

Sinflash: de «punto com» a *media group*

Roberto Vainrub

Con tan sólo 18 años me casé, bueno... metimos la pata y mi esposa quedó embarazada, ambos estábamos muy felices pero en la iglesia todos los demás lloraban. Pensábamos que sollozaban de emoción, pero después comprendimos que lo hacían porque creían que habíamos arruinado nuestras vidas.

Relataba Carlos Alfredo Guevara, uno de los cinco fundadores de Sinflash Media Group (SFMG). Después de la boda, Carlos Alfredo tuvo que empezar a trabajar para poder mantener a su familia, lo primero que hizo fue vender celulares. Diez años después, surgió la oportunidad de Sinflash.com y no dudó un instante en vender sus tiendas de celulares y dedicarse en cuerpo y alma a ese nuevo proyecto. “De allí mi fama de perseverante y de persona que no tiene miedo de tomar riesgos... Hoy tengo cuatro hijos y un matrimonio feliz y soy el orgullo de la familia”. Confesaba Carlos Alfredo a su amigo Roberto en el momento en que nuevamente sentía que estaba en un punto de inflexión en su joven, pero experimentada vida.

Carlos Alfredo recordaba los inicios de su empresa junto con su socio Rubén Darío Díaz, quien, a su vez, había renunciado a la vicepresidencia de Finanzas de Aserca Airlines, una joven pero pujante línea aérea venezolana, para dar vida a su idea de negocio.

Imaginate al vicepresidente de Aserca Airlines coleándose conmigo a un matrimonio, ambos vestidos de flux y con cámara en mano, tomando fotos a los novios... o visitando el área de la maternidad de las clínicas privadas para tomarles fotos a las madres con sus recién nacidos en brazos.

Les resultaba difícil de creer que en una ciudad tan peligrosa como Caracas, las madres recién paridas pidieran un cepillo para peinarse y tiempo para arreglarse para una foto que le tomarían unos perfectos desconocidos diciendo que iban a publicarla en un sitio de la web, también desconocido para la época, llamado Sinflash.com. “¡Hemos pasado por mucho desde entonces!...”, continuaba Carlos Alfredo su relato sobre la nueva encrucijada en la que se encontraba. Carlos Alfredo se refería a los resultados de una reunión de la junta directiva de Sinflash Media

Los casos docentes son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2007 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar al 58-212-555-42-63. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

Group a finales de 2005, en la cual Rubén Darío había planteado varias posibilidades para un nuevo crecimiento del grupo. La idea no fue del todo bien recibida en la junta e, incluso, Carlos Alfredo tenía sus dudas de si debían continuar creciendo o si debían consolidar lo que tenían. En sólo cinco años desde su fundación, su negocio inicial Sinflash.com había logrado convertirse en unidades de negocio agrupadas bajo el concepto de entretenimiento global. A la página web se le habían añadido un programa de televisión, un programa de radio, Sinflash Imaging (una unidad de servicios de fotografía profesional) y la revista. Carlos Alfredo le planteaba a su amigo Roberto, en busca de su opinión y consejos:

Estoy muy contento con lo que hemos logrado pero pienso que hemos crecido muy rápidamente. Estos cinco años han sido como una montaña rusa y finalmente siento que nos bajamos de la montaña rusa y nos montamos en el carrusel ¿crees que necesitamos crecer nuevamente?

Una imagen dice más que mil palabras

Era la época del auge de las empresas punto com y un grupo de cinco amigos profesionales, entre los que se encontraban Rubén Darío y Carlos Alfredo, se reunía de vez en cuando para tomarse unos tragos. Entre cuento y cuento, los amigos compartían su sueño común: “¡Vamos a hacernos millonarios con una punto com!”, se repetían.

Para el año 1999, los negocios de Internet habían irrumpido en el mundo empresarial de una manera vertiginosa, cambiando los paradigmas en la forma de hacer negocios, introduciendo nuevas reglas del juego y, por supuesto, convirtiendo desconocidos en millonarios y emprendedores arriesgados, en los nuevos ejemplos a seguir.

En ese contexto y con ese sueño en mente, los amigos planteaban sus ideas de negocio en Internet para la evaluación y la aprobación de todos. “Pensamos en un portal de información para la comunidad universitaria, también en un portal de noticias, en un *e-commerce*, etcétera, pero ninguno nos hacía *click*”, comentaba Rubén. Con el *click*, palabra del idioma inglés que constituye una onomatopeya de un sonido particular, Rubén Darío se refería a ese sentimiento de conexión, de buen augurio y a esa intuición que, más que cerebral, tiene su origen en la entrañas de las personas.

En su búsqueda de una idea de negocio, los amigos leían, escudriñaban y hasta espiaban. Nunca se imaginaron que su gran oportunidad iba a surgir de un hecho fortuito. Así fue, todo empezó con un viaje de vacaciones que Carlos Alfredo hizo con su familia a Miami a principios de 1999. Durante su estadía, tuvo la oportunidad de asistir a uno de los sitios nocturnos que estaba más de moda en la ciudad. Mientras se tomaba unos tragos y conversaba con unos amigos residentes allá, se le acercó un fotógrafo pidiéndole que posaran para unas fotos que luego serían publicadas en una página web local (anexo 1).

A su regreso, Carlos Alfredo programó una reunión en su casa con sus buenos amigos y mientras compartía detalles de sus vacaciones en Miami, se acordó de la página web y de las fotos que le habían tomado en aquel local nocturno. Hizo uso de una computadora cercana, accedió a la página y le mostró a sus amigos las fotos. Fue justo en ese momento, en el que nadie estaba pensando precisamente en una idea de negocio, cuando Rubén Darío comentó: “¿Por qué no publicamos fotos de eventos en Internet?”. La idea hizo *click* inmediatamente en todos y los hizo pensar que ese era el negocio que debían emprender.

Los emprendedores pensaron que la idea de publicar fotos de eventos en Internet resultaría un “tubazo”, en primer lugar, porque para el venezolano, quien se distingue por ser “bonchón” y “parrandero”, el entretenimiento es una parte importante de su vida y, por supuesto, de su presupuesto. En segundo lugar, la publicación de fotos satisface ese deseo de curiosidad, y hasta de morbo, que tienen las personas por saber qué hacen los demás.

Además, los socios se dieron cuenta de que los medios convencionales cubrían buena parte de la actualidad política, la economía, los deportes, los sucesos y la cultura, pero muy poco de la vida social del venezolano. Hasta ese entonces, el mundo de los sociales en Venezuela era visto como un nicho poco comercial y productivo. Según Carlos Alfredo “existía la falsa creencia de que este tipo de noticias no ‘vendía’ y que sólo un grupo muy reducido tenía derecho a aparecer en ese tipo de páginas de las publicaciones”.

