca. Entre otros aspectos, entrega información respecto de...

- Cómo la campaña está impactando las principales métricas y cuál es el **retorno de la inversión**.
- Cuáles elementos están teniendo un mejor desempeño respecto de los **objetivos de la campaña**.
- Qué elementos podrían cambiar para darle más **impulso a la campaña** y optimizar el retorno de la inversión.

Con la herramienta *Content Monitor* se pueden medir los siguientes **elementos de impacto** de la campaña:

- Recordación (*Cut-through / recall*).
- Reconocimiento y marca.
- Persuasión.
- Percepción favorable.
- Compromiso.
- Conversabilidad (*talkability*)
- Influencia.

⁴² Birss, Dave: Seminario *Como crear y producir contenidos de marcas*. UC. Abril 2012.

⁴³ Véase, <http://184.106.109.171/best-practices/market-research/>

Y se pueden realizar **diagnósticos** acerca de:

- El poder emocional e informativo de la campaña.
- El mensaje emitido.
- La relación entre experiencia y contenido en sus diferentes dimensiones.

A partir de las conclusiones extraídas de los primeros estudios de caso⁴⁴ utilizando la herramienta *Content Monitor*, es posible distinguir las siguientes reglas de oro claves, que favorecen el éxito de los contenidos de marca.⁴⁵

- Las reacciones al contenido de marca son más positivas que a la publicidad tradicional.
- Si es interesante y original este tipo de contenido, puede repercutir positivamente en la marca misma.
- También puede tener una fuerte sinergia con la publicidad tradicional.
- La promoción de este contenido puede producir un poderoso impacto en la marca misma.
- Las campañas combinadas (tradicional y nueva) pueden ser informativas y emotivas.
- Puede ayudar a la diferenciación de la marca respecto de sus competidores.
- El contenido de marca es potente; con el apoyo de la Web es más potente aún.

44 El estudio de casos *Milestone' Attitudinal Consumer Study*, puede consultarse en <http://184.106.109.171/oldsite-uploads/milestone0108.pdf>

45 Véase, <http://184.106.109.171/bcma-writes-new-golden-rules-for-successful-branded%C2%A0content-6/>



5.4. Trabajar con formatos.

"No todo tiene que ser transmedia. Pero no se puede empezar a pensar sin tener estas posibilidades abiertas."
Marcela Campos.⁴⁶

El formato puede entenderse como un conjunto de modelos invariables dentro de una producción, a partir de los cuales se producen los elementos variables de la cadena de emisión. Es aquel esqueleto o matriz a través del cual se puede reproducir un contenido dentro de una misma serie o en otro contexto.

Pero el formato es además **un producto de venta**. Es una receta para reproducir un programa de TV o un proyecto transmedia exitoso en otro territorio, como un programa local. Esta receta reúne diversos elementos y saberes que permiten producir dicho programa.

El formato facilita el ahorro de tiempo en investigación y desarrollo y **disminuye el elevado riesgo económico** de las industrias creativas, basada en la producción de prototipos y con un elevado número de fracasos. Por tanto, la adaptación de formatos internacionales se ha convertido en una fórmula muy atractiva que, aunque no garantiza el éxito, reduce de modo considerable el nivel de incertidumbre intrínseco a este negocio.

Esto apunta a una característica central del formato, si pretende tener una expansión internacional: **la cualidad de ser global y local**. Los formatos no tienen nacionalidad. Además, permite aplicar procesos de producción más eficientes, gracias a las experiencias previas en la realización de programas basados en dicho formato.

⁴⁶ Campos, Marcela. Seminario *Cómo escribir biblias de formatos transmedia que se vendan internacionalmente*. UC. Mayo 2012.

Como contrapartida, también presenta inconvenientes como el reducido margen de creatividad del que disponen los equipos de producción locales. Y la menor inversión en el desarrollo de formatos originales, con la consiguiente pérdida de valor intelectual y comercial.

5.4.1. Formato clásico y *biblia* de producción.

La idea de los formatos no es nueva. Copiar contenidos, formal o informalmente, con permiso o sin éste, es una práctica muy antigua. Si bien siempre se ha copiado contenido, la idea de sistematizar dicho contenido y facilitar la copia abrió en su oportunidad **la posibilidad de un negocio distinto**.

Para que el formato sea de verdad un formato, hay que empezar por tener un producto que se pueda vender. A veces se está vendiendo una idea, que puede ser excelente, pero que no es más que una idea. Otras veces es un desarrollo o un programa enlatado.

El camino entre la idea original y el formato es muy largo. Una vez que se tiene la idea, hay que desarrollarla yendo más allá del simple trabajo de escritorio. Por ejemplo, si se va a desarrollar un *game show*, hay que probarlo, poner al público a jugar. Actualmente hay tecnologías al alcance de la mano para hacer registros, se pueden **hacer pilotos y prototipos**, que son herramientas de presentación que permiten ir desarrollando un proyecto.

La idea original que ya atravesó la primera etapa de diseño, debería arrojar como resultado un formato de papel y un *pitch* o presentación (Ver capítulo 4). De ese primer desarrollo hay que tener una presentación lo más completa posible, con todos los elementos que después se van a desarrollar. El formato de papel es el **primer producto de la producción**: en el mundo del transmedia se corresponde con la *biblia* transmedia.



Con el proyecto en el papel, se puede abordar la posibilidad de un programa de TV, largometraje, juegos, aplicaciones para dispositivos móviles. Y eventualmente una oportunidad de formato al final del camino. El formato de papel entrará a una etapa de desarrollo, donde se redefine el concepto y se empieza a trabajar. Al final de esta segunda etapa de desarrollo, se debe tener como resultado un programa, ya sea bajo la modalidad de un piloto o en forma de primera biblia. Cuando el proyecto tiene una **primera serie al aire** y empieza a tener una trayectoria frente a la audiencia podemos hablar de formato. Solo después de esa primera exhibición estamos frente a un formato y una biblia del mismo.

Para construir la biblia de un formato es necesario llevar una anotación pormenorizada de lo que se ha ido haciendo y de cómo se hace. Un registro tipo ensayo y error. Hay que incorporar como hábito el registro del proceso creativo y del proceso de producción. La biblia de un formato es el resultado de una **contabilidad sistemática y exhaustiva** de todos los elementos que componen una producción, procesos de realización, promoción y explotación comercial.

La biblia termina siendo parte del paquete de venta, es un elemento más de éste. Y es al mismo tiempo el producto final. Una buena biblia debe tener una descripción muy exhaustiva de toda la producción, lo que se quiere contar y por qué, cada uno de los elementos desarrollados, por qué y para qué están en cada lugar. En general, **las biblias son un proceso** en permanente construcción, no se cierran en un momento determinado. El formato puede variar en función de la respuesta del público y su colaboración.

Cuando se vende una biblia, **al mismo tiempo se vende el compromiso** de que lo que se entrega estará siendo monitoreado de manera constante. En la biblia se tiene cada elemento de por qué funciona, de la historia, de las funciones que ha tenido. Esta contempla elementos como la estructura de medios, los

guiones, las escaletas, las bajadas de los programas, un paquete gráfico. También todo lo que tenga que ver con implementación tecnológica si se utilizará un software.

Además incluye el ¿cómo se vende el programa? y el modelo de negocio que se utilizará. Sin embargo, **las piezas promocionales son la parte que más se adapta** dentro de cada territorio. Porque es distinto cómo se promocionará en unos medios que en otros, en una cultura que en otra. Pero sí se debe tener una idea de cómo se presenta. Se debe explicar cómo ha sido la franquicia y describir el desarrollo comercial del producto: cómo fue la presencia, cuáles fueron los *sponsors*, entre otros.

Es importante para los productores independientes, que tienen menor margen de maniobra al no disponer del respaldo financiero, tener cuidado sobre lo que se está comprando. Si se está adquiriendo una idea, un desarrollo, un piloto o un formato establecido.

Hoy en día es cada vez más difícil para los productores acceder a formatos fuertes. Los productores independientes seguramente no podrán comprar un formato muy consolidado, porque su valor será muy alto. Por ejemplo, si se compra un formato de papel, es importante negociar el valor de los elementos que se van a agregar, puesto que los contratos suelen llevar una cláusula en la que se estipula que “todos los agregados que se le pongan al formato pertenecen al dueño del formato”.

En general, nunca se accede a la biblia hasta que ha sido comprada. Pero hay que negociar todas las condiciones, advertir que al ser independiente quizás no se tenga acceso a las mismas condiciones de producción.



Así la biblia de producción se convierte en **una de las más importantes herramientas** en el desarrollo, producción y comercialización de los formatos. Según Enrique Guerrero,⁴⁷ la biblia de producción cumple principalmente tres funciones:

- Sirve para proteger los **derechos de autor** sobre el formato, puesto que la biblia recoge con detalle toda la información sobre su desarrollo y destaca la singularidad del proyecto.
- Se emplea como **cuaderno comercial** del formato para venderlo en los mercados internacionales y para presentarlo a las cadenas.
- Sirve de manual o **guía para producir el formato**, tanto desde el punto de vista de la producción (plazos, necesidades de personal, técnicas, presupuesto, etc.), como desde una perspectiva creativa (estilo del guión, mecánica, partes del programa, premios, perfil de presentador y participantes, etc.).

Como se señaló, la biblia supone un primer paso en el proceso de estandarización para la producción de programas de entretenimiento, con la consiguiente mejora de la eficiencia y garantiza la **unidad de la visión creativa** de todo el equipo que interviene en el proyecto.

Según este experto, la biblia de producción se incluye de modo habitual entre los materiales que se entregan tras la firma de la opción de compra sobre el formato determinado. Todas las especificaciones del *option agreement* (opción de acuerdo) quedan recogidas en el *deal memo* (memorándum de acuerdo), en el que también se especifican las condiciones bajo las que se ejercerá dicha opción.

⁴⁷ Guerrero, Enrique. Artículo *El desarrollo de proyectos audiovisuales: adquisición y creación de formatos de entretenimiento*. Disponible en: http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art_id=357

5.4.2. El formato en la era transmedia.

Pero no solo existen los formatos para TV. Los nuevos medios (Internet y la telefonía móvil) están empezando a jugar un papel muy importante en la comercialización de proyectos transmedia. A pesar de que no hay disponibles aún cifras globales sobre la magnitud de los **recursos invertidos en este nuevo mercado**, existen algunos antecedentes alentadores. En el Reino Unido, por primera vez el 2011 la inversión publicitaria en nuevos medios superó a la realizada en TV. Llegó al 23,5% frente al 21,9% de la televisión.⁴⁸

Hace veinte años, cuando se compraba un formato ni siquiera se trataba el tema de los medios online. Pero a fines de los noventa se comenzó a negociar y los diversos actores convinieron que los usos online o para móvil serían sólo comerciales. Esto es, no se podría vender publicidad sin dar *revenue share* (participación en las ganancias) al dueño del formato y sólo se pueden utilizar ambos medios para promocionar el formato que se compró. Por eso hoy en día es importante delimitar la frontera, difusa en ocasiones, entre lo que es publicidad de lo que es estar generando un contenido nuevo. Y donde comienza y termina cada plataforma.

194 | Hay que concebir la biblia como un documento maestro que entrega el **marco lógico para desarrollar una idea**, un concepto. Es una guía para un equipo multidisciplinario. Y el punto de partida para quienes van a generar otros contenidos dentro del paraguas de una marca y de una franquicia determinada.

Por eso resulta tan necesario delimitar las nuevas propiedades intelectuales: ¿qué participación va a tener el usuario?, ¿cómo va a funcionar?, ¿qué márgenes se tiene para el usuario que colabora?, ¿cuán cerrada o abierta va a ser la franquicia en

48 Informe de IAB (*Interactive Advertising Bureau*) y PricewaterhouseCoopers.



relación a la participación? Y tiene que ser una biblia que indique cuál es la construcción de la marca: ¿qué estoy vendiendo?, ¿cuál es la franquicia?

Cuando se está dando forma a una idea, hay que pensar con las mismas categorías de cuando se construye una marca internacional. Y responderse cómo conseguir **una marca con arraigo local**. Por lo mismo, el contenido debe tener un sistema de creencias, un arquetipo, un estilo, una manera y una voz.

Si se tiene una marca, una franquicia, se tiene una propiedad construida: existe un bien tangible que no se puede plagiar.

5.5. Plan de explotación y distribución.

“Lo más importante no es estar tan obsesionado por entender cuál es la última forma de distribución, cuál es la última tecnología, cuántas pantallas hay. Lo que ayuda a generar contenidos en el contexto crossmedia y transmedia es entender cómo esto impacta en quien va a consumir el producto y qué expectativas tienen los que consumen respecto del producto que se ofrece.”
Marcela Campos.⁴⁹

| 195

Una vez que se tiene la biblia en papel se ha de buscar un modelo de explotación y distribución. El productor puede ir a un canal de TV, operador de telefonía o cable o bien optar por distribuir por Internet. En caso que trate con canales de TV, estudios o grandes operadores de TV o telefonía internacional, es conveniente **tener un agente**.

