



**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“Impacto de los contenidos web en el modelo de negocio  
de las empresas televisivas”**

**Autores:**

Bahl, Evelyn.

Caracciolo López, Paula Andrea.

Filippelli, Florencia Belén.

Hrabar, Martina Lucía.

**Tutora:**

De Arteche, Mónica.

**Año: 2014**

## RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación se centra en el análisis de los cambios internos que las empresas televisivas deben llevar a cabo para adaptar su modelo de negocio tradicional a los contenidos web.

Los consumidores actuales demandan productos que traspasan ubicaciones y limitaciones de tiempo, permitiéndoles interactuar simultáneamente desde diversas pantallas. La flexibilidad en el modo de planificar y comunicar los contenidos se ha convertido en un factor clave para el éxito y la continuidad del negocio.

Esto nos ha llevado a preguntarnos, ¿cuáles son los cambios en la gestión que deben implementar las empresas televisivas para adaptar sus modelos de negocios a los nuevos contenidos web? Para responder a esta pregunta, se han planteado los siguientes objetivos: evaluar el impacto del contenido web en sus modelos de negocio, analizar la transformación de estas empresas hacia una estructura horizontal y dinámica, describir las condiciones que deberían tener las mismas respecto al liderazgo, cultura colaborativa y equipos multidisciplinarios; y reflexionar sobre las principales barreras a superar para la continuidad y crecimiento del negocio. Para abordar estos objetivos se opta por la utilización de un paradigma cualitativo, buscando interpretar el impacto producido por las nuevas tecnologías en la estructura interna de las empresas. Mediante el análisis de documento y las entrevistas a expertos y gerentes, se lleva a cabo la triangulación aplicada al estudio de caso único, reduciendo de esta manera el sesgo propio de los instrumentos de investigación.

Los medios interactivos pueden convertirse en oportunidades para encontrarse con una audiencia cada vez más disgregada, y a la vez mercados donde las reglas tradicionales se modifican sustancialmente. Es así que cada organización, desde sus estrategias de gestión, tiene la responsabilidad de reinventarse para enfrentar el nuevo entorno dinámico; o de lo contrario, permanecer con su modelo de negocios actual y prepararse para los nuevos desafíos que propone la industria del entretenimiento en esta nueva era digital.

**PALABRAS CLAVES:** contenidos web; multiplataformas; empresas televisivas; proceso de cambio; modelo de negocios.

## ABSTRACT

The following research focuses on the analysis of the internal changes that television companies must make to adapt their traditional business model to web content.

Nowadays, consumers demand products that go beyond locations and time constraints, allowing them to interact simultaneously throughout different screens. Flexibility in how to plan and communicate contents has become a key success factor in the continuity of these businesses. This has led us to wonder, what are the main changes in management that television companies must carry on as to adapt their business models to the appearance of new web contents? To answer this question, we have established the following objectives: to evaluate the impact that web content had had in this business model; to analyze the transformation of these companies towards a horizontal dynamic structure; to describe the conditions that these companies should have regarding leadership, collaborative culture and multidisciplinary teams; and finally, to reflect on the major barriers they should overcome for the continuity and growth of their businesses. To address these objectives we choose to use a qualitative paradigm. Through document analysis and interviews to experts and managers, we accomplish the triangulation needed to reduce the bias of research instruments.

Interactive media becomes an opportunity to meet increasingly disaggregated audience, while traditional market rules are changing substantially. Thus, each organization, with its own management strategies, has the responsibility of reinventing itself in order to face the new dynamic environment; or otherwise, remain with their current business model and prepare for the new challenges posed by the entertainment industry in the digital era.

**KEYWORDS:** web contents; multiplatform; television companies; change processes and business model.

# ÍNDICE

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
PARTE I	
JUSTIFICACIÓN.....	7
PARTE II	
MARCO TEÓRICO .....	10
CAPÍTULO 1. MODELO DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS TELEVISIVAS.....	10
1.1 PROPUESTA DE VALOR HACIA LOS CONSUMIDORES .....	12
1.2 MODELO DE INGRESO, EL PILAR DEL DESARROLLO .....	13
1.3 ..... NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO A PARTIR DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	15
1.4 EL ENTORNO COMPETITIVO EN LA INDUSTRIA DE LA TELEVISIÓN.....	16
1.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA ACOMPAÑAR EL ENTORNO DINÁMICO .....	18
CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DEL CAMBIO A PARTIR DE LA INNOVACIÓN .....	20
2.1 MODELOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.....	20
2.2 TRANSFORMACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS VERTICALES HACIA LAS HORIZONTALES .....	25
2.3 EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES FRENTE A LA RESISTENCIA AL CAMBIO .....	27
2.4 CULTURA COLABORATIVA Y EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS.....	32
CAPÍTULO 3. INTERACTIVIDAD DE LOS CONSUMIDORES DINÁMICOS CON EL CONTENIDO WEB .....	36
3.1 LA INTERACTIVIDAD COMO NUEVO CANAL DE RELACIÓN CON EL USUARIO .....	36
3.2 WEB 2.0: REDES SOCIALES Y SITIOS WEB OFICIALES.....	38
PARTE III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO.....	41
1. PARADIGMA CUALITATIVO, TIPOS DE INVESTIGACIÓN, INSTRUMENTOS A UTILIZAR	41
2. TRABAJO DE CAMPO.....	47

2.1 ESTUDIO DE CASO: TURNER INTERNATIONAL ARGENTINA.....	47
2.2 ANÁLISIS DE DOCUMENTO: “ARGENTINA, COUNTRY OF HONOUR: A VIEW FROM THE TOP - MIPCOM 2013”.....	51
2.3 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	55
2.3.1 AGUILAR, MARTIN: DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE MEDIOS Y ENTRETENIMIENTOS, UADE. ....	55
2.3.2 GENNARI, HORACIO: PRESIDENTE BB - MEDIA B.B. GENNARI, TOMÁS: CHIEF BUSINESS INTELLIGENCE OFFICER RUIZ GUIÑAZÚ, TOMÁS: PROJECT LEADER (BB). SAMPIERI, LEONARDO AMADEO: (BB).....	58
2.3.3 CWAIK, JOAN: EMPRENDEDOR TECNOLÓGICO. GERENTE DE MARKETING EN MAYTRONICS.....	61
2.4 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A GERENTES. ....	64
2.4.1 FACELLO, FEDERICO: CEO DE IDEAS DEL SUR .....	64
2.4.2 FOGLIA, MARCOS: DIRECTOR DE CONTENIDOS DIGITALES EN ARTEAR, GRUPO CLARÍN. ....	65
2.4.3 REYNA, FEDERICO: DIRECTOR EN ADQUISICIONES Y NUEVOS MEDIOS DIGITALES EN ESPN. ....	68
2.5. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS Y GRÁFICOS DE OSGOOD .....	70
 PARTE IV	
CONCLUSIONES .....	75
IMPLICANCIAS .....	79
 PARTE V	
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS .....	91
ANEXO A: TURNER INTERNATIONAL ARGENTINA. ....	91
ANEXO B: TURNER. LA TV EN TODAS PARTES, POR ROMÁN GUASCH.....	92
ANEXO C: PERFILES PROFESIONALES Y UNIVERSITARIOS DE EXPOSITORES MIPCOM 2013. ....	97
ANEXO C.1: BAUER, TRISTÁN. ....	97

ANEXO C.2: DE GIACOMI, MARÍA CRISTINA. ....	97
ANEXO C.3: YANKELEVICH, TOMÁS.....	97
ANEXO D: “ARGENTINA, COUNTRY OF HONOUR: A VIEW FROM THE TOP – MIPCOM 2013” .....	98
ANEXO E: PERFILES PROFESIONALES Y UNIVERSITARIOS DE ENTREVISTADOS. ....	99
ANEXO E.1: AGUILAR, MARTIN.....	99
ANEXO E.2: CWAIK, JOAN.....	99
ANEXO E.3: FACELLO, FEDERICO.....	99
ANEXO E.4: FOGLIA, MARCOS. ....	99
ANEXO E.5: GENNARI, HORACIO. ....	100
ANEXO E.6: GENNARI, TOMÁS. ....	100
ANEXO E.7: REYNA, FEDERICO. ....	100
ANEXO E.8: RUIZ GUIÑAZÚ, TOMÁS. ....	100
ANEXO E.9: SAMPIERI, LEONARDO AMADEO. ....	101
ANEXO F: ENTREVISTAS COMPLETAS A EXPERTOS .....	102
ANEXO F.1: MARTÍN AGUILAR – DIRECTOR DE MEDIOS Y ENTRETENIMIENTO UADE.....	102
ANEXO F.2: HORACIO GENNARI – PRESIDENTE BUSINESS BUREAU (BB); TOMÁS RUIZ GUIÑAZÚ – PROJECT LEADER BB; TOMÁS GENNARI – CHIEF BUSINESS INTELLIGENCE OFFICER BB; LEONARDO AMADEO SAMPIERI ....	113
ANEXO F.3: JOAN CWAIK – MARKETING MANAGER LATIN AMERICA EN MAYTRONICS Y DOCENTE EN (UADE).....	127
ANEXO G: ENTREVISTAS COMPLETAS A GERENTES .....	131
ANEXO G.1: FEDERICO FACELLO – CEO EN IDEAS DEL SUR.....	131
ANEXO G.2: FEDERICO REYNA – SPORTS ACQUISITIONS & DIGITAL MEDIA EN ESPN INTERNATIONAL.....	135
ANEXO G.3: MARCOS FOGLIA – DIRECTOR DE CONTENIDOS Y NUEVOS MEDIOS EN TN, ELTRECE Y CIUDAD.....	141
ANEXO H: ANALISIS COMPARATIVO DE ENTREVISTAS .....	145

## JUSTIFICACIÓN

La era digital dio lugar a la aparición de nuevos contenidos que revolucionaron el consumo tradicional de los productos televisivos. Las PC, los Smartphone, las Tablet y otros dispositivos surgieron como instrumentos alternativos y complementarios de los clásicos medios audiovisuales. Los consumidores actuales demandan contenidos que traspasen ubicaciones y limitaciones de tiempo, permitiendo interactuar simultáneamente con los mismos desde diversas pantallas.