Para estos emprendedores la idea se vislumbraba como un negocio potencial ante un mercado sin mucha competencia y frente a una necesidad expresa por parte de la población venezolana de tener a su disposición medios que fuesen una vía de escape a los problemas del país. Además, publicar fotos sería una ventaja competitiva ya que para la reseña de eventos sociales, una imagen dice más que mil palabras.

Una revista interactiva

A mediados de 1999 los emprendedores todavía discutían sobre cómo se estructuraría su página web. A Rubén Darío le parecía que lo más importante era que todos estuvieran claros sobre el tipo de servicio que querían desarrollar. Argumentaba Rubén:

La forma de hacer negocios en Internet posee varias aristas. Entre otras, se puede montar una tienda virtual cuyo único objeto es el de servir de intermediario entre el cliente y los fabricantes, servir de medio de comunicación alternativo o ser “toderos”, es decir, una especie de cartelera que ofrezca varios servicios. Evidentemente, cada negocio tiene sus propios requerimientos de inversión, logística y experticia, de allí que hay que estar claros con lo que se desea hacer.

El nombre de Sinflash.com fue producto de una larga búsqueda de un dominio que no hubiese sido registrado. Los emprendedores querían que fuera un nombre corto, bisilabo, fácil de recordar. El nombre debería reflejar un contrasentido, de manera que se asociara con su forma diferente de reseñar los eventos sociales, por eso se utilizó el “sin”. Finalmente, debía tener algo internacional y glamoroso, de allí el “flash”, un anglicismo de uso común en casi todos los países de habla hispana y que se identifica inmediatamente con la fotografía.

Al principio, decidieron que el área de las “rumbas” (palabra utilizada por los jóvenes venezolanos para referirse a una buena fiesta) ya estaba bastante cubierta por otros competidores, como Rumbacaracas.com, Debarranco.com y Defiestas.com, que también tenían fotos. Existían otras páginas web venezolanas como Thelongeclub.com y Fashionlatino.com, que al igual que las anteriores estaban dirigidas a un público joven (entre 20 y 35 años) y que estaban enfocadas principalmente en la moda y en otros intereses juveniles en boga. Basados en esto, decidieron cambiar el enfoque hacia el segmento “adulto contemporáneo”¹ y las fiestas, recepciones y agasa-

¹ El adulto contemporáneo comprende un grupo de personas entre los treinta y cincuenta años de edad, de clase socioeconómica A, B y C+. Profesionales de éxito, dinámicos y que les gusta estar actualizados e informados.

jos de mayor nivel. Juntos discutieron la estructura de la página web en relación con el contenido y los diferentes niveles (anexo 2). En resumen, la “página” de inicio proveería acceso a otras cuatro páginas: Bodas, Nacimientos, Graduaciones y Celebraciones.

Después de que Rubén Darío examinó este primer borrador de la página web, se dio cuenta de que estaban tratando de abarcar mucho. Entre otras cosas, el borrador contenía una parte relacionada con la organización de eventos que, a su juicio, tenía que ser eliminada. Volvió a insistirles a sus socios en que lo más importante era identificar claramente el tipo de servicio que se quería prestar y el tipo de negocio en el que se iban a introducir. Para él, ese primer diseño implicaba ser un “todero”. “Desde mi punto de vista esto es similar a pensar que sólo existe un centro comercial donde todas las tiendas pertenecen a una misma cadena que vende de todo”. Él prefería pensar en un centro comercial (Internet) donde existen cines, ferias de comidas y diferentes tiendas en las que cada quien se especializa en sus mejores competencias. “El punto es que nosotros teníamos que definir si queríamos ser un cine, una tienda o ‘toderos’, y una vez que lo hiciéramos, debíamos precisar nuestra línea de productos”.

Luego de pensar mucho en eso, se le ocurrió que lo más parecido en el mundo real a lo que querían hacer era una versión plebeya de la revista *Hola* española. “Tiene fotos, artículos y anunciantes, la diferencia es que nuestro formato es virtual y los protagonistas de nuestras reseñas no pertenecen a la realeza”, comentaba Rubén Darío a sus socios.

Basado en ese formato de revista, Rubén Darío justificaba la eliminación del segmento de organización de fiestas, pues eso no formaba parte de una revista tipo *Hola*, y según su apreciación, ya existían otras páginas que ofrecían ese servicio. Adicionalmente, sentía que ninguno de ellos podía aportar un valor agregado a la organización de eventos con su experiencia.

Sin embargo, para él Internet ofrecía características interesantes que aventajaban sustancialmente a los medios impresos: la información era almacenable, transferible y manipulable por el usuario; era abierta e inmediata; y, lo más importante, interactiva.

Esto es lo innovador de Internet. A mí siempre me llamó la atención cómo Eli Bravo² transformó la forma de hacer radio en Venezuela al hacerla abierta y participativa. Su éxito no sólo fue su jovialidad sino que se convirtió en un medio para canalizar las inquietudes de una parte importante de la población joven.

Sus socios estuvieron de acuerdo y convinieron en excluir el apartado de organización de eventos del contenido de la página. Adicionalmente, decidieron que la “página de inicio” debía contener:

- Algo “picante” o atrayente, que fuese un link a otra página dentro de Sinflash. Esto tenía que ser una foto.
- Algún artículo de interés para la audiencia adulta contemporánea.
- Un registro de usuarios, incentivado con promociones, rifas, concursos y otros.
- Una encuesta con un argumento específico.

² Eli Bravo es un locutor de radio venezolano que en la década de los noventa tenía un programa de radio matutino en una emisora de corte juvenil que logró conquistar una gran audiencia debido a su estilo participativo y abierto muy innovador para esos años.

- *Banners* publicitarios, con uno en movimiento que tuviera información del contenido en cada página.

Adicionalmente, y manteniendo el enfoque en el segmento al que estaban dirigidos, decidieron incorporar una sección de sugerencias de sitios o actividades para el tiempo libre. Mientras que Carlos Alfredo sugirió que también podían cubrir eventos deportivos poco publicitados en los medios convencionales como era el caso del golf.

Empezando el negocio

Para el inicio del negocio lo primero que necesitaban los emprendedores era recursos para el diseño y configuración de la página, la contratación del personal con la preparación en ese campo y la compra de los equipos necesarios. Para ello, los socios acordaron hacer un aporte de sus ahorros, pues aunque ellos consideraban que la idea era muy atractiva, sus familiares y amigos no pensaban igual. Carlos Alfredo recuerda que su esposa le comentó en ese entonces “¿estás seguro mi amor, tú crees que eso de las fotos en Internet de verdad funcione?”.