En efecto, aunque en el mercado latinoamericano la figura facilitadora del agente es escasa, para aquellos productores

⁴⁹ Campos, Marcela. Seminario *Cómo escribir biblias de formatos transmedia que se vendan internacionalmente*. UC. Mayo 2012.

independientes que quieran abrirse paso en el extranjero es recomendable disponer de un agente, ya que ellos funcionan como garantía para todos. Por un lado, funcionan como **una llave para abrir puertas** ya que su participación es garantía de que se está frente a una iniciativa seria, lo que allana el camino en la búsqueda de socios o partícipes. Al mismo tiempo, para el productor es garantía de que éste va a proteger sus derechos y que está siendo parte de un acuerdo de caballeros.

El modo de distribución de un proyecto transmedia puede ser tan diverso como su plan de negocio exija. Dependiendo del tipo de contenido y socios con los cuales se cuente (distribuidores, *sponsors*, *media partners*, etc.), es posible partir por medios más o menos tradicionales o interactivos.

Si el proyecto incluye **propiedades previamente creadas**, que ya han tenido presencia en TV, salas de cine, en el medio editorial, y dependiendo del mercado y de la experiencia y contactos previos del productor, es posible diseñar una campaña en la que el punto de partida sean los **medios tradicionales**. Pero cuando el productor no tenga experiencia en esos medios o el proyecto sea demasiado innovador, **Internet sería un buen aliado** para empezar a tener visibilidad.

5.5.1. El lanzamiento.

"Recuerden que todo comienza el día del lanzamiento y que todo lo anterior fue una pura preparación". Dave Birss.⁵⁰

Antes de la era transmedia y de los contenidos centrados en el usuario, cuando se planeaba un proyecto se hacía la estrategia y se definía el público. Luego se abordaba el trabajo creativo, se producía el contenido y el equipo terminaba su trabajo el día del lanzamiento, para pasar al siguiente proyecto.

50 Birss, Dave: Seminario *Cómo crear y producir contenidos de marcas*. UC. Abril 2012.



Hoy se considera que la fecha de **lanzamiento marca el verdadero inicio de un proyecto**, y que todo lo anterior fue únicamente una fase de preparación para que el contenido se adapte y sobreviva. El lanzamiento determinará no solo aspectos relacionados con el cronograma y la producción sino con los contenidos de la narrativa y/o el servicio.

En efecto, la etapa de lanzamiento coincide con el momento de mayor presencia en el mercado tanto en medios de Internet como en medios tradicionales. Si el proyecto contempla una serie de TV, largometraje, publicaciones o eventos en vivo, este es el momento en que se ponen en juego los recursos y las relaciones de negocio generadas durante las etapas previas. Por otra parte, en esta fase ya se cuenta con una **base consolidada de fans**.

La distribución en cada una de las plataformas mediales requiere un conocimiento profundo de **cómo funciona cada medio**, una proyección de cómo los usuarios navegarán de uno a otro y cuáles son los tiempos de espera entre cada plataforma. La siguiente figura expone de forma esquemática un plan de lanzamiento del proyecto transmedia *Collider*.

Figura 3: Plan de lanzamiento de un proyecto transmedia.



Fuente: BeActive

5.5.2. Plan de Marketing.

La publicidad y el marketing han sido tradicionalmente muy costosos. Hasta hace algunos años, dado que el objetivo era llegar siempre a públicos amplios había que **invertir grandes cantidades en campañas** de publicidad y marketing, comprar espacios en medios tradicionales o generar alguna actividad destacada de relaciones públicas, para su cobertura por parte de los medios.

Hoy día, hay posibilidad de entregar el mensaje de promoción de **formas más económicas o incluso gratis**. Existen YouTube, Twitter, Facebook y blogs. Todas ellas son plataformas gratuitas. Se puede diseñar una campaña que genere suficiente ruido en Internet de forma tal que los diarios se vean obligados a recogerla en sus páginas. Los diarios se suman a un hilo de conversación en Internet.

Así, el presupuesto de distribución puede hacerse más flexible con el uso de los **nuevos medios digitales**. Esto no quiere decir que no tenga que haber un presupuesto en medios más tradicionales o que pueda prescindirse de ellos. Se trata de que para algunos productos y, en especial, para las producciones en las que resulta imposible presupuestariamente acceder a espacios publicitario convencionales, sí es perfectamente posible desarrollar campañas alternativas que, en ocasiones, tienen incluso más éxito y logran un mayor impacto en las audiencias.

198 |

Además de facilitar la distribución y la venta del producto, el marketing debe servir además algunos objetivos específicos en relación con el contenido transmedia como:

1. Ayudar a **contar la historia** para familiarizar al público con el relato, considerando que la familiaridad permite involucrar a la gente.



2. Aportar **toques de color**, es decir, enfatizar algunos elementos de una narrativa más amplia, poner el foco en elementos dramáticos específicos con alto potencial de impacto.

En definitiva, los responsables del marketing del producto deben acercarlo al público y enriquecer una historia. Su objetivo debe ser atraer y retener audiencias lo más amplias posibles, explotando para ello las características de la narrativa y la exploración del universo narrativo. En términos más específicos, la campaña de marketing deberá abordar los siguientes aspectos:

- **Datos del producto** transmedia, como título, contenidos o servicios por plataformas, fechas de lanzamiento, elenco, ficha técnica, sinopsis.
- **Posicionamiento**; qué lugar ocupa el producto en el mercado.
- Públicos objetivos y usuarios y **nivel de compromiso** que se espera de ellos.
- Principales **atractivos para el público** y tipo de experiencia ofrecida.
- Principales **desventajas para el público**, aquello que puede dificultar su compromiso.
- **Objetivos financieros** y de marketing.
- **Estrategias de distribución**, medios y territorios.
- **Estrategia creativa**, los elementos de la narrativa o de utilidad que se quiere enfatizar y cómo se hará.
- Estrategia de **comunicación**; cuándo, cómo y en qué medios se desarrollará la campaña; y qué tipo de campaña se desarrollará (prensa, publicidad pagada, publicidad viral, RR.PP)
- **Puntos de venta**.
- Piezas de la comunicación, afiches, banners, SMS, cuentas en Facebook.
- Restricciones, elementos, lugares, que no se pueden utilizar.
- Aspectos legales, compromisos a cumplir con auspiciadores, colaboradores.
- **Presupuesto por partidas**.

5.5.3. Medios sociales en la distribución.

"En realidad lo único claro es que *Social Network* es un medio independiente". Marcelo Flores.⁵¹

Los **medios de comunicación sociales**⁵² o simplemente **medios sociales** (*social media*, en inglés), son **plataformas mediales de comunicación en línea** donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías Web 2.0, que facilitan la edición, publicación e intercambio de información.

Los profesores Kaplan y Haenlein⁵³ definen los medios sociales como "*un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0 y que permiten la **creación y el intercambio de contenidos** generados por el usuario*".

Los medios sociales son ricos en la influencia y la interacción entre pares y promueven audiencias cada vez más participativas. Amplían el **impacto del boca a oreja**. Por otro lado, sus audiencias son perfectamente medibles, lo que facilita su comercialización y mejora la rentabilización de la inversión publicitaria, así como una relación más personalizada con el usuario.

200 |

Los medios sociales tienen responsables de comunidad o *community manager*, que se encargan de crear y cuidar las comunidades que se generan en torno a ellos. Para ello, generan contenido de valor, **crean conversación**, animan a las personas a participar, monitorean la presencia en la red de las marcas, etc. Los medios sociales han cambiado la comunicación entre las personas y entre las marcas y las personas.

51 Marcelo Flores es Director de cine publicitario. Participa en el grupo Entertainment Masterclass. Ha creado el modelo de "partners". Ganó un premio en Cannes de TV interactiva

52 Véase, http://es.wikipedia.org/wiki/Medios_sociales

53 Véase, Kaplan, Andreas M. y Haenlein, Michael Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Business Horizons.



Algunos de los medios sociales más populares son Facebook (redes sociales), Twitter (microblogging y redes sociales), Wikipedia (de referencia), LinkedIn (redes sociales profesionales), MySpace (redes sociales), Spotify (música personal), YouTube (intercambio de video), Second Life (realidad virtual), Flickr o Picasa (intercambio de fotos).

Por sus características, se han convertido en una de las **formas de promoción y marketing preferidas** de muchos sectores y actividades, ya que permiten la interactividad directa e instantánea de los públicos objetivos a bajo costo.

Facebook parece perfilarse como la red social más influyente del momento. Según un artículo de Jeff Bullas,⁵⁴ se proyecta que **Facebook tendrá 1.000 millones de usuarios en 2013**, lo que supone que uno de cada dos usuarios de Internet será usuario de Facebook. Eso hace que hoy día Facebook se haya convertido en un medio de marketing y distribución de contenidos que no puede ser ignorado.

Según el mismo autor,

- 93% de los usuarios de Facebook **comparten sugerencias** de compra.
- Las marcas solo responden al 50% de los *post* en sus páginas.
- 80% de los usuarios que recibe una respuesta a su *post* **hace una compra** como resultado de esta interacción.
- 47% de las empresas ha generado **contactos con clientes potenciales** por Facebook.
- 41% de las empresas ha **cerrado tratos** desde Facebook.
- El costo medio para obtener **un fans es de un dólar** (aproximadamente 450 pesos).
- Casi dos tercios de las empresas encuestadas usan Facebook como su herramienta de marketing principal.

54 Jeff Bullas es consultor y capacitador de marketing digital y presencia de marcas en medios on line. Véase, <http://www.jeffbullas.com/bio/#ZYhccLwKhIe5IZYO.99>

- 87% de los *fans* de Facebook dice estar **satisfecho con una marca** en particular. Solo el 49% de los *no fans* se mostraron satisfechos.
- El costo por *click* en Facebook para *e-commerce* es de 31 centavos de dólar (aproximadamente 150 pesos).

A estas alturas, resulta prácticamente impensable el lanzamiento de una campaña, servicio o contenido transmedia que no considere los medios sociales. Según Nuno Bernardo, si bien el uso de medios sociales es esencial en la distribución y promoción de un contenido transmedia, es aconsejable elegir cuál de estos medios es el que mejor sirve al contenido.

A su juicio, no es recomendable tratar de marcar presencia en el cada vez más amplio espectro de medios sociales, sino optar por uno o dos y concentrarse en aquellas acciones que pueden ser más efectivas. En el caso de su último proyecto *Beat Girl*,⁵⁵ éste ha sido lanzado por la red social de mayor crecimiento en 2012, como es Pinterest, además de YouTube.⁵⁶

Cuando se diseña una campaña para medios sociales es importante plantearse por qué la gente usa dichos medios. La respuesta más obvia es que la gente participa en dichos medios para relacionarse con sus amigos, conocer otras personas, dar a conocer sus opiniones, compartir fotos, videos... o fisgonear en la vida de sus conocidos.

Desde luego no acuden a las redes sociales para comprarse un seguro de automóvil, pero sí probablemente para conocer la experiencia de otros y las mejores y peores compañías que ofertan este tipo de servicio. Por tanto, desde el punto de vista de las aseguradoras, la estrategia pasaría por generar una base de fans que recomiende sus servicios.

55 Véase, <http://www.siliconrepublic.com/new-media/item/28027-web-series-based-on-beat-g>

56 Véase, http://www.youtube.com/watch?v=l453cp00eQA&feature=list_other&playnext=1&list=SP6279CCA457C73CDD



En este sentido, uno de los fenómenos a tener en cuenta es la influencia creciente de los **líderes evangelizadores y los community manager**, que buscan conducir y moderar las opiniones sobre un producto o servicio específico. Asociarse con alguno de los líderes o contratar un *community manager* son dos opciones recomendables para no dejar librada una marca o producto a los avatares de la conversación libre que tiene lugar en las redes sociales.

El éxito de una campaña en medios sociales se ha convertido en un valor y en puerta de entrada hacia otros medios más tradicionales. Pero además la distribución en medios sociales tiene un valor en sí mismo, que puede permitir **monetizar los contenidos**.

Una de las mayores virtudes de los medios sociales es que permiten una relación directa con el usuario o consumidor, permite saber quién está del otro lado, lo que facilita el proceso de hacerlos partícipes de las historias que queremos contar.

5.5.4. Distribución internacional.

Ya lanzado el producto, tiene lugar el proceso de distribución y exhibición internacional. Tradicionalmente y todavía hoy, encarar una distribución internacional ha sido una tarea ardua, que no todos los proyectos superan. El medio internacional tiene una serie de **barreras de entrada** que pueden ir desde las lingüísticas y razones culturales, hasta los elevados costos de una campaña de marketing.

Por tanto, salvo en contadas excepciones, los proyectos que se plantean un lanzamiento y distribución internacional en varios medios son aquellos tienen la capacidad de atraer **grandes audiencias**. Es el caso de productos como *Harry Potter* y las franquicias *Disney*, *Pixar* y *Marvel*, entre otras.