Este nuevo fenómeno es conocido como “multiscreen” o “multiplataforma”. El mismo consiste en el traspaso del consumo lineal de medios al transversal, donde las personas se convierten en usuarios activos del mundo del entretenimiento. Las pantallas se han multiplicado y han permitido que los consumidores puedan compartir información en tiempo real, comentar, emitir opiniones en las redes sociales e interactuar con los contenidos en vivo a través de sitios web oficiales. La convergencia entre las múltiples plataformas ya es un hecho y las organizaciones deben acompañar este crecimiento.

Estas nuevas tendencias obligaron a las empresas de la industria audiovisual a ajustar su modelo de negocios planteando estrategias para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo. La flexibilidad en el modo de planificar, producir y comunicar sus contenidos en las múltiples plataformas se ha convertido en un factor clave para el éxito y la continuidad del negocio.

Por este motivo, las empresas comienzan a enfrentar desafíos de gestión donde los líderes deben estar dispuestos a realizar cambios tanto en su manera de pensar el negocio como en la administración de los recursos. Las estructuras organizacionales comienzan a aplanarse gracias a los proyectos transversales que el mercado demanda, con la necesidad de conformar equipos multidisciplinarios capaces de tomar decisiones en este nuevo contexto. La resistencia al cambio dentro de las empresas es una consecuencia natural de los recursos humanos que allí se emplean, por lo cual la cultura colaborativa comienza a tener mayor preponderancia entre las acciones de cambio.

En esta era digital, los consumidores son dinámicos y las organizaciones deben entender sus costumbres y ofrecerles propuestas de valor acordes a su demanda. Esto produce una dicotomía entre los encargados de gestionar el cambio dentro de la industria del entretenimiento, dado que muchos gerentes no son nativos digitales.

La creciente interactividad entre consumidores y contenidos en diversas pantallas, requiere de transformar los modelos de negocios tradicionales a otros modelos integrales, donde la web 2.0 se convierte en un pilar principal.

En principio, las nuevas tecnologías surgieron como amenazas. Con el tiempo, las organizaciones están buscando transformarlas en oportunidades. Es así que, la creación de contenido multiplataforma se convirtió en una práctica habitual, donde el objetivo es crear mayor valor para el consumidor y afianzar la marca.

El desafío está en acompañar el entorno dinámico y producir nuevos formatos 360° que integren de manera eficiente todos los medios de interacción utilizados actualmente. Es decir, pensar la generación de contenido para un amplio rango de distribución desde el momento inicial, creando un mundo alrededor del consumidor del cual es partícipe.

Este trabajo de investigación se centrará en el análisis en los cambios internos que las empresas televisivas deben llevar a cabo para adaptar su línea de negocio tradicional al de las nuevas tecnologías con la aparición del contenido web.

Esto a nos ha llevado a preguntarnos:

**¿Cuáles son los cambios en la gestión que deben implementar las empresas de televisión en Argentina para adaptar sus modelos de negocios a los nuevos contenidos web?**

Para responder a ello, no hemos planteado los siguientes objetivos para este trabajo de investigación:

- Evaluar el impacto que genera el contenido web en el modelo de negocio de las empresas televisivas en Argentina.
- Analizar la transformación de las empresas televisivas desde una estructura vertical hacia una estructura horizontal como consecuencia de la incorporación del contenido web.
- Describir las condiciones que deberían tener las empresas televisivas para lograr su transformación a través del liderazgo, cultura colaborativa y equipos multidisciplinarios.
- Reflexionar sobre las principales barreras a superar para la continuidad y crecimiento del negocio con la incorporación del contenido web.

El siguiente trabajo de investigación se limita a analizar los cambios producidos dentro de las empresas televisivas frente al surgimiento del contenido web, excluyendo así las consecuencias provocadas por las nuevas tendencias en otros medios de comunicación como por ejemplo el cine y la radio.

Los objetivos propuestos alcanzan conceptos relacionados con la gestión de empresas otorgando preponderancia a los aspectos internos de las organizaciones, sin llevar a cabo una observación exhaustiva del comportamiento de la audiencia. La misma sólo es analizada desde su perspectiva de usuario, el cual debe recibir una propuesta de valor acorde con lo que demanda en el mercado actual.

Finalmente se destaca la intención de realizar una descripción de la situación actual y, en función de las acciones llevadas a cabo por grandes partícipes de la industria, proyectar un posible futuro escenario, prescindiendo en mayor medida de datos estadísticos, que serán utilizados sólo como complemento al objetivo principal.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1. MODELO DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS TELEVISIVAS

En el siglo XX, la televisión convencional alcanza un cierto grado de madurez. Con la incorporación de internet y las nuevas tecnologías, surgen desafíos de innovación a los cuales las empresas de la industria televisiva deben adaptarse para afrontar la dinámica del nuevo contexto. Es así como los espectadores interactúan en tiempo real con experiencias sincronizadas y tienen la motivación de recibir información en cualquier momento sobre los temas que les interesan.

La era digital provocó un cambio cultural dentro de las audiencias televisivas, los modelos tradicionales pierden suscriptores y comienzan a predominar los modelos interactivos. Actualmente, el televisor no es la única pantalla para consumir productos televisivos. El surgimiento de nuevos dispositivos junto con la conexión a Internet, permiten disfrutar los mismos contenidos sin límites de espacio y horarios de programación, además de las nuevas propuestas donde el usuario participa activamente (Vinader y Abuín, 2013). Como consecuencia, tal como lo define Campos Freire (2011), trasciende el concepto de *ecosistema de valor*. Basándose en la adaptación a la biodiversidad y la función organizativa de redes, relaciona las actividades que generan valor en distintas áreas y las unifica a través de la creación, distribución e interacción de los contenidos.

Para adaptarse a esta nueva realidad, las organizaciones deben redefinir los canales de comunicación, las acciones para monetizar su trabajo y los recursos que utilizan para mantener vigentes las actividades claves. Todos estos aspectos se reflejan en el modelo de negocios cuya finalidad es crear valor (Linder y Cantrell, 2000).

Según Osterwalder y Yves (2010), el modelo de negocios es la relación entre las diferentes áreas de una organización que influirán en la nueva actividad con el objetivo de crear, entregar y capturar valor para el usuario. Si bien este concepto suele relacionarse con la forma en que la empresa gana dinero, implica otras variables que permiten generar un beneficio en el mercado. Para crear un modelo de negocios eficaz es importante entender la lógica de los ingresos y la vía de comunicación utilizada para crear valor, además de tener en cuenta los recursos disponibles para llevar a cabo las estrategias que permitan definir las ventajas del producto que se lanzará al mercado (Casani, Rodríguez-Pomeda y Sánchez, 2012).

En este nuevo contexto, las claves del éxito según Konert (2008), se encuentran en: “la ruptura de los límites espacio-temporales, la accesibilidad, los servicios de valor añadido, la interactividad y el feedback, y la integración multimedia.” Todos estos elementos deben ser tenidos en cuenta en el momento de desarrollar el nuevo modelo de negocios, donde las empresas deberán desarrollar productos diferenciados que sean capaces de generar ingresos complementarios al modelo de negocios de la televisión tradicional.

La necesidad de pensar en el desarrollo de la tecnología y los contenidos antes que en el modelo de ingreso, se convierte en una actividad habitual entre los directivos de las organizaciones ya que consideran el éxito como la consecuencia de su capacidad para ofrecer al público programas atractivos. Según Luzzza (2014), el giro de atención a los sitios web permite abarcar audiencias multitudinarias pero a la vez muy específicas y segmentadas. Las empresas buscan aumentar la extensión de sus marcas a través de la creación de experiencias a través de la interacción con el usuario y no quizás a través de la publicidad, como ocurría anteriormente. Estas acciones conducen a una mayor presencia en el mercado donde los pilares del negocio se ven afectados por la continua y rápida evolución de las tecnologías.

Tal como expresa Laudon y Traver (2009), no existen límites previsibles para la evolución de la tecnología ni para la capacidad de invención que tienen los empresarios para desarrollar usos de ella. Es de aquí que las organizaciones

plantean sus modelos de negocios definiendo cada uno de los elementos principales, para luego basarse en ellos y tratar de reducir el riesgo al momento de participar en el entorno competitivo.

## 1.1 PROPUESTA DE VALOR HACIA LOS CONSUMIDORES

La propuesta de valor de una organización es la razón por la cual los clientes eligen sus productos o servicios, y no los de sus competidores (Osterwalder y Yves, 2010). Para las empresas que desarrollan negocios B2C (negocio-cliente) es importante identificar las necesidades que el usuario pretende satisfacer con sus productos para obtener una ventaja competitiva que repercuta en un mejor posicionamiento en el mercado.

La innovación y el desarrollo tecnológico llegaron para permanecer y evolucionar constantemente en el mercado, provocando no sólo una ruptura en el modelo de negocios tradicional sino también obligando a las organizaciones a reinventar su vínculo con el usuario dentro de este entorno dinámico (Casani et. al., 2012). Internet es una herramienta que se encuentra al alcance de todos y algunos sitios como Netflix entendieron la esencia del negocio del entretenimiento. Las personas disfrutaban la comodidad de estar relajados en el lugar que elijan, teniendo en sus manos el control de lo que quieren ver en ese momento. El objetivo de este sitio es que al usuario le resulte amigable, fácil e intuitiva la exploración de su web para reforzar la propuesta de valor junto a los contenidos de calidad que ofrecen (Netflix, 2014). Estos últimos, se convierten en un concepto importante a partir de la transformación de la industria del entretenimiento.

Tiempo atrás la audiencia recordaba los nombres de los canales televisivos a través de los cuales miraba sus programas y podía asociarlos rápidamente. En los tiempos actuales eso no ocurre; los usuarios reconocen los nombres de series y/o películas antes que los canales por los cuales estos contenidos son transmitidos (Viemer, 2014). A pesar de que puedan asociarlos por los perfiles o estilos, el usuario retiene el contenido por sí mismo y quizás no relaciona

directamente al canal que lo transmite. En este aspecto los valores de las marcas juegan un papel considerable, donde las empresas deben encontrar la manera de posicionar su contenido en función de lo que la audiencia quiere recibir.

Los modelos de negocios de los medios de comunicación en esta era digital deberán basarse en la relación contenido-usuario como principio fundamental, debido al cambio de paradigma en los puntos de contacto entre las empresas y sus espectadores. Hasta entonces, la comunicación era masiva con contenidos unidireccionales donde el usuario se convertía en receptor de los productos ofrecidos. Actualmente, se avanza hacia la integración del usuario en la generación del contenido alcanzando una comunicación bidireccional en la cual las empresas deben ofrecer lo demandado por su audiencia.