Con el aporte hecho por cada uno contrataron a una empresa llamada Freenet, especialista en el diseño de páginas web, y poco a poco la página empezó a tomar cuerpo mientras ellos decidían los próximos pasos.

Rubén Darío pensaba que la inversión más importante sería en publicidad, ya que había que hacerse notar para atraer a los internautas y a los anunciantes. En un principio decidieron promocionarse mediante la entrega a sus potenciales anunciantes de un CD con fotos y de folletos (anexo 3) que se colocarían en lugares estratégicos (casas de festejos, salas de parto, cursos prematrimoniales, entre otros). Acordaron que al principio no cobrarían por la cobertura de ningún evento hasta ser más reconocidos.

Otro factor clave para Rubén Darío, a fin de garantizar el éxito del negocio, era asegurar el flujo de caja para poder avanzar con las innovaciones tecnológicas y crecer en la misma medida en que lo hicieran los clientes. Confesaba Rubén Darío:

Este negocio se parece mucho al de la aviación en sus inicios, cuando sólo se limitaba al transporte de carga porque todavía no era posible llevar gente desde un punto de vista comercial, pero luego se convirtió en algo totalmente distinto.

A los otros socios les sorprendía que Rubén Darío estuviera pensando en el crecimiento en una etapa tan temprana del negocio. Aunque todos pensaban que se trataba de una buena oportunidad, ninguno, excepto Rubén Darío y Carlos Alfredo, tenían puestas muchas expectativas en su futuro. Tanta era la fe de Rubén Darío y Carlos Alfredo en esta iniciativa, que el primero renunció a la vicepresidencia de Aserca Airlines y el segundo vendió sus tiendas de celulares a fin de dedicarse a tiempo completo a Sinflash.com, mientras que los otros socios fundadores compartían su tiempo entre sus respectivos trabajos y la nueva empresa.

En julio de 2000, con la presencia de varios pequeños anunciantes, tuvo lugar el lanzamiento de la página web Sinflash.com (anexo 4). Rubén Darío afirmaba:

La primera semana tuvimos 500 visitas en el site, lo que nos parecía una cifra considerable. Nos impresionó que el primer día entraran diez personas, al día siguiente treinta, cincuenta, cien... El hecho de estar presentes en una gran cantidad

de eventos de la zona metropolitana nos ayudó a darnos a conocer entre nuestro público meta y por supuesto entre los anunciantes.

En sólo cinco meses, la página web consiguió ubicarse dentro de los diez primeros portales con mayor cantidad de anunciantes, entre ellos Banesco (uno de los principales bancos del país), Parmalat (empresa transnacional de productos lácteos), Buchanan's (reconocida marca de bebidas alcohólicas), Digitel (uno de los principales operadores de telecomunicaciones en Venezuela) y Mercedes Benz (marca alemana de vehículos).

Para Carlos Alfredo, el éxito de su propuesta radicaba en el hecho de ser suficientemente ligeros pero profundamente informativos. “Por otra parte, la segmentación de la audiencia según eventos les garantizaba a nuestros anunciantes que su mensaje estaba llegando a su público objetivo”.

Las nuevas iniciativas no tardaron en surgir. Para 2001, Sinflash.com empezó a publicar en su página los eventos corporativos, los cuales hasta ese momento habían tenido una cobertura nula en los medios convencionales y eran de gran interés y valor para sus anunciantes.

Posteriormente, entre evento y evento, se dieron cuenta de que ellos eran el único medio presente, no había otras cámaras fotográficas y, particularmente, ninguna cámara de televisión. Fue entonces cuando se les ocurrió la idea de aprovechar su asistencia a esos eventos para transmitir, por un medio distinto, su enfoque de la vida social del venezolano. Para ello contrataron a una productora e hicieron un programa piloto, luego lo llevaron a Globovisión³, pero no consiguieron convencerlos de que se asociaran con ellos en la transmisión del programa.

No obstante, cierto día se consiguieron en un evento con uno de los directivos de Puma TV⁴, quien casualmente les preguntó si no habían pensado en hacer un programa televisivo de reseña de eventos. Fue así como trasladaron la fórmula de Sinflash.com a la televisión y surgió Sinflash TV en alianza con una empresa productora llamada Nexus. Con el mismo espíritu del portal en línea, el programa presentó los eventos y estilos de vida en las principales ciudades del país y en algunos destinos frecuentes de los venezolanos en el extranjero como Miami, Aruba, Curazao, Trinidad, Jamaica y Nueva York.

Por otra parte, uno de sus vecinos de oficina era la gente del diario *El Globo*⁵. Un día coincidieron en el ascensor con uno de sus directivos y éste les propuso la elaboración de un desplegable semanal para su periódico. De este modo nació la alianza para publicar *Sinflash Global*, el cual, siguiendo con la filosofía de la página web, mostraba la cara más positiva y alegre de lo que estaba sucediendo en materia de entretenimiento y estilos de vida en el país.

Debido a la escasez de recursos de la empresa, estas dos iniciativas constituían una mejor manera de publicitar efectivamente su página web y construir una marca, pues su interés principal y el centro de su negocio era la página web. De allí el establecimiento de alianzas para poder llevar a cabo las iniciativas derivadas de la página, con las que cada socio estratégico aportaba sus capacidades particulares.

Por supuesto, el surgimiento de la competencia no se hizo esperar, pero a juicio de los socios de Sinflash.com sólo sirvió para demostrar la calidad de su página web. Afirmaba Carlos Alfredo:

³ Un canal de televisión venezolano informativo las 24 horas del día tipo CNN.

⁴ Un canal de televisión de música las 24 horas del día.

⁵ Un periódico capitalino.

La gente veía las otras páginas y hacían comparaciones. Al final se quedaban con Sinflash.com, debido a que las otras no lograron diseñar su oferta para brindar a los internautas y anunciantes un valor agregado y superarnos.

Los socios estaban muy entusiasmados con el éxito alcanzado y con la penetración en otros medios informativos. Según sus pronósticos, estimaban que para el año 2002 sus ingresos serían un 60 por ciento mayores a los de 2001, pero no tenían idea de lo que les esperaba.

¡Ni un paso atrás!

Para el año 2002, los socios se enfrentaban a las consecuencias de lo que se conoció como el estallido de la burbuja tecnológica. Esta situación tuvo su origen el 14 de abril del año 2000, cuando el índice Nasdaq, que mide la valorización de las acciones tecnológicas y de Internet, sufrió una caída de 616 puntos, la mayor de toda su historia. En términos porcentuales, la caída fue de 10 por ciento. Con la caída del día 14, el Nasdaq acumulaba una pérdida del 25 por ciento en una semana y del 35 por ciento en un mes, lo que produjo la ruina de una multitud de empresas que habían nacido al hilo de la explosión de Internet.