Pero si bien llegar al mercado internacional puede ser difícil, no es una tarea imposible. Cada vez son más los **productos provenientes de mercados periféricos** que logran alcanzar los mercados globales, incluso fuera de sus áreas de influencia. Ejemplo de esto es el reciente éxito de las ficciones coreanas para adolescentes, como *Casi el paraíso*⁵⁷ que, además, exporta todo tipo de productos licenciados.⁵⁸

Uno de los requisitos básicos para la salida a mercados internacionales es contar con **un producto exitoso en el territorio propio**. El éxito y la base de *fans* local serán el aval para salir fuera con cierta credibilidad. Es importante que durante la producción local se haya llevado un riguroso registro del proceso, para conformar la biblia de producción.

El circuito internacional se puede afrontar de dos formas: la más tradicional es la **distribución de la lata**, es decir, del programa producido, y la **distribución de formato**. Hay algunos formatos en los cuales tanto la distribución de la lata como del formato conviven muy bien. Por el contrario, hay algunos tipos de formato en los cuales la distribución de los dos modelos resulta incompatible.

En las producciones de bajo presupuesto o que cuentan con elementos locales de difícil exportación, puede ser más interesante vender el formato para que cada territorio lo adapte a su idiosincrasia local y a sus estándares de producción. Además permite al productor local buscar alianzas comerciales locales, ya que para las producciones enlatadas el mercado de las marcas se reduce a las que tienen alcance transnacional.

57 Véase, <http://www.lanacion.cl/por-que-el-exito-de-la-asexuada-serie-coreana-casi-el-paraiso-en-chile/noticias/2012-06-15/172430.html>; y también consultarse [http://es.wikipedia.org/wiki/Boys_Over_Flowers_\(drama\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Boys_Over_Flowers_(drama))

58 Puede verse, http://english.visitkorea.or.kr/enu/SI/CU_EN_8_5_1_50.jsp y también http://www.ebay.com/sch/i.html?_from=R40&_trksid=m570.l2736&_nkw=Boys+Over+Flowers



Como se apuntaba, salir al circuito internacional es una opción posible pero es un medio que hay que conocer. Así como hay conocimiento y experiencia específicos para la producción de un contenido audiovisual, así como un *broadcaster* tiene su *know how* específico, la distribución de contenido requiere también de un *know how* particular y, cada vez más, de un **entrenamiento comercial**, creativo y una visión que no hay que subestimar. Siempre que sea posible es preferible contar con un distribuidor.

La distribución internacional todavía no está suficientemente familiarizada con los proyectos transmedia; se trata de una modalidad narrativa de reciente aparición. De todas formas, pueden señalarse algunos espacios como MIPTV, MIPCOM O NATPE. En estos mercados, conviven diferentes actores a los que puede interesarles un proyecto transmedia, entre ellos:

- Productoras independientes.
- Canales de TV o Cable.
- Agencias de medios.
- Portales de Internet.
- Operadores de telefonía o medios móviles.
- Distribuidores VOD.

5.6. Herramientas de medición de medios online.

Como se ha señalado, la capacidad de un proyecto para generar audiencias online y bases de *fans* se ha convertido en un punto crítico para acceder posteriormente a otros medios y mercados. De ahí que medir **quién ve los contenidos y cómo los ve** resulta una información valiosa a la hora de desarrollar y rentabilizar un proyecto transmedia.

Existe una serie de indicadores que permiten conocer mejor los hábitos de navegación de las audiencias, tales como el

número visitas diarias por visitante, frecuencia de dichas visitas, tiempo de permanencia de cada visita, horario en que se realizan las visitas, cantidad de páginas recorridas, punto de entrada y salida de cada visita, contenidos más visitados, contenidos que no generan interés, etc.

Entre las herramientas más conocidas para medir indicadores de audiencia online tenemos:

- **Medición de visitas** en páginas web, mediante Google Analytics.⁵⁹
- Seguimiento de **páginas para fans** o *Fan pages*, oficiales o extra oficiales en Facebook, Twitter, blogs y otras redes sociales.
- Abonarse a empresas de **medición de audiencias digitales** y de estudio como Flurry⁶⁰ o Social Mention.⁶¹

A diferencia de lo que sucede a veces con las métricas utilizadas en los llamados medios tradicionales como televisión, radio o prensa escrita, las estadísticas online sobre consumo de medios digitales son altamente confiables y constituyen una fiel radiografía del perfil de los usuarios al otro lado de la línea.

Finalmente, los costos de levantamiento de este tipo de información son altamente competitivos y abordables incluso para proyectos que cuenten con un presupuesto acotado.

59 Véase, <http://www.google.com/analytics/>

60 Véase, <http://www.flurry.com/>

61 Véase, <http://socialmention.com/>



CAPITULO 6

Conclusiones

- 6.1. Las estrategias de los productores transmedia.
 - a) Cambio de enfoque estratégico: de la visión centrada en la oferta a otra enfocada en la demanda.
 - b) Cambio en la forma en que se diseñan, producen y monetizan los contenidos.
- 6.2. Las capacidades necesarias de los productores transmedia

“El problema de nuestros tiempos es que el futuro ya no es lo que era”.

“Las obras no se acaban, se abandonan”.
Paul Valéry.¹

Después de un año de trabajo desde que se iniciara en diciembre de 2011 este programa de difusión tecnológica, nos preguntamos qué ha cambiado en nuestra perspectiva del sector de las industrias creativas. El cúmulo de experiencias que nos transmitieron los expertos extranjeros, la apreciable cantidad de conocimientos de última generación respecto de los nuevos modelos de las industrias creativas y de las nuevas tecnologías de la comunicación, así como las investigaciones *in house* previas y posteriores a sus visitas, nos han permitido sacar algunas conclusiones que esperamos sirvan de **herramientas para el diseño de una visión estratégica** de las industrias creativas en Chile.

El foco del análisis está puesto sobre dos ejes principales: el cambio del enfoque estratégico, y el cambio en la forma del diseño, producción y monetización de los contenidos.

208 |

Desde una perspectiva histórica, el ser humano ha evolucionado de manera permanente hacia formas de **mayor participación**. Un ejemplo concreto es el voto universal: hoy en día, la decisión sobre quién será el próximo gobernante la toman mujeres y hombres mayores de 18 años, que ejercen su derecho a votar. Esta conquista de mayores espacios públicos, no se da sólo en el ámbito político. Las audiencias operan de la misma forma cuando consumen una realización audiovisual. La gente quiere **participar**, tener el poder de **decidir**. Este es el centro de la narrativa transmedia y los contenidos para multiplataformas.

1 Paul Valéry (1871-1945). Escritor francés, poeta y ensayista.



Para tener un proyecto audiovisual realmente exitoso ya no basta con *ganarle* a la competencia en el *rating* diario. Además es fundamental que se tomen en consideración otros indicadores, como por ejemplo: **la recordación**, las utilidades económicas, la crítica, el alcance y el impacto del programa.

Los nuevos tiempos de la era digital han traído **grandes oportunidades** para los productores audiovisuales. Quizás una de las más importantes es que el acceso a la producción se ha democratizado. Antiguamente era muy difícil lograr producir una realización audiovisual. Ciertamente, ahora hay más posibilidades de concretar un proyecto. Sin embargo, conseguir un buen resultado sigue siendo una tarea ardua; es necesario estudiar profundamente a la audiencia y desarrollar una estrategia innovadora transmedia, para disminuir las posibilidades de error antes del estreno de un contenido audiovisual.

6.1. Las estrategias de los productores transmedia.

a) *Cambio de enfoque estratégico: de la visión centrada en la oferta a otra enfocada en la demanda.*

Tradicionalmente, parte importante de las empresas del sector de la cultura y el entretenimiento han producido **obras de arte industrializadas**, con mayor o menor nivel de sofisticación y desarrollo. En todos los casos, se trataba de obras cerradas que transitaban secuencialmente por las ventanas de exhibición de distintos países del mundo. Habitualmente, quien determinaba qué se ofrecía al público era el creador, en alianza con el productor. Paulatinamente, se fueron tomando en cuenta los gustos del público, pero siempre a partir de los resultados comerciales de los productos, fundamentalmente películas para cine y programas para televisión. Lo anterior significó que durante décadas no hubiese innovaciones importantes en estas industrias.

En suma, se utilizó el método de ensayo y error, que no ha resultado muy confiable ya que hasta ahora la tasa de fracasos supera a la de éxitos.

Por el contrario, los nuevos creadores y productores de contenido transmedia están cambiando el modo como desarrollan sus proyectos desde el tradicional **enfoque centrado en la oferta**, es decir, en lo que el productor cree que le gustará al público, al nuevo **enfoque centrado en la demanda**, esto es, en aquello que el usuario necesita y/o desea. Este cambio de perspectiva tiene consecuencias inmediatas, ya que influye desde el primer momento en el diseño del contenido, tanto en su forma como en la manera de consumirlo.

Por esta razón, al diseñar un nuevo contenido es clave considerar el tipo de **experiencia que tendrá el usuario** y no tanto el aparato a través del cual accederá a dicho contenido, ya que la tendencia es hacia el consumo individual. Tanto la forma pasiva de consumo (*lean back experience*) como activa (*lean forward experience*) están determinadas finalmente por el **tiempo** que tenga disponible el usuario y por el **lugar** desde donde realiza el visionado. Esto implica que la decisión tiene que ver más con el cuándo y con el cómo va a consumirlo, antes que con el qué va a consumir. Hay que aclarar que la opción de consumo activo versus consumo pasivo no es nunca definitiva ni permanente, sino que tiene que ver con una cuestión de oportunidad y comodidad para el usuario.

210 |

b) Cambio en la forma en que se diseñan, producen y monetizan los contenidos.

Como resultado de la conclusión anterior, una de las principales enseñanzas que ha quedado instalada en este programa se refiere a la **flexibilidad** (plasticidad) que debe tener el diseño de los nuevos proyectos y que obedece a la siguiente lógica:



- En el centro está el **usuario**, que ha dejado de consumir pasiva e individualmente para hacerlo de manera activa y en comunidades (tribus). Estas últimas se informan y motivan a través de redes sociales, transformándose en la llamada *voz de la ciudadanía*. Asimismo, estas comunidades altamente motivadas muestran su deseo por participar en el proceso mismo de creación del núcleo principal del contenido o de sus extensiones narrativas, transformándose así en un actor que es necesario considerar al momento de definir la estrategia comercial del producto.
- La **historia**, o el universo narrativo, sigue siendo la manera más importante de atraer al usuario. Pero han surgido también otros factores como la **experiencia**, que se manifiesta por ejemplo en la jugabilidad en el caso de los videojuegos, en la **incertidumbre** en el caso de los concursos y de los *realities* televisivos, y en la **utilidad práctica** si hablamos de las aplicaciones para aparatos móviles.
- Los proyectos transmedia tienen diversas **formas de venta** que van desde la venta del producto transmedia con todas sus extensiones hasta su comercialización en forma separada por plataformas, ya que el mercado de las empresas que pueden comprar o participar en la coproducción aún está dividido en medios que funcionan separadamente (TV, Internet, Telefonía Móvil). Esta distinción tiene directa influencia a la hora de definir el universo narrativo y la forma en que se programarán las salidas de las producciones para sus diferentes plataformas.
- Internet está influyendo drásticamente en la distribución de los contenidos, ya que está cayendo la **exclusividad** del contenido a causa de la imposibilidad de las plataformas de disponer de los recursos económicos suficientes para

pagar dicha exclusividad. Habrá contenido en muchas plataformas similares que van a poder descargarse o verse en *streaming* (visionado por Internet sin descargar el contenido), pero no en exclusividad.

- El desarrollo de las **tecnologías de la información** avanza a un ritmo exponencial y además son disruptivas, lo que significa que cualquier modelo de negocio puede tener una rápida caducidad.
- El cambio más importante se producirá por la necesidad de producir contenidos para su consumo a través de los miles de millones de **aparatos móviles**, tabletas y teléfonos móviles inteligentes en el mundo, cuyo número seguirá aumentando a una velocidad vertiginosa, convirtiéndose así en uno de los grandes aceleradores de la convergencia.
- La **televisión** no va a desaparecer, pero sí deberá convivir con este **nuevo entorno narrativo y tecnológico**. Evoluciona hacia una televisión híbrida, donde el usuario tendrá acceso inmediato y permanente a los contenidos, preferentemente a la carta.
- Está variando la **forma en que se paga** por ver los contenidos. Las audiencias están prefiriendo el consumo *Pay per View* en los contenidos de TV, en vez de las costosas tarifas de suscripción a grandes catálogos de contenido, que en la práctica no son consumidos por una cuestión de escasez de tiempo de los usuarios. En los videojuegos están optando por el sistema *Free-to-Play* con micro-pagos ya que pueden probar el contenido básico y si se deciden a jugarlo completo pagan por ir avanzando en el juego.



