

PRODUCTO 3

INFORME FINAL

Investigación de Caracterización de Nuevos Intermediarios para la Exportación de Bienes y Servicios de las Industrias Audiovisual, Música, Libro y Diseño.

Octubre 2017

Contenidos

I. INTRODUCCIÓN	3
II. PROBLEMATIZACIÓN	4
III. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	6
IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	7
ETAPAS DEL ESTUDIO	8
V. INTERMEDIACIÓN EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS: MARCO CONCEPTUAL, ANTECEDENTES TEÓRICOS Y PRÁCTICOS	10
VI. CARACTERIZACIÓN DE INTERMEDIARIOS EN EL ECOSISTEMA NACIONAL: ANÁLISIS DE CASOS 47	
VII. BIBLIOGRAFÍA	64
VIII. ANEXO	68
Pauta de Entrevista Intermediarios locales	68

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al informe final del del trabajo desarrollado para el estudio de Caracterización de Nuevos Intermediarios para la Exportación de Bienes y Servicios de las Industrias Audiovisual, Música, Libro y Diseño.

Siendo uno de los principales desafíos la definición y conceptualización aplicada que tiene el concepto de Intermediarios en la industria creativa, se realizó en una primera etapa un trabajo de recopilación de información secundaria. Para esto se realizó una revisión de experiencia internacional, indagando en las distintas cadenas de valor y en cómo se constituyen como actores los intermediarios de las diferentes industrias. Posteriormente, se fue estableciendo una tipología de los nuevos intermediarios de los subsectores.

Junto con lo descrito anteriormente se profundizó en algunos casos específicos que describen la cadena de valor y en el rol ejercido por los intermediarios en industrias creativas particulares, que sirvió como referencia para ir diseñando una tipología de estos actores que pueda ser aplicable al ecosistema nacional.

En la segunda etapa, se realizó la etapa de campo en base a entrevistas en profundidad con fundadores y gestores de empresas que calzaban o se acercaban al perfil de intermediadores que nos propusimos caracterizar. Además de participar directamente en la cadena de negocios asociado a alguna de estas industrias creativas, los servicios de estos intermediadores buscados debían contribuir a proyectar o posicionar a los creadores nacionales en mercados extranjeros.

Esta etapa estuvo precedida por un proceso de búsqueda realizado en base a conversaciones con informantes calificados ligados las diferentes industrias creativas, y adicionalmente por una revisión intensiva de contenidos de prensa.

A continuación se presenta el desarrollo y resultados de esta investigación.

II. PROBLEMATIZACIÓN

Los nuevos desafíos que supone la expansión de la economía mundial, que se ha vuelto más competitiva y productiva, supone invertir en esfuerzos que concilien los procesos productivos con el avance exponencial de la tecnología en general, la digitalización en particular, y las crecientes expectativas de los usuarios. Así, el concepto de economía creativa y cultural ha ganado terreno por su capacidad de vincular aspectos culturales, económicos y tecnológicos para hacer frente a las nuevas demandas globales (British Council, 2010). Además, esta área de la economía ha sido una de las de mayor crecimiento en generación de riqueza a nivel global, creación de empleos y aumento en los ingresos por exportaciones (Unesco 2013).

Cuando se habla de industria creativa y cultural, la entendemos como “aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (Unesco 2010:17). El vínculo entre la actividad creativa y el componente económico reconoce la importancia del diseño de los procesos productivos y la gestión del mercadeo, donde destaca el rol del intermediario y su mediación entre productores y audiencias o usuarios (British Council 2010; Olivares 2011).

En distintas áreas de la industria creativa, estudios previos sobre el papel de los intermediarios han dado cuenta del valor que generan en la promoción de productos. Específicamente, el foco está en la capacidad que tienen estos actores de asignar propiedades y características a bienes culturales generados en el campo de la moda, la publicidad, la música, el diseño y las artes (Nixon, 2002; Hesmondhalgh 2010; Rocamora 2012). Tanto los avances tecnológicos como la aparición de nuevos tipos de contenidos, la influencia y expansión de los mercados globales, y el comportamiento de los consumidores han difuminado el rol de los intermediarios, modificando –y a veces intercambiando– sus funciones y la relación de los participantes en la cadena de producción (Ravettino, 2013; Boston Consulting Group, 2016).

Ahora bien, un ámbito poco explorado en esta red de relaciones es el papel que juegan una serie de actores que conectan la oferta de bienes culturales con la demanda de estos, no solo a escala local, sino también global. Dicho de otra forma, una cosa es agregar “valor” simbólico a los productos, otra es articular una serie de procesos que permiten juntar oferta con demanda.

Las posibilidades de difusión y comercialización, dados los avances tecnológicos y de conectividad digital, han permitido a los intermediarios convertirse no solo en amplificadores de las propiedades de bienes y servicios, sino también en conectores entre oferta y demanda. Por ejemplo, al comercializar productos a través de sus propias plataformas, como es el caso de la industria de la moda y la música a nivel internacional. Si bien el rol del intermediario se ha visto más expuesto fruto del desarrollo tecnológico, no queda del todo claro cuál es su rol en las cadenas de valor de bienes y servicios propios de la industria creativa. En algunos casos operan como curadores de bienes y servicios, agregando propiedades y cualidades a estos, en otros operan como conectores entre oferta

y demanda. Esto explica la esencia de la realización del presente estudio, que tiene como objetivo identificar, comprender y proyectar la aparición de esta nueva clase de intermediarios en el escenario chileno, aquellos que logran juntar oferta con demanda para los contenidos, bienes y servicios creativos chilenos, dentro de este contexto de cambio cultural, en pro de potenciar la comercialización internacional de los bienes y servicios propios de estas industrias.

Uno de las principales barreras que enfrentan los creadores de bienes y servicios en la industria creativa es la escasez de intermediarios que les permitan organizar y accionar una cadena de valor para la distribución, comercialización y consumo de sus creaciones. Un asunto es la gestión y acceso a fondos que permitan financiar la producción de bienes, otra es facilitar la conexión entre esa producción con la demanda de audiencias y consumidores finales. Hasta ahora en Chile, en la industria creativa son escasos los estudios que den cuenta del papel de esos intermediarios. Lo que existe da cuenta que son los propios creadores y productores a nivel local los que hacen el trabajo de promoción, circulación y distribución de sus creaciones, principalmente a través de medios sociales online (Arriagada y Escobar 2015).

Otro de los tópicos centrales son las normas de distribución y protección de propiedad intelectual, como un eje clave en el crecimiento de la industria creativa. Aquí se observa una contradicción compleja de despejar en cuanto los artistas tienen el derecho de beneficiarse por la rentas de sus trabajos, pero a su vez requieren de niveles significativos de exposición y apertura, perdiendo control de parte de la distribución y derechos asociados a sus creaciones; y adicionalmente, las personas que forman parte del público general tienen el derecho de disfrutar la cultura y acceder a la información (British Council 2010:30). A esto se suma el avance en la interconexión digital con mejoras en la velocidad de transferencia y descarga, y el aumento en la cantidad de contenidos creados y difundidos por los mismos autores.

Finalmente, la búsqueda y caracterización del intermediario como un actor que conecta oferta con demanda es un factor clave para entender los procesos de generación de valor en las actuales economías creativas. Por ejemplo, la viabilidad de un proyecto y la legítima aspiración de financiamiento y retribución económica, debe comenzar por incluir factores de análisis de riesgo y oportunidades, posibilidades de crecimiento, contabilidad de gastos y expectativas de ingreso. Hoy en día no existe conocimiento respecto a qué organizaciones y actores están llevando a cabo ese trabajo. Sobre todo en el contexto de un desarrollo tecnológico que permite la circulación de bienes y servicios culturales no solo a escala local, sino también global.

En este escenario, el estudio tiene como finalidad dar cuenta del estado actual de las cadenas de valor de los sectores analizados de las industrias creativas – audiovisual, música, editorial y diseño-, identificando y caracterizando las prácticas de aquellos intermediarios creativos que cumplen el rol de articular oferta con demanda, especialmente a través de relaciones sociales y económicas, las cuales pueden incorporar el uso de tecnologías digitales. De esta forma será posible comprender la red de relaciones, prácticas y discursos a través de los cuales ejercen su labor, pero sobre todo, podremos identificar también las posibles brechas o barreras en el ejercicio de su rol en el contexto local. Con ello será posible realizar propuestas que permitan desde la política pública potenciarlos,

mejorando la competitividad exportadora en torno a los bienes y servicios creados en la industria creativa nacional.

III. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- **General**

Identificar el estado actual de la cadena de valor y cambios en los modelos de negocios de las industrias audiovisual, música, editorial y diseño, con el fin de describir los tipos de intermediarios que participan o hacen llegar los productos a plataformas digitales de distribución final, permitiendo proyectar la exportación y competitividad en estos sectores.

- **Específicos**

- Caracterizar la cadena de valor para los sectores priorizados e identificar los cambios que se han producido en las etapas de intermediación hasta la comercialización de sus productos, a propósito del impacto de la digitalización de contenidos y canales de promoción, comercialización y distribución.
- Mapear los principales intermediarios existentes en Chile, que habitan en el espacio que va entre el proceso de creación y su comercialización final, para los subsectores mencionados, identificando su nivel de madurez, sus modelos y estrategias de incorporación a la cadena comercial, y las condiciones en que operan (principales prácticas, costos, valores y condiciones para los usuarios, etc.), así como su comparación con alternativas de intermediación disponibles a nivel internacional para los productores locales que salen al mercado.
- Evaluar las brechas de intermediación para los sectores priorizados y caracterizar las nuevas tipologías de intermediarios digitales que Chile podría fomentar para potenciar la exportación de bienes y servicios creativos en estas industrias.
- Analizar alternativas de política pública para el fomento de nuevos intermediarios de comercialización en plataformas digitales.
- Búsqueda y adquisición de literatura especializada en la materia.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Cada uno de los mercados que este estudio se ha propuesto mapear contienen a priori una diversidad enorme en cuanto a los actores que forman parte del proceso de creación, producción y distribución de bienes y servicios en torno a lo que entendemos por economía creativa.

Tal como hemos descrito en párrafos anteriores, la caracterización de “nuevos intermediarios” en las cadenas de valor productivo de las industrias creativas está marcada fuertemente por el impacto de la digitalización, que abre opciones para la entrada de nuevos agentes, así como también para la transformación o generación de nuevos roles en intermediarios ya existentes. El foco de este estudio será caracterizar a aquellos intermediarios que tienen el rol de juntar oferta de bienes y servicios culturales con demanda. Ejemplos de aquello son actores y organizaciones que operen como plataformas de e-commerce, exportadores, diseño de prototipos de negocios y de monetización de los bienes y servicios propios de cada área de la industria creativa nacional.

Para ello, es clave entender las mecánicas por las cuales estos intermediarios digitales generan una disrupción en los flujos de valor en los diferentes mercados de la economía creativa. Esto es, de qué manera están desafiando un determinado modelo de negocio establecido, cómo logran entrar y posicionarse en distintas áreas de la industria creativa, y por último, cómo logran posicionar entre potenciales consumidores los bienes que intermedian. Especialmente al transformar o expandir las formas en las que el valor de estos bienes y servicios está siendo posicionado y distribuido en pro de su comercialización.

La digitalización cambia el modo en que se distribuye la oferta y demanda por medio de explotar activos de información y manejo de datos, ya no por el control de activos físicos. Es cierto que la gran mayoría de los intermediarios utiliza las tecnologías digitales, sin embargo, cuando queremos discriminar sobre el valor disruptivo de nuestro foco de análisis, lo que los distingue es **aquella capacidad de explotar y analizar información para crear nuevos servicios o bienes dentro del ecosistema en que intermedian.**

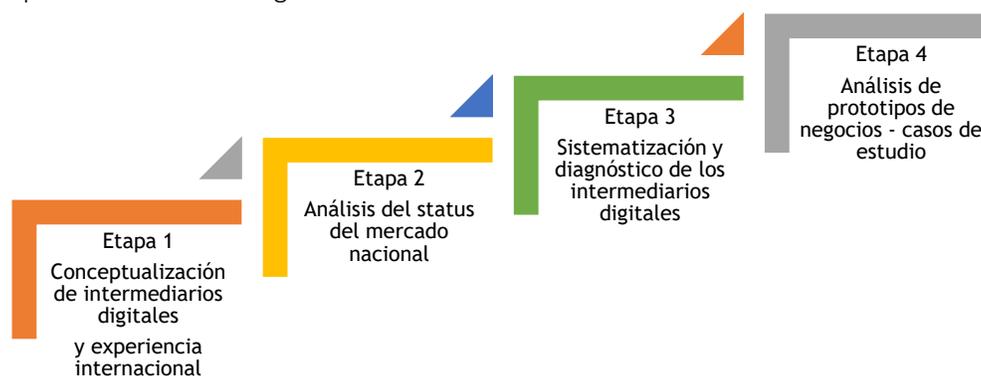
En efecto, los intermediarios a los que apuntamos, se aproximan al mercado desde una lógica de “management de información” en contraposición al despliegue y/o explotación de recursos, esto significa que sus estrategias –no solo digitales- descansan en la recolección y explotación de información con el objetivo de crear nuevos servicios digitales capaces de capitalizar y crear valor en el contexto de ineficiencias de los mercados de manera tradicional. Hay conocidos casos paradigmáticos de disrupción de intermediarios digitales en diversos mercados que dan cuenta de esta fortaleza, ya sea conectando información en nuevas formas y rankeando en base a algoritmos (ej. Tripadvisor), o convirtiendo bienes físicos a servicios virtuales (ej. Netflix, iTunes, Spotify), agregando información y reorganizándola en mercados altamente fragmentados (ej. Lasoo) o creando una plataforma para el cruce de oferta y demanda a través de nuevos flujos de información (ej. Uber, Airbnb). Esto tiene implicancias no solo respecto a su capacidad disruptiva, sino que a la

rapidez con que los actores que se basan en ella pueden irrumpir y transformar profundamente los mercados y sus cadenas de valor.

Con todo, el enfoque del presente estudio estará puesto en proveer un modelo de análisis que permita construir un mapa general de la cadena de valor de las cuatro industrias definidas, y al mismo tiempo focalizar en aquellos agentes descritos como intermediarios, con el objetivo de proveer una visión general estructurada de las funciones típicas asociadas a dichos agentes de intermediación digital, junto con identificar e ilustrar casos de interés y discutir las condiciones que favorecen su desarrollo en cada uno de los sectores analizados.

ETAPAS DEL ESTUDIO

El estudio se compone de 4 etapas o fases que nos permitirán alcanzar los propósitos propuestos, modelo que se resume en el siguiente cuadro:



En el presente Estado de Avance, se detalla la Etapa 1 de intermediarios digitales y revisión de experiencia internacional. Esto se realizó a partir de **Fuentes secundarias**, enfocado en investigaciones, estudios y relatos existentes en materia de intermediarios que facilitan el posicionamiento de productos físicos y digitales hacia su comercialización. Junto con esto, se ha ido avanzando en el proceso de coordinación de las **consultas o entrevistas a expertos** en la materia, los cuales se irán definiendo a medida que avanza el desk research.

El levantamiento de fuentes secundarias se focalizó en conceptualizar la temática, junto con recoger experiencia y literatura global entorno al desarrollo de las economías creativas. En particular, se buscó identificar y describir experiencias en países con mayor desarrollo en torno a la economía creativa en los cuatro sectores que este estudio se ha propuesto mapear. Esto nos permitió construir las cadenas de valor asociadas a cada uno de los sectores, así como las funciones típicas de los intermediarios entre los creadores y las plataformas digitales. Entre las interrogantes guías de esta etapa del trabajo está el ¿Cómo se alteró el paisaje –y cómo sigue cambiando- en las industrias que interesan?, ¿Cuáles son las cadenas de valor que hoy definen cada una de esas industrias y cómo han cambiado?, ¿Qué tipo de agentes o intermediarios han aparecido en la materia?, ¿Qué gestionan

y cuál es el funcionamiento?, ¿Qué los caracteriza, específicamente a aquellos que han utilizado la recolección y manejo de información para la agregación de valor y posterior comercialización? ¿Qué es común y que es particular en estas experiencias?

El objetivo fue la identificación de casos paradigmáticos y describir cómo contribuyen a desarrollar las diferentes industrias. Un elemento fundamental en dicha revisión serán las etapas que ha comprendido su desarrollo, como también el rol del Estado en su fomento, la orgánica y los diferentes procesos y actores (público-privados) que han formado parte de esto. De esta manera, el trabajo irá desplazándose hacia describir cómo estos actores facilitan la “salida” de los productos – comercialización, exportación- a través de plataformas internacionales, sean éstas digitales o no.

En la revisión de experiencias en la materia, se realizará un recorrido por las experiencias de países como Nueva Zelanda, Sudáfrica, Australia, seguidos por la experiencia latinoamericana. Sobre este último punto, el foco será indagar sobre qué existe en la región referido a buenas prácticas y desarrollo de intermediarios hacia la comercialización de productos en los sectores analizados.

Finalmente, las técnicas de recolección de información que se utilizarán para el cumplimiento de esta etapa fue el Desk Research –Revisión de Fuentes Secundaria. Esta técnica de investigación cualitativa consiste en la búsqueda de información de fuentes secundarias, que involucró documentos, papers, estudios e información publicada de diferentes organizaciones asociadas a los temas de la investigación. La revisión permite generar un orden y sistematización.

V. INTERMEDIACIÓN EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS: MARCO CONCEPTUAL, ANTECEDENTES TEÓRICOS Y PRÁCTICOS

A. PRODUCCIÓN Y CONSUMO EN LA INDUSTRIA CULTURAL: ANTES Y DESPUÉS DE INTERNET

Las industrias culturales en general son espacios de producción cultural en los cuales se crean bienes y servicios con lógicas significativas para los actores que los producen (McRobbie 2002; Du Gay y Pryke 2002; Mears 2011; Du Gay 2004; Slater 2002).

Bourdieu (1984) en su obra “La Distinción” propuso el concepto de “intermediarios culturales” refiriéndose a un grupo de profesionales –vendedores de bienes simbólicos y servicios tales como diseñadores, críticos de arte, publicistas y periodistas, entre otros— quienes tienen un rol clave en la formación de los gustos de los consumidores, pero sobre todo en la promoción del consumo, la generación de capital simbólico y económico, y la reproducción de mercados (Smith Maguire y Matthews 2010; Smith Maguire y Matthews 2014). Basados en este concepto, una serie de estudios han abordado las prácticas de actores que operan como intermediarios culturales en la formación del gusto de consumidores en distintos mercados al asignar valores y significados a diversos bienes y servicios. Por ejemplo, Nixon (2003) analiza el papel que juegan los publicistas en agencias de publicidad, movilizando categorías y significados en relación a bienes de consumo. Entwistle (2009) explora el rol de vendedores y comentaristas de moda al mediar los gustos e identidades de modelos y diseñadores, y Negus (2002) analiza el papel de ejecutivos y encargados de marketing de sellos en la industria musical, los que operan como mediadores entre audiencias, productores, músicos, distribuidores y consumidores.

Smith Maguire y Matthews (2014: 2) sugieren tres dimensiones de análisis que permiten definir y explorar el papel de los intermediarios culturales. En primer lugar, son actores que se mueven en distintos mercados y que construyen valor al mediar la percepción de una serie de bienes por parte de los consumidores finales, así como también otros intermediarios culturales que están inmersos en una cadena de producción y valor. En segundo lugar, la generación de valor no es condición suficiente para identificar a los intermediarios culturales. También se definen en relación a su *expertise* a la hora de orientar el gusto de otros consumidores. En tercer lugar, se pueden diferenciar en función de la posición que tienen en las cadenas de producción, los procesos de producción cultural que negocian y los bienes que median; así como la autoridad, autonomía y los recursos que despliegan para poder cumplir sus propósitos.