A partir de entonces el mercado entró en un trepidante torbellino que condujo a la pérdida del valor de un buen número de empresas y al cierre de muchas otras. A los socios les preocupaba esta situación, en primer lugar por el efecto que tendría en el valor de su negocio y en segundo lugar, y lo más importante, en cómo afectaría a su audiencia actual (y potencial) y a sus anunciantes la apreciación que tenían de Internet.

Sin embargo, Sinflash.com fue una de las pocas páginas que mantuvo la confianza de los anunciantes y de la audiencia venezolana, y para el mes de noviembre de 2002 había alcanzado la cifra promedio de cuatro mil visitantes diarios y contaba ya con nuevos importantes anunciantes como Etiqueta Negra, de la reconocida marca internacional de bebidas alcohólicas Johnny Walker; Brahma, una marca de cerveza de origen brasileño; Polar, marca nacional de cerveza, Regional, otra cervecera venezolana; Master Card y Visa, ambas marcas globales de tarjetas de crédito, y Toyota, marca japonesa de vehículos, entre otros anunciantes, los cuales generaron cerca de 17.200 dólares ese mes.

Los socios celebraban la fortuna de haber sobrevivido al impacto de la quiebra de muchos e incluso importantes negocios en la web, cuando de pronto, a finales del año 2002 la oposición al gobierno del presidente Chávez, representada por la Coordinadora Democrática⁶, la CTV y Fedecámaras⁷, anunció la convocatoria a un paro nacional al cual se plegó la empresa estatal Petróleos de Venezuela, Pdvsa. Fueron dos meses de marchas y confrontaciones que tuvieron un considerable impacto en la situación económica del país.

Durante ese período de paro, muchos de los anunciantes de Sinflash.com se retiraron. La situación de la empresa era tan precaria que durante dos meses su personal accedió a trabajar sin cobrar sueldos. Rubén Darío y Carlos Alfredo estimaban que la crisis económica tendría, por supuesto, un efecto negativo en el presupuesto de gasto en recreación y entretenimiento del venezolano, pero suponían que, a pesar del panorama adverso, esto no significaría que el público dejaría de salir a distraerse. En vista de esta situación, pensaron que podían recuperarse muy pronto y que sólo tenían que definir nuevas estrategias para manejar la crisis.

⁶ Agrupación de los partidos políticos en oposición al gobierno del presidente Chávez.

⁷ La Confederación de Trabajadores de Venezuela y la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela.

Los emprendedores no contaban con las nuevas adversidades que se les iban a presentar en el camino. Apenas poco tiempo después de la finalización del paro, se despertaron con la noticia de la colocación de unos artefactos explosivos en la torre Teleport⁸, justo donde estaban apostadas las oficinas de Sinflash. Por otra parte, producto de la crisis después del paro nacional, el diario *El Globo* decidió romper su alianza con Sinflash.com por lo que el desplegable *Sinflash Global* dejó de circular. Estos eventos tuvieron un profundo efecto en el ánimo de los socios y los empleados en general, confesaba Carlos Alfredo: “Empezaba a creer que toda esa cadena de eventos podía ser una señal del cielo para abandonar este negocio”.

No obstante los socios, comprometidos como estaban con el negocio que habían emprendido, mantuvieron el eslogan “ni un paso atrás” (empleado por la oposición al Gobierno durante muchas de las marchas de protesta organizadas durante el año anterior) y decidieron seguir adelante y tomar algunas medidas para solventar su situación:

- Incorporaron una guía de entretenimiento a su página web. Se trataba de un servicio interactivo acerca de las opciones de entretenimiento disponibles en la ciudad, que según Rubén Darío, no sólo proporcionaba un valor agregado a la audiencia sino que también resultaba muy apropiado para el momento de crisis que atravesaba el país.
- Establecieron alianzas con sus anunciantes para el intercambio de publicidad por servicios o productos que usaron para programar concursos en su página web.
- Recurrieron al uso de las alianzas informales (con disqueras, canales de televisión, cine, teatros y galerías) para obtener información del mundo del entretenimiento sin costo alguno para la empresa.

Pero no todo fue negativo ese año, el programa de televisión consiguió el patrocinio de la marca Brahma, que cubriría todos los gastos de elaboración del mismo durante todo el año 2003. Además, Sinflash.com se alzó con el premio al mejor portal de eventos en el concurso Lo Mejor de Punto Com 2003⁹.

El surgimiento de Sinflash Media Group

Para los emprendedores de Sinflash.com, en tiempos de incertidumbre es cuando surgen las mejores oportunidades. “Las adversidades financieras, políticas y económicas no son nuevas para nosotros, pues nacimos y crecimos en ellas. Éste es el momento preciso para hacer crecer y consolidar Sinflash”, afirmaba Rubén Darío.

A principios de 2003, respondiendo al deseo de expansión y crecimiento que acompañó a los emprendedores desde sus inicios, se gestó la segunda gran idea de negocio, la de convertirse en el principal conglomerado de información sobre entretenimiento, apoyados en su contenido digital (anexo 5). Sinflash Media Group se encargaría de la creación, almacenaje, edición y distribución de imágenes, relacionadas con el entretenimiento, para penetrar en diferentes medios y con diferentes formatos (texto, imagen, audio y video).

⁸ En esta torre de oficinas se llevaban a cabo las negociaciones entre representantes de la oposición y el Gobierno para lograr una salida a la crisis política que había en ese momento en el país por medio de la realización de un referendo revocatorio.

⁹ Premio anual que reconoce la excelencia en el Internet venezolano a través de la consulta de la opinión de usuarios y expertos.

En este sentido, su primera iniciativa fue la de acceder a la radio. Su propuesta cobró vida gracias a las animadoras del programa televisivo. Estas jóvenes ya contaban con la experiencia en la animación de un programa de radio en una emisora nacional (Planeta 105.3¹⁰) y estaban empapadas del mundo de Sinflash debido a que ya tenían más de un año conduciendo el programa de televisión. Así, nuevamente bajo la figura de alianza entre Planeta 105.3 y Sinflash, *Sinflash Radio* salió al aire a mediados de 2003.

Fue ese año cuando el portal, que había nacido en el año 2000 cubriendo eventos de diferente tipo en Venezuela, lograba alcanzar el punto de equilibrio financiero. A fin de apoyar el crecimiento del próximo año, los socios de Sinflash Media Group decidieron invitar a un inversionista externo. Para ello, y a sugerencia de uno de sus accionistas, decidieron contactar a la empresa Negocios Digitales. Esta firma de consultoría de negocios en Internet realizó una valoración de Sinflash y les presentó a sus socios su oferta de participación. Carlos Alfredo recordaba ese momento: “Fueron varios meses de discusiones sin acuerdos. Las estimaciones de Negocios Digitales no concordaban con las nuestras. Fue difícil llegar a un acuerdo final”.