## 1.2 MODELO DE INGRESO, EL PILAR DEL DESARROLLO

Un modelo de ingreso se describe como el eje central del negocio y permite identificar los flujos de dinero generados por las actividades claves de la organización. En esta instancia las empresas buscan definir los medios por los cuales crear ganancias y producir un rendimiento superior al capital invertido.

Según Laudon y Traver (2009), existen distintos modelos de ingresos como el de ventas, afiliación para anunciantes que decidan publicitar en sitios web oficiales de otras empresas, transacción donde se vinculan los procesos operativos y el freemium, en el cual la primera interacción es gratis y luego el usuario debe abonar para continuar utilizando la aplicación. En la industria del contenido las fuentes de ingresos más tradicionales son las suscripciones, donde el usuario abona un fee en el cual se incluyen todas las señales que desea visualizar; y la publicidad tanto de contenidos como de marcas.

La creación de un modelo de ingresos eficiente requiere del diseño correcto tanto en las actividades claves como en los recursos disponibles y los aliados que permitirán alcanzar los objetivos propuestos. Las actividades claves representan las acciones concretas que se deben llevar a cabo para operar

exitosamente y capturar a la audiencia manteniendo su relación con los contenidos que se le ofrecen. Los aliados estratégicos son aquellos que permiten optimizar la sinergia del negocio, ya sea a través de contratos o actualizaciones en línea que serán definidos por las oportunidades y necesidades del mercado.

La comunicación debe expandirse a las diversas pantallas, por lo cual las empresas no se basan solamente en los espacios propios o en los comprados a través de la publicidad paga. En estos tiempos cobra importancia el espacio ganado, donde los consumidores intercambian información respecto a los contenidos en tiempo real. La evolución del mundo digital potenció este fenómeno a través de las redes sociales cada vez más específicas, y debilitó el espacio comprado que resulta menos eficiente y más caro para las empresas (Cortés, 2013). Estas transformaciones conllevan nuevos modelos híbridos donde Internet es un complemento o quizás un pilar importante para generar beneficios aunque el televisor siga siendo la fuente principal de ingresos. Los directivos de la industria, tal como expresa Yankelevich (2013), son conscientes de que el futuro pasa por la convergencia entre la televisión y la web. Motivo por el cual emprenden el desafío convencer a los anunciantes para que inviertan en ambas plataformas, a pesar de que Internet sea más difícil de monetizar.

Otra fuente de ingresos puede ser la colocación de productos, a través de la cual se introduce de manera intencional un contenido en entornos no comerciales para promover una marca o producto en particular (Moir y McInnes, 2013). Esta estrategia permite integrar de manera directa una marca en el contenido emitido, lo cual resulta mucho más atractivo para los anunciantes y disminuye las intenciones de evasión por parte del espectador.

### 1.3 NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO A PARTIR DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Gracias a la evolución del contenido web, la mayor parte de la relación con los clientes es online y los flujos de información se amplían a diferentes plataformas simultáneamente. Esta nueva realidad permite que las oportunidades crezcan exponencialmente, siempre y cuando las empresas sean capaces de flexibilizar sus procesos y agilizar los plazos para la toma de decisiones.

Laudon y Traver (2009), en relación al concepto de oportunidad de mercado hacen referencia al espacio de acción y las potenciales oportunidades financieras que se encuentran disponibles para la organización en una industria específica.

Las empresas televisivas buscan adelantarse a la innovación y evitar el fenómeno ocurrido con las empresas discográficas ante la aparición de internet. El hábito de comprar CD's oficiales en las tiendas se vio reemplazado por la descarga de música a través de sitios web que ofrecían comodidad y rapidez al usuario. Por este motivo, los distribuidores de contenidos buscan afianzar su marca donde está la demanda y junto al crecimiento del público en internet, aceptar los cambios para rediseñar sus actividades claves (Cristóbal, 2009).

Con la evolución de los dispositivos tecnológicos, encontraron la posibilidad de complementar su programación a través de las nuevas interacciones online. Esto permite que los usuarios puedan ver sus programas no solo dentro de la programación del canal, sino también en cualquier horario y en cualquier lugar. Esta nueva alternativa que desencadena en una oportunidad para las organizaciones, está siendo aprovechada a través de los contenidos streaming. Es un servicio que se brinda a los usuarios para la utilización y aplicación de internet en sus TV, permitiéndoles vincular los contenidos que deseen visualizar desde sitios online a los televisores de sus hogares

ofreciendo mayor comodidad en cualquier momento. De esta manera el usuario puede acceder al sitio del distribuidor de contenidos y a través de un login seleccionar la serie y/o película que desea, pudiendo reproducirla en su televisor sin la dependencia que genera la programación definida en el medio tradicional (Marín, 2014).

## 1.4 EL ENTORNO COMPETITIVO EN LA INDUSTRIA DE LA TELEVISIÓN

La industria televisiva es conocida por la competitividad que generan los índices de medición de rating durante la programación tradicional tanto de canales abiertos como de cable. En los últimos años el gran competidor que surgió para todos los medios de comunicación fue internet y junto a este fenómeno, la aparición de las redes 2.0. Las perspectivas a futuro indicaban que estos podrían convertirse en un elemento sustitutivo de la televisión y ocasionarían una gran pérdida de espectadores para las empresas de contenidos.

Con el correr de los años se puede observar que tanto internet como las redes sociales, han permitido desarrollar una ventaja competitiva en las empresas. Algunos de los beneficios logrados son la reducción de costos, una mejor comunicación tanto interna como externa, y una la mayor interacción entre las empresas televisivas y los consumidores dado que estos últimos pueden compartir y comentar los programas que están viendo. De esta forma se ha logrado aumentar la promoción y mejorar la audiencia, logrando que la televisión se transforme en un nuevo medio de interacción social. (Vinader Segura y Abuín Vences, 2010)

Se entiende por entorno competitivo al espacio de mercado donde operan todas aquellas empresas que venden un producto o servicio similar formando parte de la misma industria. Se deben incluir también el poder de los proveedores y clientes junto a todos aquellos productos o servicios que puedan

sustituir o volverse potenciales competidores en el mercado en el cual opera la organización (Laudon y Traver, 2009).

Tradicionalmente los canales competían entre sí por cautivar la mayor cantidad de audiencia posible. El nivel de encendido era más alto en relación a la actualidad y la principal causa de estos cambios es la incorporación de internet como medio para poder visualizar contenidos. Actualmente el concepto de competidores se amplía a todos aquellos medios a los cuales recurren los usuarios para visualizar el mismo contenido (Luzza, 2014). Sitios como Netflix se convierten en una amenaza para las empresas tradicionales cuyo modelo de negocio era lineal, es decir producían o adquirían los contenidos que posteriormente entregaban a los usuarios. Los nuevos hábitos de consumo llevan a adquirir productos con derechos no lineales, donde se incluye la posibilidad de comercializar o transmitir las series, películas o programas a través de diferentes plataformas.

En *El Impacto de Internet en los Negocios*, nota publicada por el centro de estudios eClass, se expresa que el traspaso del contenido lineal al transversal repercute en los niveles de televisores encendidos o la cantidad de audiencia que hoy en día depende de los horarios de programación establecidos por los diferentes canales. Esto influye directamente en el entorno competitivo, donde las empresas cuyo pilar fundamental se encuentra en internet, compiten con igual o mayor fuerza frente a los grandes distribuidores de contenido por cautivar a una audiencia que está mutando su comportamiento al On-Demand.

El espacio de mercado comienza a dividirse entre nuevos competidores y los tradicionales que expanden sus áreas de influencia para mantener el posicionamiento alcanzado tiempo atrás. De esta manera, surgen nuevas oportunidades de mercado pero el entorno es cada vez más competitivo y las organizaciones deben buscar estrategias alternativas que permitan acompañar esta nueva realidad.

## 1.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA ACOMPAÑAR EL ENTORNO DINÁMICO

Como expresan Fisher y Espejo (2002), la estrategia de mercado se define como el plan que realiza la empresa detallando con exactitud cómo planea entrar a un nuevo mercado o adaptarse a los cambios que se producen en el entorno actual para atraer nuevos clientes o mantener cautivo al segmento con el cual ya se relaciona.

Como consecuencia de la actualidad descrita a lo largo de este capítulo, las empresas televisivas están invirtiendo esfuerzos y dinero en nuevas plataformas y tecnologías. Con la incorporación de internet y las redes sociales a sus modelos de negocios, buscan generar nuevas experiencias para los consumidores para convertirlos en espectadores activos.

La estrategia de innovación es un recurso frecuente utilizado por las organizaciones para lograr que sus contenidos se encuentren disponibles en todos los medios utilizados por la audiencia y obtener así un mejor posicionamiento en este ambiente altamente competitivo. (Vinader Segura y Abuín Vences, 2010)

A través del branding se busca expandir y transferir la marca de la empresa a través de medios tradicionales y los emergentes, como lo es internet. El propósito de esta estrategia es mejorar la visibilidad y reforzar la marca tanto del canal como de sus contenidos, para incrementar y a la vez retener la audiencia a través de la fidelización (Keller, 2008). El uso constante de los medios de comunicación hace que el usuario tenga la posibilidad de acceder a cualquier tipo de información en cualquier momento, por lo cual la empresa debe estar presente en ese momento para incrementar su vínculo con el cliente.

Como se ha mencionado en otras oportunidades, si bien internet comenzó y continúa siendo una amenaza o fuente de análisis para muchas empresas

televisivas, puede convertirse en un aliado clave permitiendo ofrecer una experiencia diferencial a la audiencia. La publicidad es una de las estrategias más diversificadas actualmente dado que las diversas plataformas permiten expandir las campañas a todos los espacios donde el usuario esté interactuando con los contenidos de las organizaciones y lograr una mayor eficiencia en relación al costo-impacto generado.

Según Vinader y Abuín (2010), una estrategia que ha tenido gran aceptación en nuestro país fue la coautoría ya que las empresas logran participación a través de la monitorización real de las opiniones del público en relación a los contenidos que ofrecen. Se pueden observar muchos casos de este tipo de recurso en los programas actuales donde las redes sociales toman elemental importancia. Nuevos personajes, temas de debate e incorporaciones a los programas son decisiones que la audiencia toma a través de la interacción online y le permite a las organizaciones mejorar las relaciones, el compromiso y feedback por parte del público.