6.2. Las capacidades necesarias de los productores transmedia.

Si estamos de acuerdo en las conclusiones referidas a los cambios que es necesario realizar en el enfoque estratégico y en la forma de crear y producir los contenidos transmedia, tenemos que definir necesariamente cuales son las capacidades que debe tener el productor transmedia para incorporarse a los **nuevos modelos de negocio**. Pero si ya ha sido difícil la definición misma del concepto TRANSMEDIA y su aceptación unánime por los actores principales de la industria, llámense productores, directores y guionistas, también se hace arduo definir las competencias de los productores transmedia. De todos modos, es necesario intentarlo.

Respecto del primer cambio de enfoque, el **enfoque estratégico**, salta a la vista que se requiere contar con un abanico donde se incluyan capacidades de manejo en las siguientes áreas:

- Inteligencia de **mercado**.
- Planificación estratégica.
- Diseño de **Plan de negocio**.
- Análisis financiero.

Y respecto del segundo cambio de enfoque, el de la nueva **forma de diseñar, producir y monetizar contenidos transmedia**, se necesita estar preparado para áreas como:

- Modelo de producción transmedia.
- Apreciación de contenidos audiovisuales (manejo de narrativa).
- Diseño centrado en el usuario.
- Gestión de **proyectos**.
- Contratos de producción y **distribución**.
- Contratos de derechos de propiedad intelectual.
- **Tecnologías** de la información y la comunicación (TICs).
- Tecnologías digitales de **producción** y post-producción.

A simple vista, estas son las competencias de una amplia variedad de profesionales, tales como Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial, Abogado y Realizador Audiovisual. Encontrar un profesional que reúna todas estas capacidades resulta casi imposible. Muchos directores de cine acumularon con los años parte de estos conocimientos, como los sabios del Renacimiento, pero hoy se ha hecho mucho más difícil, atendido el cúmulo de información que es necesario asimilar.

¿Cuál es la solución entonces? Formar productores ejecutivos que se preparen en la metodología del modelo de producción transmedia, que se apoyen en un conjunto de profesionales ya nombrados, ejerciendo un liderazgo sólido sobre su equipo de trabajo y no perdiendo nunca de vista tres **factores claves de éxito**:

- El centro del diseño debe estar orientado en el **usuario**, que busca una **experiencia** novedosa y atractiva.
- Estamos inmersos en la llamada **economía de la atención**, donde lo más escaso es la atención del público, que está sometido a cientos de mensajes diariamente (culturales, familiares, comerciales, políticos, informativos, de servicio, etc.)
- El compromiso del usuario es muy volátil y es indispensable mantener su interés con nuevas formas de experimentar los contenidos en las múltiples plataformas donde se encuentra el contenido transmedia.

214 |

Esperamos haber contribuido al objetivo planteado en este programa. Esta guía es de distribución gratuita y estará disponible en nuestro sitio Web,² para su descarga por productores de todo el mundo. Será el **punto de partida** de una iniciativa que deseamos seguir enriqueciendo, que sirva para desarrollar lazos de co-laboración entre todos aquellos que trabajan en esta industria.

2 Véase, <http://www.accionaudiovisual.uc.cl>



Finalmente es necesario precisar que la Transmedialidad y la Multiplataforma NO son la vía de desarrollo para **cualquier proyecto audiovisual**. Solamente aplica para aquellos proyectos audiovisuales estratégicos que tienen la ambición de ser relevantes en el mercado. Serán entonces los proyectos trascendentes los que se podrán beneficiar de la metodología que ponemos a libre disposición de la audiencia de este libro.

¡Buena suerte y mucho ánimo!



ANEXO 1

Perfiles de expertos

Paco Rodríguez.

<http://www.mediaconsulting.es/>

<http://www.linkedin.com/pub/paco-rodriguez/3/240/147>

Director de MEDIA TRAINING & CONSULTING, empresa dedicada a la formación y la consultoría del sector audiovisual y cinematográfico, así como de contenidos digitales.

Durante 7 años fue Productor Ejecutivo en FILMAX ANIMATION, una de las empresas líderes en el campo de la producción independiente de largometrajes de animación en Europa.

También fue fundador y dueño de PPM MULTIMEDIA, empresa de distribución de programas cinematográficos y audiovisuales (Largometrajes, Animación, Documental) en el ámbito nacional e internacional. Su catálogo representaba más de 1.000 títulos.

En 2010 fue miembro del Comité de Evaluación (películas para televisión, series de animación) del Instituto de Cine y de las Artes Audiovisuales (España). Ese mismo año fue experto audiovisual del Programa Media de la Unión Europea.

Jason DaPonte.

<http://entertheswarm.com/>

<http://www.linkedin.com/in/jasondaponte>

Jason DaPonte tiene más de 15 años de experiencia trabajando en el punto donde los medios de comunicación y la tecnología se unen. THE SWARM es su nueva empresa, donde es Director General y Productor Ejecutivo. Pasó los últimos tres años en BBC, como *Managing Editor*. Aquí se encargó de supervisar el contenido de la empresa en su formato móvil, Web, Apps y ofertas de mensajes. Antes de esto, fue Productor Ejecutivo de BBC ONLINE, presidió BBC Future Media Editorial Forum y fue mentor y facilitador en BBC Creative Network.

Es asesor internacional tanto de Sunday Drive (una *in-car mobile*), Ravensbourne College como de End2Endz, organización benéfica de jóvenes que cree que la imagen positiva de éstos en los medios de comunicación ayuda a la juventud a un buen comportamiento. Es también mentor en Crossover Labs y XMedia Lab. Asesoró a muchas pequeñas empresas ayudándoles a construir las competencias de medios móviles y digitales en Reino Unido, Suecia, Corea y Australia.

218 |

Frank Boyd.

<http://www.linkedin.com/pub/frank-boyd/1/775/92a>

<https://connect.innovateuk.org/web/creativektn>

<http://www.unexpectedmedia.com/>

Director de Creative Industries Knowledge Transfer Network.
Y socio fundador de Unexpected Media.

Ha trabajado en una serie de programas innovadores para apoyar el desarrollo creativo, social y económico de los nuevos medios en UK. Organizó los European Multimedia Labs, el Digital Media



Alliance y los premios Interactive Entertainment BAFTA's. Fue Director de Desarrollo Creativo en BBC, donde diseñó el Programa de Laboratorios de Innovación.

Actualmente está trabajando con Creative London en una serie de iniciativas para fomentar el crecimiento de industrias de medios digitales en Londres, incluyendo el London Games Festival. Además está colaborando en una serie de eventos internacionales que reúnen a profesionales con talento creativo, a partir de una amplia gama de disciplinas, para forjar nuevas colaboraciones en torno a proyectos de plataformas cruzadas.

Dave Birss.

<http://www.linkedin.com/in/davebirss>

<http://getadditive.com/>

<http://futureofadvertising.info>

David Birss es un pensador creativo y estratégico con 20 años de experiencia en el área de las comunicaciones en marketing. Es un orador en temas sobre creatividad, publicidad, marcas y transmedia. En 2010 puso en marcha la empresa de formación ADDITIVE, que enseña a las agencias de publicidad y marcas la forma de operar en torno a los medios, siempre cambiantes.

Es también el presentador de Future of Advertising Podcast, programa donde se entrevista a los grandes del área de la comercialización, con el fin de averiguar donde está el futuro de la industria.

Marcela Campos.

<http://360powwow.com/team/>

<http://www.linkedin.com/pub/marcela-campos/6/11/b09>

Es una versátil profesional de medios, con más de dos décadas de experiencia en la producción y creación de formatos televisivos a nivel internacional. Es socióloga y actualmente es socia de Powwow Media Partners, empresa del grupo Vértice 360, donde lidera el área de desarrollo.

Como Vice Presidenta del Departamento Internacional de Desarrollo de Promofilm, estuvo a cargo de 15 versiones internacionales de *Survivor* y cinco de *Temptation Island*. Además, contribuyó a la creación de exitosos formatos televisivos como *Sorpresa y Media*, el show de entretenimiento de mayor rating de los 90 para Argentina y Venezuela; *El Conquistador del Fin del Mundo* y *12 Corazones*, *dating show* emitido en Argentina, Francia, Venezuela, Colombia EEUU y México.

Fue productora pionera para el cable panregional latinoamericano y ha supervisado más de 3.000 horas de producción para diferentes *networks* (como *Gourmet.com*, *Cosmopolitan* y *Discovery*).

Nuno Bernardo.

<http://www.beactivemedia.com/>

<http://www.linkedin.com/in/nmfbernardo>

Después de algunos años en el mundo del marketing y la publicidad, estableció su propia compañía beActive, donde creó *Diario de Sofía* (Portugal), primera serie internacional juvenil online, pionera en la televisión interactiva. La serie ha estado presente alrededor del mundo y es distribuida por Sony Pictures Television. Es invitado habitualmente como orador en



eventos internacionales como los de Toronto, Cannes, Venice International Film Festivals, MIPTV (Cannes), MEM (London), Participation TV (London), Interactive TV Show Europe, Power to the Pixel y muchos otros.

En Estados Unidos es productor ejecutivo de series de televisión en horario estelar como *The Line*, con Linda Hamilton, y *Living in your car*, que recientemente se estrenó en HBO Canadá y será transmitido en Reino Unido en *channel FIVE*.

Su trabajo reciente incluye la segunda temporada del show interactivo *Flatmates*, para el portal Web portugués SAPO y Radio y Televisión de Portugal, nominado para el Rose D'Or Awards. *Flatmates* está siendo transmitido en versiones locales en Grecia y Rumania.

También es autor de *The Producer's Guide to Transmedia*, publicado en marzo de 2011.



ANEXO 2

Glosario

A

Advertainment: Es la unión de las palabras *Advertising* (publicidad) y *Entertainment* (entretenimiento). Fue utilizada por primera vez en 1999 por la profesora de comunicaciones Patrizia Musso.

AdWords: Sistema de anuncios publicitarios de texto o gráficas, que usualmente aparecen en el lado derecho de la pantalla de los resultados de búsqueda. También pueden aparecer en la red de sitios Web que están afiliados a *AdSense* de Google.

Analytics: Servicio gratuito de estadísticas de sitios Web. Ofrece información agrupada según los intereses de tres tipos distintos de personas involucradas en el funcionamiento de una página: ejecutivos, técnicos de marketing y *Webmasters*.

Aplicación: (Programa, Software) Código que interpreta un sistema operativo y que ejerce una función específica para un usuario.

Apple: Empresa fundada en 1976 por Steve Wozniak y Steve Jobs. Fue una de las empresas pioneras en la fabricación de computadores personales en los años 80 con sus series Apple II y Macintosh.

Arquitectura de Información: Se encarga de la planificación estratégica previa a la creación de un Sitio Web. En la AI se elaboran diagramas estructurales y planos arquitectónicos para identificar las partes de un Sitio Web, la clasificación, diseño

de interacción, sistema de navegación, usabilidad, etiquetado de la información y determinar el impacto del diseño de la información en el resultado final de un proyecto Web.

ARG (*Alternate Reality Games*): Narración interactiva que utiliza el mundo real como soporte, presentando una serie de recursos mediáticos reales para contar una historia que se ve afectada por la intervención de los participantes.

Atari: Empresa que desarrolla, publica y distribuye videojuegos para consolas y computadoras personales. Es una de las productoras de videojuegos independientes más grande en Estados Unidos. Es propiedad de Infogrames Entertainment S.A. (IESA).

ATAWAD: (*Any Time, Anywhere, Any Device*) En cualquier momento, cualquier lugar, cualquier dispositivo. Son las características que definen a los nuevos usuarios de tecnologías de la información.

Avatar: Representación gráfica del usuario en ambientes virtuales multiusuarios de Internet y en juegos.

B

224 |

Banner: Imagen, gráfica o texto con fines publicitarios que habitualmente enlaza con el sitio Web del anunciante y que constituye una herramienta habitual de la publicidad online.

Biblia transmedia: Es un documento que equivale a lo que en el mercado audiovisual se denomina *formato en papel* o *paper format*, es decir, es la presentación de un formato que nunca se ha producido. No debe confundirse con la llamada *biblia de formato*, documento que sí recoge la experiencia y el conocimiento de un programa ya realizado. Esta última biblia de formato es un producto que forma ya parte del paquete de venta de un producto.



Blog: Versión reducida del término "Web log". Sitio Web donde el usuario puede publicar información de manera sencilla. Generalmente los *posts* o comentarios se leen en orden cronológico. Es habitual que dispongan de una lista de enlaces a otros Weblogs (denominada *blogroll*) y de un sistema de comentarios que permiten a los lectores establecer una conversación con el autor y entre ellos, acerca de lo publicado.

Blu ray: Formato de disco óptico desarrollado para grabar y reproducir video de alta definición y almacenar grandes cantidades de data. Un CD puede almacenar hasta 700MB de data, un DVD *single layer* 4.7GB y un disco de *Blu-ray* puede guardar hasta 25GB de data. Los *Blu-ray* doble-lado pueden almacenar hasta 50GB de data, lo que equivale aproximadamente a 4 horas de HDTV. En realidad, el láser que realiza la lectura es azul-violeta, pero por temas de marketing se comercializa como "blu", de *blue* (azul).