Con la inyección de capital de Negocios Digitales, los socios pusieron manos a la obra en su siguiente iniciativa. En el año 2004, como consecuencia de los comentarios de su propia audiencia y conocidos acerca de la calidad de sus imágenes, descritas incluso como superiores a las de muchos fotógrafos profesionales, surgió la idea de crear Sinflash Imaging, un servicio, en alianza con la casa Hellmund y su cadena de tiendas Rapid Fot¹¹, para la contratación particular de Sinflash en la cobertura de eventos. Este servicio incluía, además de la cobertura del evento en la página web, si el cliente lo deseaba, el servicio de un fotógrafo profesional, la preparación del álbum de fotos y la impresión de las mismas.

Ese mismo año, Sinflash.com volvió a alzarse con el premio Lo Mejor de Punto Com como mejor portal de eventos y también obtuvo el premio Ahciet¹² como el Mejor Portal de Internet de Venezuela.

Posteriormente en el año 2005, y respondiendo a la inquietud que tenían desde que hicieron el desplegable semanal *Sinflash Global* de salir en una publicación impresa, se materializó la idea de lanzar una revista. Para la impresión, distribución y comercialización de la misma, Sinflash Media Group estableció una alianza con el Bloque de Armas¹³ y así nació *Sinflash Magazine* (anexos 6 y 7).

Por otra parte, Sinflash.com se anotó otro triunfo en el año 2005, cuando consiguió vender las imágenes publicadas en su página web. Finalmente, a través de una alianza con las empresas OpenAge y Novell, Sinflash renovó toda la plataforma de su portal web a fin de maximizar sus potencialidades y su capacidad de apoyar el crecimiento de la empresa.

Para finales de 2005, Sinflash.com daba cobertura a más de 200 eventos y publicaba alrededor de 12 mil fotos, en sus cuatro secciones de contenido: en sociedad (bodas, sociales, celebracio-

¹⁰ Una emisora del área capitalina dirigida a la audiencia adulto contemporánea.

¹¹ Empresa dedicada a cubrir todas las necesidades de captura, impresión y manejo de imágenes en Venezuela. Representante en Venezuela de las principales marcas del mundo de fotografía y audiovisual (Fujifilm, Sony, Canon, Metz, Leica, Mamiya y Plus).

¹² Ahciet es la Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones, cuya misión es ser punto de encuentro de cooperación y un marco de desarrollo en el sector de la operación de los servicios de telecomunicaciones iberoamericanas.

¹³ El Bloque de Armas constituye un gran *holding* de empresas periodísticas, que es, en la actualidad, por sus especiales características, el más poderoso e influyente de Venezuela.

nes y corporativo), de noche (cumpleaños, rumbas, fashion, arte y espectáculos) y en acción (en la cancha, con tu cuerpo, en la playa y en la pista). “Es sorprendente cómo hemos crecido; arrancamos con sólo una secretaria y nosotros mismos tomábamos las fotos. Ahora somos cerca de sesenta personas”, expresaba Carlos Alfredo.

“El año 2005 fue nuestro mejor momento. Por tercer año consecutivo Sinflash.com consiguió el premio Lo Mejor de Punto Com como el mejor portal de eventos y fue catalogada por la revista *Gerente*¹⁴ como la tercera empresa de comercio electrónico en Venezuela. “Ahora ¿hacia dónde crecer?”, se preguntaba Rubén Darío.

El futuro de Sinflash Media Group

En el año 2005 Sinflash Media Group logró duplicar los ingresos del año 2004 que ascendieron a 636.600 dólares, de los cuales la página web contribuía con el 65 por ciento. Además, otras empresas del sector de los medios de comunicación empezaron a copiar sus estrategias de penetración en otros medios, como ocurrió por ejemplo con las revistas *Producto* y *P&M*¹⁵.

En la reunión de la junta directiva de finales de ese año, Rubén Darío expuso las oportunidades para el crecimiento de Sinflash Media Group. Estimaba que existía potencial tanto en productos como en nichos y mercados (anexo 8). Consideraba que el momento no podía ser más oportuno debido a la presencia de una tendencia mundial hacia una mayor inversión publicitaria de las empresas en Internet, incluso en detrimento de la inversión en otros medios.

Una de sus propuestas era la expansión a otros países. Entre 2000 y 2005 los países de América Latina en conjunto experimentaron un aumento de la penetración de Internet de 450 por ciento. Argentina, México y Brasil acumulaban el mayor número de internautas del grupo con el 13 por ciento, 22 por ciento y 34 por ciento respectivamente, de un total de 77 millones de internautas. En este caso, el modelo de Sinflash.com resultaba fácilmente replicable y los socios podían hacer uso de su experticia y experiencia en asociación con un inversionista del país al que querían llegar, que aportara sus conocimientos del mercado y manejara la cobertura de los eventos.

La expansión a otros países permitiría el incremento de los ingresos principalmente debido a la captura de cuentas regionales de anunciantes y a la ampliación de la base de clientes. Asimismo, se reducirían los costos asociados con investigación y desarrollo, almacenamiento y hospedaje y soporte tecnológico, comercial y operacional. La decisión sobre la selección de esta alternativa debía tomarse pronto, pues Rubén Darío sabía de algunas otras dos páginas web en la categoría de cobertura de eventos que también pensaban penetrar otros países.

Por otra parte, también existía la posibilidad de la expansión a otras ciudades importantes del país. Venezuela contaba en el año 2005 con cerca de 3 millones 100 mil usuarios de Internet, que equivalían a una penetración de 12 por ciento y representaba 4 por ciento del total de internautas en América Latina. Aunque la penetración en Internet en Venezuela se encontraba por encima de países como Colombia y República Dominicana (7,7 por ciento y 8,8 por ciento,

¹⁴ Revista de Venezuela especializada en temas de finanzas corporativas, empresas, inversiones, mercadeo, gerencia de tecnología, negocios en Internet y entrevistas a los principales gerentes de las empresas más destacadas en Venezuela y Latinoamérica.

¹⁵ La revista *P&M* es una publicación mensual, especializada en información nacional e internacional en mercadeo, publicidad, medios de comunicación y sus áreas afines. Mientras que la revista *Producto* ofrece noticias sobre publicidad, marketing y comunicación en Venezuela. Ambas publicaciones pasaron de su versión impresa a la web y a la radio.

respectivamente) y por debajo de Puerto Rico (25,2 por ciento), se esperaba un crecimiento en la penetración en estos países muy superior al previsto para Venezuela.