A lo largo de este capítulo se han analizado las variables que se tienen en cuenta para desarrollar el modelo de negocio de las empresas televisivas. Debido a los cambios en los hábitos de la audiencia, las organizaciones deben readaptar sus modelos pensando en los nuevos consumidores. Esto trae como consecuencia nuevos modelos de negocios o la transformación de aquellos existentes para poder continuar posicionados en el mercado. A su vez, se requiere de una estructura que lo lleve a cabo, por lo cual es importante analizar los cambios que deben llevar a cabo las organizaciones en su gestión interna para enfrentar este nuevo desafío.

## CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DEL CAMBIO A PARTIR DE LA INNOVACIÓN

Tal como expresa Levy (2012), todas las organizaciones se componen de recursos que permiten llevar a cabo las actividades claves y así lograr los objetivos para los cuales fueron creadas. Los encargados de su administración deben entender tanto su idea de negocio como el contexto en el cual deberán operar y tomar decisiones. Por este motivo, un cambio en los hábitos sociales repercuten no sólo en el modelo de negocios sino también en la manera de llevar a cabo la gestión de las empresas. Análisis externos e internos podrán ofrecer un panorama integral de las relaciones que se deben tener en cuenta para afrontar el desafío de cambiar o crear a partir de una innovación, una nueva organización.

Se denomina cambio organizacional a aquel proceso planificado y diseñado para potenciar las posibilidades de crear futuro sostenible, a partir de su personal y su contexto. Es una etapa de transición que busca lograr una mejora de la situación actual (George y Jones, 2010).

Frente a la aparición de las nuevas tecnologías y de mercados más exigentes y selectivos, se ha vuelto imperioso para las empresas adaptarse a estos nuevos cambios a fin de asegurar su supervivencia y crecimiento en el tiempo, generando también así mayor valor para los stakeholders (Levy, 2012). Debido a la importancia y el impacto que pueden provocar, se ha vuelto vital aprender a gestionar estos cambios para lograr que sean constructivos más que destructivos.

### 2.1 MODELOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Diversos autores han tratado la gestión del cambio organizacional. Entre los principales exponentes se encuentran Lewin, Roger, Lippit, Havelock y Kotter. En sus escritos, cada uno ha planteado un conjunto de etapas o fases a seguir

con el objetivo de lograr de manera exitosa la implementación de cambios en las organizaciones.

Lewin (1951) propone un modelo de cambio organizacional conocido como “*Descongelado-Cambio-Congelado*”, a través del cual realiza una analogía con el cambio de la forma de un bloque de hielo.

En la primera fase de descongelamiento, se produce un “derretimiento” del sistema y la creación de motivaciones o disposiciones para el cambio. Esta fase se ve completada una vez que los individuos que participan entienden y aceptan la necesidad del cambio, para ello se debe motivar y preparar a los grupos haciéndoles ver la necesidad de cambio ante una oportunidad o un problema en la organización. La clave para poder llevar adelante esta etapa es desarrollar un mensaje contundente que comunique la imposibilidad de continuar con la forma actual de hacer las cosas.

En la siguiente fase se produce el cambio real. En esta instancia los individuos tienen suficiente información para identificar cuál es el problema, lo cual lleva a que se pueda plantear e iniciar el cambio sugerido. No todo el mundo adoptará el cambio sólo porque es necesario y porque beneficie a la empresa. Esto es algo que no se debe asumir y de hecho, debe evitarse para poder planificar teniendo en cuenta esta posible resistencia al cambio.

En la última etapa de Recongelamiento, se integran y estabilizan los nuevos cambios. Aquí, el empuje de la alta gerencia será de vital importancia para internalizar el cambio y hacerlo permanente. Esto conlleva el asegurarse de que los cambios están incorporados al día a día de la organización y son usados de manera correcta.

Lippit (1973) aplicó el trabajo de Lewin para identificar siete fases del proceso de cambio:

1. Diagnóstico del problema.
2. Valoración de la motivación y de la capacidad de cambio.
3. Valoración de la motivación del agente de cambio y sus recursos.

4. Selección de los objetivos de cambio progresivo.
5. Definición de un papel apropiado para el agente de cambio.
6. Mantenimiento del cambio una vez que se ha iniciado.
7. Terminación de la labor de ayuda o de la misión del agente de cambio.

Se podrá observar que los tres primeros pasos establecidos por Lippit son análogos a la etapa del Descongelamiento propuesta por Lewin. Los pasos 4 y 5 son comparables con el proceso de Desplazamiento; y los pasos 6 y 7 se corresponden al proceso de Recongelamiento.

Por otro lado, Rogers (1962) identificó 5 fases para la adopción del cambio: Conciencia, Interés, Evaluación, Ensayo y Adopción. A comparación con el resto de los autores, también identificó 5 factores determinantes del cambio planeado de manera exitosa:

*Ventaja Relativa*, donde se cree que el cambio es mejor que el estado actual de las cosas. *Compatibilidad*, aquí el cambio es compatible con los valores de los individuos del grupo. *Complejidad*, entendiendo que la técnica simple se adopta con más facilidad. *Divisibilidad*, mostrando que los cambios realizados a pequeñas escalas tienen mayor probabilidad de éxito. Y por último *Comunicabilidad*, cuanto más fácil sea describir el cambio más fácil se difundirá.

Havelock (1973) también realizó su aporte en el estudio del cambio en las organizaciones. Si bien es similar al de Lewin, descrito anteriormente, este modelo hace mayor foco en la planificación y la posibilidad de resistencia al cambio por parte de las personas y los sistemas. Estableció una lista de seis elementos para el proceso del cambio planeado:

1. Construir una relación.
2. Diagnosticar un problema.
3. Adquirir recursos relevantes.
4. Elegir la solución.
5. Ganar aceptación.
6. Llevar a cabo la estabilización y la renovación personal.

Los primeros tres elementos pueden ser relacionados con la fase de Descongelamiento del cambio; el cuarto y el quinto a la fase de Desplazamiento, y el último elemento a la etapa de Recongelamiento.

En el siguiente cuadro se puede ver la comparación entre las distintas fases propuestas por los autores anteriormente mencionados.

Autor	Fases del cambio		
Lewin	Descongelamiento	Desplazamiento	Recongelamiento
Rogers	Conciencia. Interés. Evaluación	Ensayo	Adaptación
Lippitt	Pasos 1, 2, 3	Pasos 4, 5	Pasos 6, 7
Havelock	Pasos 1, 2, 3	Pasos 4, 5	Paso 6

*Ilustración 1 – Modelos de gestión del cambio*

Por último, Kotter (2001) también ha escrito sobre el tema, presentando un proceso de ocho pasos para la transformación de una organización:

1. Crear sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Debe surgir el deseo del cambio en la empresa y tomar consciencia de la urgencia del mismo.
2. Formar una coalición potente. El cambio debe ser liderado, y para ello se requerirá de un grupo de agentes promotores del cambio: líderes dentro de la organización provenientes de cualquier nivel jerárquico. Deberán analizar la situación y elaborar un plan de cambio.
3. Crear una visión clara para el cambio, que permita identificar en qué dirección se va a avanzar, el estado futuro que se desea alcanzar.
4. Comunicar la visión. Constantemente deberá transmitirse la visión y estrategias a toda la organización, mantenerla en la mente de las personas.

5. Eliminar los obstáculos. Es posible que en esta instancia aún existan problemas y resistencias que deberán ser gestionadas para evitar que obstaculicen el proceso de cambio.
6. Asegúrese triunfos a corto plazo. Deberán obtenerse resultados en fases tempranas del proceso para mantener la motivación de las personas.
7. Construir sobre el mismo cambio. Muchos fracasos son consecuencia de una declaración muy temprana de la victoria. Se requiere de tiempo para generar cambios permanentes, que se lograrán cuando se desarrolle un nuevo hábito para la realización de actividades.
8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa. Para que el cambio quede arraigado, debe formar parte del núcleo de la organización.

Con respecto a las formas de llevar a cabo el cambio, Balogun y Hope Hailey (1999) en su escrito "Exploring Strategic Change", sugieren que no existe una sola forma de hacerlo. Identificaron cuatro tipos de cambio estratégico en función del alcance del cambio y de la naturaleza del mismo: *Adaptación, Reconstrucción, Evolución y Revolución*.

La *revolución* es un tipo de cambio que se da de manera rápida y que implica una modificación del paradigma actual, se da en situaciones en las que la necesidad de cambio es urgente. Dentro de este concepto pueden reflejarse las empresas de televisión, donde todos estos conceptos de management deben ser tenidos en cuenta para introducir nuevas áreas de influencia como internet a sus modelos tradicionales y poder alcanzar con éxito la transformación generada por los nuevos medios de comunicación emergentes. La innovación genera un entorno dinámico y en constante evolución, lo cual obliga a modificar varios aspectos internos de las organizaciones para poder enfrentarla.

## 2.2 TRANSFORMACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS VERTICALES HACIA LAS HORIZONTALES

Una de las fuentes más importantes de generación de ventajas competitivas sostenidas para una empresa es la innovación; y como consecuencia de la revolución tecnológica y la mayor competencia en los mercados, su importancia sigue en constante crecimiento.

“La innovación es el proceso de crear un producto comercial a partir de un invento” (Hitt, 1999, p. 476). La creación de este nuevo producto comercial implica un proceso complejo que requiere de la integración, para la comunicación y coordinación de todas las funciones responsables del desarrollo, producción y distribución del mismo. Es así que las empresas pasan de ser organizaciones verticales, que se centran primordialmente en las jerarquías funcionales o departamentales; a ser organizaciones más horizontales, donde se priorizan los procesos transversales que abarcan todas las funciones de la empresa. (Mintzberg, 2001)

Según Drucker (1999), ante las nuevas tendencias, se deben adaptar los modelos para enfrentar los cambios sociales y desafíos del contexto como lo es la capacidad para generar nuevas tecnologías. Asumiendo que en la actualidad lo único constante es el cambio, las organizaciones deben diseñarse de manera que puedan cambiar con destreza y agilidad. Deberán reinventarse a sí mismas definiendo la estructura que permitirá llevar a cabo las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa. Existe una importante relación entre ambos conceptos, dado que un cambio de estrategia puede no ser adecuado para la estructura planteada.

En entornos dinámicos con innovación continua, como los que está atravesando la industria del contenido televisivo, la estructura organizacional demanda flexibilidad y baja formalización, con empleados preparados para la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Todos estos atributos conllevan a una estructura horizontal, a través de la cual se pueda responder con rapidez a

las oportunidades del mercado y las necesidades de los clientes con nuevas herramientas (Jones y George, 2010).