En distintas áreas de la industria creativa, estudios previos sobre el papel de los intermediarios han dado cuenta del valor que generan en la promoción de productos. Específicamente, el poder de estos actores en las cadenas de valor está en la capacidad que tienen de generar valor conectando con o a través de la distribución, además de asignar propiedades y características a bienes culturales generados, por ejemplo, en el campo de la moda, la publicidad, la música, el diseño y las artes (Nixon, 2002; Hesmondhalgh 2010; Rocamora 2011). Tanto los avances tecnológicos como la aparición de nuevos tipos de contenidos, la influencia y expansión de los mercados globales, y los cambios en el comportamiento de los consumidores, han difuminado el rol de los intermediarios, modificando –y a veces intercambiando- sus funciones y la relación de los participantes en las cadenas de producción (Ravettino, 2013; Boston Consulting Group, 2016).

Ahora bien, un ámbito poco explorado en esta red de relaciones es el papel que juegan los intermediarios en la creación de valor al conectar la oferta de bienes culturales con la demanda de estos, no solo a escala local, sino también global. Dicho de otra forma, una cosa es agregar “valor” simbólico a los productos, otra es articular una serie de procesos que permiten juntar oferta con demanda, para aumentar la circulación y masificación de estos bienes culturales. En esta dimensión el desarrollo tecnológico, tanto en la masificación y adopción de tecnologías digitales por parte de productores y consumidores es un elemento clave de comprender.

Las posibilidades de difusión y comercialización, dados los avances tecnológicos y de conectividad digital, han permitido a los intermediarios convertirse no solo en amplificadores de las propiedades de bienes y servicios, sino también en conectores entre oferta y demanda. Por ejemplo, al comercializar productos a través de la creación de plataformas de distribución que operan como “agregadores” de oferta de bienes, como es el caso de la industria de la moda (AliExpress) y la música a nivel internacional (Spotify).

Una de las principales barreras que enfrentan los creadores de bienes y servicios en la industria creativa es acceder a capacidades o servicios que les permitan organizar y accionar una cadena de valor para la distribución, comercialización y consumo de sus creaciones. Un asunto es la gestión y acceso a fondos que permitan financiar la producción de bienes, otra es generar la conexión entre esa producción con la demanda de audiencias y consumidores finales. Hasta ahora en Chile, en la industria creativa son escasos los estudios que den cuenta del papel de esos intermediarios. Lo que existe muestra que, en general, son los propios creadores y productores a nivel local los que hacen

el trabajo de promoción, circulación y distribución de sus creaciones, principalmente a través de medios sociales online (Arriagada y Escobar 2016).

Finalmente, identificar y caracterizar al intermediario en tanto actor que conecta oferta con demanda es un factor clave para entender los procesos de generación de valor en las actuales economías creativas. Por ejemplo, la viabilidad de un proyecto y la legítima aspiración de financiamiento y retribución económica, debe comenzar por incluir factores de análisis de riesgo y oportunidades, posibilidades de crecimiento, contabilidad de gastos y expectativas de ingreso. Hoy en día no existe conocimiento formal o estructurado respecto a qué tipo de organizaciones y actores están llevando a cabo ese trabajo. Especialmente, en el contexto de un desarrollo tecnológico que permite –y muchas veces estimula- la circulación de bienes y servicios culturales no solo a escala local, sino también global.

B. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE INTERMEDIACIÓN EN LA ERA DIGITAL

Estamos en un contexto de “disrupción digital”, empujado principalmente por los cambios en torno a las formas de crear valor –como el desarrollo tecnológico que afecta modelos de negocios y formas de trabajo— en la producción y circulación de bienes y servicios provenientes de las industrias creativas (Riemer, et al. 2015). Si antes de la era digital la figura del intermediador era explorada en tanto actores con la capacidad de generar valor simbólico y necesidades de consumo, a través de la promoción de las características y la atribución de propiedades a bienes y servicios, en la era digital el foco no está solo en los individuos que se sitúan entre la producción y el consumo. Las plataformas tecnológicas –y el rol de intermediación que juegan- en las distintas cadenas de valor son parte de la expansión de la figura del intermediario en la era digital.

¿Cómo se crea hoy el valor en torno a bienes y servicios? ¿Qué papel juegan las tecnologías digitales en la creación y circulación de ese valor? ¿Cómo se constituyen mercados en torno a estos procesos de generación de valor? Riemer, et. al (2015) determinan y organizan las distintas funciones que tienen los intermediarios digitales como activadores de los procesos potenciales de creación de valor (ver Figura 1). Por ejemplo, aparecen quienes **catalogan** a través de plataformas digitales distintos productos y servicios de diferentes proveedores, para ponerlos a disposición de manera ordenada y jerarquizada a los consumidores. Están los intermediarios que **empaquetan** distintos bienes de proveedores diversos para ofrecerlos como un “combo” a buenos precios de los

consumidores (por ejemplo, paquetes de discos, libros y películas). Otro tipo de intermediario digital es aquel que **filtra y selecciona** información de manera tal de permitir a los consumidores la realización de búsquedas organizadas y filtradas en función de sus intereses. Otro caso de intermediación facilitada por tecnologías digitales es la que permite almacenar y disponibilizar grandes volúmenes de información, por ejemplo, YouTube como plataforma que organiza y almacena contenidos generados por los propios usuarios de la plataforma. Además, esta plataforma de videos permite que ese contenido sea compartido por los usuarios, en cambio otras plataformas como Amazon o Expedia, permite además de la compra de bienes y servicios, realizar comparaciones entre productos y sus precios. De esta forma, la intermediación digital funciona como una serie de actividades potenciadas por tecnologías digitales que permiten a los consumidores acceder, filtrar, organizar y consumir de manera más eficiente, informada y transparente una serie de bienes y servicios.

Figura 1. Funciones de los intermediadores digitales

FUNCIÓN	EXPLICACIÓN
Catalogamiento	Provee un catálogo completo y estructurado de productos, contenidos o servicios alimentado desde proveedores.
Empaquetamiento (Bundling)	Provee y ofrece paquetes integrados de productos, contenidos o servicios, que usualmente provienen de múltiples proveedores.
Reordenación o Filtro	Ofrece funcionalidades que permiten a los consumidores interactuar, reordenar o filtrar listas de estructuradas de productos, contenidos y servicios, de modo de encontrar una oferta adecuada.
Ranking y Recomendación	Usa tecnología usualmente en base a algoritmos para rankear, ordenar productos, contenidos o servicios, basado en ciertos criterios (ej, calidad), o para proveer recomendaciones personalizadas a clientes.
Entrega (delivery)	Realiza la entrega o disponibilización de contenido digitalizado, en diferentes modalidades posibles (descargas, streaming, apps, otras).
Almacenar (Hosting)	Provee una plataforma, usualmente en la nube, para la subida, almacenamiento y acceso a contenido digital.
Compartir (Sharing)	Permite a usuarios compartir contenido entre aquellos que participen de una determinada plataforma intermediadora.

Casting de demanda o solicitudes	Provee funcionalidad que permite a usuarios expresar sus necesidades o requerimientos específicos para generar los productos, servicios o financiar proyectos desde otros usuarios o proveedores de la plataforma.
Canalizar Actores	Provee a los clientes o usuarios de la capacidad para seleccionar productos, contenido o servicios dirigiendo a los clientes hacia la plataforma digital de los proveedores.
Funciones de Precio	Se encarga de comparar o establecer precios de productos, contenidos o servicios alimentados desde proveedores, a veces por medio de mecanismos especiales de establecimiento de precio.
Emparejamiento de Actores (Matching)	Ofrece modos de emparejar clientes con los adecuados proveedores de productos, contenidos o servicios, usualmente por medio de algoritmos especializados.

Fuente: Riemer, et. al (2015).

Ahora bien, ¿cómo estas funciones se interrelacionan y funcionan en distintas empresas que proveen el servicio de intermediación? Para comprender los distintos tipos de intermediación, es necesario analizar el tipo de disrupción –o transformación- que han generado los intermediarios en distintas cadenas de valor, modelos de negocio y/o mercados. Riemer, et. al (2015) proponen una tipología para caracterizar la disrupción y el tipo de intermediación que estamos viendo en distintas industrias, especialmente en función de las actividades descritas en la Figura 1:

- 1. Tiendas digitales (Digital Stores):** Las tiendas digitales son por antigüedad e impacto los principales intermediarios digitales. Intermedian entre productores (y dueños de marcas) y el consumidor final. Principalmente, las funciones que realizan estos intermediarios tienen que ver con la organización de información, de bienes y servicios de distintos proveedores, y ya de una forma más secundaria, facilitan plataformas para la evaluación y comparación de precios y características de bienes y servicios. Ejemplos emblemáticos de tiendas digitales son Amazon y Expedia.
- 2. Núcleo de contenidos (Hub Content):** La función básica de estos intermediarios es proveer de contenidos digitales para la descarga y reproducción en línea por parte de los consumidores. Los mejores ejemplos de estos intermediarios son Netflix y Itunes, plataformas que proveen de contenidos descargables y fáciles de reproducir en distintos dispositivos. La principal disrupción de este tipo de intermediario se ha visto en la industria de la música, el cine y los libros, dado que proveen de una plataforma que permite la segmentación de contenidos y una personalización en el consumo de estos por parte de los usuarios finales.

3. **Sharing hub:** Plataformas como Flickr y YouTube son los mejores ejemplos de estos intermediarios. A diferencia de los hub content, los sharing hub permiten que el contenido se comparta sin costo alguno para los usuarios, aparte de organizar, facilitar la distribución, calificación y recomendación de los contenidos que se acumulan en la plataforma. En simple, la principal función de este tipo de intermediarios es proveer de almacenamiento para los contenidos, además de entregar la posibilidad directamente a los usuarios de poder distribuirlos fácilmente. La principal disrupción que ha generado este tipo de intermediarios es que han transformado tipos de negocios. Por ejemplo, Flickr obligó a empresas como Kodak a buscar la generación de valor económico no solo en el revelado de fotos. En el caso de YouTube, la plataforma ha logrado presentar contenidos exclusivos como la transmisión de festivales de música a nivel global, compitiendo con otros proveedores tradicionales de este tipo de servicios (por ejemplo, canales de cable o de televisión abierta).
4. **Promotores:** este tipo de intermediario provee de ofertas e información de productos de manera segmentada a los consumidores. Se sitúan entre los consumidores, los retailers y los dueños de marcas. Ahí está el valor de su intermediación. Al organizar ofertas y detectar precios para empaquetar promociones de bienes y servicios, generan valor tanto para productores como consumidores finales. Su carácter disruptivo radica en la transparencia que genera en torno a los precios, promoviendo la competencia entre proveedores. Los promotores juntan oferta con demanda a través de la organización, análisis y distribución de información en torno a los precios de bienes y servicios en distintos mercados.
5. **Agregadores:** estos intermediarios acumulan información sobre productos y precios y la organizan para entregarla a los consumidores. Intermedian entre los consumidores que están buscando productos y comparando precios, especialmente en el caso de retailers más pequeños (Pymes). Si los promotores se enfocan en el precio para operar como intermediario, los agregadores se enfocan en la descripción y comparación de las características de bienes y servicios. Estos intermediarios han sido disruptivos en tanto permiten la entrada de pequeños y nuevos proveedores de bienes y servicios en función de las necesidades específicas de grupos de consumidores.
6. **Discriminadores:** este tipo de intermediario es una fuerza de disrupción relevante en distintos mercados. Principalmente porque opera como organizador de contenidos, usualmente a través de algoritmos que permiten rankear la información en función de las preferencias de los consumidores. Ejemplos de intermediarios discriminadores son Trip Advisor, plataforma

de recomendaciones de destinos para viajar, hoteles y servicios relacionados a ese mercado, y Reedit, plataforma que organiza y rankea información desde distintos medios de comunicación, blogs y sitios web informativos. Este tipo de intermediarios se sitúa de manera eficiente entre productores y consumidores, a través de la competencia que genera entre productores a través de la evaluación y ranqueo que hacen los consumidores de los bienes y servicios ofrecidos y evaluados.

7. **Crowd Sourcer:** estos intermediarios son básicamente plataformas que permiten a los usuarios hacer solicitudes públicas en función de sus intereses, organizando la información, gestión de recursos (por ejemplo, información dinero, bienes) para conseguir los objetivos de quienes las utilizan. Un ejemplo arquetípico de este tipo de intermediario es Kickstarter, sitio web que permite, por ejemplo, a artistas solicitar financiamiento para la realización de sus proyectos artísticos (películas, discos, documentales, libros, obras de teatro, exposiciones). El valor disruptivo de estas plataformas no está en reemplazar modelos de negocio establecidos, sino en potenciar el desarrollo de nuevos productos que puedan ingresar en mercados establecidos o desarrollar nuevos mercados, como es el caso de la industria de software, a través del desarrollo de prototipos de productos.
8. **Matcher:** este tipo de intermediarios ofrecen servicios digitales que permiten a los consumidores acceder a bienes y servicios de su interés de manera innovadora, principalmente por dos razones. En primer lugar, porque logran juntar al oferente con el consumidor más adecuado para su servicio o bien. Un ejemplo de esto es lo que ocurre con plataformas como Uber y AirBnB. En segundo lugar, para lograr el “match”, se sostienen en sofisticadas plataformas de búsqueda y organización de contenidos, como es el caso de Momondo una plataforma que provee de información sobre tickets aéreos en tiempo real. Estos intermediadores están orientando permanentemente al consumidor para lograr el match con el mejor oferente, ya sea a través de algoritmos o sistemas de localización geográfica. El valor de estos intermediarios está en que logran penetrar mercados monopólicos o muy concentrados.

C. UNA MIRADA GLOBAL A LA INDUSTRIA CREATIVA EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN

La masiva adopción de internet, el desarrollo de aplicaciones y tecnologías digitales, es un fenómeno global que ha impactado tanto a la gran mayoría de los sectores de la economía como a muchas de las prácticas de los consumidores. En diversas industrias –pero sobre todo en las industrias creativas, entendidas como aquellas que venden bienes simbólicos como música, cine, entretenimiento, diseño y libros- la digitalización ha cambiado las formas de producción, venta y distribución, junto con afectar las estructuras en que las empresas se organizan y los ecosistemas en las que actualmente compiten.

Sin duda alguna, como se observa en la descripción de los distintos tipos de intermediarios, las industrias que se han visto más rápidamente impactadas por la digitalización son aquellas vinculadas a la creación de contenidos, más en específico la industria del cine y la televisión, la industria editorial, la música y de medios de comunicación masiva -como la televisión y la prensa escrita- y más recientemente el atractivo mercado de videojuegos. En efecto, en la última década, cada uno de estos sectores ha estado continuamente desafiado a innovar y replantear sus modelos de negocio y estrategias de monetización de contenidos frente a la masiva penetración de las tecnologías digitales en la vida cotidiana de las personas, las que han permitido instalar la inmediatez y ubicuidad en el ámbito de la oferta y demanda de bienes culturales, transformando los hábitos y prácticas de consumo, abriendo el acceso a una infinidad de contenidos y alternativas de formatos y plataformas para las personas.

Una forma de abordar este fenómeno para comprenderlo en el contexto local, es seguir el recorrido que han tenido otras economías más desarrolladas en el mundo. De acuerdo al análisis elaborado por Strategy & PWC en su informe “The Digital Future of Creative Europe” (2015), los consumidores han sido uno de los grandes beneficiarios de la digitalización en las industrias creativas gracias al fácil acceso de una extensa, diversa y cada vez más relevante oferta de contenidos. Un factor clave de este cambio ha sido la proliferación de los dispositivos tecnológicos. Por ejemplo, en el caso europeo, desde 2010 las personas están accediendo a Internet a través de smartphones y tablets por sobre los computadores personales. En países como Reino Unido e Italia estas cifras se estiman en torno al 12% y al 20% de la población, respectivamente (IAB 2013).

En el caso europeo, estas transformaciones han cambiado las prácticas y formas de consumo de distintos bienes. Por ejemplo, desde 2003, se observa un sostenido crecimiento en la demanda de los productos creativos. El tiempo diario destinado al uso de plataformas tanto digitales como no digitales se ha incrementado en cifras cercanas a un 50%, llegando a un promedio de 4 horas diarias el 2012, y en EE.UU. a un promedio de 5,6 horas diarias en 2016 considerando todos los dispositivos conectados -móvil, desktop y otros- (Strategy & PWC, 2015; Meeker, 2017), lo que se explica fuertemente por el incremento del consumo en televisión y películas. Otro factor ha sido el fuerte incremento en el tiempo de uso de internet explicado por una multiplicidad de factores, que no solo refieren a la proliferación de Smartphone y tablets. La oferta de nuevos productos para el consumo a través de plataformas digitales (por ejemplo, contenidos de entretenimiento), el comercio electrónico junto con la masificación de las redes sociales, ha contribuido fuertemente a este fenómeno.

Complementariamente, uno de los factores más relevantes para el desarrollo de la industria creativa en el contexto de la digitalización, es la disposición a pagar de parte de los consumidores. Si bien existen cuestionamientos respecto de la sostenibilidad de los actuales modelos de negocio en línea en industrias como los medios de comunicación, música y cine – argumentando que los consumidores estarían menos dispuestos a pagar por productos digitales ampliamente accesibles, que respecto a sus equivalentes físicos—los análisis de industria revisados conducen una conclusión distinta. En general, las personas están gastando más que nunca en productos y servicios de las industrias creativas y este flujo de ingresos seguirá constituyendo la oportunidad de crecimiento más grande y prometedora de este sector. Por ejemplo, en el caso europeo, el fuerte incremento en el uso de tecnologías digitales ha significado un aumento de los ingresos para productos y servicios en línea, los que se han incrementado en un 29% compuesto anualmente entre el 2003 y 2013 (Strategy & PWC, 2015).

Desde un punto de vista de la oferta de bienes culturales, si bien todos estos mercados siguen incluyendo una alternativa análoga, lineal o física (respecto de la cual existen por cierto modelos de negocios claramente establecidos aunque declinantes), las tendencias revisadas indican que las áreas de crecimiento se concentran prácticamente en su totalidad en el ámbito digital. Los datos son contundentes. Por ejemplo, el sector creativo europeo aumentó en 22.000 millones de euros sus ingresos en el período comprendido entre el 2003 al 2013, con 36.000 millones de euros provenientes de actividades digitales que permitieron compensar las pérdidas asociadas a otras plataformas (Strategy & PWC, 2015). En algunos sectores, los ingresos provenientes de la oferta de

bienes digitales han podido compensar las pérdidas en ingresos no digitales; En el caso de películas, programas de televisión y edición de libros, por ejemplo, la práctica de los consumidores en medios digitales ha comenzado a madurar, permitiendo rentabilizar a los agentes de dichas industrias.

Por ejemplo, la industria del cine y la televisión ha visto cómo la penetración de una gran oferta de productos digitales como los servicios de streaming “over the top” (OTT), video-on-demand (VOD), “Internet Protocol TV” (IPTV), y TV Everywhere¹, han revolucionado la industria, ampliando las alternativas de rentabilización. Las transformaciones empujadas por la digitalización tienen quizás su mayor potencial disruptivo en el sector de la producción audiovisual, donde plataformas como Youtube y su potencial de alcanzar grandes audiencias, han reemplazado el rol de intermediarios tradicionales, beneficiándose de modelos de ingreso por avisaje junto con la exploración de nuevos e innovadores formatos (**ver caso “Futuro del video online”**).