Brainstorming: Véase Lluvia de ideas.

Brand extension: Estrategia de marketing en la que una empresa mercadea un producto que ostenta una imagen bien desarrollada, utilizando el mismo nombre pero en una categoría diferente. El nuevo producto es llamado *spin-off*.

Branded content: (Contenido vinculado a una marca). Forma de publicidad que estrecha la línea entre lo que es entretenimiento y lo que es publicidad.

Branded entertainment: Similar al *branded content*. Tipo de publicidad que entrega a la marca la posibilidad de acercarse a su cliente de una forma especial, creando vínculos entre la marca y el programa. Normalmente se firman acuerdos entre la empresa dueña del producto o servicio y la productora del contenido.

Buy media: (*Paid Media*) Publicidad positiva obtenida a través de publicidad pagada.

B2B (Negocio a Negocio) Transacciones entre empresas, que deciden comprar y vender sus productos a través de una red.

B2C (Negocio a Consumidor) Tipo de comercio en el que una empresa utiliza la tecnología para establecer un sitio en Internet, donde hospeda una tienda virtual en la que muestra un catálogo de los productos y servicios que oferta a los consumidores finales.

C

Cadena de valor: (Cadena de valor empresarial) Modelo teórico que describe el desarrollo de las distintas actividades de una organización empresarial, que comprende desde la compra de insumos hasta el servicio post venta, con el propósito de generar valor para el cliente final.

Ciber: (Cyber) Prefijo utilizado ampliamente en la comunidad Internet para denominar conceptos relacionados con las redes (cibercultura, ciberespacio, cibernauta, etc.). Su origen proviene del griego *cibernao* que significa *pilotar una nave*.

CD-ROM: (*Compact Disc - Read Only Memory*) Disco compacto prensado que contiene datos sin permisos de escritura. El estándar CD-ROM fue establecido en 1985 por Sony y Philips.

226 |

Commissioning editors: En la publicación de libros, refiere al cargo del comprador. Aconseja a la casa editora sobre qué libros conviene adquirir y publicar y posteriormente lleva la relación con el escritor para que entregue la obra en plazos y términos acordados.

ComScore: Compañía de investigación de marketing en Internet que proporciona datos de marketing y servicios para muchas de las mayores empresas. Realiza seguimiento de los principales datos de Internet con el fin de estudiar el comportamiento en línea.



Convergencia: Conjunto de innovaciones tecnológicas y transformaciones políticas, sociales, económicas, culturales, que caminan hacia la unificación de medios de captura, almacenamiento, actualización, transformación, transmisión, distribución, consulta y venta de la información precedente de múltiples fuentes, dispositivos y aparatos. Internet es, por definición, la mayor plataforma convergente.

Copyleft: Fórmula opuesta al *copyright* nacida en el ámbito del software libre (*free software*) mediante la cual el autor de un programa lo declara como de dominio público, incluyendo el código fuente, de forma que quien quiera puede usarlo y modificarlo. Si el programa es modificado, la persona involucrada puede ejercer sin restricción alguna su derecho de copia sobre el programa modificado.

Copyright: (Derecho de Copia) Derecho que tiene cualquier autor sobre todas y cada una de sus obras de forma que podrá decidir en qué condiciones han de ser reproducidas y distribuidas. Aunque este derecho es legalmente irrenunciable, el mismo puede ser ejercido de forma tan restrictiva o tan generosa como el autor decida.

Creative visionary: (Visionario creativo) Talento al interior de una organización ligada a las industrias creativas que abre caminos en su campo de trabajo. Ve el problema y la solución donde otros no ven la necesidad y crea así un nuevo producto de mercado.

Crowdfunding: (Financiación en masa, financiación colectiva, microfinanciación colectiva y micromecenazgo) Cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que se organizan en una red para conseguir dinero u otros recursos. Se suele utilizar Internet para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones.

Clic: (En informática, clicar, cliquear, pinchar) Pulsar cualquiera de los botones de un mouse o ratón de computadora. Como resultado de esta operación, el sistema aplica alguna función o proceso al objeto señalado por el cursor o el puntero en el momento de realizarla.

Crossmedia: Propiedad, servicio, narrativa o experiencia distribuida por plataformas de medios, utilizando una variedad de formatos.

Crossover: (Cruce) Interrelación de historias o personajes de diferentes lugares, ya sea de televisión, *cómics*, diferentes editoriales, videojuegos o películas.

Cross-selling: (En marketing, venta cruzada) Táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente. Su objetivo es aumentar los ingresos de una compañía. Así, una persona que va a comprar un teléfono móvil recibe la recomendación de comprar también una funda, un cargador para el automóvil o un soporte para utilizarlo como GPS. Se le ofrecen productos relacionados con el producto en el que está interesado, lo que incrementa la venta.

Crowdsourcing: Del inglés *crowd* (masa) y *outsourcing* (externalización), consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaba un empleado o contratista, hacia un grupo numeroso de personas o una comunidad (masa), a través de una convocatoria abierta.

C2C: (Consumidor a Consumidor) Tipo de comercio electrónico que realizan los individuos entre sí, para lo cual aprovechan las características de algunos sitios de anuncios clasificados con programas de subastas electrónicas.

D

Data: Nombre genérico para cualquier información que entre, salga o se guarde en un computador o cualquier otro medio, siempre y cuando sea en formato digital.

Data center: Lugar para colocar grandes cantidades de servidores y equipos de comunicación; tiene todas las facilidades de ancho de banda, seguridad física, climatización. Se usa principalmente para alojar servidores de hospedaje de sitios Web, pero también para respaldar información en caso de catástrofes naturales, robos, etc.



Data mining: (Minería de datos) Detección de los modelos de comportamiento de los usuarios de Internet, que realizan de forma oculta muchas empresas informáticas para conocer y predecir necesidades de los clientes.

Derechos morales: El reconocimiento que hace el Estado a favor de todo creador de obras literarias y artísticas, para que el autor goce de prerrogativas y privilegios exclusivos de carácter personal.

Derechos patrimoniales: Derechos que tienen los artistas sobre sus obras, los derechos de los intérpretes sobre sus ejecuciones e interpretaciones, los derechos de los autores de fonogramas sobre sus grabaciones y los derechos de las empresas de radiodifusión sobre sus programas de radio, televisión, etc.

Derechos de transformación: El derecho sobre la traducción, adaptación y cualquier otra modificación en su forma de la que se derive una obra diferente. Cuando se trate de una base de datos, se considerará también el reordenamiento de la misma.

Diseño de utilidades: Véase Utilidades.

Dispositivo Móvil: Aparatos de pequeño tamaño, con algunas capacidades de procesamiento, con conexión permanente o intermitente a una red, con memoria limitada, diseñados específicamente para una función, pero que pueden llevar a cabo otras funciones más generales.

Docurealities: Programa de tele-realidad. Género televisivo en el cual se muestra lo que le ocurre a personas reales, en contraposición con las emisiones de ficción donde se muestra lo que le ocurre a personajes ficticios.

Dominio público: (*Freeware*) Servidores y aplicaciones de libre disposición y uso, aunque tengan derechos de autor.

DVD: (*Digital Versatile Disc, Disco Versátil Digital*) Soporte para el almacenamiento de datos binarios de igual funcionamiento y tamaño que el CD-ROM, aunque con pistas más finas, lo cual

aumenta la densidad de la información grabable en la superficie y, por tanto, le da una mayor capacidad de almacenamiento. Al igual que en los CD, hay distintas variantes según si sólo puede leer, leer y escribir, etc.: DVD-ROM, DVD-RAM, etc. La capacidad de un DVD va desde los 4,7 Gb (una cara, una capa) hasta los 17 Gb (doble cara, doble capa).

DVR: (*Digital Video Recorder*, Grabadora Digital de Video) Aparato que graba video o TV en formato digital. Con un DVR se puede poner pausa y retroceder un programa de televisión en vivo, por ejemplo, ya que se graba directamente a un disco duro en tiempo real.

DTO: (*Data Transfer Object*) Patrón de diseño utilizado para transmitir datos a través de subsistemas de programas.

E

Early adopters: Son grupos de innovadores que adoptan tempranamente los nuevos productos y servicios que ofrecen las empresas tecnológicas, *evangelizan* sobre estos temas y viralizan sus usos. En oposición a ellos están los *late adopters*. Los *early adopters* cumplen la doble función de difundir los avances tecnológicos, entre sus seguidores y en el entorno, al tiempo que entregan valioso *feedback* a la propia industria, productores y desarrolladores de contenido, para mejorar un emprendimiento.

230 |

Earned media: Publicidad positiva obtenida a través de acciones promocionales.

eBay: Sitio de subastas por Internet más popular en el mundo.

e-Book: Libro en formato digital que requiere programas específicos para su lectura. Suele aprovechar las posibilidades del hipertexto, de los enlaces y multimedia, y puede estar disponible en la red. Se puede leer en dispositivos Kindle, Nook, Ipad y *tablets* en general.



e-Business: Todas las transacciones, negocios y operaciones comerciales que se realizan usando las TIC.

e-Commerce: Compra y venta que se realiza a través de sistemas electrónicos, entre empresas y personas.

e-Learning: Empleo de herramientas y medios diversos como Internet, intranets, CDROM, presentaciones multimedia, etc. en los procesos de enseñanza y aprendizaje desarrollados por universidades, instituciones educativas y empresas.

Economía de la experiencia: Nueva forma de entender la economía, donde los consumidores eligen el producto o servicio que les atrae de una manera personal, en un mercado de productos y servicios estandarizados.

e-Services: Todos los servicios que es posible ofrecer y distribuir, a través de la tecnología.

Espacios privados: Comunicación íntima normalmente entre dos, que se desarrolla con un código personal y con referencias a experiencias comunes. Se espera que haya privacidad y que no participen terceras personas. Es el primero de los seis espacios de los medios sociales, definidos por el autor Matt Locke.

Espacios Grupales: Refuerza la pertenencia al grupo y la posición que se tiene en este mediante acciones de presión. La comunicación utiliza referencias a experiencias colectivas. Segundo de los seis espacios de los medios sociales definidos por Locke.

Espacios públicos: También conocido como espacio de publicación, alude a la generación de contenido que se espera sea consumido por personas fuera del grupo al que se pertenece y cuyo control de publicación se mantiene. Es el tercero de los seis espacios de los medios sociales definidos por Matt Locke.

Espacios de representación: Jugar un rol definido dentro de una estructura de juego grupal. Alcanzar un objetivo a través del ensayo, la actuación y el trabajo en equipo. Se espera

recompensa por el éxito. Es el cuarto de los seis espacios de los medios sociales definidos por Matt Locke.

Espacios de participación: Coordinación de grupos de personas para alcanzar un objetivo. Se sigue una creencia común y reglas definidas. Es el quinto de los seis espacios de los medios sociales definidos por Matt Locke.

Espacios de Observación: Presenciar en forma pasiva la representación de un evento realizado por un grupo, con el objetivo de disfrutar y luego comentar activamente lo observado. Es el sexto de los seis espacios de los medios sociales definidos por Matt Locke.

F

Facebook: Una de las primeras y más grandes redes sociales del mundo. Las personas registradas en el sitio pueden crear su propio perfil, publicar fotos, audios, videos y animaciones para compartir con *amigos* de la misma red. Permite buscar a otras personas con las cuales se ha perdido contacto. Lanzado el 4 de febrero de 2004, el 14 de septiembre de 2012 alcanzó los mil millones de usuarios.

Fan: (Aficionado o seguidor) Persona que siente gusto y verdadero entusiasmo por algo o alguien. Los fans constituyen el *fandom* de la persona o cosa que se admira. A veces demuestran su afición siendo miembros de un club de *fans*, creando fanzines y promoviendo lo que les interesa, entre otras formas.

Feedback: (Retroalimentación) Mecanismo de control de los sistemas dinámicos por el cual una cierta proporción de la señal de salida se redirige a la entrada y así regula su comportamiento.

Flog: (*Photoblog*, *fotoblog* o bitácora fotográfica) Bitácora de fotografías donde, a diferencia de un álbum de fotos, se publican unas pocas fotos diarias.

Foros de Discusión: Servicio automatizado de mensajes a menudo moderado por un *propietario* (*administrador*), en el cual los suscriptores reciben mensajes dejados por otros suscriptores sobre un tema dado. Los mensajes se envían por correo electrónico.



Foursquare: Servicio basado en localización GPS aplicada a las redes sociales. La geolocalización permite localizar un dispositivo fijo o móvil en una ubicación geográfica. El servicio fue creado en 2009 por Dennis Crowley y Selvadurai Naveen.

Focus groups: (Grupo focal) Técnica de estudio de las opiniones o actitudes de un público utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. También conocida como grupo de discusión o sesiones de grupo, consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión sobre un tema de marketing determinado.

Freemium: Modelo de negocios que funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos, mientras se cobra por otros más avanzados o especiales. La palabra *freemium* es una contracción en inglés de las dos palabras que definen el modelo de negocios: *free* y *premium*.