No obstante, Sinflash.com captaba 20 por ciento de la publicidad *on-line* en el mercado venezolano y aspiraba incrementar su participación debido a las limitaciones impuestas por la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión, aprobada en el año 2005, para la publicidad de algunos productos como las bebidas alcohólicas a través de estos medios de comunicación.

Sinflash contaba con la ventaja competitiva de poseer un nombre que no restringía su crecimiento, tanto geográfico como de nichos de mercado, a diferencia de otros competidores como Rumbacaracas.com y Debarranco.com, limitados por sus propios nombres. Rubén Darío justificaba el desarrollo a través de nichos en el hecho de que una mayor segmentación y una ampliación del contenido permitirían captar más anunciantes asociados con cada segmento y evento. A este respecto, en el transcurso de los años Sinflash había establecido alianzas de intercambio de contenido por publicidad con cinco importantes revistas de circulación nacional y Rubén Darío estimaba que una segmentación del portal por audiencia podía ser una forma atractiva de monetizar el contenido de la página por este concepto.

Además, disponía de cifras que revelaban que para 2005, el 45 por ciento del total de internautas en el país eran mujeres, mientras que el 61 por ciento se ubicaban entre los grupos de edad entre 12 y 24 años. A pesar de la fuerte competencia de las páginas web dirigidas al segmento joven, a Rubén Darío le parecía que la fortaleza de su marca podía resultar una ventaja competitiva, pero temía que tuviese que hacer una gran inversión en publicidad para captar este segmento y también le preocupaba que dicha publicidad le hiciera perder la confianza de la audiencia de adultos contemporáneos actual y la potencial.

Por otra parte, el atractivo del nicho de los niños surgía de cifras que reflejaban que 21 por ciento de los niños venezolanos contaba con un computador en su casa. A pesar de que las estadísticas también arrojaban que 59 por ciento de este grupo de la población no sabía cómo usar Internet y que el resto lo usaba en un alto porcentaje para juegos en línea y para la búsqueda de información para sus tareas escolares, Rubén Darío consideraba que este segmento podía desarrollarse en un futuro cercano y que una página de este tipo podría ser una alternativa interesante para los padres venezolanos, ansiosos por conocer opciones sanas de esparcimiento para sus hijos.

Las secciones de bodas y deportes tenían una audiencia muy cercana a la de las celebraciones, por lo que Rubén Darío suponía que se podían obtener mayores ingresos por parte de anunciantes específicos y una audiencia más satisfecha debido a un contenido más amplio. En el caso de los nichos, al igual que en el caso de la expansión geográfica, el formato resultaba fácilmente replicable y se podía hacer uso de la amplia plantilla de fotógrafos y reporteros actuales para la cobertura de una mayor cantidad de eventos.

El desarrollo de cada página web a escala nacional, lo que implicaba tanto la opción de los nichos como la de la expansión nacional, costaría aproximadamente 100 mil dólares por iniciativa. Mientras que la alternativa de expansión a otros países requeriría, por su parte, cerca de 3 millones de dólares en los próximos tres años. Por supuesto, el tiempo necesario para desarrollar una página web nacional sería mucho menor que el requerido para una página internacional. Además, en el primer caso, Sinflash podía optar por un financiamiento por deuda, pero en el caso de la internacionalización, debido al riesgo involucrado y al tiempo necesario para alcanzar el punto de equilibrio, Rubén Darío consideraba que la opción de deuda no era la más viable.

Por último, estaba la alternativa de crecimiento por tecnología o productos, la oportunidad para Sinflash se apoyaba en la apreciación de que el acceso a Internet a través de teléfonos celulares se convertiría, en los próximos años, en un estándar de servicio cotidiano tanto en lo profesional como en lo personal y a éstos se les sumarían una gama de artefactos de conexión inalámbrica que también demandarían servicios a través de Internet y que pronto serían de uso común en Latinoamérica. Esta opción de crecimiento tenía un requerimiento especial, porque aunque la plataforma tecnológica de Sinflash permitía la adopción del formato, éste no era el caso de la tecnología para navegar en los celulares, debido a lo especial del contenido del portal, que en su mayoría estaba compuesto por fotos. Para lograr la descarga de la página web de Sinflash en los celulares sería necesario establecer una alianza estratégica con algún proveedor de telefonía celular que desarrollara ese requerimiento especial.

Desde el punto de vista estratégico, Rubén Darío consideraba fundamental que la página de Sinflash pudiera ser accedida por estos dispositivos inalámbricos debido al valor agregado que representaría para su audiencia objetivo. Estimaba que la negociación con una operadora de telefonía celular sería complicada y según su apreciación demoraría aproximadamente un año. Después del acuerdo, el desarrollo de esta opción tardaría a lo sumo un mes y requeriría aproximadamente 150 mil dólares.

En cuanto a los resultados esperados para cada opción de crecimiento, la experiencia de Rubén Darío y su conocimiento del medio le hacían pensar que las alternativas para desarrollarse nacionalmente alcanzarían el punto de equilibrio uno o dos años antes de los portales internacionales, los cuales se estimaba que tardarían un tiempo total entre cuatro y seis años.

Sin embargo, debido a que la publicidad, por naturaleza, estaba atada a la situación de la economía, a Rubén Darío le preocupaba la volatilidad de la economía venezolana y los riesgos que eso conllevaba. Por otra parte, también sabía que el éxito a largo plazo de Sinflash estaba supeditado al desarrollo de una plataforma tecnológica fuerte, lo que requería una alta inversión, difícil de amortizar en un solo mercado.

Carlos Alfredo estaba consciente de los riesgos asociados con el crecimiento, estimaba que Sinflash para esos momentos adolecía de una falta de personal de alta gerencia y que el crecimiento podía suponer una pérdida del control de lo que se había logrado. A su juicio, la situación organizacional de Sinflash debía manejar el desarrollo de una sola alternativa de crecimiento con la contratación del personal gerencial necesario, pues le preocupaba que un crecimiento demasiado ambicioso coartara la velocidad de respuesta, adaptación y hasta la vida de Sinflash.

A la salida de la reunión, Carlos Alfredo llamó a un amigo para contarle los entretelones de la reunión y su disyuntiva, “¿debía Sinflash Media Group seguir creciendo?”. Carlos Alfredo no dudaba del atractivo de las diversas opciones de crecimiento planteadas por Rubén pero le preocupaban los efectos de este crecimiento en su organización y las oportunidades que podían desarrollarse o perderse en lo que habían construido hasta ese entonces “¿será que me estoy poniendo viejo y ya no estoy dispuesto a tomar más riesgos?”, se preguntaba Carlos Alfredo ante la atenta mirada de Roberto.