De igual forma, la industria musical ha tenido un cambio dramático en los patrones de distribución y consumo, siendo una de las industrias que ha experimentado con mayor fuerza este cambio de paradigma. Desde la caída estrepitosa del modelo de negocio basado en las ventas físicas, hasta la emergencia de los servicios de música en streaming, este cambio se ha consolidado con la aparición de plataformas tales como el ya globalmente conocido servicio de streaming Spotify, entre muchos otros (**ver caso Spotify**). En el caso de la música, la industria de sellos tradicionales tuvo un declive de 44% en el período 2003-2013, con una baja en sus ganancias desde 9.4 billones de euros a 5.3 billones. En cambio, los ingresos de artistas se mantuvieron similares e incluso aumentaron, debido a que los costos de la distribución física disminuyeron dramáticamente.

¹ TV Everywhere refiere a un modelo de negocio en el que el acceso a la transmisión de contenido de vídeo de un canal de televisión requiere que los usuarios "autenticarse" como suscriptores actuales al canal, a través de una cuenta proporcionado por su proveedor de televisión de pago, con el fin de acceder al contenido.

VOD (Video on Demand) , Son sistemas que permiten a los usuarios seleccionar y ver / escuchar contenido de video o audio, como películas y programas de televisión cuando lo deseen, en lugar de tener que ver en un tiempo de difusión específico, que era el enfoque predominante con la radiodifusión por aire durante gran parte del siglo XX.

Internet Protocol Televisión (IPTV) Es la entrega de contenido de televisión a través de redes informáticas basadas en el protocolo lógico de Internet (IP), en lugar de los formatos tradicionales de televisión terrestre, satelital o por cable.

Over the top content (OTT) término utilizado en la difusión y la tecnología de la información comercial para referirse a los medios de comunicación de audio, vídeo y otros transmitidos a través de Internet como un producto independiente, es decir, sin un operador de cable múltiple o de radiodifusión directa por satélite que controlan o distribuyen el contenido.

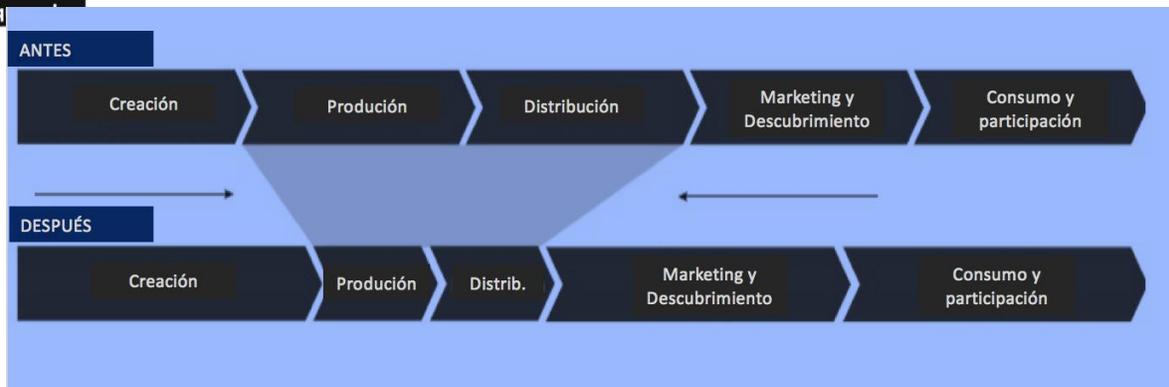
Un fenómeno similar al de la música es el que ha afectado a la industria de medios de comunicación tradicionales, específicamente a la prensa escrita. La baja en sus ventas físicas y la presión por encontrar modelos de monetización sustentables en el contexto digital, han puesto en jaque modelos de negocios basados en la sola acumulación de grandes volúmenes de audiencias (**ver caso del diario Financial Times**).

En el caso de la industria de videojuegos, se ha observado la entrada de una nueva gama de oportunidades creativas y modelos de rentabilización. Por último, la industria editorial está también pasando por este cambio de paradigma, con cada vez más personas recibiendo y leyendo sus libros través de lectores electrónicos o tabletas digitales.

La producción creativa en cada una de estas industrias se ha visto beneficiada enormemente con el desarrollo tecnológico y la digitalización. Nuevos y mejores contenidos son posibles, como resultado de nuevos modelos de colaboración que hacen que el proceso de creatividad sea mucho más eficaz, permitiendo la interacción en tiempo real con expertos y colaboradores a lo largo de todo el mundo. Los medios de distribución digital han conquistado la oferta de contenidos de alta calidad, colocando a los creadores en una mejor posición de negociación. Los servicios de VOD y streaming ofrecen nuevos puntos de venta para los creadores permitiendo nuevas formas de monetización de los contenidos, lo que está presionando en la mayoría de los casos a una reconfiguración de los intermediarios tradicionales hacia nuevos modelos en su rol en la cadena de valor. Muchos negocios ya establecidos de modelos de editoriales o distribuidoras de música envasada se están volviendo completamente obsoletos, otros modelos de negocios basados en publicidad en línea como los periódicos “online” no consiguen los mismos ingresos que sus equivalentes “offline” solían obtener.

Los ecosistemas creativos no-digitales dominados por intermediarios integrados horizontalmente a lo largo de la cadena de producción y distribución están siendo desintegrados por alternativas digitales de una mayor relación costo-eficiencia, haciendo que la importancia relativa de estos agentes tradicionales en la cadena de valor vaya en declive. A esto se suma cómo las formas de consumo de bienes y servicios a través de plataformas digitales son el resultado de una masificación en la oferta de estos bienes, como de la tecnología que facilita su consumo. La principal consecuencia de esta transformación es que se disminuyen cada vez más los procesos y barreras entre la producción, distribución y consumo de los bienes finales (ver figura 1).

Figura 2. Cambios en la distribución de valor en las industrias creativas



Fuente: Strategy & PWC (2015)

Es así como la nueva economía de producción de contenidos y su distribución reduce en gran medida el valor de la infraestructura física, reconfigurando de esta manera el equilibrio de poder entre los nuevos actores de la industria creativa. La distribución y el acceso de los consumidores a estos bienes ha derivado en un cambio cultural, convirtiéndolos en “bienes libres”, transformando la propiedad de la infraestructura en un factor menos importante en relación a la capacidades de marketing y comercialización de quienes los ofrecen. Los intermediarios como los agregadores de contenidos y distribuidores seguirán desempeñando un papel importante solo si pueden asegurar y gestionar de manera adecuada el alcance con las audiencias, mediante la combinación de marcas atractivas y una habilidad profunda en el manejo y conocimiento de los contenidos que permita crear mejores experiencias para los consumidores. De esta manera, la digitalización presenta grandes amenazas para los tradicionales modelos de negocio y en especial a los modelos de intermediación establecidos por décadas en la industria creativa. En las páginas que siguen profundizaremos en los nuevos modelos de intermediación en el nuevo escenario de la digitalización, para comprender cómo operan, y el rol que cumplen en la cadena de valor.

El impacto de plataformas abiertas de video online

Un campo de entretenimiento audiovisual emergente que creció extremadamente rápido es el del video online, especialmente el de contenido original, producido específicamente para plataformas como YouTube y Dailymotion. Muchos profesionales de la industria ven el video en línea como el siguiente paso en la evolución de la industria creativa audiovisual. De unos pocos canales de televisión 40 años atrás, pasamos a varios cientos de canales que están disponibles hoy en día a través del cable digital. Hoy, en cambio, el video online ofrece la posibilidad de cientos de miles de canales, aunque el concepto de “canal” ya no necesariamente significa lo mismo que antes.

Hasta hace poco, los propietarios de contenido y los productores se han enfrentado a múltiples obstáculos en el esfuerzo por hacer sustentable el disponer online su contenido de video original. El tema de la canibalización de otras ventanas de distribución es a menudo citado como una razón primaria, lo que es similar a afirmar que el proceso para encontrar modelos de monetización para la distribución online abierta, es aún un desafío complejo.

Por otro lado, con la audiencias adoptando masivamente el consumo de video en sitios como YouTube, para los dueños de contenido la decisión de mantenerse fuera de este circuito también comenzó a volverse costosa. Es análoga al dilema de, por ejemplo, el dueño de una marca de chocolates, que debe decidir entre aceptar las duras condiciones económicas puestas por Walmart para distribuir su producto en su supermercado, o mantenerse fuera de ese enorme canal de llegada a su público.

El potencial de monetizar el video en línea está creciendo, particularmente porque ofrece nuevas oportunidades para apuntar audiencias específicas. Según un estudio reciente de la Oficina de Publicidad Interactiva, gerentes de marcas y los ejecutivos de publicidad creen que dentro de los próximos tres a cinco años, el video de contenido original o creado por usuarios, será tan importante para su negocio como el contenido de televisión.

Es ineludible observar el impacto de YouTube, en una categoría completamente diferente que cualquier otra plataforma de distribución de contenido audiovisual. No solo porque cambió radicalmente la relación entre productores y consumidores de video –hizo que literalmente cualquiera pueda convertirse en un productor audiovisual con alcance global-, por medio de llevar el costo de la distribución a cero. Sino también por una decisión crítica para su estrategia de crecimiento de hegemonía planetaria: a diferencia de la mayoría de las plataformas de agregación de contenido, decidió compartir los ingresos que generaba por vía de venta publicitaria con los creadores que suben su contenido.

Su objetivo básico era evitar que YouTube se volviera un simple depósito de contenido generado por usuario de muy mala calidad y poco atractivo. Al compartir ingresos posibilitaba que los creadores, además de alimentar la plataforma solo por mero interés o pasión, tuvieran una motivación para subir contenido de manera recurrente y con foco en aumentar sus audiencias.

Esto es clave, en tanto disponibilizó un flujo de dinero constante que inmediatamente estimuló el surgimiento de intermediadores y sub-agregadores (denominadas Multichannel Networks o MCNs) que, como veremos con más detalle más adelante, crecieron hasta convertirse en sí mismos en corporaciones mediales gigantes.

Como se observa, el video online ofrece múltiples ventajas para los propietarios de contenido: nuevos segmentos, nichos de audiencia, la construcción de un profundo conocimiento y la relación con el público, y la monetización de este entendimiento a través de la publicidad relevante.

Durante las primeras décadas del siglo XXI muchos académicos y especialistas del mercado de la música proyectaban que las nuevas tecnologías y el proceso de digitalización tendrían como resultado profundos cambios en la estructura de la industria musical, proyecciones no del todo erradas, pero sí quizás exageradas al asumir que este nuevo escenario eliminaría por completo a intermediarios tradicionales –como sellos, distribuidores, empresas de publishing y productores– dentro de la cadena de valor de la industria (ver por ejemplo, el extenso análisis disponible en Hracs, et. al 2016).

Sin embargo, lo que ha ocurrido es la creación de una nueva estructura de intermediación más diferenciada y especializada para este nuevo contexto que la sustitución completa de los intermediarios tradicionales. Y esto que ocurre en la industria de la música también es válido para otras industrias creativas enfrentadas a la digitalización.

Es la teoría de Nueva institucionalidad económica desarrollada por Furubont y Richter (2005) la que provee una explicación de por qué la idea de completa desintermediación, técnicamente disponible e incluso fuertemente impulsada por muchas plataformas dominantes, no se ha dado en la práctica.

Esto se ha debido a dos razones fundamentales: la primera relacionada con los costos de transacción, y en segundo lugar, aquella asociada las asimetrías de negociación entre los actores involucrados en las cadenas de valor.

En relación a los costos de transacción, estos se dividen en cuatro sub-categorías:

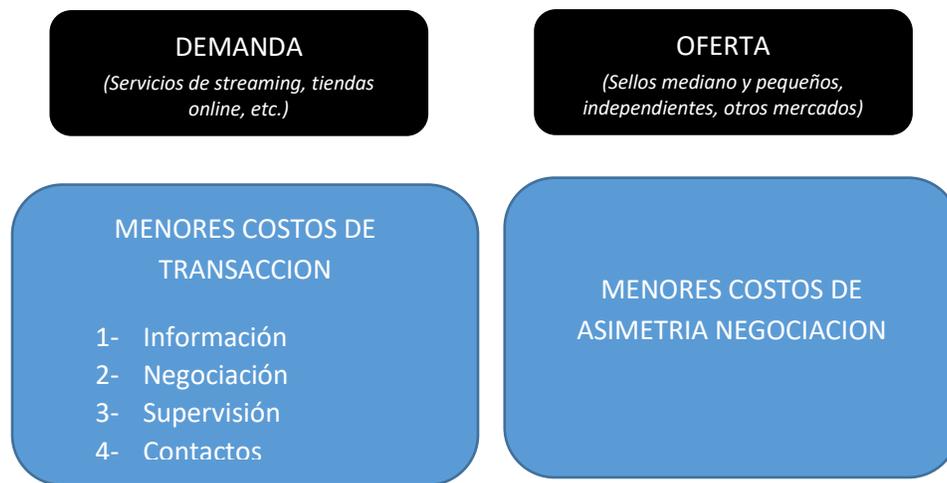
- 1- **Costos asociados a la búsqueda y gestión de información**, es decir, aprender con quien debo negociar, ¿cuál es la mejor alternativa de canal de venta?, ¿quién ofrece los mejores precios?
- 2- **Costos de negociación y toma de decisiones**, esto es, los costos de llegar a un acuerdo que es aceptable para ambas partes
- 3- **Costos de supervisión**, es decir, asegurarse que la contraparte cumpla los términos del contrato, y tomar acciones apropiadas en caso que se sobrepasen
- 4- **Costos de inversión en contactos y redes de negocio**. Poder navegar adecuadamente la estructura social interna de los mercados es crucial, reduce riesgos en temas de

incertidumbre personal, la complejidad de la información y la racionalidad limitada de los actores.

Por ejemplo, si los costos de transacción de vender directamente tus productos a los consumidores son menores a los costos de venderlo vía un intermediario, obviamente los productores elegirían el contacto directo con sus consumidores finales. Sin embargo, en el caso de la música, lo cierto es que las grandes tiendas musicales cooperan directamente solo con grandes productoras/sellos; el resto debe contactarlos vía intermediarios. Abrir una tienda de venta de música online tiene costos de transacción altos, debido a la necesidad de contar con un extenso catálogo, uno de sus principales elementos de diferenciación frente a una tienda física, ya que debe negociar con una mayor diversidad de productores, creadores, sellos y músicos independientes. Por otra parte, esto involucra otros costos asociados como el pago de royalties y otras tarifas asociadas a derechos de creación y difusión en los distintos mercados (**ver caso “complejidades en la distribución de música online”**).

Además de los costos de transacción, la existencia de intermediarios puede ser necesaria si la relación entre compradores y productores tiene asimetrías de negociación. Esto quiere decir que un lado de la relación tiene poder de negociación, por ejemplo, es el caso cuando una de las partes logra capturar más margen de su proveedor mediante la amenaza de cambiarse a otro proveedor. En este caso, contratar a un intermediario que representa a una serie de productores, por un lado lo vuelve un agente de transacción más atractivo, y entrega mejor equilibrio de negociación a la parte más débil. Es lo que pasa a los pequeños sellos con Spotify y otros servicios de streaming, quienes son la parte más débil en la negociación. Así, los agregadores reducen tanto los costos de transacción como la asimetría de negociación, siendo un intermediario capaz de “agregar la demanda de muchos clientes o los productos de muchos proveedores” (Bailey & Bajos, 1997). Los agregadores existen en muchas industrias, pero en la música digital su rol es invisible.

Figura 3. Agregación de valor de la intermediación en la industria musical



Fuente: Creación propia basado en artículo de Galuszka (2015).

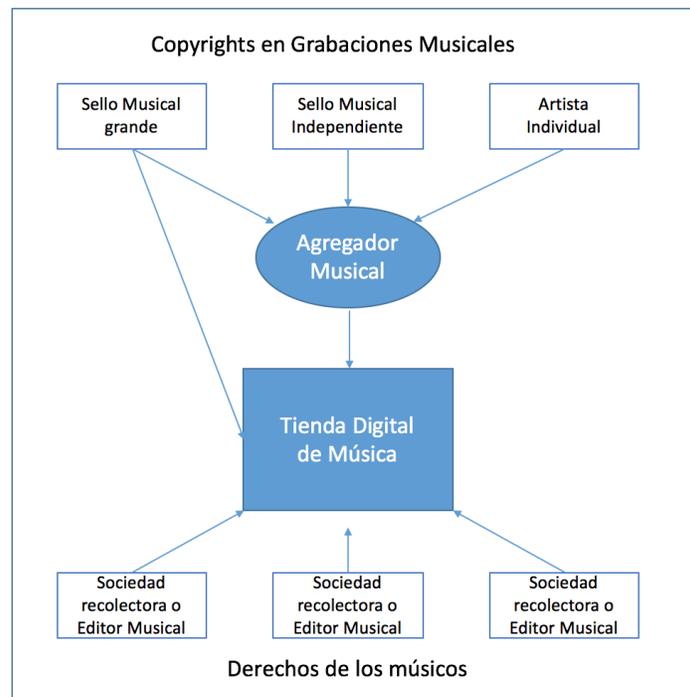
D.1. EL ROL DE LOS AGREGADORES: EL CASO DE LA MUSICA DIGITAL

Los agregadores de música digital paquetizan una serie de derechos digitales (los derechos de autor sobre grabaciones sonoras y los derechos de artistas intérpretes o ejecutores) y los distribuyen a tiendas de pago por descarga, como Itunes, o suscripción, como en el caso de Spotify (Galuszka, 2015). Estos operan en un mercado B2B intermediando entre sellos discográficos (pueden ser grandes o pequeños dependiendo del modelo y las alternativas que ofrezcan) o artistas individuales, y las tiendas de canales de venta de música digital. Los contratos entre pequeños propietarios de derechos suelen ser exclusivos, lo que significa que un sello pequeño o artista individual no puede entregar su repertorio a dos agregadores diferentes al mismo tiempo. Los contratos entre grandes tiendas de música digital y agregadores de música no son exclusivos, lo que significa que una tienda de música digital puede cooperar con varios agregadores y obviamente los agregadores ofrecen contenidos a varios servicios, o no sería atractivo para los propietarios finales de derechos.

Por un lado, los agregadores existen porque las tiendas de música digital no están dispuestas a trabajar con pequeños propietarios de derechos. Por otro, las tiendas de música digital no

funcionaría con agregadores si sus catálogos fueran pequeños. Es el tamaño del paquete de derechos digitales reunidos por el agregador lo que los convierte en un socio atractivo para las tiendas de música digital (ver Figura 4). Por lo tanto, los agregadores también están motivados a buscar dueños de los derechos cuyos catálogos aún no se venden en línea. Firmar nuevos socios no sólo da a los agregadores la oportunidad de obtener beneficios, sino que los convierte en un socio más atractivo para las tiendas de música digital. De esta manera, los servicios de los agregadores permiten a las tiendas de música digital bajar sus costos de transacción con sellos pequeños y medianos junto con artistas independientes. Sin embargo, los agregadores no ayudan a las tiendas a resolver el segundo problema: los agregadores no se ocupan de los derechos de los compositores, que deben negociarse con sociedades de autor o productores de música.