Freetoplay: (*Free-to-play*, F2P) Modelo de monetización en que los usuarios descargan videojuegos y aplicaciones para móviles sin pago.

Freeware: Programa de uso sin costo siempre que se respeten las condiciones del propietario del mismo. No debe confundirse con *Free Software*.

G

Gamificación: (Ludificación, juegoización, jugueticización) Uso de la mecánica del juego en contextos ajenos a éstos, con el fin de que las personas adopten cierto comportamiento. La gamificación utiliza la predisposición psicológica de los seres humanos para participar en juegos, además de otros elementos de la psicología de la motivación.

Geek: Persona fascinada por la tecnología y la informática.

Geocaching o Gymkhana GPS: Actividad de esconder y encontrar *tesoros* en cualquier lugar, con la ayuda de un GPS.

Google: Buscador de páginas Web en Internet que introduce, organiza y recupera para su consulta miles de millones de páginas Web en su base de datos, por medio de robots o *crawlers*.

GPS: (*Global Positioning System*) Sistema de localización geográfica vía satélite capaz de entregar la posición de una persona u objeto si ambos cuentan con un transmisor-receptor GPS, con una precisión mínima de 10 metros.

GPRS: (*General Packet Radio Service*, GPRS, Servicio general de paquetes vía radio) Extensión del Sistema Global para Comunicaciones Móviles (Global System for Mobile Communications o GSM) para la transmisión de datos no conmutada (o por paquetes).

H

Hipster: Término usado en los años 40 para referirse a los aficionados al jazz. El término reapareció en los años noventa y persiste hasta el presente. Está asociado con la música independiente, una moda alejada de corrientes predominantes y estilos de vida alternativa. El interés por los medios de comunicación incluiría películas de cine independiente.

I

234 |

Industrias creativas: (Economía creativa) Sector de la economía que involucra la generación de ideas y conocimiento. El concepto abarca esencialmente la industria cultural (arte, entretenimiento, diseño, arquitectura, publicidad, gastronomía) y la economía del conocimiento (educación, investigación y desarrollo, alta tecnología, informática, telecomunicaciones, robótica, nanotecnología, industria aeroespacial).

Inteligencia artificial: Programa diseñado para que su funcionamiento imite los procesos humanos de toma de decisiones y para que aprenda de los eventos pasados, incorporando la experiencia, atributo propio de los seres animados.



Interactividad: Serie de intercambios comunicacionales que implican que el último mensaje se relacione con mensajes anteriores, y éstos a su vez con otros previos. Es uno de los atributos esenciales de los llamados nuevos medios de comunicación.

Interface: (Interfaz) Punto de conexión, ya sea de dos componentes de hardware, dos programas o entre un usuario y un programa.

Internet: Red de computadoras a nivel mundial que agrupa a distintos tipos de redes locales usando un mismo protocolo de comunicación. Los usuarios en Internet pueden compartir datos, recursos y servicios. Las computadoras que lo integran van desde modestos equipos personales, minicomputadoras, estaciones de trabajo, mainframes hasta supercomputadoras. Internet no tiene una autoridad central, es descentralizada. Cada red mantiene su independencia y se une cooperativamente al resto respetando una serie de normas de interconexión.

Internet 2: Proyecto que trata de crear una nueva Internet de mayores y mejores prestaciones en el ámbito de las universidades norteamericanas. Fue lanzado en 1996 con la colaboración del Gobierno Federal de EEUU y de importantes empresas del sector de la Informática y las Telecomunicaciones.

IP: (*Internet Protocol*, Protocolo de Internet) Conjunto de reglas que regulan la transmisión de paquetes de datos a través de Internet. Además, el IP es la dirección numérica de una computadora en Internet, asignada y única. La dirección IP esta compuesta de cuatro octetos como por ejemplo, 132.248.53.10.

iPad: Computador Personal similar a una tableta, lanzado por la empresa Apple.

iPhone: Teléfono móvil inteligente, creado por Apple, cuyo sistema operativo es basado en Unix BSD (así como el MAC OS X); es básicamente una computadora en miniatura.

iPod: Reproductor de audio y video creado por Apple que revolucionó el modo para almacenar y disfrutar de canciones y videos favoritos.

iTunes: Programa reproductor de audio desarrollado por Apple. Se puede usar para importar canciones desde un CD, así como reproducir archivos de audio en la computadora. El programa también permite descargar canciones, programas, actualizaciones y videos de la tienda de música de iTunes.

J

Juegos de Rol: (*Role-playing game*) Juego en el que uno o más jugadores desempeñan un determinado rol, papel o personalidad.

K

Kindle: Lector de libros electrónicos de la empresa Amazon.com.

L

LinkedIn: Red social orientada al ambiente comercial y de negocios. Permite que los usuarios creen un perfil y se añadan otros a su lista de conexiones. Fue lanzada el 5 de mayo de 2003.

Libro electrónico: Véase *e-Book*.

236 |

Licensed product: (Producto licenciado). Producto que se vende apoyado fundamentalmente en la marca o imagen de otro producto o servicio.

Licensing: (Dar permiso) Refiere a la concesión de derechos por parte del propietario, sobre una obra con material protegido.

Low cost media: (Medios de bajo costo) Categoría de medios de comunicación con bajas o nulas barreras de entrada, que permiten la difusión de contenido de manera democrática y rápida retroalimentación (*feedback*).

Lluvia de ideas: (*Brainstorming*, Tormenta de ideas) Técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.



Proceso interactivo de grupo no estructurado que genera más y mejores ideas que las que los individuos podrían producir trabajando de forma independiente, debido a las sugerencias y la capacidad creativa de los participantes. Esta herramienta fue ideada en el año 1938 por Alex Faickney Osborn.

M

Mapa de usuario: Un mapa es una representación gráfica y métrica de una porción de territorio generalmente sobre una superficie bidimensional. El mapa de usuario representa las personas que están conectadas a un servicio en un período de tiempo.

Marca: Título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado. La marca suele incluir el uso de un logotipo (nombre) y una imagen (símbolo).

Marketing cooperativo: Asociación entre al menos dos empresas en el nivel de mercadeo de la cadena de valor, con el objetivo de alcanzar el máximo nivel potencial de un mercado uniendo sus características específicas.

Marketing doméstico: Proceso local de planeación y ejecución de variables como la definición de precios, promoción, distribución y comunicación de conceptos, mercancías y/o servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales u organizacionales. El mercadeo local utiliza las experiencias, lenguaje, modismos y gestos locales que conecten a la empresa, producto o servicio con el consumidor.

Marketing internacional: Proceso multinacional de planeación y definición de variables como precio, promoción, distribución y comunicación, con vistas a la venta de un producto, servicio o marca. El mercadeo internacional será cuidadoso de las diversas interpretaciones locales del lenguaje verbal y no verbal utilizado en sus mensajes.

Medios: Instrumentos o formas de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional o comunicación. Usualmente se utiliza el término para hacer referencia a los medios de comunicación masivos o *mass media* o simplemente *media*.

Medios líquidos: Son aquellos medios que están adaptando su funcionamiento y contenidos al nuevo entorno digital, dominado por el consumo social, el contenido local y la movilidad (SoLoMo). Sus contenidos tienen una estructura no lineal y asincrónica y están diseñados para participar y compartir, por lo que se dice que adoptan un modo líquido o fluido, que se adapta a las nuevas formas de uso de las audiencias.

Mensajería instantánea: (*Instant Messaging*, IM) Sistema de intercambio de mensajes entre personas, escritos en tiempo real a través de redes.

Merchandising: (Mercadeo) Término inglés que se utiliza para designar el conjunto de actividades que pueden realizarse en un establecimiento para promover la venta de los productos en exhibición.

Microsoft: Empresa responsable de los sistemas operativos Windows XP, Vista Window 7, del grupo de programas Office (Word, Excel, Powerpoint), de los controles Active X, del navegador Internet Explorer entre muchos otros programas. Microsoft fue fundada en 1975 por Bill Gates, entre otros.

238 |

MMOG: (*Massively Multiplayer Online Game*, Videojuego multijugador masivo) Videojuego donde pueden participar e interactuar en un mundo virtual un gran número de jugadores simultáneamente conectados a través de la Red.

Micropayment: (Micropago) Sistemas diversos para realizar pagos de pequeños montos (hasta diez dólares, aproximadamente) de forma electrónica, mediante una tarjeta prepago, una cuenta virtual en Internet o a través del sistema telefónico. Los sistemas de micropago han cobrado importancia desde la popularización de Internet y de sistemas de comercio electrónico ya que muchos modelos de negocio en la Web requieren el cobro de montos pequeños de dinero.



Mindshare: (Share of mind) Se refiere al nivel o porcentaje de conocimiento o recuerdo publicitario (o de marca) que posee un producto o servicio dentro de una categoría. Este conocimiento se obtiene habitualmente mediante la formulación de una pregunta espontánea formulada a una audiencia tipo.

Mobisodios: Un episodio de una serie de televisión condensada y transmitida a un celular.

Modelo de negocio: (Diseño de negocio o diseño empresarial) Mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación.

Multiverso: Es un término acuñado en 1985 por el psicólogo William James, el cual identificó ocho universos que combinan lo digital y lo físico de formas diferentes. Estos dominios interconectados ofrecen nuevas oportunidades para crear valor social, comercial y cultural. La realidad que conocemos es solo uno de estos ocho multiversos.

Multiformato: Tecnología que permite grabar datos en un archivo según una estructura que se puede leer desde una mayor variedad de dispositivos.

Multiplataforma: Programas, sistemas operativos, lenguajes de programación, tipos de narrativa que puedan funcionar en diversas plataformas tecnológicas como Televisión, Telefonía e Internet.

Multi-touch: (Multitocado) Técnica que permite al usuario interactuar con las computadoras sin usar los dispositivos de entrada usuales, como *mouse* o teclado, mediante la pulsación en varios puntos de la pantalla o dispositivo especializado, y la interpretación del gesto mediante software.

Multitasking: (Multitarea o varias tareas al mismo tiempo) Modalidad de operación del sistema operativo en el cual una computadora trabaja en una o más aplicaciones al mismo tiempo. Por extensión, se aplica a aquellos usuarios capaces

de realizar varias actividades en forma simultánea, como ver televisión, hablar por teléfono, navegar por internet, etc.

Multimedia: Conjunto de formatos de información heterogénea como audio, video, texto, imagen, etc.

N

NABC: Metodología basada en un proceso iterativo para la creación de propuestas de valor, a través de un lenguaje común y de fácil implementación dentro de las organizaciones. Implica responder a cuestiones como Necesidad, Solución, Beneficios sobre Costos y Competencia del producto o servicio que se evalúa.

Narrativa transmedia: Véase Transmedia.

Near field communication: (NFC) Tecnología de comunicación inalámbrica, de corto alcance y alta frecuencia que permite el intercambio de datos entre dispositivos.

Netflix: Plataforma de video que ofrece películas y series de televisión, a cambio de una cuota de suscripción mensual.

New media: Medio de comunicación de contenido bajo demanda ATAWAD (*any time, any way, any device*) democrático en la creación, publicación, distribución y consumo.

Nintendo: Empresa multinacional de videojuegos. Fundada el 23 de septiembre de 1889 por Fusajirō Yamauchi, fabricante de barajas hanafuda (tradicionales naipes japoneses). Desde 1975, se ha dedicado a la producción de software y hardware para videojuegos, creciendo progresivamente hasta convertirse en la compañía más exitosa en la industria de los videojuegos. Además, es propietaria mayoritaria de los Seattle Mariners, el equipo de la liga béisbol norteamericana (MLB) con base en Seattle, Washington y dueña parcial de Atlanta Hawks, un equipo de baloncesto de la NBA radicado en Atlanta, Georgia. Las oficinas centrales de Nintendo se encuentran en Kyoto, Japón.



Novela gráfica: Formato de publicación moderna, que puede adoptar la forma de historieta para adultos o comics.

Nube: (Computación en la nube, servicio en la nube, informática en la nube, *cloud computing*) Innovación que permite ofrecer servicios de computación a través de Internet. Los contenidos ya no necesitan estar alojados en un disco duro, computador o dispositivo de uso propio sino en la misma Red o Nube.

O

Offline: Equipos o dispositivos que no están en comunicación directa o están apagados. Por extensión, en el ámbito de la entretención se considera industrias offline la televisión y la radio analógica, las salas de cine, la realización de eventos, etc.

Online: (En línea, conectado) Estado de conectividad encendida. En la industria de la entretención se consideran actividades online la televisión interactiva, los videojuegos en línea, entre otros.

Open source: (Código de fuente abierta o software libre). Programa cuyo código fuente está disponible para el público general de manera gratuita, para su uso y modificación. El software libre no es siempre software gratuito (equivocación bastante habitual que tiene su origen en la palabra en inglés *free* que significa tanto *libre* como *gratuito*).