La estructura tradicional de las organizaciones se describe como vertical. Según Mintzberg (2001), en el extremo superior se encuentran los directivos generales y luego se encuentran los distintos cargos que conforman la estructura de mando. Las decisiones se toman en sentido unidireccional descendente, con el control y comunicación necesaria para asegurar que la información se distribuya en toda la organización de forma adecuada. A su vez este mismo autor, caracteriza a las estructuras horizontales por la ausencia de niveles medios y la posibilidad que tienen los empleados de tomar sus propias decisiones. Esto contribuye a la colaboración y resolución de conflictos de manera integral dado que la información fluye a todos los sectores de la empresa. La toma de decisiones es consensuada entre líderes y empleados, lo cual promueve la comunicación bidireccional. (Mintzberg, 2001)

Entre las nuevas estructuras organizacionales, se plantea una organización innovadora o de red donde la fluidez, la descentralización selectiva y los equipos multidisciplinarios por medio del ajuste mutuo, son las características distintivas. Su contexto está influenciado por un entorno complejo y dinámico, el cual incluye alta tecnología y cambios continuos en los productos o servicios que brindan. (Mintzberg, 2001) Las estrategias de este tipo de organización deberán ser integradoras y pensadas para abarcar todos los perfiles necesarios, tanto en aspectos internos como en el comportamiento de los consumidores.

Dentro de las características de este tipo de estructuras organizacionales se puede observar: la capacidad de respuesta basada en el aprendizaje para estimular la mejora continua, el orden que prevalece sobre las estructuras, la planificación de capacitación constante para el personal, la búsqueda del equilibrio a través de la adaptación en base a las diferentes necesidades y oportunidades que ofrece el contexto. Tal como expresa Rivas Trovar (2002), la organización en red provoca una ruptura de paradigmas en relación a los supuestos básicos de los modelos clásicos, donde el poder y el conflicto están

relacionados con poseer los recursos y el manejo de la jerarquía para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### 2.3 EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES FRENTE A LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Todo cambio conlleva un proceso complejo que requiere de la gestión de una serie de elementos para lograr el nuevo estado deseado y alcanzar la visión planteada para la organización (Mengíbar Torres, Del Río Urenda y Terol Fernández, 2011). Por lo tanto, es vital liderar este proceso para impulsar y administrar la dinámica de cambio. Para ello, las organizaciones se apoyan en sus agentes del cambio.

Johnson, Scholes y Whittington (2006, p. 517) definen que “un agente del cambio es un individuo o grupo que ayuda a aplicar cambios estratégicos en una organización”. Kotter (2001) agrega que esta persona es quien hace que se realicen y se materialicen los cambios.

Los agentes promotores del cambio pueden adoptar distintos roles: ser impulsor principal mediante el cual identificará las necesidades e iniciará el proceso de cambio, o puede ser un colaborador (tanto interno como externo) que gestionará el cambio y se encargará de implementar ciertas prácticas una vez que el proceso haya sido iniciado por el impulsor principal. (Mengíbar Torres et al., 2011).

Estas personas son líderes dentro de la organización provenientes de cualquier nivel jerárquico. Es importante obtener su compromiso con el proceso y que trabajen en equipo para impulsarlo en toda la empresa. Deberán analizar la situación y elaborar un plan de cambio acorde a la misma. Como explica Kotter (2011, p. 21) “las organizaciones necesitan liderar el cambio”, especialmente en el contexto actual donde éstos se dan con mayor frecuencia, velocidad y complejidad.

Un líder es aquella persona capaz de influir en un grupo respecto a sus esfuerzos, de manera auténtica, para alcanzar un objetivo (Johnson et al., 2006). “El buen liderazgo es el que surge de la autoridad moral” (Covey, 2011, p. 26), y no necesariamente está dado por la posición jerárquica o el puesto que se ocupe en la organización.

En todo proyecto exitoso debe existir un grupo que lidere y que trabaje conjuntamente para crear y comunicar una visión a toda la organización. Además de lograr el apoyo de la alta gerencia, delegar autoridad en los niveles más bajos puede resultar útil para generar cambios significativos.

“Los buenos líderes son aquellos que establecen urgencia, crean una coalición interna de las personas inclinadas hacia el cambio, unen al grupo con una estrategia de visión compartida, comunican y otorgan el poder a otros para manejar los detalles”. (Kotter 2011, p. 23)

De acuerdo a Johnson et al. (2006) los líderes pueden ser clasificados de acuerdo a las facetas que adoptan dentro del cambio estratégico siendo carismáticos o transaccionales.

Los líderes *carismáticos* son aquellos que tienen un mayor compromiso con la definición de una visión para la organización e impulsan a las personas a alcanzarla. Buscan oportunidades futuras y se involucran en el planteamiento de estrategias y el desarrollo del cambio estratégico para la continua reinención de la organización. Por su parte, los líderes *transaccionales* se enfocan en el desarrollo, comunicación y supervisión de un conjunto de controles para lograr la mejora de una situación actual. Trabajan más sobre el diseño de sistemas y el control de las actividades.

Asimismo, estos autores también aseguran que para llevar a cabo este proceso de cambio de manera eficaz, los líderes pueden valerse de diferentes estilos que serán más o menos adecuados acorde con la situación. En ocasiones la *comunicación* resulta ser una de la vía más efectivas. Se busca explicar las razones y medios que se utilizarán para llevar a cabo el cambio estratégico en aquellas situaciones en las que el cambio es incremental y a

largo plazo. De esta manera se superan los problemas por la falta de información de las personas en la organización.

Otro de los estilos que suele ser necesario al momento de gestionar el cambio es el de la *colaboración y participación*. Especialmente en aquellas situaciones en las que la resistencia al cambio se presenta de manera fuerte, promover la participación por parte del personal en el proceso de cambio acostumbra ser una de las formas más efectivas para impulsar la motivación y compromiso con el mismo.

“La *intervención* es la coordinación y la autoridad sobre los procesos de cambio por parte de un agente del cambio que delega determinados elementos de estos procesos” (Johnson et al., 2006, p. 513). De esta manera, las personas participan de las acciones que se ponen en práctica para generar el cambio, bajo la supervisión y control del agente de cambio. Esto desemboca en un mayor compromiso con el proceso de cambio.

El estilo de *dirección* resulta ser un estilo más autoritario. El agente de cambio se apoya en su autoridad para definir la dirección y medios del cambio. Es adecuado para aquellas situaciones en las que se torna imperioso un cambio radical.

Por último, la *coacción* es conveniente para aplicar en épocas de crisis donde son necesarios cambios rápidos y radicales. Se trata de imponer cambios haciendo uso explícito del poder.

El estilo que adopte el agente de cambio no se limita a uno sólo. Podrá aplicar distintos estilos adecuándose ya sea a las etapas en el proceso de cambio, al personal que se esté gestionando o a la personalidad misma del directivo.

Siendo las personas uno de los principales y más importantes elementos a gestionar en el momento de cambio, resulta conveniente considerar la aplicación de los estilos anteriormente detallados.

El motivo principal por el cual las personas son uno de los elementos más importantes a gestionar tiene su justificación en la “resistencia al cambio”. Este fenómeno se debe a la naturaleza inherente de las personas por aferrarse al modo actual de realizar las cosas, lo cual brinda seguridad. La incertidumbre, la incomodidad, el temor a lo desconocido son razones por las cuáles los seres humanos prefieren evitar cambios o transformaciones en los modelos actuales considerados normales (Johnson et al., 2006). La resistencia por parte de las personas podría entonces convertirse en la amenaza más importante frente a cualquier proceso de cambio que se decida llevar a cabo.

La lucha contra la resistencia al cambio implica conocer qué les pasa a las personas, por qué se resisten a los cambios, cómo manejan conflictos y cómo tratar las luchas por el poder. Biasca (1998) sostiene que “un error común es subestimar el efecto que el cambio tiene en las personas”. Las mismas pueden sentir emociones distintas cuando se presenta un cambio organizacional, como son por ejemplo: inseguridad -ya que muchos piensan que su futuro no es seguro-; relaciones -ya que desaparecen algunos compañeros de trabajo, clientes o proveedores-; sentido de orientación -ya que no tienen claridad hacia dónde van y para qué-; entre otras.

En un trabajo realizado por Kubler-Ross (1969), psiquiatra y escritora suizo-estadounidense, se identifican 4 fases diferenciadas dentro lo que es la resistencia al cambio. La primera fase lleva el nombre de “negación”, aquí se debería brindar a los empleados toda la información que requieran haciéndoles notar que el cambio es necesario y luego darles tiempo para que absorban el tema. En la fase de “resistencia” se debe poder escuchar, reconocer sentimientos, responder con empatía y resolver conflictos. Según la autora, pueden presentarse temas difíciles cuando el cambio afecta intereses personales importantes. En la tercera fase de “adaptación” el cambio comienza a ser aceptado y resulta necesario fijar metas, resolver problemas para poner proyectos en marcha. En la última etapa denominada “compromiso” las personas participan activamente, hacen sugerencias y cambian su propio trabajo. Se deberá fomentar el trabajo en equipo, dejar la orientación de la empresa y premiar a quienes respondan al cambio.

Otro autor que también hizo su aporte a este tema fue David (2008), quien presentó tres estrategias que comúnmente se utilizan para la gestión del proceso de implementación de cambios. Una de ellas es la *estrategia de cambio obligatorio*, por la cual se dan órdenes y se logra un cambio rápido; pero a costa del compromiso y voluntad de las personas. Otra estrategia es la de *cambio educativo*, que consiste en convencer a las personas a partir de la información que se les brinda y mostrarles la necesidad del cambio. Por último, la *estrategia de cambio racional o de interés personal* busca convencer a los individuos que el cambio conllevará un beneficio personal. Ésta última consiste en cuatro pasos:

- 1º. Participación por parte de los empleados, que presenten sus opiniones, identifiquen sus intereses y se sientan parte del proceso. De esta manera, lograr aumentar su compromiso con el mismo.
- 2º. Lograr interés y motivación por parte del personal. Incentivarlos a acompañar el cambio.
- 3º. La comunicación es uno de los pilares más importantes en este proceso. Es el medio por el cual que logra que las personas comprendan el propósito del cambio.
- 4º. Brindar y recibir feedback, de modo que se conozcan los logros alcanzados y el progreso del proceso.