Figura 4. Relación entre derechos de autor, agregadores y tiendas de música online



Fuente: Galuszka, 2015

Como en otras industrias que importan la distribución masiva de contenidos digitalizados, uno de los fenómenos asociados al surgimiento de tiendas de música digital es que siempre estas están en una posición más favorable para imponer sus términos contractuales. A la mayoría de los

pequeños sellos y artistas independientes les ofrecen contratos de compra y venta favorables a la tienda (Galuszka, 2015). Por otro lado, los propietarios de catálogos más grandes y atractivos estarían en una posición comercialmente más favorable a la hora de definir los términos del contrato, pero este caso aplica solo a los grandes sellos. Los agregadores resuelven en parte este problema gracias al tamaño de su catálogo, y con él pueden negociar en mejores términos y en representación de todos los propietarios de derechos que representan. Sin embargo, a su vez, el agregador puede discriminar entre los propietarios de catálogos más grandes y comercialmente más atractivos. No obstante, este desbalance es parcialmente mitigado por la competencia entre agregadores. Pequeños sellos o artistas independientes pueden elegir utilizar agregadores que les ofrezcan las mejores condiciones contractuales y de generación de valor (ver Figura 5).

Figura 5. Resumen comparativo de condiciones de oferta de diferentes agregadores

DIGITAL DISTRIBUTION COMPARISON CHART

								
# OF OUTLETS	90+	90+	200+	7	200+	90+	90+	200+
COMMISSION	9%	0%	0%	15% originals 30% covers	10%	0%	0%	0%
SIGN UP FEE	single = \$9.95 album = \$49	unlimited songs \$19.99	single = \$9 EP = \$20 album = \$35	unlimited songs \$0	unlimited songs \$39.99	single = \$9.95 album = \$19.95	single = \$9.99 album = \$29.99	\$25 + (one time) + 10 songs = \$19.99 + 15 songs = \$29.99 50+ songs = \$39.99
YEARLY FEE	\$0	unlimited songs \$19.99	single = \$8 EP = \$20 album = \$25	unlimited songs \$0	unlimited songs \$39.99	single = \$9.95 album = \$49.95	single = \$9.99 album = \$49.99	\$0
ADDING STORES	free	free	free	free	free	free	\$1.98 per store	free
ITUNES WORLDWIDE? (100+ COUNTRIES)	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
SPEED TO ITUNES (week/days)	1-2 days	1-2 days	varies	within a week	up to 30 days	1-3 days	1-3 days	weekly
TAKEDOWN COST	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
ITUNES PRE-ORDER	free	N/A	\$41.25	free	\$25	N/A	\$100	free
YOUTUBE MONETIZATION (commission)	30%	20% \$4.95/yr	0% \$79 sign up fee	N/A	20% via AdRev	N/A	10-20%	30%
ITUNES DIGITAL BOOKLET	N/A	N/A	N/A	yes	\$25	no	\$20	yes
PANDORA SUBMISSION	yes	yes	no	no	no	no	no	yes
CUSTOM LABEL NAME	free	\$16/yr for 2 artists \$60/yr 5+ artists	\$41.25 (one time)	free	\$39.99 one time +\$99/yr for 5+ artists	free	free	write in and ask
ISRC CODES	free	free	free	free	free	free	free	free
UPC CODES	\$5 single \$20 album	free	free	free	free	free	free	free
GET CODES BEFORE UPLOAD	no	yes	yes	no	no	no	yes	yes
SOUNDFIND REGISTRATION	no	no	\$66-132	no	yes	no	no	no
OPT OUT OF STORES	yes	yes	yes	yes	yes	no	yes	yes
PAYMENT	weekly	immediate	immediate	monthly	monthly	monthly	monthly	quarterly
PAYMENT THRESHOLD	\$10	\$0	\$25	\$10	\$25	\$5	\$0	\$50
ITUNES & SPOTIFY REPORT (trans reports)	weekly	next day	6-8 weeks	6-8 weeks	6-8 weeks	weekly	next day	next day (iTunes only)
OBTAIN LICENSE FOR COVERS	no	yes	no	yes	no	no	no	no
CUSTOMER SUPPORT EMAIL TURNAROUND	same day (business days)	hours 24/7	hours 24/7	hours 24/7	hours 24/7	1 business day	2 business days	1 business day
CUSTOMER SUPPORT PHONE	yes (business hours)	no	yes (24/7)	yes (email first)	yes (email first)	yes (email first)	yes (email first)	yes

****Chart updated 3//17**

Fuente: Ari's Take <http://aristake.com/?post=92>

La paquetización de derechos y distribución a una diversidad de tiendas de música digital, junto con la reducción de los costos en la asimetría de negociación, están entre las más importantes

tareas de los agregadores, pero no son las únicas. Por ejemplo, hay otras tareas asociadas al trabajo del agregador:

1 – Monitorear el estatus de los derechos. Los sellos firman varios tipos de contratos con los artistas. Estos contratos pueden estipular que un determinado sello cuenta con el control de esos masters (grabaciones) solo por un tiempo limitado. Justamente, vender un archivo sin el consentimiento del dueño o representante de esos derechos de reproducción tiene profundas consecuencias legales. Es relevante que el agregador esté al día en cuanto a quién es el dueño de esos derechos y sus fechas de expiración. En este contexto, puede darse el caso que un sello tenga derechos de representación (solo explotación, porque los masters pertenecen al creador) de un álbum por un periodo de cinco años, y al momento de expirar dicha representación, ese álbum explota en demanda. Si el agregador no consigue tener la relación con quien tiene el derecho sobre ese producto, el álbum o canción no podrá ser vendida y la oportunidad de obtener ganancias se perderá.

2- Adaptar los formatos digitales a los requerimientos del retailer digital. Distintos retailers tienen sus propios formatos digitales para almacenar sus catálogos y sistemas para etiquetar (“taggear”) sus archivos. Si bien esto podría ser realizado por el creador o su representante, es una tarea muy costosa en el caso de muchos formatos y extensos catálogos. Acá los agregadores desarrollan economías de escala, lo que les permite bajar los costos asociados a esta tarea.

3- Digitalización. Este es un servicio ofrecido por algunos de los agregadores a sellos de música que aún tienen parte de su catálogo en formatos análogos, tales como master de cintas o discos de vinilos. Esto es sumamente relevante para sellos que tienen gran parte de su catálogo en formatos antiguos que jamás han sido ofrecidos a la venta en digital.

4- Entrega de material de marketing para tiendas de música digital. Algunas tiendas de música digital usan contenido y materiales de marketing entregados por los agregadores. En muchos casos, estos servicios pueden ser menos costosos que invertir en una estructura propia de marketing para estos propósitos por parte de la tienda. El agregador en este caso actúa como intermediador entre el sello y la tienda de música digital. Obviamente, tiendas digitales más grandes (ej. Itunes o Spotify) preferirán diseñar sus propios elementos, sin embargo actores más pequeños preferirán externalizar esos servicios en términos tecnológicos y legales con

los agregadores, que tienen mayor conocimiento y expertise. Desde un punto de vista económico esa división del trabajo es más eficiente.

Tal como se ve en la Figura 5, cada agregador cuenta con estrategias de negocios diferentes, con contratos con distintas tiendas de música digital, así como diversas estructuras de fees, además de los servicios extra que puede entregar. Por ejemplo, pensando en pequeños sellos y artistas independientes, CD Baby ofrece la producción de discos compactos, mientras TuneCore ofrece la recolección de royalties por conceptos de reproducción.

Ahora bien, si un sello elige entregar su catálogo a las tiendas de música digital a través de agregadores, el costo de la comisión dependerá del tamaño y el valor del catálogo cuya propiedad es del sello. Los grandes sellos, que controlan aproximadamente el 75% del mercado global, tienen el poder para negociar directamente con las tiendas de música digital. Su catálogo es tan grande que ninguno de estos servicios de venta puede prescindir de ellos (excepto aquellos que se dirigen a nichos de mercado muy específicos). Hay veces que un gran sello quiere acceder a determinadas tiendas de música digital a través de un agregador, ya sea por fiabilidad, servicios específicos de valor agregado o reducción de riesgos. En esos casos, el sello tendrá poder para negociar en mejores términos con el agregador, y el contrato no será exclusivo como en el caso de artistas independientes y sellos pequeños.

Finalmente, es relevante preguntarse bajo qué condiciones y con qué incentivos pueden surgir servicios de agregación como los que aquí se describen en economías emergentes o mercados más pequeños como es el caso de Chile, ya que los agregadores más conocidos operan en las economías desarrolladas (con un volumen de mercado mayor). Sin embargo, existen casos de economías más pequeñas que han logrado desarrollar un servicio como intermediarios desde su contexto local para luego expandirse a otros mercados. Es el caso de DRM NZ (Digital Rights Management New Zeland), un servicio de agregación de música digital y Multi- Channel Network basado en Nueva Zelanda que ha logrado erigirse en un negocio sostenible desde su industria creativa local y expandirse a otros mercados de su región (**ver caso DRM NZ**).

ESTUDIO DE CASO**POR QUÉ ABRIR UNA TIENDA MUSICAL ES TAN COMPLEJO (GALUSZKA, 2015)**

El proceso para abrir una tienda de música digital incluye tres elementos fundamentales:

1. Diseñar una plataforma e interfaz de usuario (sitio web de la tienda)
2. La firma de los acuerdos necesarios con los operadores de tarjetas de crédito
3. Obtener el catálogo que se puede ofrecer a los clientes.

Desde el punto de vista comercial, los dos primeros elementos son relativamente sencillos. El primero se puede resolver fácilmente mediante la contratación de un equipo de desarrolladores de sitios web. La segunda requiere firmar acuerdos con uno o varios socios de negocios, dependiendo del país y las opciones de pago que la tienda de música digital pretende ofrecer a sus clientes. El tercer elemento -la obtención del catálogo- es mucho más complejo. Para entender estas complejidades es necesario observar que, en el caso de la música digital, los derechos de “copyrights” no están asociados a un medio tangible (ej. Un CD), lo que hace que el inicio y la operación de una tienda de música digital sea más complejo que iniciar y operar una tienda de discos tradicional. A diferencia de una tienda minorista, que vende (por ejemplo, CD’s), una tienda de música digital debe involucrarse en negocios con proveedores de registros y firmar acuerdos con propietarios de derechos de autor y los titulares de derechos conexos. En la mayoría de los casos, esto significa que para vender música digital en línea, es necesario firmar acuerdos con sellos discográficos y/o artistas (los titulares de los derechos de autor de las grabaciones sonoras), artistas intérpretes o ejecutantes, y los editores de música y/o sociedades de gestión colectiva (que autorizan a los compositores derechos).

Los fundadores de una tienda de música digital deben responder a dos preguntas principales antes de tratar de contactar con los propietarios de derechos. En primer lugar, ¿qué tan grande debe ser el catálogo de música ofrecido a los clientes? Segundo, ¿en cuántos países debería estar disponible la tienda?. Al responder a la primera pregunta, la comparación con una tienda de discos (es decir, el comercio de discos compactos o vinilo) es útil. El tamaño de la oferta estaba naturalmente limitada por la capacidad de la tienda, y mantener registros en stock que pocas personas deseaban comprar fue correctamente percibido como un desperdicio de espacio en el estante que podría ser utilizado para vender productos más populares.

En el caso de una tienda de discos digitales, no hay problema de almacenamiento, pero la adquisición de las acciones es mucho más difícil. No es suficiente obtener productos de distribuidores de discos (como lo haría una tienda de discos tradicional). Es necesario negociar con los propietarios de derechos de autor de las grabaciones de sonido para obtener su consentimiento para vender el producto en línea. En teoría, cuanto mayor es el catálogo que una tienda de música digital quiere ofrecer a sus clientes, con mayor cantidad de propietarios de derechos deberá negociar, lo que significará mayores costos de transacción.

La segunda pregunta se refiere al alcance geográfico de una tienda de música digital, ¿dónde pretende vender sus productos? Aunque a menudo se argumenta que no hay fronteras en Internet, debe tenerse en cuenta que no existe tal cosa como la ley internacional de derechos de autor. Las diferencias entre las leyes de propiedad intelectual y los arreglos institucionales relacionados en varios países son significativas. Además de obtener el permiso para vender música digital en línea de los propietarios de los derechos de autor en grabaciones de sonido, una tienda de música digital también debe obtener el permiso de los compositores u organizaciones que los representan. En el caso de los registros tangibles, esto era simple: para cada copia de un disco producido, un sello discográfico pagaba a organizaciones que representaban a los autores de canciones, las denominadas

La situación es diferente en el caso de la música digital, porque no es el sello sino la tienda de música digital la que está obligada a pagar las regalías mecánicas. Este no es un proceso particularmente difícil en los Estados Unidos, pero es bastante complejo en la Unión Europea, donde los derechos de los compositores son administrados por al menos 28 sociedades de gestión colectiva (cada Estado miembro tiene su propia sociedad de gestión). Por consiguiente, una Tienda de Música que pretende operar en toda la Unión Europea necesita garantizar los derechos de los autores de las canciones al negociar con una sociedad de gestión colectiva en cada uno de los Estados miembros. Obviamente, en algún momento, una tienda de música digital puede concluir, basándose en un análisis de costo-beneficio, que es mejor concentrarse en los mercados más lucrativos, abandonando los planes para entrar, por ejemplo, a Estonia (alrededor de 1,3 millones de ciudadanos) o al mercado Esloveno (cerca de 2 millones de ciudadanos), donde tendría que negociar acuerdos separados con las sociedades de gestión colectiva para incluir el catálogo local en su oferta. Alternativamente, tal tienda de música digital puede considerar entrar en un mercado en un país pequeño sin asegurar los derechos sobre el catálogo local, lo que significa ser incapaz de vender música que atrae especialmente a los oyentes que viven en ese país. Por lo tanto, la venta de un gran catálogo de música digital a nivel mundial es costosa, y no hay tienda de música digital que ofrezca (y nunca podrá ofrecer) cada disco jamás lanzado en todos los países.

La mayoría de los grandes actores adoptan una estrategia más pragmática de entrar primero en los mercados más prometedores y luego extender gradualmente su oferta, con algunas notables excepciones basadas en la estrategia comercial (por ejemplo, la francesa Deezer absteniéndose de entrar en el mercado estadounidense). Es importante destacar que el desarrollo lento pero constante del mercado de la música digital no sería posible si no fuera por la existencia de mecanismos económicos (es decir, el surgimiento de nuevos intermediarios) diseñados para reducir los costos de transacción.

ESTUDIO DE CASO

2. DIGITAL RIGHTS MANAGEMENT NEW ZELAND (DRM)

DRM NZ es un agregador de contenidos digitales basado en Nueva Zelanda. Es un agregador de música digital y al mismo tiempo un MCN que provee servicios para los creadores en el mercado neozelandés, pero ofrece por supuesto acceso para cualquier creador o sello a nivel global.

Peter Baker es el actual director de DRM NZ y dueño de Rhythmethod, quien desde el 2012 asumió el cargo de Gerente General de Digital Rights Management Nueva Zelanda. Desde entonces, DRM NZ ha crecido hasta convertirse en el agregador digital más respetado de Nueva Zelanda para el contenido local.

Rhythmethod es el distribuidor independiente más grande de Nueva Zelanda, con más de 15 años en el mercado y una serie de relaciones establecidas con marcas internacionales como el Beggars Group (hogar de XL, 4AD, Matador y Beggars), Sub Pop, Tru Thoughts, Soundway, Revolver (EE.UU.) y Drag City - junto con su socio australiano Inertia con el que comparten un gran número de lanzamientos con licencia. Las relaciones basadas en Nueva Zelanda incluyen venta multi-platino como The Black Seeds, Fat Drop de Freddy, Tiki y Flight Of The Conchords. Fat Freddy's Drop álbum "Based on a True Story" ha vendido más de 150.000 copias, actualmente 9 veces Platino y tiene el honor de ser la liberación local independiente más vendida de Nueva Zelanda.

Las redes multicanal (*Multichannel networks*, MCN's por sus siglas en inglés) representan quizás uno de los modelos de intermediación más interesantes dentro de las economías creativas, y proveen lecciones respecto a cómo se configura un negocio en torno –o más bien por debajo- de una gran plataforma de distribución de contenidos digitales, como es YouTube.

Las MCN son una nueva generación de agregadores de videos online. A diferencia de los agregadores de música digital, su modelo de financiamiento original está basado principalmente en quedarse con un porcentaje de venta publicitaria publicidad que YouTube comparte con los creadores que suben contenido a su plataforma. Es decir, su negocio está amarrado a los ingresos que reciben los creadores o dueños de contenido por concepto de los avisos que YouTube vende directamente, y que se sirven antes o durante la reproducción de los videos.

Las MCNs partieron originalmente impulsadas por el mismo Youtube como agregadores de muchos canales individuales, lo que le permitía a la plataforma administrar a través de ellas la transacción comercial con los creadores, y a las MCNs concentrar, bajo un mismo sistema de gestión de contenidos, miles de canales, y por tanto, enormes volúmenes de audiencia que son muy interesantes para los avisadores. En simple, su negocio fundamental es construir y agregar audiencias –de alcance global-, idealmente lo más perfiladas posible de modo de atraer y facilitar avisadores. Los contenidos que alcanzan mayores audiencias son aquellos relacionados con los videojuegos, los videos de música, y aquellos de entretención (Strategy & PWC, 2015).

Inicialmente YouTube se reservó el derecho de vender directamente la publicidad a los anunciantes, pero en recientes años, cuando algunas MCNs alcanzaron volúmenes enormes de canales y de audiencia, demandaron y obtuvieron la posibilidad de negociar y vender directamente el contenido de sus creadores a las marcas.

De los ingresos por publicidad que vende Youtube, el creador recibe un 55% mientras Youtube retiene el 45% restante (Spangler, 2013). El contrato del creador con la MCN implica que el primero cede parte de sus ingresos: usualmente entre un 15 y un 40% de lo que YouTube le envía.

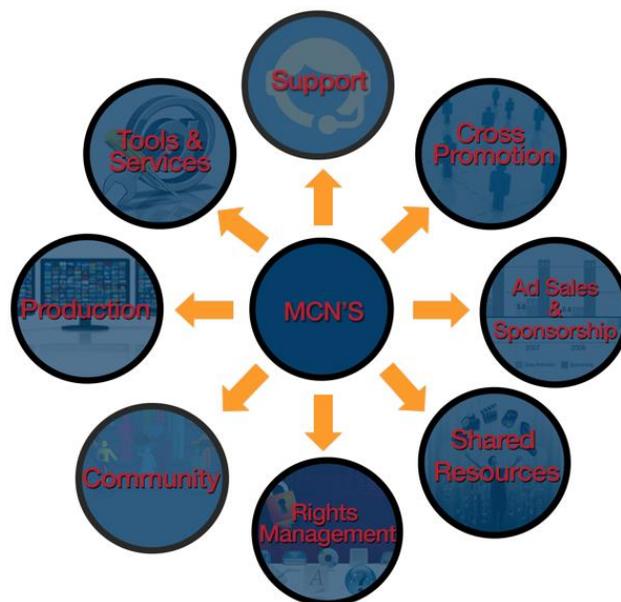
Las MCNs, como un tipo especializado de intermediario, crecieron rápidamente y se especializaron por tipo y perfil de los contenidos de video (música, gamers, comedia, cocina, etc.),

por región geográfica, o por el tipo de creadores o dueños de contenidos que agrupan (por ejemplo, contenido creado por usuario, o contenido producido por productores profesionales).

Pero también se diferencian y compiten por atraer creadores en base a la oferta de servicios que les entregan a su comunidad de creadores. Entre estos se encuentran, el manejo de sus derechos digitales, monetización, desarrollo de audiencias, promoción cruzada, financiamiento, apoyo a la producción de contenidos, colaboración para sponsoreo de marcas, y otras oportunidades de marketing, todos los cuales se reflejan en un contrato con el que el creador queda ligado a la MCN.