ANEXO 1

Fotos tomadas en Miami a inicios del año 1999, fuente de inspiración de la idea de negocio



ANEXO 2

Bosquejo inicial del contenido de las diferentes secciones de la página (resumen minuta de reunión 1999)

SECCIÓN: GRADUACIONES

| Subsecciones | Contenido |
|-------------------------------------|--|
| Foto-reseñas | Fotos y reseñas de graduaciones Lista de graduaciones organizadas por fecha y universidad |
| Organizando tu fiesta de graduación | Organizando tu fiesta/viaje de graduación, donde contratar música, comprar licor, agencias de festejos disponibles, etc. (esto podría ser compartido con bodas en algunos renglones) |
| Viajes de graduaciones | Un listado de los mejores viajes en grupo |
| Tips | Tips para tu fiesta de graduación Dónde comprar toga, birrete, anillo |
| Comunicate | Facilidad al usuario para contactarnos con <i>auto reply</i> |

SECCIÓN - CELEBRACIONES

| Subsecciones | Contenido |
|---------------------|--|
| Foto-reseñas | Fotos y reseñas de celebraciones planificadas (cocteles, inauguraciones, lanzamientos) Fotos y reseñas de recepciones (embajadas, hoteles, etc.) Fotos y reseñas de sitios de moda: cafés, restaurantes y <i>pubs</i> (incluyendo <i>top ten</i>) |
| Vinos y tabacos | Selección de vinos y tabacos Artículos de interés |
| Próximos eventos | Evento del mes Cartelera de cine Cartelera de teatro y danza Cartelera de conciertos Cartelera de exposiciones de arte Breves reseñas y/o críticas |
| Cambiando la rutina | Recomendaciones de actividades o sitios para visitar poco conocidos Salas de juegos, bingos, clubes, etc. Escapes de fin de semana |

SECCIÓN: BODAS

| Subsecciones | Contenido |
|----------------------|--|
| Foto-reseñas | Fotos y reseñas de matrimonios realizados |
| Próximas bodas | Un listado de las próximas bodas y <i>links</i> a las páginas web de los que las quieran |
| Organizando tu boda | Fotógrafos (álbumes) Música (tipos, orquestas, DJ, etc.) Salas de fiesta (direcciones y fotos) |
| Tips | Despedidas de soltero Cómo escoger el anillo de compromisos |
| Comparte tu historia | ¿Qué fue lo mejor de tu boda y qué cambiarías? ¿Cómo te propusieron matrimonio? |

SECCIÓN NACIMIENTOS

| Subsecciones | Contenido |
|---------------------|---|
| Páginas sociales | Fotos y reseñas Próximos nacimientos |
| Celebraciones | <i>Baby shower</i> (qué es, cómo se organiza, juegos, regalos, lista de tiendas, etc.) Nacimientos (lista de regalos, lista de floristerías, etc.) |
| Freebies | Planificador de embarazo, cálculo de nacimiento, lista de clínicas y médicos, sobre la póliza de seguro |
| Consejos médicos | Embarazo, parto |

ANEXO 3

Contenido del folleto publicitario de Sinflash.com (julio 2000)

Propuesta publicitaria

**¿Que es Sinflash.com?**

Sinflash.com es una revista digital en Internet con un enfoque distinto que se encarga de mostrar a sus lectores el lado alegre y positivo del acontecer festivo, social o deportivo en nuestra sociedad; así como presentar variados reportajes y artículos de interés. Sinflash.com posee una diagramación sencilla que invita a navegar por sus múltiples secciones y se caracteriza por el uso de fotografías para mostrar sus reportajes y su amplia cobertura de eventos. También explota la interactividad que ofrece Internet, en el sentido de ofrecerles a nuestros lectores la posibilidad de comunicarse con nosotros u otros lectores para presentar dudas, ofrecer puntos de vistas o simplemente realizar un comentario sobre algún hecho en particular. Es una revista que muestra al lector material nuevo y actualizado constantemente.

¿Cómo está conformada?

La revista está actualmente organizada en una página principal y tres secciones especializadas (Celebraciones, Deporte y Top Ten). En la página principal al lector se le presenta un sumario de los principales artículos de la semana y eventos acaecidos, así como también tendrá fácil acceso a cualquiera de las secciones de la revista. Las tres secciones presentadas, Celebraciones, Deporte y Top Ten se dividen a su vez en subsecciones, que describiremos a continuación.

La sección Celebraciones abarca la cobertura de eventos sociales y corporativos, tales como matrimonios, quince años, nacimientos, inauguraciones, lanzamientos de productos, etc., así como artículos de interés relacionados con el tema festivo. En cada subsección el lector contará con acceso al sistema interactivo de preguntas y respuestas (foros) y las secciones de anécdotas y

tips de interés. Las subsecciones actuales están compuestas por Bodas, Nacimientos, Eventos Corporativos y otros eventos, las cuales se irán incrementando a medida que se requiera.

Nuestra sección de Deporte presenta reportajes, artículos y cobertura de eventos deportivos de altura como lo son golf, tenis, equitación, automovilismo, etc. Aquí el lector podrá enterarse de los últimos eventos deportivos y de sus resultados ofrecidos de una manera agradable con una amplia diversidad de fotos.

La sección Top Ten muestra fotografías de nuestra propuesta de las mejores 10 cosas o personas en múltiples áreas tales como: belleza, sitios nocturnos, pubs, gimnasios, personalidades, partes del cuerpo y muchas otras más.

Nuevas secciones serán añadidas a nuestra página constantemente, al igual que los artículos y reportajes en las secciones existentes serán actualizados frecuentemente de manera de mantener el interés de nuestros lectores para lograr que sean recurrentes visitantes de nuestra página.

Target de la página

Debido a la naturaleza de nuestra revista, el contenido está orientado a los grupos socioeconómicos A, B y C+ de nuestra sociedad. Es decir, a los grupos con mayor poder adquisitivo y con acceso a Internet. Gracias a las subsecciones de nuestra revista podemos lograr una segmentación bastante precisa de nuestros lectores según hábitos y preferencias. Esto nos permite ofrecer publicidad orientada a un segmento bien definido y de alto poder adquisitivo, permitiendo de esta manera optimizar los recursos asignados a una campaña en específico. A manera de ejemplo, en la sección de golf, está definido perfectamente que el tipo de lector mayoritario es una persona de clase media o alta, relacionado con el mundo del golf y con intereses muy particulares. Por otra parte, en la sección de quince años, se tendrá la certeza de contar con un público cautivo con características específicas para este segmento bien delimitado. De esa manera, podemos ofrecer a nuestros anunciantes publicidad dirigida al segmento de mercado que más se adecúe a su producto o servicio.