P

Página Web: Archivo escrito habitualmente en lenguaje HTML que puede ser visualizado con un navegador, por ejemplo Explorer o Chrome. Además de texto, puede contener imágenes y otros elementos multimedia (incluyendo enlaces que permiten acceder a otras páginas).

Paquete: División de la unidad de datos para su transmisión, los cuales se reagrupan al ser recibidos en su destino. El peso individual de cada paquete es menor al total, por lo que resulta más fácil su transmisión.

Patrocinio: Véase *Sponsor*.

PayPal: Aplicación basada en Web para la transferencia segura de fondos, entre cuentas de miembros. Las cuentas son gratuitas y el que recibe el dinero debe pagar una comisión a PayPal. Max Levchin y Peter Theil fundaron PayPal en 1998 y en 2002 fue comprada por EBay.

PayTV: (*Premium TV, Premium channels*) Servicio de televisión basado en el pago de una suscripción para la entrega de contenido digital o analógico.

PDA: (Personal Digital Assistant, asistente digital personal) Computador de mano que funciona como agenda electrónica de bolsillo, que incluye calendario, lista de contactos, bloc de notas y recordatorios, con un sistema de reconocimiento de escritura.

Pensamiento Lateral: (*Lateral thinking*) Método de pensamiento que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera creativa. Al evaluar un problema, existiría la tendencia a seguir un patrón natural o habitual lo que limita las soluciones posibles. Mediante provocaciones del pensamiento, sería posible forzar un desvío del camino o patrón habitual del pensamiento.

242 |

Pitch: Presentación concisa de forma verbal y/o visual de una idea para una película, serie de televisión o narrativa transmedia. Generalmente es hecha por un productor o director con la esperanza de atraer financiación para costear su desarrollo.

Plataformas: Sistemas que sirven como base para hacer funcionar determinados módulos de hardware o de software. Al definir plataformas se establecen los tipos de arquitectura, sistema operativo, lenguaje de programación o interfaz de usuario compatibles. Por extensión, se considera como plataformas de descarga y exhibición a los medios de comunicación digital.

Plataforma Cruzada: Capacidad de un software o hardware para correr de modo idéntico sobre plataformas diferentes.



Plot Point: Evento significativo dentro del argumento de la narración que profundiza la acción y probablemente la redirige hacia otra dirección.

Podcast: Unión de *iPod* con *Broadcast*. Básicamente es una transmisión, por ejemplo de noticias, que puede ser vista y escuchada cuando el usuario desee en su dispositivo iPod o similar.

Portal: Sitio Web que ofrece de forma estructurada una gran cantidad de información. En principio los portales eran el punto de partida para buscar alguna información en la Red. En la actualidad se han convertido en auténticos proveedores de servicios. Además, ofrecen mensajes a móviles, mapas callejeros, foros, *chats*, tiendas virtuales etc.

Post: (Mensaje o artículo) Generalmente usado en el contexto de foros y *blogs* en Internet, es sinónimo de entrada. Los *posts* son los artículos que se publican en el cuerpo del *blog* y se ordenan de manera cronológica.

PPV: (*Pay per view*, Pago por visión) Es una modalidad de *televisión a la carta*, en la cual el abonado paga por los eventos individuales que desea ver. Habitualmente el sistema se comercializa como complemento de un paquete de canales de televisión. El televidente paga por el paquete, por el equipo decodificador necesario y por el evento comprado.

Precuela: Obra, ya sea una película, novela, historieta, serie de televisión, videojuego u otra, creada después de una entrega original que tuvo éxito, pero cuya referencia cronológica se sitúa en el pasado. Generalmente desvela las causas o los orígenes del argumento de la primera entrega. Pese a que se viene empleando en español desde los años noventa, dicho término aún no se incorpora al diccionario por la Real Academia Española.

Premium: Servicio de televisión que ofrece contenido adicional por un pago extra.

Pre rolls: Tipo de publicidad de video que se entrega antes del contenido transmitido por Internet, y que funciona como los *spot* televisivos que anteceden a un programa.

Producción *in house*: Producción realizada dentro de la misma compañía.

Productor Transmedia: Profesional encargado de buscar auspicios, desarrollar, producir y distribuir contenido a través de múltiples plataformas aprovechando las tecnologías existentes.

Prodsuario: Nuevo individuo de la cultura actual, inmerso en las redes sociales que convive con Internet. Mezcla los conceptos de usuario, persona que pasivamente visitaba páginas estáticas en la Web y el de productor de contenido. Puede considerarse un nuevo tipo de comunicador activo y participativo en la Sociedad del Conocimiento.

Propiedad intelectual: Reconocimiento de un derecho particular en favor de un autor u otros titulares de derechos, sobre las obras del intelecto humano.

R

244 |

Realidad aumentada: Visión directa o indirecta de un entorno físico del mundo real, cuyos elementos se combinan con elementos virtuales para la creación de una realidad mixta en tiempo real.

Realidad alternativa: Narración interactiva que utiliza el mundo real como soporte, presentando una serie de recursos mediáticos reales para contar una historia que se ve afectada por la intervención de los participantes.

Realidad deformada: Realidad interpretada por la subjetividad y las limitaciones del narrador y el espectador.



Realidad virtual: Realidad basada en el empleo de ordenadores y otros dispositivos, cuyo fin es producir una apariencia de realidad que permita al usuario tener la sensación de estar presente en ella.

Review: (Reseña) Evaluación positiva o negativa de un contenido narrativo, como por ejemplo una película, videojuego, composición musical, libro, evento o representación, concierto, exposición o una pieza teatral; y más ampliamente, valoración de un equipo como un automóvil, electrodoméstico o computadora. El autor puede asignar al objeto criticado una calificación para indicar su mérito relativo con el objeto de aproximar a los lectores hacia lo descrito. En su contenido debe reflejar la interpretación y evaluación crítica de quien la realiza, pero evitarse sesgos personales.

Reality: Un *reality* es un género televisivo en el cual se muestra lo que ocurre a *personas reales*, en contraposición con las emisiones de ficción donde se muestra lo que ocurre a *personajes ficticios* (interpretados por actores). Los *realities* pueden ser de distinto tipo, por ejemplo: supervivencia, encierro, academia artística, soltero o soltera busca pretendiente, modelaje, búsqueda de empleo, entrenamiento militar o deportivo, famoso que muestra su vida, estrategia, cambio de imagen, mejoría de la salud, programa artístico protagonizado por famosos, con una ambientación rústico-histórica y los *reality road*, entre otros.

Redes sociales: Sitios Web que permiten la interacción entre personas por medios digitales.

Robots: Programas que realizan funciones en forma automática, algunos viajan en la Web con el fin de indexar páginas y localizar errores con el fin de alimentar a los buscadores. Estos programas son enviados y mantenidos por los motores de búsqueda.

S

Sitio Web: (*Web site*) Conjunto de páginas Web que usualmente comparten un mismo tema e intención.

Skype: Empresa dedicada a la comunicación de Voz sobre Protocolo de Internet.

SMS: (*Short Message Service*) Tecnología que permite mandar y recibir mensajes cortos de texto a través de teléfonos móviles o desde cuentas de mensajería en Internet.

Software: (Programa) Código ejecutable en un sistema operativo.

Software libre: Software que respeta las cuatro libertades que plantea la Free Software Foundation: usarlo para el fin que se quiera; realizar copias; modificarlo para ajustarlo; y distribuir las mejoras.

Social media games: (Social Network Game) Juego en línea que es ejecutado a través de las redes sociales y que normalmente es multijugador y asíncrono. Además, la mayoría se ejecuta dentro de un navegador de Internet, aunque existen otros que se ejecutan directamente en el sistema operativo de un dispositivo móvil.

Sociedad de la Información: Estado de desarrollo económico y social caracterizado por la capacidad de sus miembros, ciudadanos, empresas y administración pública para obtener y compartir cualquier información instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que prefieran. Se considera el estadio que sigue a la llamada sociedad post industrial, basada en los servicios.

246 |

Sociedad del Conocimiento: Espacio en el cual la adquisición, procesamiento, organización, almacenamiento, recuperación, utilización, monitoreo, distribución y venta de información, conforman actividades prioritarias para la economía de los países que las fomentan, debido a su alto índice de generación de valor agregado.

Spotify: Sistema de distribución de música sueco, presentado en octubre de 2008.

Sudoku: Pasatiempo inventado en la década de 1970 y que se popularizó en Japón en 1986, dándose a conocer a nivel internacional en 2005 cuando numerosos periódicos empezaron a publicarlo en su sección de pasatiempos.



Smartphones: (Teléfonos inteligentes) Corresponde a un tipo de teléfono portátil construido sobre una plataforma informática móvil, con una alta capacidad de computación y conectividad, lo que le permite realizar múltiples tareas como conectarse a Internet, descargar aplicaciones, consultar contenido, hacer y enviar fotos y videos, ser utilizado como GPS, entre otros usos.

Sponsor: (Patrocinio) Convenio entre una empresa u organización, denominada patrocinador, y otra denominada patrocinado, a fin de que la segunda presente la marca o el producto que desea promover la empresa patrocinadora. El patrocinio es notorio en deportes y televisión. Muchas compañías quieren a cambio que su logotipo aparezca en el uniforme del equipo.

Streaming: Método de transmisión de imágenes en movimiento (una película, un video) a través de Internet, desde un sitio a un usuario de manera que este puede acceder al servicio pero sin que exista una descarga propiamente tal del contenido que es visionado. Las imágenes pueden ser pregrabadas o emitidas en directo y pueden ir acompañadas de sonido y se transmiten comprimidas para optimizar el tiempo de envío.

T

Tabletas: (Tablet o tablet computer) Tipo de computadora portátil, de mayor tamaño que un teléfono inteligente o una PDA, integrado en una pantalla táctil (sencilla o multitáctil) con la que se interactúa primariamente con los dedos o una pluma *stylus* (pasiva o activa), sin necesidad de las interfaces típicas como el teclado físico o *mouse*.

Tag Line: Variante del slogan utilizado en marketing. La idea detrás del concepto es crear una frase que sea fácil de recordar.

Televisión Interactiva: (Interactive Television, iTV) Concepto de televisión donde el telespectador pasa a ser un elemento activo capaz de escoger aquello que realmente le interesa y beneficiarse de nuevos servicios ofrecidos a través de esta pantalla.

Teaser: (Campaña de intriga) Formato publicitario que funciona como anticipo de una campaña, ofreciendo sólo información fragmentada. Es una técnica habitual en el lanzamiento de un producto o servicio y puede adoptar diversos formatos como páginas Web en desarrollo o anuncios enigmáticos en los que nunca se llega a develar la identidad del anunciante responsable ni el producto o servicio promocionado. De esta manera, el mensaje publicitario se plantea como un enigma, con el objetivo de generar curiosidad y expectación en los usuarios.

Telefonía Móvil 3G: Tercera generación de transmisión de voz y datos a través de telefonía móvil mediante UMTS (Universal Mobile Telecommunications System o servicio universal de telecomunicaciones móviles). Los servicios asociados con la tercera generación proporcionan la posibilidad de transferir tanto voz y datos (una llamada telefónica o una videollamada) y datos no-voz (como la descarga de programas, intercambio de correos electrónicos y mensajería instantánea).

Telefonía Móvil 4G: Cuarta generación de tecnologías de telefonía móvil. Sucesor de las tecnologías 2G y 3G. La 4G está basada completamente en el protocolo IP, siendo un sistema de sistemas y una red de redes, que se alcanza gracias a la convergencia entre las redes de cables e inalámbricas.

248 |

Telefonía IP: Tecnología en la cual la señal analógica de la voz es convertida en señal digital para que pueda transitar por Internet. La calidad del sonido en las redes TCP/IP depende del ancho de banda del que se dispone.

Tienda virtual: Página Web donde se pueden realizar compras en línea.

Transmedia: Técnica de contar una historia a través de múltiples plataformas y formatos utilizando las tecnologías disponibles.

Trailer: (Avance) Pieza de video que presenta una sinopsis de las películas, series de televisión y videojuegos que serán estrenados en el futuro. A menudo duran menos de 30 segundos



y generalmente van acompañados con música de fondo propio del rodaje. En muchos avances los actores no son nombrados.

Tribu: El concepto se encuentra en la cultura Judía y en la cultura Greco-Latina, y originariamente hacía referencia a un conjunto culturalmente homogéneo de familias con un antepasado común real o mítico. Por extensión se aplica a aquellos grupos de personas que comparten códigos de conducta, preferencias, marcas y gustos similares.

TV Abierta: (también TV Aérea): Son los canales de televisión que se transmiten por señal abierta y de forma gratuita. El modelo de negocio de la televisión abierta busca el financiamiento mediante el auspicio público (Estado) o privado (empresas auspiciadoras) y no por una suscripción. Por tanto, requiere generar audiencias lo más amplias posibles, para *vender* dichas audiencias a los potenciales anunciantes.

Tweet: Es el tipo de mensaje que puede enviarse a través de Twitter, cuya extensión no puede superar los 140 caracteres. Alude a los pájaros que pían o parlotean.