Ahora bien, las posibilidades de rentabilidad se han ido expandiendo dependiendo de las capacidades de profesionalización y apertura a nuevas opciones por parte de las redes Multicanal. Entre ellas están los pagos por “branded content” o placement de productos, auspicios para reseñas de productos específicos, coproducción de contenidos con compañía de medios, e incluso pagos por suscripción (ver Figura 6).

Figura 6. Infografía de servicios que ofrecen las MCN's a los creadores



Es notable este caso de intermediación, en tanto en pocos años las MCNs surgieron como emprendimientos altamente informales y con muy bajo capital, para transformarse en sí mismas en corporaciones enormes, y que, por los gigantescos volúmenes de audiencia cautiva que administran,

atrajeron a los grandes estudios, compañías tecnológicas y conglomerados de medios, los que entraron en una frenética competencia por comprarlas.

Maker Studios, por ejemplo, la más grande Red Multicanal con más de 55.000 canales, fue adquirida por parte de Disney en un valor aproximado de 950 millones de dólares. AwesomesTV fue comprada por Dreamworks; Vevo por Google (US\$650 millones); Machinima, la MCN de los games, por TimeWarner y Google; FullScreen por Comcast, y antes, Revision3 por Discovery Networks.

Un ejemplo de la monetización exitosa del video online, a una escala más acotada que los anteriormente mencionados, es All3media, una MCN basado en Reino Unido, que ha logrado amasar enormes volúmenes de audiencia. Gracias a su éxito, la compañía fue comprada por Discovery Communications y Liberty Global en septiembre de 2014. Otra es Yam112003, un desarrollador con sede en Italia de video en línea y servicios relacionados para promoción y monetización de marcas a través de plataformas, a redes sociales, Web, Revistas y similares. Gestiona 140 canales de YouTube, con 3 millones de suscriptores y 1 billón de views el 2014. Y UFA Lab, con sede en Alemania, desarrolla contenido online innovador, incluyendo dos canales de contenido original en YouTube, así como formatos transmedia como Dina Foxx, que combina ficción criminal con contenido de juegos y documentales.

En Latinoamérica y el mundo latino de EE.UU., las MCN más relevantes son FarolLatino, FAV! y Mitú.

De acuerdo al informe elaborado por las prestigiosas consultoras Strategy y PWC "The rise of multi channel networks" (Strategy & PWC, 2015), las nuevas firmas, tal como demuestran la adquisición de MCN's por parte de las grandes compañías de medios y entretenimiento, tienen grandes incentivos para ganar habilidades y capturar a las nuevas audiencias digitales.

Además, los grandes conglomerados buscan acelerar significativamente el crecimiento de las MCN's que adquieren, en la medida que cuentan con gran expertise en lo que respecta a la rentabilización de contenidos, factor crítico a la hora de crear valor en este nuevo entorno de activos de contenidos audiovisuales. En efecto, las grandes compañías cuentan tradicionalmente con partners en agencias de medios y marketing, así ofrecen paquetes de contenidos que cruzan distintas plataformas, además de marcas de alto valor que pueden acelerar la monetización por avisaje de las MCN's. Las plataformas de las grandes compañías de medios permiten por su parte diversificar la rentabilidad de los contenidos producidos por las redes multicanal.

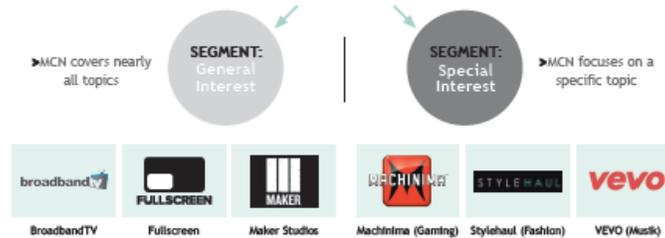
MULTI-CHANNEL NETWORKS

SUMMARY

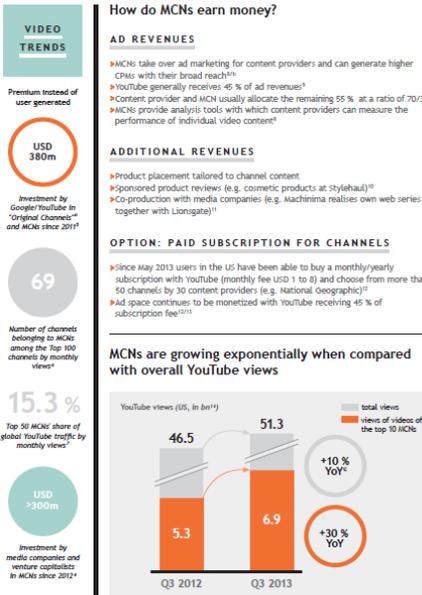
- Content providers are increasingly presenting their material on YouTube in own channels. Multi-Channel Networks (MCNs) bundle and promote them.¹
- Revenues are principally generated via video advertising - 2013 ad revenues on YouTube are expected to increase to USD 5 billion.²
- In the battle for ad revenues and consumer reach, these networks have become serious competitors to traditional providers of moving pictures.
- As a result, companies like Bertelsmann/RTL Group, ProSiebenSat.1 or Time Warner are investing in existing MCNs or setting up their own.³

DEFINITION

MCNs support content producers and owners of YouTube channels via services such as programme planning, production, audience management and digital rights management. In return they earn commissions on ad revenues, which are displayed before, during and after videos.



Sources: ¹YouTube (2013), ²Businessweek (2013), ³Crunchbase (2013)



Sources: ¹Crunchbase (2013), ²videcontent.org/YouTube (2012), ³Tubefilter (2013), ⁴SocialBode (2013), ⁵Huffington Post (2013) ⁶factoidsworldwide.com (2013), ⁷YouTube/Google (2013), ⁸Machinima (2013), ⁹serenoweb.com (2013), ¹⁰IGN (2013), ¹¹ComScore (2013) | ¹²channels with financial support by YouTube, ¹³CPM = Cost per mille, ¹⁴+10% = Year-over-year

Por otro lado, las grandes compañías de producción de medios y entretenimiento se benefician de este entorno inorgánico de diversas formas:

- **Agenda de Aprendizaje.** La experiencia de las MCN's en el ecosistema digital permite a las grandes compañías experimentar y aprender cómo funcionan nuevos contenidos, pensando en estrategias de distribución de OTT y cómo establecer una relación más directa con sus audiencias. Al mismo tiempo, el entorno digital funciona como un semillero de contenidos para nuevas ideas de programas, marcas, donde los creadores pueden eventualmente producir para las cadenas de televisión o algún contenido en el espacio de distribución cinematográfica.
- **Liderazgo Demográfico.** YouTube se ha transformado en el principal agregador de videos preferido por el segmento de los millennials, una audiencia altamente deseable para los avisadores. A diferencia de los medios tradicionales, los MCN's son tremendamente exitosos en este grupo demográfico.
- **Audiencias Involucradas.** El tiempo de visionado de contenidos es superior en comparación con el de los medios tradicionales.
- **Captación de una escala global.** Maker Studios, la red multicanal más importante basada en EE.UU., administra 55.000 canales con presencia global y mas de la mitad de su audiencia se encuentra fuera del país Norteamericano.
- **Nuevas habilidades.** El acceso a nuevos talentos creativos, ideas y rostros que puedan conectarse con el nuevo y apetecido segmento de los millennials. También los contenidos desarrollados en este ecosistema tienen un fuerte componente analítico que permite tener insights más precisos de qué temáticas o aproximaciones funcionan y cómo generar contenidos más atractivos para las audiencias gracias a las métricas y la data que proviene de la plataforma de YouTube.
- **Tecnología de avanzada.** Este tipo de compañías cuenta con desarrollos propios de producción digital, manejo de contenidos y analíticas predictivas. Además de capital humano altamente especializado para estos desarrollos.

Por otro lado, el negocio de las redes multicanal seguirá en expansión. Las MCN's que hoy cuentan con un modelo de rentabilidad basado exclusivamente en el avisaje de YouTube tienen fuertes desafíos para obtener altos márgenes. Tal como mencionamos, las MCN's entregan un 45% de sus ingresos a la plataforma y entre un 30% a 40% para los creadores de contenidos, luego su

margin está entre el 15% a 20%. Sin embargo, al ser un negocio en crecimiento, deben invertir fuertemente en tecnología, en sus propios sitios web y construir presencia en nuevas plataformas, lo que las vuelve poco sostenibles en la medida que dependan de un solo espacio de monetización.

Si bien YouTube seguirá siendo fundamental en el ecosistema de videos digitales que permitirá mantenerse como un partner esencial para las MCN's, se prevee que éstas sigan evolucionando más allá de esa plataforma. Esto en sí mismo es otro elemento que caracteriza a los intermediadores exitosos: la capacidad de independizarse de el o los distribuidores al alero del cual nacieron, para ampliar sus negocio más allá de ellos.

A continuación se detallan algunas proyecciones en torno al papel de las MCN's:

- **Creación de Contenidos.** Estos intermediadores evolucionan desde un rol de meros agregadores hacia una posición de agregadores-productores, desarrollando contenidos de mayor calidad, de manera eficiente y efectiva, dependiendo menos del talento creativo externo, creando su propio catálogo como un activo estratégico que permita mejorar sus márgenes.
- **Diversificación de Plataformas.** La expansión de sus plataformas debe ser un crecimiento natural en este negocio: crucialmente salir de YouTube. Los canales de distribución pueden incluir AOL, Facebook u otros agentes como Roku y Hulu. También podrían considerar abrir sus propios canales digitales, para administrar su propio avisaje, modelos de suscripción o comercio electrónico. YouTube sigue siendo la parte de arriba del "funnel", dentro de la captura de audiencia para luego buscar migrar a los fans a otras propiedades digitales administrados enteramente por la red multicanal. La adquisición por parte de las grandes compañías de medios podría acelerar este proceso.
- **Acceso directo con las audiencias.** Mejorar su relación con sus fans, a través de métricas y alternativas de interacción son factores cada vez más críticos para asegurar lealtad, tráfico y por supuesto monetización de los activos.
- **Audiencias Globales.** Su potencial de audiencia es global, y los usuarios de mercados emergentes jugarán un rol esencial para vehiculizar el crecimiento en visualización de contenidos. Estados Unidos y Europa son mercados en proceso de maduración. En este sentido, las grandes MCN's tienen grandes incentivos para amplificar su oferta de contenidos a estos mercados y buscar crear relaciones con partners locales.

Si bien las grandes MCN's se encuentran radicadas en economías del hemisferio norte, ya hemos visto que algunos canales de televisión del cono sur están explorando e invirtiendo en estos negocios. Desde el 2016 el canal Telefé en Argentina ha decidido explorar con el desarrollo de su propia red multicanal UPLAY (**ver caso**). Asimismo, la evolución de las MCN's apunta a buscar partners para crecer en audiencia en economías emergentes, lo que permitiría eventualmente crear acuerdos con creadores. De esta forma, al fomentar la creación de agregadores o preparar un ecosistema más robusto a nivel local, podrían mejorar las condiciones de negociación en la medida que las oportunidades se hagan viables.

ESTUDIO DE CASO

1. Telefé y UPLAY

Con la mira puesta en los millennials -la generación que cambió el control remoto por el celular-, Telefé lanzó su nuevo proyecto: UPlay Networks, una "red de talentos" que ofrecerá contenidos curados producidos y destinados a esa generación. En la presentación, el director de programación de Telefé, Tomás Yankelevich, recordó los antecedentes interactivos del canal: la ficción Aliados -que, producida por Cris Morena, se emitió en forma simultánea en la TV de aire y por partes en Internet-, el programa Elegidos -que mediante una aplicación móvil sumó el voto del público- y el desarrollo de la aplicación para móviles Mi Telefé. "Aunque corramos el riesgo de equivocarnos, somos punta de lanza en generar contenidos para múltiples audiencias. UPlay Networks es la red que crea, cura y amplifica videos cortos en todas nuestras pantallas", explicó Yankelevich, la cuarta generación de su familia vinculada a la televisión abierta.

En términos técnicos, UPlay -que ofrecerá 50 canales en YouTube segmentados por categorías como humor, videoblog, gaming, lifestyle, entretenimiento, música y web series, entre otros- es un multi channel network (MCN), es decir, una plataforma que ofrece asistencia en producción, programación, financiación, gestión de derechos y comercialización, y promoción cruzada a creadores de contenidos a cambio de un porcentaje de los ingresos que genere su canal de videos. Estos creadores de contenidos empiezan a ser buscados por las marcas para llegar a sus extensas audiencias. Para los anunciantes, más que youtubers son influencers en el público.

3.1 Lógicas de agregación e intermediación en la industria de la moda y el diseño

Tal como se describió anteriormente, los modelos de intermediación digital se mueven desde la agregación y organización de contenidos –y bienes físicos- a través de plataformas tecnológicas, pasando por el empaquetamiento de bienes y contenidos similares, hasta la recomendación de productos y servicios. Esto es notorio en casos como la industria de la música y audiovisual. Un fenómeno un poco más complejo se observa en la industria de la moda y el diseño ¿La razón? La necesidad que tienen los consumidores por relacionarse físicamente con los bienes (por ejemplo, desde ropa, pasando por artículos de decoración). Esto se traduce en altas tasas de devolución de productos a los proveedores e intermediarios, lo que se convierte en un problema para el manejo, almacenamiento y distribución de stocks (Deloitte y Assocham, 2015).

Los retailers de ropa, por ejemplo, han expandido su catálogo de ventas desde tiendas físicas a plataformas de e-commerce. Aquí la intermediación tiene un rol de “catalogamiento”, actualización y “distribución” de los productos. Casos como las grandes cadenas tipo H&M y GAP son ejemplos de esta transición. Existen otros casos, por ejemplo, Amazon, que opera como agregador de oferta de ropa y accesorios, catalogando y distribuyendo. Aquí las ganancias que obtiene Amazon corresponden al servicio que entrega al proveer de la plataforma para la transacción, el catalogamiento de productos y el servicio de distribución. Esta misma lógica funciona para otros grandes agregadores como AliExpress y ASOS (Deloitte y Assocham, 2015), aunque esto corre para algunos proveedores. Muchas veces – especialmente con los productos de segunda mano- la distribución corre directamente de parte del proveedor y no del intermediario. Esto último corresponde a lo que se denomina el modelo de “marketplace”, donde el distribuidor (a diferencia del tradicional modelo “retail”), no compra, almacena ni vende directamente el producto, sino opera como una “mera” plataforma para conectar oferta y demanda.

Un ejemplo interesante en esta línea, que ha logrado combinar exitosamente el operar como plataforma para la oferta de bienes, además de proveer un sistema de transacción y pago para e-commerce, es el de Dafiti, empresa brasilera fundada en 2011, con operaciones en Brasil, Colombia, Argentina, Chile y México. Uno de los factores diferenciadores de este

retail es la posibilidad que entrega los clientes de devolver los productos en caso de problemas o insatisfacción con las compras. En la actualidad ofrecen más de 125 mil productos, desde ropa, cosméticos, productos de belleza y accesorios. Otro de los atributos de esta empresa – que la tiene convertida en un caso emblemático de plataforma digital- es la efectividad de la publicidad online que realiza, logrando segmentar muy bien a sus potenciales consumidores, especialmente aquellos que viven fuera de las grandes ciudades.

Ahora bien, un ejemplo interesante de intermediación en la industria de la moda es el papel que tienen las agencias de ‘cool hunting’ o buscadores de tendencias. El servicio que ofrecen estas empresas funciona como una especie de agencia de inteligencia de datos, a través de los cuales se analizan las tendencias de moda en distintos mercados, información que permite conectar a diseñadores con retailers, a consumidores con diseñadores. En grandes mercados como Nueva York, Londres, París y Tokio, estas agencias –como Unique Style Platform o Trend Zoom- juegan un papel relevante de intermediación entre la producción y el consumo de moda. Sus servicios van desde el desarrollo de informes de tendencias, documentales audiovisuales sobre estilos y diseñadores emergentes, tendencias de colores por temporada, transmisiones y análisis en tiempo real de las nuevas colecciones de ropa en los centros de la moda. También, estas agencias ofrecen servicios de capacitación a departamentos de retail en los procesos de selección y compra de ropa. En Chile, este trabajo lo están realizando pequeños colectivos de ‘insiders’ del mundo de la moda, periodistas, diseñadores, gente del mundo del PR, entre otros, que están ofreciendo servicios de capacitación para diseñadores e intermediarios (blogueras de moda, por ejemplo), para que desarrollen habilidades de comunicación digital, estrategias de marketing, así como la transmisión de conocimiento en torno a los procesos de selección de colecciones por parte de retailers. Casos como The Collective y Creative Academy, son ejemplos locales de este tipo de servicios de intermediación. De todas maneras, por su característica de agencia –negocio basado en relaciones directas y personales con clientes- este tipo de intermediador presenta dificultades de escalar de manera relevante y en muchos países.

En el caso de los intermediarios digitales en la industria del diseño, Quimei y Weimei (2012) proponen que las empresas y proveedores de objetos de diseño tienen que operar en tres niveles en la era digital. En primer lugar, aquellas que se concentran solo en la promoción de los productos a través de plataformas digitales como blogs o sitios web. Aquí no hay intermediación, dado que la venta es directa entre proveedor/creador y consumidor final. En

Segundo lugar, se encuentran aquellas organizaciones que logran crear su plataforma de servicios para e-commerce apoyando la realización de transacciones y el proceso de compra y venta desde una plataforma digital. Aquí la figura del intermediario opera como un proveedor del servicio de transacción y/o distribución. En tercer lugar, se encuentra el nivel relacionado con el servicio de pre y post venta. En este caso, los espacios de intermediación surgen en torno a la administración (por un intermediario) de la segmentación de clientes, el marketing directo y el servicio de atención post-venta.

Actualmente, estas tipologías se ven confrontadas a otras formas de intermediación emergentes y menos consolidadas. Por ejemplo, una forma de intermediación funciona a través de la creación de asociaciones entre artesanos y diseñadores con el fin de desarrollar una cadena de producción que combina el intercambio de conocimientos y la creación de plataformas digitales para la venta de esos productos. Un caso interesante de intermediación en la industria del diseño en Chile es el de Minka Inhouse (minka-inhouse.com), cuyo proceso de intermediación responde a juntar y agregar a artesanos y diseñadores para la elaboración de productos para el hogar (por ejemplo, cerámicas, mantas). Minka ha desarrollado campañas de *crowdfunding* para la realización de proyectos y diseños, así como para montar una plataforma digital de e-commerce. Actualmente, comercializa sus productos no solo en Chile, sino que a todo el mundo a través de la plataforma Etsy.com.

Etsy Busca artículos y tiendas [Vende en Etsy](#) [Registrarse](#) Carro

[Ropa y accesorios](#) [Joyería y bisutería](#) [Herramientas y materiales para artesanía](#) [Bodas](#) [Ocio](#) [Hogar y decoración](#) [Niños y bebés](#) [Vintage](#)

Minka Inhouse
Mantas Tejidas y Cerámicas para el hogar
Santiago de Chile, Chile | 140 Ventas | En Etsy desde 2014
★★★★★ (38)

PROPIETARIO DE LA TIENDA

Minka Inhouse

Artículos (22) Reseñas Actualizaciones Presentación Políticas

3.2 Lógicas de agregación e intermediación en la industria de Editorial

Para el caso de la industria editorial, primero es importante comprender como está constituida la cadena de valor de este sector, y en consecuencia analizar como los nuevos intermediadores se integran en este nuevo contexto.