Esquema publicitario

El esquema publicitario aplicado por Sinflash.com se basa en la venta de espacios publicitarios o *banners*; así como también, en el patrocinio de artículos o eventos específicos para aquellas empresas con el objetivo de potenciar el reconocimiento de marca de sus productos o servicios.

El sistema de venta establecido para la publicidad en *banners* en Sinflash.com se basa en el CPM (costo por mil) de impresiones. Este sistema consiste en determinar el precio de la publicidad basándose en mil impresiones de un *banner* en específico, entendiéndose por impresión cada vez que aparece o es desplegado el *banner* en cualquiera de las páginas de Sinflash.com. De esta manera, el anunciante cancelará únicamente por la cantidad de veces que su *banner* sea visto por el visitante.

Patrocinios

Otro esquema de publicidad ofrecido por Sinflash.com consiste en los patrocinios de artículos, secciones o eventos. Esta facilidad le permite a la empresa patrocinante capitalizar su marca e incrementar la fidelidad de sus consumidores. Bajo esta modalidad, el anunciante podrá patrocinar un artículo en específico o toda una sección (ejemplo bodas, nacimientos, golf, etc.).

En el patrocinio de eventos, el nombre del patrocinador aparecerá en la presentación del evento y en cada una de las fotografías que se presenten para la cobertura del mismo (mínimo cinco fotos).

Seguimiento de su campaña

Al desarrollar una campaña publicitaria en Sinflash.com, le proveemos un URL (dirección en Internet) para que pueda consultar en cualquier momento el número de veces que ha sido visto su *banner*, cuántas personas han hecho *click*, qué día de la semana y a qué hora, así como una gran cantidad de estadísticas. Todo esto le ayudará a dar un seguimiento detallado de su campaña y podrá realizarle modificaciones o correcciones sobre la marcha para optimizarla. Este reporte lo podrá recibir vía e-mail a la dirección que nos indique con la frecuencia que lo desee. Aquí podrá detallar el desempeño de sus *banners* en lo relacionado con el número de impresiones, *Click-throughs*, *Click-rate*, Sistema Operativo y navegador que lo accesó, etc. Nuestro sistema de auditoría de tráfico es totalmente confidencial, ya que se le asigna una clave de acceso que sólo el anunciante conoce. De esta manera se garantiza que la información sólo podrá ser accedida por usted, de una manera muy confiable y segura.

ANEXO 4

Lanzamiento de Sinflash.com

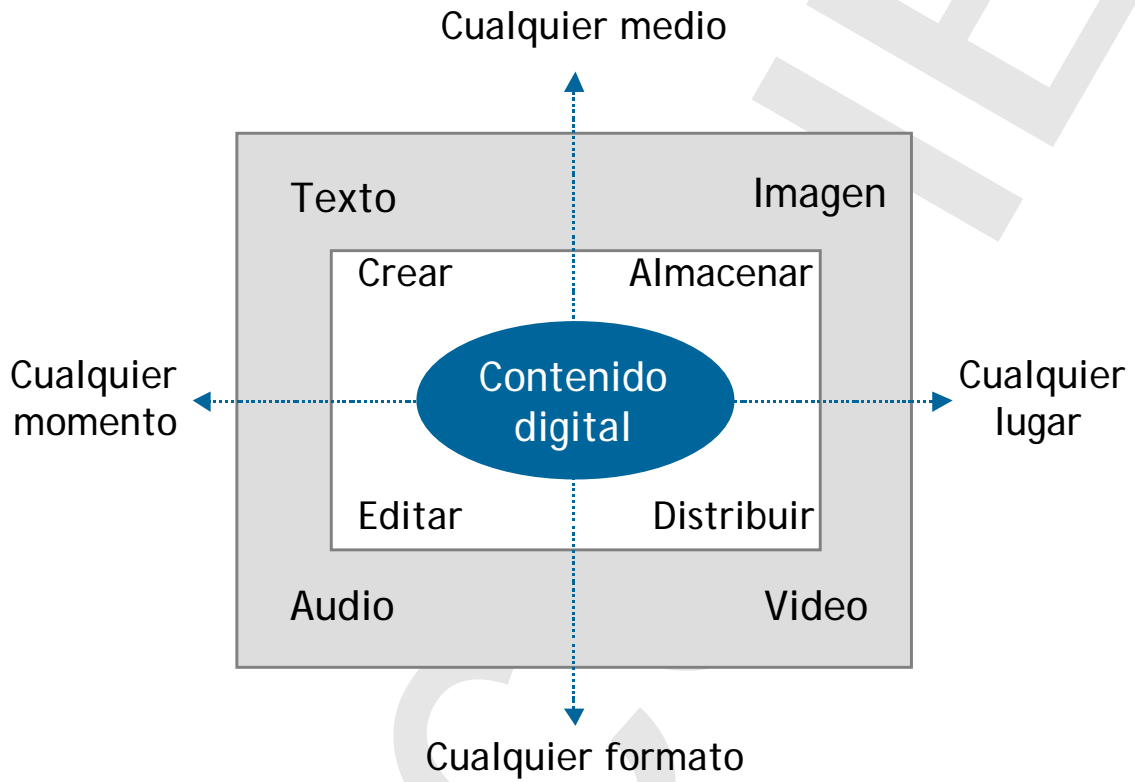
The screenshot displays the Sinflash.com website interface. At the top, there is a navigation bar with the Sinflash logo and a banner for 'TAIKO' with the tagline 'Todo un sueño gastronómico'. Below the banner, a welcome message reads: 'Bienvenido a Sinflash.com, el site de los mejores eventos con el enfoque que buscabas... y ¡donde el protagonista eres tú!'.

The main content area is divided into sections:

- En Sociedad:** Describes exclusive events like weddings and parties. It features a 'Miras' section with a hand icon and a 'Foto de la semana' section showing two women. Below this are event cards for 'Hombres Louis Vuitton' and '20 Años de CNN'.
- De Noche:** Focuses on night events and parties. It includes event cards for 'Wild on Porlamar', 'Mr. American Continental 2009', and 'Fiesta de Pelucas en NDDD'.
- Especial:** A section for special events, featuring a photo of a man speaking at a podium.

A left sidebar contains navigation links for 'Secciones' (En Sociedad, De Noche, Deportes), 'Chat', 'Fórum', 'Contactenos', 'Quémas Somos', and 'Ver más Eventos'.

Convergencia digital. Surgimiento de Sinflash Media Group



ANEXO 6

Evolución de Sinflash



ANEXO 7

Alianzas estratégicas de Sinflash Media Group



NO CC

ANEXO 8

Opciones de crecimiento de Sinflash Media Group