Por su parte, Ansoff (1987) escribió respecto del tema, lo siguiente:

La observación de las transiciones históricas de una orientación a otra muestra que, si se deja sin administrar, el proceso se vuelve cargado de conflictos, prolongado y costoso tanto en términos humanos como económicos. El manejo de la resistencia implica prever el punto focal de la resistencia y su intensidad. Segundo, supone eliminar la resistencia innecesaria causada por

malas percepciones e inseguridades. Tercero, implica reunir la base del poder necesario para asegurarle apoyo al cambio. Cuarto, supone planear el proceso del cambio. Finalmente, implica supervisar y controlar la resistencia durante el proceso de cambio. (p. 38)

Asienta de esta manera la importancia y la necesidad de la existencia de un manejo de la resistencia al cambio por parte de los estrategas en la organización. Tal como afirma David (2008, pág. 284), cualquiera sea la situación, es imprescindible que “los estrategas puedan llevar a cabo una serie de acciones positivas para minimizar la resistencia de los gerentes y los empleados al cambio”. “Los gerentes tienen que anticiparse a él y, de manera ideal, ser los promotores del mismo”. Pero ante la aparición de las nuevas tecnologías, se ha generado un nuevo problema. En general, los gerentes de las organizaciones son “nativos no digitales”, por lo que suele resultarles incomprensible muchos de los nuevos modelos de comunicación e interacción de la sociedad.

Resulta otro punto importante a considerar entonces, la gestión de estos gerentes que deben ser los impulsores principales de los procesos de cambio que se den en las organizaciones, con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias en los mercados.

## 2.4 CULTURA COLABORATIVA Y EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS

Como consecuencia del entorno dinámico al que se enfrentan las empresas en un proceso de cambio, existen diferentes aspectos relacionados con los recursos humanos a los cuales se les debe prestar suma importancia. Para poder llevar adelante una transformación interna que permita adaptar la cultura de la organización y la manera de trabajar en ella, surgen nuevas maneras de gestionar los equipos y construir junto a ellos una cultura colaborativa.

Se puede definir a un equipo multidisciplinario como un grupo de personas que trabajan en diferentes ramas o departamentos para alcanzar un objetivo común (George y Jones, 2010). En un equipo de trabajo hay una serie de características que deben cumplirse para alcanzar un mayor grado de eficiencia:

- Deben contar con un *objetivo en común*. Todos los miembros del equipo deben establecerlo de manera conjunta y asegurarse de que sea comprendido por todas las personas que deberán aportar su experiencia para alcanzarlo. De esta manera, el equipo sabrá hacia dónde se dirige y promoverá la unión para alcanzar lo que se ha propuesto. Luego de determinar el objetivo es bueno que el equipo sepa cómo medir sus resultados a través indicadores si es posible, esto les permitirá evaluar los desvíos y realizar las correcciones necesarias para llegar a la meta.
- *Cada miembro debe tener una función*. Es importante que cada uno conozca su rol y la manera en que el hecho de realizar bien sus tareas repercute en el objetivo propuesto. Entendiendo las relaciones entre cada una de las funciones, se toma consciencia del mapa general de la actividad que se llevará a cabo.
- *Comunicación*. Una buena comunicación hace que el equipo tenga retroalimentación y los conflictos se puedan resolver en el momento, lo cual ayuda a mejorar la eficiencia del equipo. Es bueno que el líder promueva la comunicación para que las actividades que deba realizar cada miembro sean entendidas y por lo tanto, bien ejecutadas y así poder lograr cumplir los objetivos previamente establecidos.
- *Liderazgo*. El equipo debe determinar su estructura interna y, si ésta amerita, puede apuntar a tener un líder para la toma de decisiones. Por lo tanto es importante la definición de un sistema, ya sea por mayoría o por la opinión de este líder, para la solución de cada problema que se presente y las actividades que se deban realizar.

Los equipos multidisciplinarios se distinguen por agrupar personas capacitadas en diversos aspectos y trabajan en conjunto para alcanzar un objetivo que abarca de manera transversal a toda la organización. En el contexto actual, donde convive una gran cantidad y diversidad de objetivos, los directivos tienen que buscar la manera de reunir a los distintos equipos dentro de una misma cultura colaborativa en su organización.

En esta idea de “comunidad” se obtienen beneficios que se ven reflejados en ahorros y sinergias dentro de los ingresos de la empresa. Para impulsar la colaboración entre departamentos, los responsables deben trabajar en dos aspectos básicos: la coordinación y confianza. Los estímulos organizativos que generan culturas colaborativas pueden ser:

- Revisar los procesos de toma de decisiones para clarificar el papel de cada uno y evitar los malentendidos. La falta de claridad en el papel de cada cual en la toma de decisiones genera lentitud y mal ambiente.
- Fomentar carreras horizontales en donde un buen número de directivos van rotando de un departamento a otro. Una empresa destruye la colaboración si sólo utiliza carreras verticales. Las carreras verticales fomentan una competitividad insana y provocan que los directivos estén mucho más pendientes de “los de arriba” que de su trabajo y de su gente.
- Repensarse la distribución física de los espacios en los que se trabaja para fomentar la comunicación.

El valor de comunidad generado por las personas conlleva un mayor grado de motivación y compromiso dentro de la organización. Es por esto que ante el desafío de un cambio como consecuencia de nuevos hábitos sociales, las empresas deben considerar como un factor importante su cultura organizacional. La relación entre los recursos humanos es fundamental para unificar valores y crear una sinergia donde las personas se sientan responsables y parte del cambio.

Durante este capítulo se han mencionado varios conceptos basados en administración de empresas, los cuales fueron enfocados desde la gestión interna para mostrar los diversos motivos que pueden dificultar un cambio o retrasar la transformación de una organización en un contexto dinámico. Las nuevas tendencias o el surgimiento de nuevas tecnologías repercuten en los hábitos sociales, donde se encuentran las principales oportunidades de negocios. Lo cual implica de manera indirecta, que estos cambios afecten a las organizaciones y estas deban adaptarse a ellas cada vez con mayor rapidez.

## CAPÍTULO 3. INTERACTIVIDAD DE LOS CONSUMIDORES DINÁMICOS CON EL CONTENIDO WEB

*“Desde que Internet se convirtió en un fenómeno social de consecuencias incalculables, la televisión se ha visto obligada a revisar el modelo tradicional para poder competir en la era digital”,* expresan López y Tapia (2007, p.163). Las rupturas de los modelos tradicionales provocan cambios en las estructuras internas de la organización, pero también modifican los canales a través de los cuales las empresas se relacionan con sus mercados objetivos.

Con el surgimiento de internet, aparecen nuevas tendencias que obligan a la industria televisiva a reinventarse. Tal como menciona Scolari (2013), las antiguas audiencias se conformaban con consumir su producto favorito pero desde la llegada de los procesos digitales y la difusión de la web, algo ha cambiado. Los usuarios ya no se conforman con ser receptores pasivos de contenido, sino que demandan una participación activa frente a las nuevas tecnologías. Según Ruano (2013) *“la red se ha convertido en un nuevo canal donde poder disfrutar de la programación televisiva pero ahora con una ventaja importante, se trata de ver lo que uno quiere y no lo que se le impone.”* Entender estos cambios en la audiencia y desarrollar proyectos innovadores que los acompañen, se convierte en el principal objetivo.

### 3.1 LA INTERACTIVIDAD COMO NUEVO CANAL DE RELACIÓN CON EL USUARIO

Los contenidos tradicionales seguirán existiendo, pero cada vez estarán más enfocados a los adultos y niños. Los jóvenes sustituyen la televisión por un método de distribución más versátil como lo es Internet. *“Su universalidad, flexibilidad, estandarización y desarrollo, lo convierten no sólo en un factor de cambio social, sino también en una manera de convivir.”* (Ruano, 2013). Los nuevos formatos pensados tanto para la televisión como para Internet contribuyen a crear interacción con el público donde el feedback se convertirá en un pilar importante dentro de las nuevas maneras de producir.

Según La Real Academia Española, el término “interactividad” proviene de “interactivo”, lo cual permite una interacción a modo de diálogo entre el ordenador y el usuario. Para Sábada (2000, p.140), este concepto “*se relaciona con la instantaneidad, la eficacia de la comunicación, la personalización de los mensajes.*” Bedoya en su artículo *¿Qué es interactividad?* (1997), habla de la *capacidad del receptor para controlar un mensaje no-lineal hasta el grado establecido por el emisor, dentro de los límites del medio de comunicación.* Estos últimos pueden existir en tanto se considere a la televisión como un medio aislado de internet, pero en la actualidad la convergencia entre los diversos canales de comunicación hace que los límites comiencen a desplazarse.

Solanilla (2002) distingue distintos niveles de interactividad comenzando por una relación sólo de contacto. Esta permite evolucionar hacia una relación participativa donde el usuario puede reaccionar ante una actividad propuesta por el emisor. Se puede alcanzar una tercera dimensión en la cual el usuario genera contenidos dentro de los límites establecidos por el emisor y finalmente alcanzar el nivel superior donde el usuario se convierte en coautor de los contenidos y se le otorga la libertad de modificar la información ofrecida inicialmente.

La Web se está convirtiendo en un espacio central donde las audiencias y sobre todo los jóvenes están volcados en las nuevas tecnologías (Sábada, 2000). Por este motivo, actualmente se pueden observar claros ejemplos de contenidos que sólo pueden visualizarse a través de la programación lineal de un canal, otros donde los espectadores pueden emitir su opinión a través de redes sociales en base a un tema de debate impulsado desde un programa en vivo, y hasta existen formatos donde el usuario elige los contenidos que quiere disfrutar en el momento y orden que lo desee a través de los nuevos hábitos de televisión a demanda.

Como consecuencia de los nuevos hábitos surge el término de “prosumidores”, aquellas personas que desean armar su propia programación. Al mismo tiempo que crean sus propios contenidos, aumentan la exigencia de acceder a

programas por demanda. A diferencia de los consumidores tradicionales, este nuevo tipo de audiencia busca sus propias respuestas. (Islas, 2014). Este autor, expresa que el papel de los prosumidores será definitivo en los próximos cambios, los cuales se basarán en Internet como el conjunto de dispositivos que formen parte de los ambientes comunicativos. Campos Freire (2008) también trata este concepto y comenta que los consumidores se transforman en productos de atención, pero también de información y otros contenidos de comunicación y entretenimiento. Agrega que no son sólo receptores de un producto, sino usuarios de un servicio con el que quieren interactuar.