En primer lugar, el contenido es suministrado por el autor o creador, que proporciona la obra directamente al editor o indirectamente a través de un agente. Una característica importante de esta fuerza de trabajo creativo es que normalmente no es apoyada directamente, o al menos de forma regular, por quienes son sus principales clientes, los editores. Esta es una característica compartida también por otras industrias creativas. La posición del autor es la de un proveedor que trabaja bajo diversos acuerdos contractuales (Comisión Europea, 2012).

Los editores son, todavía, el núcleo del negocio. Sus funciones incluyen la agregación, la presentación (lectura, edición y diseño), la fijación de precios y la comercialización de libros y el trato con otras partes de la cadena de valor, incluidos los intermediarios técnicos (imprenta, correcciones de diseño, estilo, etc). También son responsables de la “calidad” del producto editado, si bien pueden no ser responsables del financiamiento inicial, de todas formas tienen un rol de financiamiento importante desde el manuscrito hasta la publicación final del producto “libro”.

Un modelo habitual, por ejemplo, se basa en avances desde los editores hacia creadores, habitualmente sobre creadores ya con un nivel de posicionamiento en el mercado (bestsellers), a cambio de derechos de propiedad sobre los contenidos. Una vez recuperado el avance vía ventas, los creadores pueden recibir royalties (regalías), por cada nueva copia vendida. Los ingresos de cada venta son repartidos entre cada uno de los actores en esta cadena.

Dentro del nuevo contexto de digitalización y los nuevos canales de distribución no han debilitado el rol central de los editores dentro de la cadena de calor (Comisión Europea, 2012), aun cuando otros segmentos se han visto debilitados, como el caso de las imprentas, y librerías, especialmente las más pequeña, junto con modelos de distribución física, en contraposición con los nuevos modelos de distribución online.

Los nuevos canales de distribución vía internet han logrado elaborar lógicas de distribución más baratas y eficientes, junto con una fuerte presión para deshacerse de los intermediarios, mientras aparecen nuevos agregadores y distribuidores. Este proceso de desintermediación y reintermediación ya lo hemos visto en los otros subsectores analizados. Amazon, por ejemplo, ha llegado a dominar el mercado de venta de libros en línea (tanto físicos como digitales, convirtiéndose en una plataforma de comercio electrónico tanto de “retail” como de “marketplace” (intermediando en la relación de su red de vendedores con los compradores finales), gracias a su modelo de venta minorista e-commerce / e-shopping, siendo pionero en una infinidad de categorías de productos, entre ellos los libros.

De acuerdo a cifras entregadas por el reporte de la Comisión Europea “Statistical, Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries: The Publishing industry”, el crecimiento de los libros electrónicos ha recobrado un nuevo impulso en los últimos años. Para la editorial francesa Hachette, la venta de libros electrónicos representaba sólo un 3% de sus ventas el 2008 y frente a 15% durante el 2015. El segmento de comercio todavía está detrás, en comparación a la publicación científica, técnica y médica (STM) que ya está en formato digital (90%) (Comisión Europea, 2012).

Por otro lado, en el 2010 se lanzaron algunas grandes plataformas digitales que reúnen a varias empresas nacionales europeas: en Italia (Edigita por RCS, Mauri Spagnol y Feltrinelli), Francia (Eden de Flammarion, Gallimard y La Martinière) y España (Librandia de Planeta, Santillana y Random House Mondadori). En Alemania, Bertelsman está preparando una plataforma en colaboración con la otra editorial alemana Holtzbrinck. Esta evolución puede ayudar a acelerar el cambio a digital.

El IDATE (Digiworld Yearbook, 2011) prevé que a nivel mundial, las ventas de libros electrónicos compensarán la disminución de los libros físicos, con la notable excepción de Japón, donde el mercado de libros ha estado disminuyendo desde 1999. Con todo, pese a las proyecciones, los ingresos de este canal siguen siendo inferiores a los del material impreso, a menos que se generen nuevos servicios y productos. (Comisión Europea, 2012)

Table 3: The e-book markets in the EU5, 2008-2014 (billion euros)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PRINT	17.6	17.5	17.2	16.9	16.5	16.2	16
eBOOK	0.1	0.2	0.4	0.6	1	1.3	1.6

Por ahora, el mercado europeo de e-books se mantiene fragmentado y diversificado, mercados e iniciativas de rápida expansión coexisten con otros modelos aun en desarrollo. (Comisión Europea, 2012).

La emergencia de los agregadores digitales

Ahora bien, respecto del emergente modelo de intermediadores digitales en el contexto general de la industria editorial éste funciona con similitudes al modelo de agregadores de la industria de la música digital. Uno de sus principales roles es disminuir los costos de transacción que en este caso implica tanto para editoriales pequeñas o medianas junto con autores independientes el publicar y administrar dichas publicaciones en las tiendas de venta online.

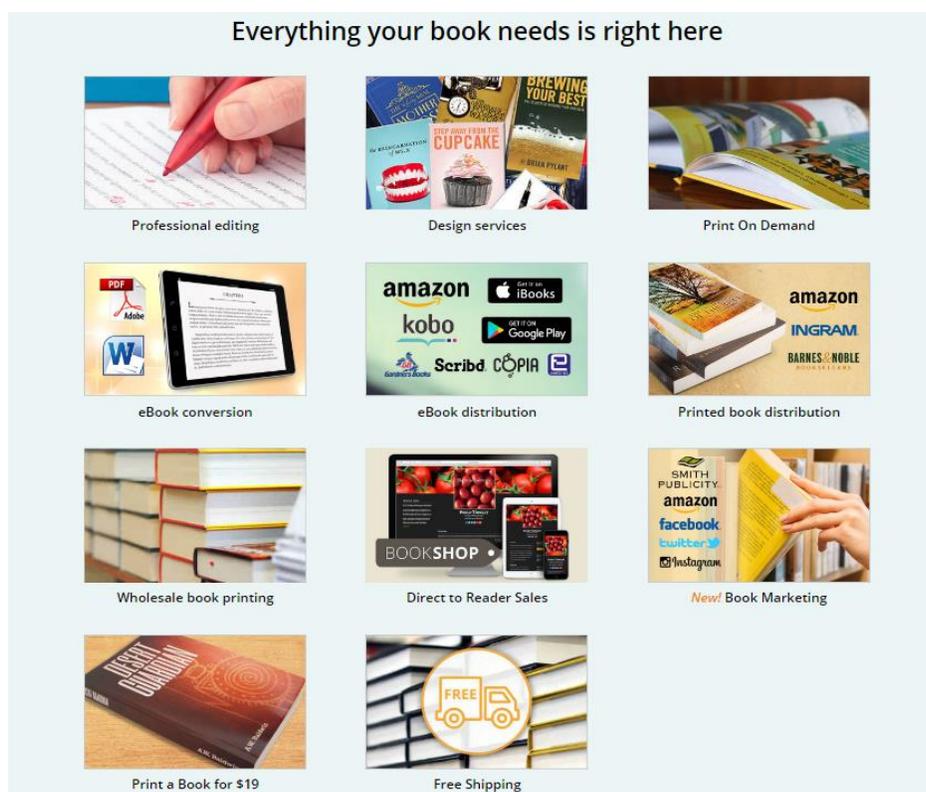
Varias fuentes definen a los agregadores de libros electrónicos (e-books) como interfaces entre los autores de libros y tiendas de libros electrónicos (McLaren, 2011). Los agregadores entregan el servicio de convertir el manuscrito a los distintos formatos (AZW, EPUB, MOBI, PDF, etc) de distribución con que cuentan las tiendas y librerías onlien. La compañía eBookdesings (2013), identificando el mismo servicio de conversión de formatos, explicita que los agregadores ofrecen otros servicios incluyendo apoyo de diseño, adquisición de código ISBN, servicio en gestión de derechos de reproducción (DRM- Digital Rights Management) y servicio de pago por venta, entre otros.

Existen básicamente dos modelos de rentabilización por parte de estos servicios: 1) por un lado está el uso libre del servicio de agregación. En este caso el agregador cobrará una comisión por cada venta. 2) El otro modelo es el cobro de un precio fijo por libro. De acuerdo a un análisis comparativo de distintos agregadores realizado por Jakopec en su paper "E-book aggregators: new services in electronic publishing" (2015), la decisión estará asociada al riesgo y expectativas del autor. Si éste tiene la expectativa de que el libro tendrá éxito de ventas, el modelo de fee fijo es deseable. En el escenario contrario, el modelo de comisión por venta será más atractivo. Ahora bien, los estudios al respecto dan cuenta de un mercado de agregadores aún en estado de turbulencia, debido

al gran número de compañías ofreciendo el servicio, al mismo tiempo que otras ya existentes han cerrado, por lo que la sostenibilidad de este modelo está aún verificarse (Jakopec, 2015).

Ahora bien, en el contexto de economías desarrolladas, ya existen algunos actores consolidados. Por ejemplo Bookbaby es uno de ellos, que también ofrece servicio de venta directa de libros a sus clientes -al igual que CDBaby en música-, empresa que se orienta al mercado de creadores independientes y al proyecto de auto publicación. Entre sus servicios destaca la edición de textos, servicios de diseño de libros, impresión, marketing y promoción, entre otros (ver figura 8).

Figura 8. Oferta de servicios orientada a autores independientes en bookbaby.com



Otro ejemplo es Smashwords, que también es uno de los agregadores de e-books más consolidados a nivel global, que no solo se orienta a autores independientes, sino también trabaja con editoriales y agentes de libros. Por supuesto, en todos estos casos el modelo se basa en conseguir atraer el mayor volumen de autores y publicaciones junto con incrementar sus posibilidades de venta. No hay evidencia clara aun de alguno de estos agregadores especializados, a la escala mencionada anteriormente, para el mercado latinoamericano o de

habla hispana, aun cuando se menciona a [Xeriph](#) agregador de origen Brasileiro, o [Libranda.com](#) agregadora de libros digitales, ambas con una orientación B2B a empresas editoriales. En este contexto, hace sentido comprender los incentivos para un modelo B2C en el contexto local, si existen las economías de escala adecuadas y el know how tecnológico y de servicios que permitan el desarrollo de este tipo de servicios en el contexto local.

VI. CARACTERIZACIÓN DE INTERMEDIARIOS EN EL ECOSISTEMA NACIONAL: ANÁLISIS DE CASOS

A continuación se presenta el análisis descriptivo, en base a entrevistas en profundidad, de una selección de emprendedores chilenos que se posicionan como intermediadores en las industrias creativas investigadas. Es importante remarcar que el objetivo de esta etapa del estudio es encontrar las características comunes, así como las principales diferencias, en estas experiencias de emprendimiento, de modo de comprender sus visiones, modelos y estrategias para insertarse efectivamente en las diferentes industrias.

En este sentido, no se pretende describir o hacer un análisis detallado de cada una de las cuatro industrias creativas seleccionadas, asunto que sería imposible en base solamente a un puñado de entrevistas con representantes de ellas, que además ocupan un espacio muy particular y específico dentro de cadenas productivas mucho más grandes, diversas y complejas.

Como se verá, estas entrevistas reflejan la emergencia de un tipo muy particular de experiencia emprendedora, pero que en sí misma adopta formas muy variadas. Sin embargo, tienen en común que su actividad tiene como resultado expandir y aumentar el alcance de las creaciones culturales nacionales.

Los emprendedores que participaron en estas entrevistas (y las industrias en las que intervienen), fueron los siguientes:

- Víctor Schlesinger y Pablo Porter, Tierra de Fuego (industria musical)
- Carla Arias, Quemsucabeza (industria musical)
- Javiera Amengual, EsFranca (industria moda/diseño)
- Juan Francisco Salas, Centry (industria moda/diseño)

- Javier Sepúlveda, E-Books Patagonia (industria libro)
- Felipe Muñoz, Top10Books (industria libro)
- Cristóbal Florenzano, NED (industria audiovisual)
- Cristóbal Ross, NanoTV (industria audiovisual)
- Gustavo Morandé, El Telón (industria audiovisual)

1. HISTORIAS PERSONALES Y DIMENSIÓN EMPRENDEDORA

Para caracterizar a este particular tipo de intermediario que motiva de esta investigación, así como describir qué tienen ellos en común, lo primero es entender sus historias empresariales y el contexto en el que logran insertarse en sus respectivas industrias.

De los casos analizados es posible encontrar dos grandes patrones en común. En primer lugar, vemos que la historia en torno al negocio que están desarrollando es el resultado de una vasta experiencia en esa industria, y de la consecuente acumulación de conocimiento y comprensión profunda respecto a cómo opera. Esta experiencia puede ser como un intermediario o participante en una de las partes más tradicionales de la cadena, como es el caso de los fundadores de Tierra de Fuego o Quemasucabeza, ambos en la industria de la música, quienes partieron como sello discográfico para luego derivar a otro tipo de intermediación; o los casos del mundo audiovisual (Nano TV, NED y El Telón), los que tenían una posición en la industria como productores, analistas y creadores de contenidos.

En segundo lugar, vemos historias de personas con un marcado interés en el producto final o un vínculo más cercano a él -por ejemplo, en el caso de E-books Patagonia y de la plataforma para la venta de moda sustentable EsFranca- cuya principal motivación es agregar a pequeños creadores y crear una plataforma para la venta de esos productos.

Las trayectorias profesionales de los casos analizados son, de todas maneras, disímiles. Algunos de los intermediarios tienen una formación comercial, además de experiencia laboral en grandes industrias antes de comenzar con sus propios negocios. Otros, provienen de formaciones profesionales más relacionadas con las ciencias sociales y las humanidades. Es el caso de Javier Sepúlveda, creador de E-Books Patagonia, quien trabajó por años en la industria de las telecomunicaciones para luego embarcarse en el proyecto de desarrollar una empresa que ofrezca

el servicio de venta de libros digitales, o de Cristóbal Florenzano de NED, quien es periodista e hizo un doctorado en sociología en Cambridge, Inglaterra. En el caso de Sepúlveda, motivado originalmente por la experiencia de su pareja, dueña de una editorial independiente, además de su propia pasión por los libros, decidió crear su plataforma de venta digital. Similar es la trayectoria de Pablo y Víctor, creadores de Tierra de Fuego, con experiencia en la industria del retail y alimentos. Su condición de músicos aficionados, además de estudios de postgrado en el negocio de la música, los llevó a relacionarse con el mundo de la distribución digital. Al menos en varios de los casos estudiados podemos ver una relación entre la formación comercial de quienes los lideran y el desarrollo avanzado de sus respectivos modelos de negocios. Lo que sí tienen en común todos los casos analizados es que su ingreso a las respectivas industrias con sus propuestas de intermediación es el resultado de una historia previa en la misma. Ya sea como creador, productor, analista o intermediario. Y no solo desde una plataforma digital.

Es difícil encontrar un patrón común en torno a cómo estos intermediarios logran articular su propuesta, dado el acotado número de casos entrevistados por industria. Ahora bien, podríamos encontrar tres grandes determinantes en torno al origen de la articulación de las propuestas de negocio de cada uno de los intermediarios.

Por un lado, están emprendedores aquellos que partieron elaborando un modelo en base al desarrollo de tecnologías específicas para montar un negocio de creación o distribución de contenidos o productos -por ejemplo, en los casos de NED y El Telón- en la industria Audiovisual o Centry en la industria de la Moda. Por otro lado, se encuentran los casos analizados en la industria de la música, como por ejemplo Quemascabeza, quienes evolucionaron desde la intermediación tradicional, como sellos discográficos para luego mutar a un servicio de intermediación basado en la gestión y administración de contenidos - catálogos de artistas- con grandes plataformas de distribución y streaming (principalmente Spotify, Apple Music y Deezer). Por último, encontramos casos que partieron en base a constituirse como plataformas de agregación de la oferta, ya sea esta a pequeña y gran escala.

Si bien prácticamente todos los casos indagados incorporan estos tres elementos críticos – tecnología, gestión y agregación- en sus propuestas de intermediación, las diferencias en el origen y despliegue de estas empresas se explican por los diferentes énfasis respecto a cada una de estas tres dimensiones.

2. DESCRIPCIÓN DE MODELOS DE INTERMEDIACION DE CASOS DE ESTUDIO

Dentro de los objetivos de esta indagación está aproximarse a una descripción y caracterización de las formas de intermediación, basadas en los modelos de negocio construidos por los casos de estudio del contexto local, junto con comprender sus estrategias para insertarse en la cadena comercial y desde ahí establecer ejes de comparación con algunas de las alternativas de intermediación a nivel internacional.

Como ya se ha descrito en páginas precedentes, el principal propósito en un modelo de intermediación, en el contexto de la industria creativa, es convertirse en un conector entre la oferta y demanda dentro de un mercado de bienes culturales. Entendiendo la oferta no solo como ámbito de los creadores, sino como un espacio que involucra todo el cluster asociado a la creación y oferta de un bien cultural, esto es, creadores, técnicos, productores, agentes o distribuidores tradicionales, entre otros actores en la cadena. De igual forma, el ámbito de la demanda no solo se define como la posibilidad de conectar directamente con un consumidor final, sino que también intermediar con agregadores de demanda o con aquellas plataformas digitales que hoy en día se han configurado como los espacios de distribución o grandes “supermercados digitales” de bienes creativos (Netflix, Mubi, Claro Video, Spotify, Deezer, Itunes, Amazon, AliExpress, Ibooks Store, Google Play, Dafit, entre otros). En este sentido, los intermediadores se configuran como agregadores reduciendo los costos de transacción desde el punto de vista de la demanda (plataformas digitales). Desde la oferta, estos intermediadores pueden adaptar contenidos para facilitar su integración, disponibilizar y gestionar nuevas alternativas de distribución, y en muchos casos logran reducir asimetrías en la negociación frente a grandes distribuidores. Todo esto puede ser altamente valioso en tanto una de las grandes dificultades en el mundo de los creadores independientes o dueños de contenidos, tiene que ver con las barreras para integrarse a una cadena de valor que amplifique las instancias de exposición, distribución y comercialización de sus creaciones.

Funciones de intermediación

Basándonos en los casos revisados, las propuestas de valor de los modelos de intermediación estudiados, tienen efectivamente como denominador común la amplificación de las posibilidades de distribución. Sin embargo, siendo esta función la base del modelo, es posible identificar otros elementos que van configurando una propuesta de valor de mayor complejidad, aumentando las capas de servicio que ofrecen cada uno de los casos revisados.

Un caso paradigmático es el que encontramos en la industria de la música. La empresa Tierra de Fuego ofrece un modelo similar a los servicios de agregación ya existentes en la industria de la música a nivel internacional. Tomando como base las funciones de intermediación descritas por Reimier (2015), el modelo de Tierra de Fuego consiste en la entrega (delivery) y administración de un catálogo de artistas o sellos a los que representan frente a diversas plataformas de comercialización de música digital. En sus propias palabras, el servicio que ofrecen realiza el “flete digital”, utilizando un término coloquial, que es básicamente una logística de distribución de los productos musicales digitales de su catálogo entre diversas plataformas como Spotify o Deezer, encargándose de adaptar los formatos que éstas requieren, además de gestionar y administrar información tanto de las métricas como de los ingresos derivados por venta o reproducción de canciones.

Sin embargo, a diferencia de agregadores internacionales de música – entre los más utilizados por creadores chilenos se encuentran Tunescore y Altafonte–, Tierra de Fuego realiza una gestión de posicionamiento en los playlists de las plataformas de streaming, esto a través de establecer redes de contacto con ejecutivos de las distintas plataformas de streaming digital, enviando sugerencias a través del “empaquetado” de listas de reproducción y de esta manera ayudando a posicionar de mejor manera a sus artistas con el objetivo de aumentar la cantidad de reproducciones. En el caso de los agregadores internacionales esta gestión no se realiza reduciendo el servicio solo a la función de empaquetamiento y distribución.