Twitter: Red social donde los usuarios registrados pueden escribir mensajes de hasta 140 caracteres, sobre lo que están haciendo. Su recepción tiene lugar en tiempo real. Los usuarios tienen la opción de *seguir* a cualquier persona y leer sus comentarios en línea. Artistas de cine y farándula se comunican por este medio con el público en general y los medios de comunicación lo utilizan para ofrecer noticias de último minuto.

U

Ultrabook: Tipo de ordenador portátil liviano. Sus características de portabilidad fueron definidas por Intel en el año 2011, como parte de una iniciativa para crear un mercado que compitiera con MacBook Air de Apple. Intel destinó US\$300 millones para los fabricantes dispuestos a desarrollar un *ultrabook*, a modo de subvención.

UMTS: (Sistema universal de telecomunicaciones móviles, Universal Mobile Telecommunications System) Tecnología de transmisión usada por los móviles de tercera generación, sucesora de GSM.

Universo narrativo: Alude a una estructura narrativa capaz de soportar la creación de diversas historias en su interior. Comprende la totalidad del espacio y del tiempo, así como todas las formas de materia, energía, leyes y constantes físicas que lo gobiernan. Debe tener alcance, escalabilidad y profundidad.

Utilidades: La expresión inglesa *utility* (*utilidad*) refiere tanto a las ganancias obtenidas en un negocio, como a un programa informático diseñado para llevar a cabo una función específica. En nuestro caso, por *utilidad* nos referimos a esta segunda acepción; esto es, a un programa diseñado para ayudar al usuario en la realización de una tarea específica, relacionada en este caso con la narrativa transmedia. Puede considerarse sinónimo de *aplicación informática*, pero esta última puede tener a veces un carácter más restrictivo.

Usuario: En términos generales, es una persona que tiene derecho de uso de una cosa ajena con ciertas limitaciones. Se utiliza también como sinónimo de consumidor o cliente. En informática, un usuario es una persona que utiliza un computador, programa o servicio para lo cual debe usualmente identificarse mediante un nombre (*Nick*) y una contraseña o clave. Esto lo convierte en usuario registrado, a diferencia del usuario anónimo que no está registrado.

250 |

V

Vínculo: (*Link*) Apuntadores que sirven para saltar de una información a otra o de un servidor Web a otro, cuando se navega por Internet.

Virtual: Dispositivos o funciones simulados.



Visita: Recorrido que un usuario hace por un sitio Web. Dicho recorrido puede ser corto o largo en el tiempo, accediendo a una o más páginas del sitio Web visitado y pudiendo ser controlado desde éste por medio de *cookies*.

Video Viral: Grabación que ha sido ampliamente difundida a través de Internet, por publicidad o por envío, correo electrónico, mensajería instantánea, blogs y mediante otros sitios Web. Los videos virales suelen ser de carácter humorístico o de inspiración creativa, y pueden proceder de programas televisados o de video aficionados, los cuales son subidos muchas veces sin la intención de causar tal impacto.

Videojuego: Software creado para el entretenimiento, basado en la interacción entre una o varias personas por medio de un controlador y un aparato electrónico que ejecuta dicho videojuego.

Virtualidad: Nueva forma de relación en el uso de las coordenadas de espacio y de tiempo, que supera estas barreras y configura un entorno en el que la información y la comunicación son accesibles en cualquier momento y lugar. El Continuo de la Virtualidad sirve para describir que existe una escala continua que oscila entre lo que se puede definir como completamente virtual (Realidad virtual) y lo completamente real (Realidad).

Virtualidad Aumentada: Realidad virtual mejorada, más cercana por lo mismo a la realidad en la que vivimos permanentemente. Posición dentro del continuo de la virtualidad donde la realidad enriquece la virtualidad introduciendo objetos reales en ella.

Virtualidad Física: Conjunto de atributos físicos como forma, color o movimiento que contienen los datos y programas en la realidad virtual.

Virtualidad Espejo: Uso de herramientas digitales para ayudar a comprender el mundo físico ligado al tiempo y el espacio.

VOD: (*Video on Demand*, Video Bajo Demanda) Una modalidad de *televisión a la carta* que permite al usuario el acceso a contenidos multimedia de forma personalizada, en el momento

exacto que el telespectador lo desee. SVOD: (*Subscription Video On Demand*, Suscripción de Video Bajo Demanda). FVOD: (*Free Video On Demand*, Video Bajo Demanda Gratis).

W

WAP: (*Wireless Application Protocol*, Protocolo de Aplicaciones Inalámbricas) Estándar abierto internacional para aplicaciones que utilizan las comunicaciones inalámbricas.

Webisodios: Son episodios breves que no suelen durar más de diez minutos que se transmiten inicialmente como una descarga de Internet, en lugar de salir al aire en la primera emisión de televisión por cable de un programa determinado. Sin embargo, este tipo de contenido también puede encontrarse en la Red como un contenido propio, no ligado a otra producción.

Web 2.0: Todo sitio que permite al usuario mayor interactividad y una experiencia participativa más intensa, como comentar, compartir, arrastrar, desplazar contenidos.

Widget: Pequeña aplicación o programa usualmente presentada en archivos o ficheros pequeños que son ejecutados por un motor de *widgets* o Widget Engine. Entre sus objetivos está facilitar el acceso a funciones frecuentemente usadas y proveer de información visual. Aunque no es condición indispensable, los *widgets* suelen ser utilizados para ser empotrados en otra página web, copiando el código que el mismo *widget* pone a disposición del usuario.

252 |

Wiki: (Rápido) Sitio Web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador Web. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten. Los textos o páginas wiki tienen títulos únicos.

Y

YouTube: Sitio Web de videos subidos por usuarios registrados. Fue adquirido por Google en 2006, en 1.650 millones de dólares.



ANEXO 3

Detalle de Modelo de Negocio CANVAS

(1) Socios claves

- ¿Quiénes son nuestros socios claves?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?
- ¿Qué recursos claves adquirimos de nuestros socios?
- ¿Qué actividades claves realizan nuestros socios?

Motivación para asociarse.

- Optimización y economía.
- Reducción del riesgo y la incertidumbre.
- Adquisición de recursos particulares y actividades.

(2) Actividades claves

- ¿Qué actividades claves requieren nuestras propuestas de valor?
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿Relaciones con nuestros clientes?
- ¿Flujos de ingreso?

Categorías.

- Producción.
- Solución de problemas.
- Plataforma/Red.

| 253

(3) Recursos claves

- ¿Qué recursos claves requieren nuestras propuestas de valor?
- ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con los clientes?
- Flujos de ingresos.

Tipos de recursos.

- Físicos.
- Intelectuales (patentes, derechos de autor, marcas de datos)
- Humanos.
- Financieros.

(4) Propuesta de valor

- ¿Qué valor ofrecemos a los clientes?
- ¿Cuál de los problemas de nuestros clientes ayudamos a resolver?
- ¿Qué paquete de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de cliente?
- ¿Cuáles de las necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

Características.

- Novedad.
- Rendimiento.
- Adecuación.
- "Hacer el trabajo".
- Diseño.
- Marca/Nivel.
- Precio.
- Reducción de costo.
- Reducción de riesgo.
- Accesibilidad.
- Conveniencia/Usabilidad.

(5) Relación con el cliente

- ¿Qué tipo de relaciones esperan que mantengamos con cada tipo de segmento?
- ¿Cuáles hemos establecido?
- ¿Cómo están integradas con el resto del modelo de negocio?
- ¿Qué tan costosas son?

254 |

Ejemplos:

- Asistencia personalizada.
- Asistencia personalizada con dedicación.
- Autoservicio.
- Servicios automatizados.
- Comunidades.
- Co-creación.

(6) Canales

- ¿A través de qué canales quieren ser alcanzados nuestros segmentos de cliente?
- ¿Cómo vamos a alcanzarlos ahora?
- ¿Cómo están integrados nuestros canales?
- ¿Cuáles funcionan mejor?



- ¿Cuáles son los más rentables?
- ¿Cómo los estamos integrando con las rutinas de nuestros clientes?

Fases del canal:

- Conciencia.
¿Cómo podemos aumentar la conciencia acerca de los productos y servicios de nuestra empresa?
- Evaluación.
¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la Propuesta de Valor de nuestra organización?
- Compra.
¿Cómo permitimos a nuestros clientes comprar productos y servicios específicos?
- Entrega.
¿Cómo podemos ofrecer una propuesta de valor a los clientes?
- Post-venta.
¿Cómo podemos proporcionar información post-venta al cliente?

(7) Segmentos de cliente

- ¿Para quién creamos valor?
- ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
- Mercado masivo.
- Mercado de nicho.
- Segmentado.
- Diversificado.
- Plataforma múltiple.

| 255

(8) Estructura de costos

- ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos claves que nos resultan más caros?
- ¿Qué actividades claves son más caras?

Está su negocio más:

- Manejado por el costo (estructura de costo liviana, proposición de valor de bajo precio, máxima automatización, outsourcing masivo).
- Manejado por el valor (centrado en la creación de valor, proposición de valor premium).

Características de la muestra:

- Costos fijos (salarios, rentas, servicios públicos).
- Costos variables.
- Economías de escala.
- Economías de alcance.

(9) Flujos de ingresos

- ¿Qué valor están dispuestos a pagar realmente nuestros clientes?
- ¿Para qué pagan actualmente?
- ¿Cómo están pagando actualmente?
- ¿Cómo prefieren pagar?
- ¿Cuánto aporta cada flujo de ingreso a los ingresos totales?

Tipos:

- Venta.
- Venta en cuota.
- Suscripción.
- Préstamo .
- Renta.
- Licencia.
- Corretaje.
- Publicidad.

Precios fijos:

- Precio de lista.
- Característica del producto.
- Segmento de cliente.
- Volumen.

Precios dinámicos.

- Negociación (Promociones).
- Administración de cesiones.
- Mercado en tiempo real.



ANEXO 4

Bibliografía

ARISTOTELES. *Poética*. Barcelona. Ed. Icaria. 1998.

BLANK, Steve and DORF, Bob. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. California. R&S Ranch Publishing Division. 2012.

BERNARDO, Nuno. *The Producer's Guide to Transmedia: How to Develop, Fund, Produce and Distribute Compelling Stories Across Multiple Platforms*. Londres. Be Active Books. 2011.

BIRSS, Dave. *A User Guide To The Creative Mind*. Londres. Additive. 2012.

GARCÍA DE CASTRO, Mario. *La Televisión Hipermoderna*. Revista Telos. 2009. Disponible en: <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/tribunaimprimible.asp?idarticulo=2&rev=73.htm>

DAWSON, Roger. *Secrets of Power Negotiating*. New Jersey. The Career Press Inc. 2011.

DENA, Christy. *Transmedia Practice: Theorising the Practice of Expressing a Fictional World across Distinct Media and Environments*. University of Sydney. Australia. 2009.

FARAGO, Peter. *Upper Middle Class, Females Key to Bridging Mobile Ad Spending Gap*. Disponible: <http://blog.flurry.com/default.aspx?Tag=Segmenting>

HANDLE MILLER, Caroline. *Digital Storytelling, Second Edition: A creator's guide to interactive entertainment*. Focal Press. 2008.

HAYES, Gary P. *How to write a transmedia production bible*. Screen Australia. 2011.

JENKINS, Henry. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York University Press Books. 2006.

KIM, Jeong-Hee and HONG Jong Youl. *Analysis of Trans-media Storytelling Strategies*. Seoul. University of Foreign Studies. Disponible en: http://onlinepresent.org/proceedings/vol12_2012/18.pdf

LEVI, Pierre. *Collective intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*. Cambridge. Perseus Books. 1997.

OSTERWALDER, Alexander and PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey. John Wiley and Sons Inc. 2010.

PETERS, Dennis. *Find Your Film's Audience: How to Get Started*. Disponible en: <http://www.heavybagmedia.com/blog/2010/04/06/how-to-find-audience-for-film>

PRATTEN, Robert. *Getting Started in Transmedia Storytelling: A Practical Guide for Beginners*. 2011.

ROSE, Frank. *The Art of Immersion: How the Digital Generation Is Remaking Hollywood, Madison Avenue, and the Way We Tell Stories*. New York. Norton Paperback. 2012.

STAFFANS, Simon. *One Year in Transmedia*. 2011. Disponible en: <http://muchtoolong.blogspot.com>, http://flavors.me/simon_staffans



TEMPLAR, Richard: *The rules of work*. Pearson Education Inc.
© 2010

TOLSÁ, Jorge. *Los menores y el mercado de las pantallas: una propuesta de conocimiento integrado*. Colección Generaciones Interactivas - Fundación Telefónica. 2012. Disponible en: <http://generacionesinteractivas.org/es/conoce/investigacion/libros-y-articulos-publicados?menu=1>

UNESCO. *Comprender las Industrias Creativas. Las Estadísticas como Apoyo a las Políticas Públicas*. 2006. Disponible en: http://portal.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_641B0E7E3ED6E09189068288C41A98CCA05E0100/filename/cultural_stat_es.pdf