La web 2.0 posibilita a los usuarios crear y descargar contenidos relacionados a los formatos televisivos, lo cual permite que las organizaciones conozcan a sus consumidores a través de los contenidos que reflejan sus intereses y necesidades reales. Dentro de las características mencionadas por Laudon y Traver (2009) acerca de los consumidores digitales se pueden observar: el deseo de tener la misma experiencia a través de los distintos canales y que sea rápido, es decir que el tiempo tiene valor. Buscan la transparencia en sus relaciones con las distintas marcas y colaboran con ellas para personalizar las ofertas, adquiriendo mayor relevancia el marketing de las emociones, donde la experiencia supera a los objetos tangibles o tradicionales ofrecidos por las empresas.

Todos los conceptos mencionados sobre nuevos consumidores e interactividad, permiten ampliar la visión de las organizaciones para mantener su competitividad en el mercado y ofrecer los contenidos esperados por la audiencia, creando formatos nuevos y adaptando las viejas formas de hacer cultura a las nuevas (Ruano, 2013).

### **3.2 WEB 2.0: REDES SOCIALES Y SITIOS WEB OFICIALES**

El surgimiento de internet se convierte en una principal amenaza para las empresas de contenido debido a que la web 2.0 permite generar un feedback instantáneo de lo que la audiencia percibe sobre las propuestas de valor ofrecidas por estas organizaciones.

Según Laudon y Traver (2009), la evolución de la Web se puede presentar en distintas etapas. En primer lugar, la web 1.0 sólo permitía que las personas se conectaran a ella. La web 2.0 adquiere la posibilidad de conectar a los usuarios con otros usuarios a través de redes sociales donde la colaboración y posibilidad de compartir información se convierte en una actividad frecuente. En miras al futuro, la web 3.0 da lugar a que diferentes aplicaciones se conecten entre sí para enriquecer la experiencia de las personas.

La transición a la Web 2.0 tiene la capacidad de atraer grandes audiencias, incentivar la comunicación entre personas no profesionales y crear sitios web que dependan de la interactividad de los usuarios con los contenidos ofrecidos por las empresas. Es así que surge la idea de la 'Social Media', la cual *combina el contenido televisivo con la interacción social*. (Montpetit, 2009).

Bajo este concepto se encuentran algunos aspectos importantes como los clientes, el contenido, el contexto y los canales, tal como se explica en la nota Las 4 C's del Social Media que deberías conocer. Las empresas deben identificar claramente quien es el cliente, cómo es su comportamiento y cuáles son las redes que utiliza. El contenido es clave para identificar los temas de interés y en base a ellos generar una propuesta de valor atractiva para el usuario. Se debe contextualizar los contenidos para poder cumplir con la misión de ofrecerlos en el tiempo y lugar que el cliente lo desee. Por último, el canal elegido dependerá de la relación y el conocimiento que se quiera lograr con el receptor.

Los principales canales mediante los cuales se diversifican los contenidos televisivos en la actualidad son las redes sociales y los sitios web. Según Campos Freire (2008), las redes son un atractivo canal que las marcas desean utilizar para reactivar sus estrategias de branding, ya que les permite escuchar, segmentar, hablar, movilizar e involucrar a los posibles clientes para convertirlos en usuario finales. Lo que deben tener en cuenta estas organizaciones es que "cada red social tiene su lenguaje, no se habla en todas por igual y en todas hay una experiencia distinta atrás." (Luzza, 2014).

El nuevo modelo de televisión interactiva en el que las redes sociales y los sitios web se consolidan como una herramienta de promoción y mejora en la retroalimentación con los espectadores, a la vez aumenta su participación activa a través de la cual son capaces de comentar y compartir los programas que están viendo en tiempo real. Esto tiene como propósito estimular la fidelidad al contenido, generar una televisión más atractiva y detener la erosión de los ratings. Con todas estas transformaciones, la televisión se convierte en un medio social e interactivo a través del cual las empresas que trabajan en la industria buscan crear una nueva experiencia de consumo. (Vinader Segura y Abuín Vences, 2010).

Tal como expresa Sábada (2000, p. 140), los medios interactivos *“para unos significan más oportunidades de encontrarse con una audiencia cada vez más disgregada; para otros, mercados donde las reglas tradicionales de transacción se modifican sustancialmente.”* Es así que cada organización desde sus estrategias de gestión, tiene la responsabilidad de reinventarse para enfrentar el nuevo entorno dinámico o permanecer con su modelo de negocios actual y prepararse para los nuevos desafíos que propone la industria del entretenimiento en esta era digital.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO

### 1. PARADIGMA CUALITATIVO, TIPOS DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Según Khun (1962), los paradigmas son un conjunto de suposiciones relacionadas entre sí respecto al mundo social que proporciona un marco para el estudio organizado del mundo. Para abordar los objetivos de este trabajo de investigación se ha optado por un paradigma cualitativo ya que el foco de interés se basa en la descripción del impacto producido por las nuevas tecnologías en una industria existente. A través de este tipo de metodología se busca interpretar y contextualizar la información en el entorno dinámico actual, logrando una mayor cercanía e interacción con los fenómenos que nos permita alcanzar una perspectiva “desde adentro” sobre el problema planteado.

Frente a los cambios tecnológicos constantes asumimos una realidad dinámica, donde comenzamos por la observación de hechos reales y la lectura de generalizaciones alcanzadas a partir de ciertos patrones de comportamiento. Si bien algunos autores como Deutsch, Cook (1965) y Babbie (1979) han clasificado los métodos de investigación en relación al punto de vista desde el cual se aborda el problema, este trabajo se vincula con los cambios producidos dentro de las organizaciones de la industria del entretenimiento. Por lo cual se llevará a cabo una investigación del tipo descriptiva, la cual permite interpretar los fenómenos minuciosamente tal cual se presentan. “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 119).

Según Best (1988), la investigación descriptiva está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan. En este trabajo se busca describir cómo la aparición de los contenidos web han generado en las empresas televisivas la necesidad de adaptar sus modelos de negocios a las nuevas plataformas; y cuáles son las

estrategias que han implementado para llevar a cabo este cambio fundamental frente a este fenómeno.

El análisis comenzará con la descripción de un caso real en el cual se observan las tendencias de cambio dentro la industria del entretenimiento, y los nuevos proyectos que posee la empresa en cuestión para poder adaptar su modelo de negocios al entorno actual. Los instrumentos utilizados para alcanzar una justificación correcta respecto de la información presentada serán las entrevistas, cuestionarios y el análisis de documento.

Según Flyvbjerg (2004), el estudio de casos posibilita la concentración en una situación o ejemplo específico y permite identificar los distintos procesos interactivos que lo conforman. Según este autor, “se pueden obtener experiencias concretas por medio de la proximidad continuada con la realidad estudiada y de la retroalimentación de quienes están siendo estudiados” (2004, p.6). Merina (1988) describe cuatro propiedades sobre esta metodología: particular dado que se centra en una situación o fenómeno en particular, descriptivo ya que describe de manera detallada el fenómeno, heurístico en tanto ayuda al lector a comprender el objeto de estudio, e inductivo porque permite alcanzar generalizaciones a partir de hipótesis que surgen de datos obtenidos.

La organización elegida como caso de estudio es Turner International Argentina, perteneciente a Time Warner Company. En esta oportunidad, nos centraremos en los proyectos lanzados recientemente por la compañía para adaptarse a las nuevas tendencias del contenido web. La fuente de información proviene de una exposición realizada por Guasch Román, Gerente de Nuevos Negocios de la compañía, en las Jornadas Internacionales realizadas por la Asociación Argentina de Televisión por Cable durante el mes de septiembre 2014 en Buenos Aires, Argentina. Esto permite conocer el camino recorrido por Turner desde su modelo tradicional de negocios hasta el lanzamiento de los nuevos proyectos aplicados a las diversas plataformas digitales. En el Anexo A se pueden encontrar más detalles acerca de la actividad y objetivos de esta empresa.

Como primer elemento, a partir de las entrevistas a expertos se buscará obtener profundidad sobre algunos datos de interés seleccionados previamente, interactuando directamente con el interlocutor en situación cara a cara. La flexibilidad de este instrumento permite adaptar los temas principales a la medida de cada sujeto en el contacto personal. Los expertos elegidos son personas que actualmente desarrollan su profesión analizando la industria y las tendencias que conforman el objeto de estudio. En el Anexo E, se pueden encontrar datos más específicos sobre su experiencia laboral y universitaria.

- **Aguilar, Martín.** Director del Departamento de Medios y Entretenimientos en UADE.
- **Gennari, Horacio.** Presidente en Media Business Bureau. Director AFA Fútbol Para Todos y Proyecto AFATV.
- **Cwaik, Joan.** Gerente de Marketing para Latinoamérica en Maytronics. Emprendedor tecnológico.

A través de las entrevistas con gerentes, encontraremos un punto de contacto con quienes se enfrentan día a día a este fenómeno. El análisis será dirigido hacia las características internas de las organizaciones a las cuales pertenecen, lo cual permitirá una mayor aproximación hacia las variables tratadas en los objetivos de la investigación. Los gerentes elegidos pertenecen a importantes empresas de televisión en Argentina, actualmente trabajan en la industria y se encuentran liderando o supervisando proyectos relacionados con los contenidos web. En el Anexo E se pueden observar datos complementarios acerca de su experiencia profesional y universitaria.

- **Facello, Federico.** CEO de Ideas del Sur.
- **Foglia, Marcos.** Director de Contenidos digitales en ARTEAR, Grupo Clarín.
- **Reyna, Federico.** Director en Adquisiciones y Nuevos Medios Digitales en ESPN.

Como último instrumento para poder llevar a cabo la triangulación correspondiente utilizaremos el análisis de documento. Se tomará como referencia un video online en el cual importantes personas de la industria televisiva exponen sus experiencias

acerca de los nuevos contenidos web en nuestro país. El video corresponde a la edición 2013 del MIPCOM organizado en Cannes, Francia.

MIPCOM es una Feria Internacional de Venta de Contenidos para televisión que nuclea empresas, canales y productoras de todo el mundo. El evento realizado entre el 7 y 10 de Octubre de 2013 contó con una serie de Conferencias dentro de las cuales Argentina fue reconocida como País de Honor. En esta edición los proyectos que despertaron más interés fueron las propuestas transmedia, tema sobre el cual representantes argentinos de la industria como Cris Morena, Tomás Yankelevich y Martín Kweller pudieron compartir su experiencia personal. Este video disponible en Youtube nos permite obtener de manera directa la opinión de los exponentes, quienes gestionan sus organizaciones dentro del país y se han animado a transformar sus contenidos incorporando las tendencias web. Según la información proporcionada por el video, a continuación se detalla el perfil de los representantes argentinos y en el Anexo C se pueden observar datos complementarios acerca de su experiencia profesional y universitaria.