“En el caso de TuneScore por ejemplo, que es uno de los agregadores más usados en Chile, tu no ves en la vitrina lo que tú quieres, pero sí sabes que está en la bodega. El modelo de negocio es cobrarle a los artistas por el “flete”, entonces, no tiene ningún incentivo para que los artistas aumenten sus ventas. Tierra de Fuego ofrece un modelo mucho más completo, con una estrategia comercial de difusión detrás, en el fondo nosotros empujamos para que nuestros catálogos tengan presencia en las góndolas digitales, que vendrían siendo las listas de

reproducción de las plataformas de streaming. En Chile, existen otros actores que pueden entenderse como competencia, que franquician servicios y los ofrecen en el país. No generan el mismo valor, y el pago por streaming necesariamente es más bajo porque están franquiciando, pues existe una mayor cantidad de intermediarios a quienes pagarle.” Víctor Schlesinger y Pablo Porter, Tierra de Fuego.

De esta manera, además existe un valor agregado asociado a la presencia local y al conocimiento de los insights del mercado chileno, como por ejemplo, crear listas de reproducción para fechas especiales (ej. Fiestas Patrias), o integrar dentro de listas de artistas nacionales de mayor reconocimiento internacional con artistas emergentes que ellos consideran tienen potencial de crecimiento, ejerciendo en este caso un rol de curatoría en su servicio de intermediación.

En el contexto de la industria editorial, E-Books Patagonía ofrece el mismo modelo de intermediación que encontramos en la oferta a nivel internacional, esto es, un agregador que permite distribuir la oferta de editoriales en las tiendas de venta online a nivel global. Sus servicios están orientados tanto para editoriales, permitiendo externalizar el área digital de las mismas, como a creadores independientes, a través de la autopublicación. Entre sus servicios incluyen desde diagramación digital, la adaptación de formatos a las distintas plataformas, servicios de bibliotecas digitales y también una tienda de venta online. Si bien, al igual que todos los agregadores, E-books Patagonia amplifica las posibilidades de distribución, también agrega otras funciones orientadas a diversificar la oferta de servicios, como por ejemplo, el desarrollo de aplicaciones para difusión de contenidos, tiendas y bibliotecas de e-books.

“Lo que hacemos en E-books Patagonia es externalizar el área digital de las editoriales, trabajamos con más de 70 sellos editoriales de 7 países distintos, tenemos 2700 títulos en distribución global, digital global, llevamos más de 500.000 libros descargados, de esos están muchos gratuitos, pero los que son realmente vendidos, el 2016 lo cerramos como en 89.000 ejemplares de libros digitales vendidos en el mundo. Nuestro mercado más potente es Estados Unidos, México, España, Chile, Argentina, Colombia; tenemos algunas cosas que vendemos en

China, Suiza, Alemania, Francia... no sé cómo pero así es el mundo digital”. Javier Sepúlveda, E-Books Patagonia.

En la industria de la Moda, el caso de Centry ofrece una función similar de intermediación a sus clientes, facilitando la ampliación de su redes de distribución, a través de la reducción de sus costos de transacción. Su oferta permite integrar los diversos canales de venta digital disponibles, a través de un software que permite a los productores administrar su stock de productos en las distintas plataformas de Marketplace que tienen conectadas, al mismo tiempo que entregan herramientas de gestión de inventarios. El creador o productor carga en Centry sus inventarios y publica en los Marketplace de su elección y también de manera directa en el propio sitio web, ofreciendo además soluciones de e-commerce y facilitando convenios con operadores logísticos. En este caso el modelo de agregación viene desde el lado de los canales de distribución, facilitando la gestión a los productores minoristas.

“...las pymes cuando trabajaban con los marketplaces lo hacían muy mal, nos mandaban el inventario desactualizado, cargar sus productos para nosotros tomaba mucho tiempo, y era súper lento, y era difícil, hacía más difícil para el marketplace trabajar con la pyme, y para la pyme trabajar con el marketplaces [...] Nos dimos cuenta: ‘hace falta un Centry. Esto es lo que van a necesitar para poder trabajar’ [...]. Hoy en día tenemos un software conectado a Dafiti, Linio, Mercado Libre y Mercado Ripley”. Juan Francisco Salas, Centry.

Sin embargo, en el caso de Centry, la función de intermediación integra el Hosting (almacenamiento) en la medida que provee a través de sus servidores una plataforma que permite almacenar la información de inventarios y precios, además de interactuar con dichos paquetes de información en los distintos Marketplace asociados. Esto permite a sus usuarios administrarlos de manera personalizada, es decir, pueden elegir con qué canales de distribución conectar junto con permitir la diferenciación de precios en cada uno de estos. Este es el core de su propuesta de valor.

“Por ahora estamos focalizados en el software, y que sea lo más útil posible, y que solucione la mayor cantidad de problemas de gestión posible”. (Juan Francisco Salas, Centry)

Por otra parte, el modelo de intermediación de NED en el contexto de la industria audiovisual, cuenta con una oferta de “servicios de intermediación” más compleja y bastante desarrollada, ya que integra más de una función dentro de su propuesta de valor. La base de su negocio está anclada en la plataforma tecnológica mediante la cual ofrecen servicios de streaming y almacenamiento de contenidos a los medios, creando bibliotecas de contenido para estos. También ofrecen un servicio de CMS (Content Management System) a sus partners –Fireclip-, un desarrollo propio que consiste en un sistema de manejo de contenidos de video que permite crear y editar clips o highlights instantáneos de video a partir de la señal en vivo de televisión lineal, lo que en la práctica permite adaptar los contenidos para ser distribuidos en todo el ecosistema digital: en un reproductor propietario, en sus propios sitios web, en plataformas sociales como YouTube, Facebook o Twitter. Además, administra la gestión de derechos dentro de estas plataformas permitiendo controlar las políticas de bloqueo y monetización. El software permite un sistema de administración desde los propios clientes, así como un equipo editorial. El modelo de intermediación de NED combina varias funciones y capas de servicios de acuerdo a las categorías propuestas por Reimier (2015), esto es, Hosting, Delivery, Catalogamiento y Sharing. Adicionalmente, NED ha desarrollado una biblioteca de contenidos audiovisuales que no solo permite a sus clientes ingestar cápsulas audiovisuales para sus propias redes, sino también generar un espacio de intercambio de dicho material audiovisual entre ellos mismos (content Marketplace), convirtiendo a sus clientes en “partners”, y permitiéndoles crear nuevas ventanas de comercialización para sus contenidos. De esta forma, NED ofrece el espacio de intermediación y una solución de gran efectividad para el dinámico y demandante ecosistema de creación de contenidos en plataformas digitales.

“Estamos armando un mercado de sindicación, que significa que el contenido que posee un cliente para alimentar sus propios sitios y cuentas sociales, también puede ser utilizado por otros clientes o publishers, mediante reglas de intercambio y uso. Todo eso ocurre sobre nuestra plataforma de administración de contenidos”.

“Pero el mercado del video online tiene muchas partes. Es un mercado que tiene ciclos de distribución extremadamente rápidos, que están condicionados por las plataformas, en particular Facebook, y hasta cierto punto YouTube también. Como son plataformas que tienen mucho contenido en el interior suyo, ellos tienen el problema de que

tienen más contenido del que pueden recomendar, y por lo tanto son feroces en filtrar contenido, y eso tiene una consecuencia nefasta, el material de los clientes se hunde al tiro. Eso significa que es crítica la necesidad no solo de contar con un gran flujo de contenido, sino también con una operación de “bombeo activo”, tienes que estar todos los días alimentando a una red, empujando el contenido, usando analítica, en tiempo real para monitorear el desempeño de cada contenido, y multiplicando las ventanas para que esta cuestión vaya escalando cada vez más. Además de la tecnología que les proveemos a nuestros clientes, eso es lo que les funciona, y eso es lo que genera alcance, números para nuestros clientes”.

“Tenemos además creación propia de contenidos, que licenciamos a nuestros clientes, es decir, nosotros tenemos un equipo de gente que está creando video nativo... además trabajamos con bibliotecas de video licenciadas, compramos derechos de video, y con esta creación propia también se la disponibilizamos a nuestros clientes, y así ellos fortalecen el volumen de contenido que pueden usar”. Cristóbal Florenzano, Director Ejecutivo NED.

Finalmente, la propuesta de Telón, consiste en ser una plataforma la que -a través de una aplicación para telefonía móvil y Smart TV- funciona como un agregador de canales de señales de televisión abierta, amplificando las posibilidades de distribución en nuevas pantallas. Adicionalmente, están iniciando un nuevo proyecto - Zapping TV- que al igual que el Telón funciona como app agregador de canales, pero en este caso integra la oferta de la televisión por cable. De esta forma, la idea es utilizar internet ofrecer un modelo de oferta de canales más liviano, paquetizando una oferta de canales por suscripción, más pequeña y de nichos específicos:

“Estamos desarrollando este nuevo negocio que se llama Zapping, que es un cable operador por streaming donde nuestros proveedores de contenido son canales de televisión lineales 24/7 y nuestros clientes son cualquier usuario que quiera suscribirse y descargar la app”. Gustavo Morandé, El Telón TV.

En este caso, la función de intermediación agrega valor a través del empaquetamiento (Bundling) de grupos de canales específicos que eventualmente podrían venir de distintos proveedores, ya sea a través de contratos con el cable operador o con canales de manera directa, ofreciendo un sistema de pago por suscripción para cada uno de estos paquetes con los clientes finales.

Rol de lo “digital”

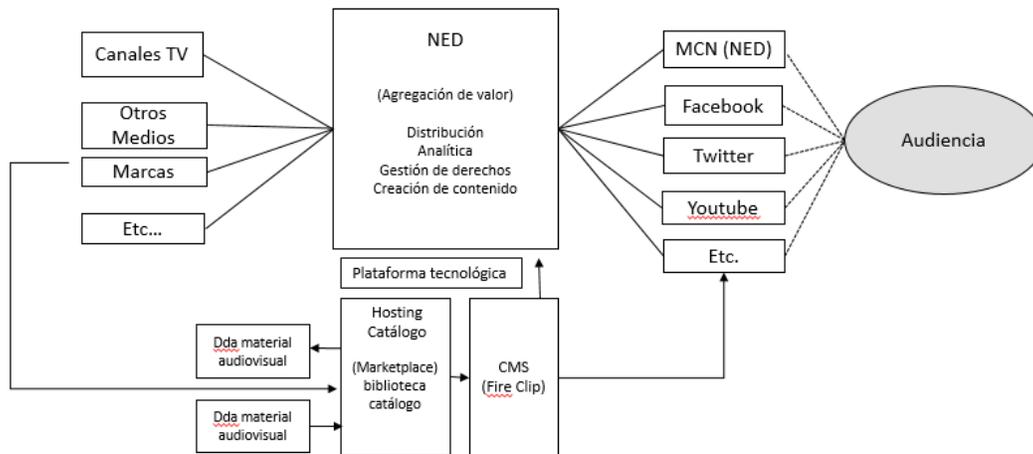
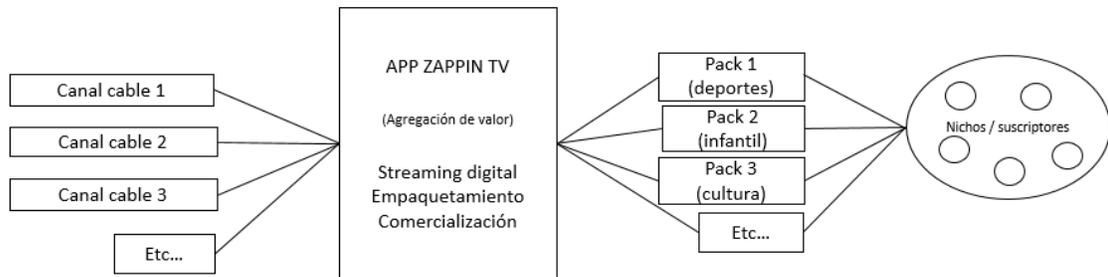
Todos estos modelos de intermediación se basan ya sea en la colocación de los bienes en plataformas de distribución digital o en servicios de intermediación que utilizan plataformas tecnológicas a la base de su propuesta de valor. En relación a los ejemplos de agregación en el caso de las industrias de la Música (Tierra de Fuego) y Editorial (E books Patagonia), si bien se ofrecen servicios asociados con la digitalización y adaptación de formatos de acuerdo a las necesidades de las distintas plataformas de distribución, estas empresas no cuentan con una plataforma de administración directa de los catálogos por parte de sus clientes, una diferencia con servicios similares a nivel internacional, lo que sin duda es una barrera para su escalabilidad y las posibilidades de internacionalización de su base de clientes.

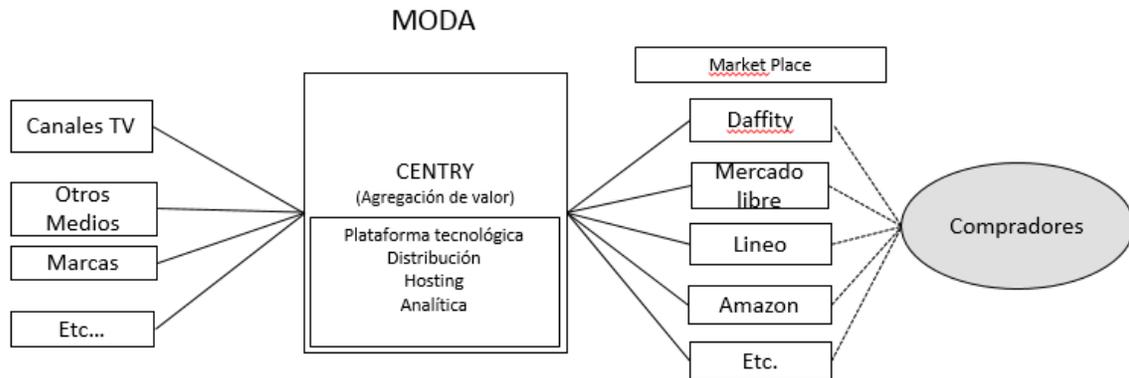
Por otro lado, plataformas como el caso de Centry y NED, cuentan con desarrollos tecnológicos propios y una infraestructura de servidores propios, que permiten a sus distintos clientes administrar directamente sus contenidos, siendo funcional a su potencial de escalabilidad y captación de clientes internacionales.

DIAGRAMAS DE MODELOS DE INTERMEDIACION



AUDIOVISUAL





Modelos de Monetización

Las formas de monetizar el servicio de intermediación difieren según el tipo de servicio prestado. En general, van desde un fee básico o inicial y luego cobros por comisión en base a las ventas generadas en las plataformas de distribución final, o una combinación de ambas modalidades.

TIERRA DE FUEGO

Comisiona un porcentaje de la venta que se genera. Lo que se consigue en términos monetarios es variable en base a qué tan exitosos sean al posicionar la música en digital, pues Spotify –plataforma donde se recauda más dinero actualmente- entrega un pago en función de las reproducciones efectuadas. Se diseña una estrategia para rentabilizar al máximo el producto, ya sea a través de paquetes o catálogos de canciones, principalmente de músicos con trayectoria nacional e internacional.

E- BOOKS PATAGONIA

Para diagramación digital de libros, hay un cobro único. En el caso de la distribución digital global, dependiendo del tamaño de las editoriales, se establece un cobro. Patagonia vende a través de las tiendas o plataformas, las cuales hacen una liquidación a Patagonia, que recibe este monto,

del cual se generan los pagos para las editoriales. En función de ese porcentaje de ventas, se cobra una comisión. Las editoriales sin grandes flujos de venta pagan un fijo por la distribución digital global.

CENTRY

Cobra un fee o monto fijo mensual base, precio fijo dividido en planes que varían de acuerdo al aumento de SKU que maneja cada cliente y el volumen de pedidos que va generando a través de la plataforma.

ZAPPING TV

Es variable y similar a lo que hacen los operadores de cable. Cobra por un lado a los usuarios por suscripción, de acuerdo al paquete de canales que se suscriben a través de Zapping TV. A su vez, le paga a los canales o dueños de contenidos por cada usuario suscrito a su canal. Las negociaciones y el monto de pago a los canales por suscripción depende del valor del contenido asignado desde el cliente final. Mientras más atractivo es ese contenido y más capaz de capturar clientes, la comisión generada por esa suscripción será menor.

NED

Los modelos de monetización de NED varían en función de los servicios prestados. Por ejemplo:

Para el uso de la plataforma tecnológica de streaming, almacenamiento y CMS, aplica un Fee mensual.

Compra/venta de material audiovisual (sindicación en la red de distribución), se aplica una comisión por el monto total de transacción (revenue share).

Distribución/amplificación de contenidos, se aplica también un revenue share (comisión) asociados a métricas de alcance, CPM o CPC (cost per click) o CPA (cost per action).

Creación de contenidos, fee por número de cápsulas o clips mensuales.

DESAFÍOS Y ESCALAMIENTO

En las conversaciones con los entrevistados aparece un denominador común respecto de la escalabilidad de sus negocios. El mercado chileno es un mercado pequeño, el cual tampoco opera

como un centro de creación de reconocimiento global, lo que condiciona el potencial de masividad y alcance de sus bienes creativos.

Por ello, es crucial para el desarrollo de estos negocios la internacionalización, abriendo la posibilidad de captar nuevos clientes fuera de las fronteras nacionales. Otro factor asociado al mercado es la competencia, dado que los servicios de agregación basan esencialmente su modelo en la capacidad de construir grandes catálogos que le permitan, por un lado, rentabilizar la operación, y por otro, alcanzar un posicionamiento y reconocimiento como un intermediador atractivo para las grandes plataformas de distribución. En este sentido, aun cuando no hay cifras precisas al respecto, por lo que se observa en otras geografías, las industrias difícilmente admitirían más de un actor relevante por industria.

De acuerdo a los casos revisados fue posible constatar que tanto en la industria de la Moda (Centry) y Audiovisual (NED), los desarrollos de plataformas digitales permiten a los clientes interactuar directamente con el servicio de intermediación, siendo no solo un factor facilitador a la hora de proyectar la escalabilidad de sus negocios, sino que también permite abrir nuevas capas de servicio dentro de la propuesta de valor de intermediación. Del mismo modo, el desafío para los modelos de intermediación de Música (Tierra de Fuego) y Editorial (E-Books Patagonia) es justamente invertir en desarrollos tecnológicos que les permitan competir a la par con los servicios de agregadores tanto de música como editorial a nivel internacional, los que cuentan con plataformas digitales propietarias que permiten a los usuarios administrar sus propios catálogos y tener un control respecto de las métricas y monetización de sus productos.

En este aspecto, los entrevistados asumen que el estímulo y el apoyo estatal puede jugar un rol relevante en esta dimensión, considerando los altos costos asociados a la inversión en desarrollos tecnológicos.

En relación a esto último, los participantes en este estudio fueron explícitos en el papel que puede tener el Estado como actor que facilite la escalabilidad y proyección de sus negocios. Por ejemplo, una necesidad crucial que tienen proyectos como Tierra de Fuego y E-books Patagonia tiene que ver con contratar personal para poder gestionar el día a día de sus negocios, y así no perder en eso el foco en la dirección comercial para cerrar nuevos acuerdos con grandes distribuidores, por ejemplo, o focalizarse en la creación de nuevos productos.

De igual forma, hay una expectativa por parte de los participantes, principalmente entre quienes pueden convertirse en proveedores del Estado, de ver que este último lleve a la práctica lo que intenta promover. Esto se traduciría en que el Estado –a través de sus programas de

financiamiento- incluya por ejemplo la digitalización de catálogos de entidades públicas (bibliotecas, archivos musicales y visuales).

De esta forma, consideran los participantes, sería posible fomentar una cultura digital desde el Estado. No solo a través de la entrega de recursos directos para apoyar plataformas de intermediación o creación de contenidos, sino también para que éstas gestionen y administren el archivo musical, visual y cultural que posee el Estado en distintas instituciones (desde museos, bibliotecas, hasta las creaciones propias de estas unidades).

COMENTARIOS FINALES

En este estudio se han presentado algunas experiencias de intermediarios digitales en distintas áreas de la industria creativa: música, moda, audiovisual y editorial. Las entrevistas realizadas a los creadores de distintas plataformas de intermediación nos permiten tener información relevante para comprender los distintos modelos de negocio que las solventan, y cómo estos funcionan de acuerdo a las particularidades de cada una de las industrias donde operan. Además, este informe permite abordar las brechas y desafíos que atraviesan, con el fin de diseñar programas y formas de financiamiento desde el Estado que sean un apoyo directo a los intermediadores en función de sus particularidades y las de las industrias en las que operan.

La información que proveen los participantes respecto de sus modelos de negocio en la intermediación, así como también sus experiencias en torno a la generación de valor de bienes y servicios en las distintas industrias analizadas, nos permiten hacer algunas distinciones.

En primer lugar, es clara la diferencia de proyección y escalamiento entre aquellos negocios que son capaces de generar su propia tecnología y los que descansan en relaciones más directas entre personas para lograr la intermediación. Aquellos negocios de intermediación que no logran desarrollar tecnología propia –ya sea por falta de recursos humanos o económicos- se encuentran en una etapa de desarrollo distinta a la de aquellos que sí lo han hecho, y ello evidentemente impacta en su capacidad de escalar, tanto en plataformas asociadas de distribución, como en clientes que contraten sus servicios.

En segundo lugar, los participantes consideran fundamental lograr la internacionalización de sus propuestas en mercados más amplios que el chileno. Para proyectar sus plataformas y negocios es necesario llegar a más audiencias y consumidores finales. Esto implica dos desafíos. Por un lado,

potenciar acuerdos con proveedores y distribuidores globales, además de poder ingresar en mercados internacionales con servicios independientes de estos grandes distribuidores. Por otro, aparece la necesidad de hacer un trabajo desde la demanda, en el cual también se forme y oriente a quienes son potenciales clientes de estos intermediarios, así como a los consumidores finales en torno a la oferta y el rol de intermediación que desarrollan estos negocios.

Por último, si bien los hallazgos de este estudio no se pueden interpretar como representativos de la industria creativa a nivel general, sí operan como buenos referentes para generar nuevas preguntas y líneas de trabajo desde el Estado que permitan potenciar el trabajo que estos intermediarios realizan. Ya sea a través del financiamiento del desarrollo de tecnologías propias o de mecanismos a través de los cuales se pueda fomentar la internacionalización de sus propuestas.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Arriagada, A; Escobar, E. (2016). Comunicación, emprendimiento y redes sociales. En Arriagada, A. (editor) *El mundo en mi mano: la revolución de los datos móviles*. Santiago: Fundación País Digital y Entel, pp. 63-81.
- Arriagada, A; Ibáñez, F; Bley, C; Bley, A. (2017). Músicos, sellos y fans en la era digital. Santiago. Disponible en: <http://bit.ly/2o8UHHT>
- BID (2013) Economía Naranja. Una oportunidad infinita
<https://publications.iadb.org/handle/11319/3659?locale-attribute=es>
- Bailey, J. P., & Bakos, Y. (1997). An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(3), 7–20. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27750817>
- Baym, N. K; Burnett, R. (2009) Amateur Experts: International Fan Labor in Swedish Independent Music. *International Journal of Cultural Studies*, 12(5): 1-17.
- Bolin, G. (2011). *Value and the Media: Cultural Production and Consumption in Digital Markets*. London: Routledge.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. London: Routledge.
- Boston Consulting Group and Liberty Media (2016). The Value of Content.
- British Council (2010): Mapping the creative industries
Toolkit <http://creativeconomy.britishcouncil.org/blog/10/04/08/mapping-creative-industries-toolkit/>
- Callon M; Méadel C; Rabeharisoa, V. (2002). The Economy of Qualities. *Economy and Society*, 31(2): 194-217.
- Canada Media Fund (2017), The Digital Puzzle: Piecing Back Together the Content Value Chain.
- Castells, M. (2010) *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Credit Suisse (2016). Softlines and Retail: Industry Primer.
- Crewe, L. (2013). When virtual and material worlds collide: democratic fashion in the digital age. *Environment and Planning* 45 (4) 760 – 780.

- Comisión Europea, Jean Paul Simon, Giuditta de Prato (2012). "Statistical, Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries: The Publishing industry". Joint Research Centre. Institute for Prospective Technological Studies.
- Delloitte y Assocham (2015). The Future of E-Commerce: Uncovering Innovation. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/technology-media-telecommunications/in-tmt-future-of-e-commerce-noexp.pdf>
- Du Gay, P. (2004). Devices and Dispositions: Promoting Consumption. *Consumption, Markets and Culture*, 7 (2): 99-105.
- Du Gay, P; Pryke, M. (2002) *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life*. London: Sage.
- Entwistle, J. (2009) *The Aesthetic Economy of Fashion: Markets and Values in Clothing and Modelling*. Oxford: Berg.
- Entwistle, J. (2010) Global Flows, Local Encounters: Spatializing Tacit Aesthetic Knowledge in High Fashion. *Spaces online*. Vol. 8, Issue 2010-02. Toronto and Heidelberg: www.spaces-online.com
- Entwistle and Rocamora (2006) The Field of Fashion Materialized: A Study of London Fashion Week. *Sociology*, 40 (4): 735-751.
- Frost and Sullivan Consulting (2013), The Digital Media Value Chain: A Path to Content Monetization, http://digitaltransformation.frost.com/files/5913/8385/6454/the_digital_media_value_chain_-_a_path_to_content_monetization_10-19-10.pdf
- FUNG GLOBAL RETAIL & TECHNOLOGY (2016). DEEP DIVE:UK Apparel E-Commerce: Pure Plays Boom.
- Furubotn, E. and Richter, R. (2015). *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*. Michigan: Michigan University Press.
- Galuszka, Patryk (2015). Music Aggregators and Intermediation of the Digital Music Market. *International Journal of Communication* 9(2015), 254–273.
- Graham, J; Gandini, A. (2017). *Collaborative Production in the Creative Industries*. London: University of Westminster Press.
- GP Bullhound Banking. (2013). Online Fashion – Which Businesses Will Make The Cut? Sector Update Report.
- Hauge, A; Hracs, B. J. (2010) See the Sound, Hear the Style: Collaborative Linkages between Indie Musicians and Fashion Designers in Local Scenes. *Industry & Innovation*, 17(1): 113-12

- Hesmondhalgh, D. (2008) Cultural and Creative Industries. In Bennett, Tony (Ed.), *The SAGE Handbook of Cultural Analysis*. London: Sage, pp. 552-569.
- Hracs, B; Seman, M; Virani, T (eds) (2016). *The Production and Consumption of Music in the Digital Age*. London: Routledge.
- IDATE (2011), *Digiworld Yearbook*.
- Jakopec Tomislav (2015). E-book aggregators: new services. *Libellarium*, VIII, 1 (2015): 31 – 46.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15291/libellarium.v8i1.212> in electronic publishing.
- Matthews, J. (2017). Beyond 'Collaborative Economy' Discourse: Present, Past and Potential of Digital Intermediation Platforms in Graham, J; Gandini, Collaborative Production in the Creative Industries. London: University of Westminster Press, pp. 33-50.
- McRobbie, A. (2002). From Holloway to Hollywood: Happiness at Work in the New Cultural Economy? in Du Gay, Paul and Pryke, Michael (eds.), *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life*. London: Sage, pp. 97-114.
- Mears, A. (2011). *Pricing Beauty: The Making of a Fashion Model*. Los Angeles: University of California Press.
- Meeker, M. (2017). Internet Trends 2017. Kleiner Perkins Partners. En:
<http://www.kpcb.com/internet-trends>
- McLaren, G. 2011. E-book aggregators comparison chart. <http://www.publishyourowne-books.com/e-book-aggregatorscomparison-chart/#ixzz2hqh6d275>
- Molloy, M. L., W (2010) Who Needs Cultural Intermediaries Indeed? Gendered networks in the designer fashion Industry. *Journal of Cultural Economy*, 3(3): 361-377.
- Moor, L. (2003) Branded Spaces: the scope of New Marketing. *Journal of Consumer Culture*, 3(1): 39-60.
- Moor, L. (2012) Beyond cultural intermediaries? A socio-technical perspective on the market for social interventions, *European Journal of Cultural Studies*, 15 (5): 563-580.
- Negus, K. (2002) The Work of Cultural Intermediaries and the Enduring Distance Between Production and Consumption. *Cultural Studies*, 16(4): 501-515.
- Nixon, S; Du Gay, P. (2002). Who Needs Cultural Intermediaries? *Cultural Studies* 16(4): 495–500.
- Nixon, S. (2003) *Advertising Cultures: Gender and Creativity at Work in Advertising*. London: Sage.
- NZIER (2009) Creative Sector in New Zealand <https://nzier.org.nz/publication/creative-industries-in->

new-zealand-economic-contribution

Qiumei, Z; Weimei, Z (2012). *How to Apply E-commerce in Furniture Enterprises*. Paper presented at the 4th International Conference on Computer Engineering and Technology (IC CET 2012) IPCSIT vol.40 (2012) © (2012) IACSIT Press: Singapore.

Riemer, K; Gal, U; Hamann, J; Gilchriest, B; Teixeira, M. (2015). *Digital Disruptive Intermediaries*. Sydney: Capgemini y Universidad de Sydney. Disponible en:
<http://hdl.handle.net/2123/12761>

Rocamora, A. (2011). Personal Fashion Blogs: Screens and Mirrors in Digital Self Portraits. *Fashion Theory* 15 (4): 407-424.

Slater, D. (2002). Capturing markets from the economists. Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life in Du Gay, Paul and Pryke, Michael (Ed.), *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life*, London: Sage, pp. 147-163.

Simon, J.P., De Prato G., Joint Research Centre (2012). Statistical, ecosystems and competitiveness analysis of the Media and Content industries: The Publishing Industry.

Smith-Maguire, J; Matthews, J. (2010) Cultural Intermediaries and the Media. *Sociology Compass*, 4(7): 405-416.

Smith-Maguire, J; Matthews, J. (2014). *The Cultural Intermediaries Reader*. London: Sage.

Spangler, T. (2013, November 1). YouTube Standardizes Ad-Revenue Split for All Partners, But Offers Upside Potential. Retrieved from Variety: <http://variety.com/2013/digital/news/youtubestandardizes-ad-revenue-split-for-all-partners-but-offers-upside-potential-1200786223/>

Strategy & PWC (2015). *The Digital Future of Creative Europe: The impact of digitization and the Internet on the creative industries in Europe*. New York y Frankfurt: PWC.

Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.

UNESCO (2013) Creative Economy Report <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-es.pdf>

Wischenbart R., Frankfurt Book Fair Business (2014), Global Trends in Publishing: An overview of current developments and driving forces in the transformation of the international publishing industry.

Pauta de Entrevista Intermediarios locales

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Presentación del entrevistador
- 1.2. Presentación del entrevistado: cargo, rol o actividad que desarrolla, trayectoria, vinculación al rol que desempeña.
- 1.3. Indicaciones generales de la técnica y de hora estimada de duración y término.

2. PANORAMA DE LA INDUSTRIA EN QUE OPERA

- ✓ ¿Cómo describirías la industria en la que te encuentras: la categoría o sector específico en la que operas, así como la industria creativa más amplia en la que está inserto?
- ✓ ¿Cómo describirías el nivel de desarrollo actual de esta categoría y de la industria? ¿Cómo ha sido su evolución?
- ✓ ¿De qué manera la digitalización ha cambiado el panorama de esta industria?, ¿ha abierto oportunidades/amenazas? ¿Cuáles son los principales drivers que están generando cambios en cómo se configura?
- ✓ ¿Cómo dirías hoy que está estructurada la industria, ¿quiénes son sus principales actores (producción, intermediación, distribución)?, ¿Qué otros actores relevantes han surgido y cómo operan? ¿Qué otros actores hay hoy en día que estén desafiando o proponiendo nuevas formas de operar? de qué manera?

3. PROPUESTA DE VALOR, ROL Y MODELO DE INTERMEDIACIÓN

- ✓ Explícanos qué hace tu empresa.Cuál es su propuesta de valor central?
- ✓ ¿Qué servicios presta? ¿Cuáles son las diferentes líneas de su negocio? (indagar función exclusiva de intermediación o función híbrida/integrada con otros servicios)
- ✓ En particular, ¿Cuál es la oferta que realizan uds. a los creadores?, ¿A las plataformas de distribución? En qué se diferencia tu modelo de otros que operan en el mismo ámbito?
- ✓ Identificar tipo de oferta de valor (por ejemplo: simple arbitraje, administración de derechos, empaquetamiento, selección/curatoría, contenidos, asesoría, apoyo en producción, financiamiento, otros).

- Tu historia: ¿cómo derivaste o llegaste a instalar tu actual negocio?, ¿qué necesidad viste?, ¿cuáles fueron las oportunidades que leíste para este mercado? ¿Cómo llegaste a la intermediación?
- ✓ ¿Cómo se inserta tu propuesta en esta industria? En qué parte de la cadena productiva se ubica tu empresa? ¿Siempre ha sido el mismo o ha cambiado? (SONDEAR. PROFUNDIZAR EN POSIBLES CAMBIOS, RAZONES, ENTRE OTROS).
 - ✓ ¿Cómo caracterizas u organizas a tus clientes? Quiénes son?

 - ✓ Cómo es tu modelo de negocio? Cómo llegaste a monetizar de esta manera? Cómo monetizas en particular en tu línea de intermediación (si tiene otras líneas de negocio)?
 - ✓ PARA AQUELLOS QUE NO ESTÁN INTEGRADOS EN LA CADENA COMO INTERMEDIADORES (1 GRADO DE SEPARACIÓN): ¿Qué faltaría o qué tendría que ocurrir para que empezaras a operar como intermediador del negocio? ¿Qué implicaría para tu negocio dar este paso?

 - ✓ ¿Podrías contar ¿cómo se sostiene financieramente tu servicio? ¿Cómo se logró financiar inicialmente? Qué tipo de ayudas o aportes recibieron?
 - ✓ Cuéntanos ¿cuáles son los principales indicadores de tu propuesta: venta de unidades, audiencia, uso, facturación, tasa de crecimiento, otros?
 - ✓ Cuáles son las funciones críticas que requieres para entregar tu servicio? ¿Qué otras personas/instituciones/cargos requiere o necesita para desempeñar su función?, ¿Qué capacidades deben estar instaladas?

 - ✓ ¿Cuál es su competencia en este rol?, ¿Quiénes son los actores/instituciones con los que Ud. compite?, ¿En qué se diferencian?

 - ✓ Fuera del rol directamente de intermediario, ¿Qué otras actividades desarrolla o tipos negocios?, ¿Son complementarias a su rol de intermediario?
 - ✓ ¿Qué tan probable es el ejercicio de la intermediación como única actividad?, ¿Por qué? (SONDEAR).

4. PROYECCIÓN, ESCALAMIENTO Y REFERENTES

- ✓ Conoce referentes extranjeros en tu categoría? ¿cuáles son?
- ✓ ¿Por qué los ubicas como referentes? ¿En qué se parecen o diferencian en términos de modelo de negocios, escalabilidad?
- ✓ Conoce tamaño del mercado potencial y cuánto mueve su negocio afuera de Chile (volumen, tamaño mercado).
- ✓ ¿Con quiénes hoy colaboras más frecuentemente en el extranjero?, ¿tienes algún tipo de colaboración a nivel internacional, cómo surgió, cómo llegaron a ti o tú a ellos?
- ✓ Te interesa o visualizas una proyección de este negocio (intermediación) en otros países? Cuáles? Por qué?

En tu visión, ¿de qué dependería esta expansión o proyección internacional?

5. RELACION CON LOS CREATIVOS – PRODUCTORES EN LA CADENA DE VALOR (PROFUNDIZACIÓN)

- ✓ Si tuviésemos que “mapear” o generar tipos de creadores/productores en su sector, clasificándolos bajo algún criterio, ¿Cuáles son?, ¿Qué los caracteriza?, ¿En qué se diferencian? (SONDEAR. INTENTAR CLASIFICAR POR TIPOS Y PROFUNDIZAR)
- ✓ ¿Cuáles conoce?, ¿A cuáles privilegia y cuáles descarta en su negocio? ¿Cuál es su relación con los creativo/ productores (según la disciplina o sector)?
- ✓ ¿Cuáles son los mecanismos o procedimientos de coordinación o comunicación con los creadores?, ¿Son siempre los mismos o presentan variaciones?
- ✓ Cuando Ud. Contacta a los productores, ¿Qué es lo que realiza?, ¿Cómo sigue el proceso hacia los distribuidores?
- ✓ En qué circunstancias los creadores/productores pueden acceder directamente a las plataformas de distribución? Es decir, cuando pueden prescindir de su negocio?

6. RELACIONAMIENTO CON LOS DISTRIBUIDORES – PLATAFORMAS (PROFUNDIZACIÓN)

- ✓ ¿Cuáles son los tipos de distribuidores/plataformas que existen en este sector?, ¿Cómo son?, ¿Qué las caracteriza?, ¿Qué las diferencia? (SONDEAR. IDENTIFICAR TIPOLOGÍAS)
- ✓ ¿Han cambiado?, ¿Son las mismas?
- ✓ ¿Con cuáles diría Ud. que trabaja de manera directa?, ¿Con quién establece el contacto?, ¿Cómo se gestiona esa relación?
- ✓ ¿Cuál es la relación de los “creadores” con éstas plataformas de distribución?, ¿Existen algunos que traten directamente con ellas?, ¿Hay diferencias? (SONDEAR “CREADORES” QUE RELACIONAN DIRECTAMENTE CON LAS PLATAFORMAS. IDENTIFICAR PARTICULARIDADES.

7. PERSPECTIVAS PARA POTENCIAR EL ROL DE INTERMEDIACIÓN

- ✓ ¿Cómo proyectas seguir desarrollando este negocio?

En el escenario actual, ¿Cuál cree Ud. que debiese ser el rol “ideal” del intermediario en este proceso de comercialización?, ¿Qué considera que falta? (INDAGAR. EVALUAR SI SON CAPACIDADES TÉCNICAS, TEMAS ASOCIADOS A LOS CREADORES, PLATAFORMAS)

- ✓ ¿Qué posibilidades en el corto/mediano plazo tiene de escalar o colaborar a nivel internacional?
- ✓ ¿Qué tipo de necesidades tienes, o qué crees que le falta a este ecosistema para aspirar a estar en otros mercados?
- ✓ ¿Qué clase de apoyo o ayudas crees que se necesitan? ¿Debiera el Estado tener algún rol de apoyo a la industria o a tu categoría en particular?
- ✓ ¿Quiénes serían los llamados a cumplir este rol?, ¿Por qué?
- ✓ ¿Qué experiencias de apoyo público conoce? Cómo las evalúa?
- ✓ ¿Qué incentivos debiesen establecer el Estado para los intermediadores?