- **Bauer, Tristán.** Actual Presidente de Televisión y Radio Argentina (RTA).
- **De Giacomi, María Cristina.** Productora y CEO de Cris Morena Group, Argentina.
- **Yankelevich, Tomás.** Director de Contenidos Globales, Telefe Argentina.

Con la utilización de un solo método es imposible aislar el sesgo del método cuantitativo o cualitativo subyacente que se intenta medir. Tal como expresan Graner y otros (1956), Denzin (1970), es conveniente utilizar dos o más métodos que converjan en las mismas operaciones cuyo resultado será el fortalecimiento. Es por ello que se recurre a la triangulación. En el caso de esta investigación, se realizará a partir de la comparación de las conclusiones extraídas del análisis del documento “Argentina, Country of Honour: A View from the Top - MIPCOM 2013”; y la información recopilada de las distintas entrevistas y cuestionarios, realizados tanto a expertos en el tema como a gerentes en empresas de la industria.

La triangulación contribuye a corregir los sesgos inherentes a cualquier método y permite contrastar los resultados obtenidos y generar conclusiones a partir de datos

consistentes entre sí, derivados de los distintos instrumentos de investigación utilizados. Posibilita también la recopilación de nuevas informaciones que estaban posiblemente ocultas a partir de la comparación de opiniones y datos. Cook y Reichardt (1986) enumeran como ventajas de la triangulación:

1. Posibilita la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación
2. Se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado
3. Contrastando resultados posiblemente divergentes y obligando a replanteamientos o razonamientos depurados.



Ilustración 2 - Triangulación

## CUADRO DE RELACIÓN: VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

Constructor	Dimensiones	Indicador	Instrumento
<b>Modelo de negocios en empresas con contenido web</b>	Propuesta de valor.	- Incremento de usuarios que consumen contenido web	Análisis de documento y Entrevista a expertos (P.3)
	Modelo de ingresos.	- Cantidad de nuevas vías de ingresos	Entrevista a expertos (P.5) y Cuestionario a gerentes (P.7)
	Oportunidades de mercado	- Incremento de pantallas que se gestionan	Cuestionario a gerentes (P.2)
		- Preferencia del tipo de pantalla (distribución de los usuarios en % por pantalla)	Entrevista a expertos (P.4)
<b>Cambio Organizacional en la industria televisivas</b>	Proceso de cambio.	- Cantidad de proyectos de cambio planeados como respuesta a la necesidad del entorno sobre el total de procesos de cambios realizados.	Análisis de documento y Cuestionario a gerentes (P.1)
		- Cantidad de etapas afectadas en la creación de productos para contenido web.	Análisis de documento y entrevista a expertos (P.1)
	Equipos multidisciplinarios.	- Cantidad de empleados de distintos departamentos involucrados en los nuevos proyectos con contenido web.	Análisis de documento.
	Estructuras organizacionales.	- Cantidad de departamentos creados o que sufren modificaciones en líneas jerárquicas.	Cuestionario a gerentes (P.3) y entrevista a expertos (P.6)
		- Cantidad de proyectos para web que involucran la participación de tres o más departamentos	Cuestionario a gerentes (P.4)
Resistencia cambio.	- Cantidad de capacitaciones realizadas al personal involucrado en proyectos con contenido web.	Cuestionario a gerentes (P.5 y 6)	
<b>Nueva oferta en contenido web</b>	Redes Sociales y Sitios web.	- Porcentaje de contenidos que amplían su alcance a la web sobre el total que se ofrecen	Análisis de documento, cuestionario a gerentes (P.8) y entrevista a expertos (P.2)

## 2. TRABAJO DE CAMPO

### 2.1 ESTUDIO DE CASO: TURNER INTERNATIONAL ARGENTINA

Turner International Argentina es una empresa de entretenimientos dedicada a la distribución de contenidos. Las grandes productoras como Warner Bros., son quienes crean las series y películas que luego serán comercializadas. Las empresas intermediarias, como por ejemplo, el caso de estudio que está siendo explicado, tienen como actividad principal la compra de contenido a las grandes productoras y luego de un proceso de paquetización, la reventa a los cableoperadores. Estos últimos son las empresas que se encargan de llevar los contenidos a través de los distintos canales a la audiencia o consumidores finales, como por ejemplo DIRECTV.

Se determina “proceso de paquetización” a todas las actividades que realiza la organización intermediaria desde que compra el contenido a las grandes productoras hasta que vende los conjuntos de contenidos a los cableoperadores. Dentro de este proceso, se seleccionan los contenidos adecuados a las distintas señales, se incluyen actividades de: traducción, edición según normativas vigentes del país, programación y marketing para los diferentes lanzamientos.

En tiempos pasados, las empresas intermediarias compraban el contenido incluyendo sólo derechos lineales. Esto significa que los contratos habilitaban a comercializar los contenidos utilizando la televisión como único medio de distribución. A partir del surgimiento del contenido web y la tv bajo demanda, este aspecto tuvo que ser modificado. En la actualidad, las grandes productoras ofrecen su contenido incluyendo derechos no lineales, lo cual permite transmitir a través de diversas plataformas los diferentes contenidos.

Según el Director de Nuevos Negocios de la empresa de entretenimiento Turner International Argentina, Román Guasch (2014, “*La TV en todas partes*”), la organización llevó a cabo un plan estratégico y táctico para responder a las nuevas tendencias y la incorporación del contenido web a los contenidos lineales. En su relato dentro del marco de las Jornadas Internacionales de Televisión por Cable

(Buenos Aires, 2014) y como representante de Turner, expone una secuencia de pasos que se llevaron a cabo hasta el lanzamiento de los productos TV-Everywhere. Los mismos consisten en sitios web o aplicaciones donde los usuarios pueden acceder al contenido de los canales emitidos por esta compañía cuando quieran y donde quieran.

La empresa observó la industria y cree que el hábito de consumir televisión se modificó respecto de años anteriores. Actualmente, *“cada uno puede acceder a contenidos de manera diferente y ya no hay un centro de entretenimiento en común”*. Por lo cual consideran que deben entender a las nuevas generaciones para proponer algo diferente y llegar a esas nuevas demandas de los usuarios.

La oferta de contenidos digitales para esta empresa, cuenta con tres pilares fundamentales: el live streaming, catch up series y la experiencia del usuario.

En cuanto al primer elemento, Turner cree que la posibilidad de acceder a los canales lineales desde diferentes multidispositivos es un elemento a favor que están sumando a la industria. Consideran estos proyectos de TV-Everywhere como una manera adicional de ofrecerle una mejor propuesta al abonado o suscriptor.

El catch up series brinda la posibilidad al usuario, en caso de que no haya podido visualizar la serie o show favorito en el canal lineal, de encontrarlo en los sitios web oficiales a través de la sección GO. Estos contenidos estarán disponibles por tiempo determinado en las diferentes plataformas, dependiendo de los contratos de adquisición y las negociaciones que se hagan efectivas. A través de este elemento se busca que el usuario esté siempre en línea para seguir su serie favorita.

El último elemento que conforma la propuesta de valor de esta compañía es la experiencia del usuario, donde hacen mención de la interface. Distinguen la necesidad de contar con el mejor contenido, pero a la vez con una buena interface que le permita al usuario una agradable usabilidad del producto. Consideran este aspecto muy importante, por lo que buscan ofrecer la mejor plataforma en simultáneo con la disponibilidad de contenidos GO.

Al momento de exponer los diferentes modelos de ingresos, se aclara que el negocio no lineal acompaña al negocio tradicional o lineal de manera integrada. No son

aspectos diferenciados en la empresa, sino que se busca una unificación para poder incluir los contenidos everywhere en todas las negociaciones.

Se pueden observar cuatro modelos diferentes que se distinguen en *“cómo uno maneja la ventana de contenido o en qué momento mostrarlo y distribuirlo”*.

El modelo AVOD o TV-EVERYWHERE es el característico de los productos GO ofrecidos por la compañía. Aquí el abonado o suscriptor tiene la posibilidad de acceder a los sitios web y a través de un login con su usuario y password, visualizar los contenidos disponibles en la plataforma. En el modelo VOD por suscripción *“el usuario paga un monto determinado por mes y puede acceder a un catálogo de contenido que muchas veces es de librería, dependiendo el distribuidor”*.

Otro modelo es el VOD Free o gratis, conocido desde los inicios de internet y del negocio del video online. *“En este caso estamos hablando de contenido gratis, en donde el ingreso está basado en el negocio publicitario. Se observa que las empresas que optan por este tipo de negocio, buscan mantener o aumentar el tráfico para generar ingresos publicitarios, ya que es la única manera de generar ingresos.*

El último modelo explicado es el desarrollo de una plataforma. Si bien todavía no está muy desarrollado como en EEUU y otras regiones, tanto iTunes o Amazon, que son las plataformas por excelencia, son las que permiten acceder a este tipo de contenidos.

Actualmente, las oportunidades de mercado parecen ser muchas y variadas. Según lo comentado por el expositor, aún existe incertidumbre sobre el futuro dado que no hay certeza de que la manera de consumir contenidos sea solamente a través de aplicaciones. Este aspecto es importante y consideran que deben estar preparados para ofrecer las plataformas digitales, pero a la vez observan que *“las nuevas generaciones son bastante difíciles de manejar. Ellos bajan una aplicación y en cualquier momento si no les gusta la borran, y el que la borró no la vuelve a bajar. Entonces la manera de tener cautiva la audiencia es cada vez más difícil.”* Por estos motivos se considera necesario un proceso de cambio estratégico donde la organización tenga la posibilidad de responder al contexto dinámico de manera flexible.

Para llevar a cabo esta transformación hacia los contenidos web, el expositor menciona como necesaria, la inclusión de toda la compañía en estos nuevos proyectos. Hace referencia a la estructura de la organización resaltando la inexistencia de un único sector o departamento de cierta cantidad de personas trabajando para TV-Everywhere. *“Toda la compañía está abrazando a este proyecto. En mayor y menor medida: la persona que programa, lo hace para lo lineal y lo no lineal; la persona que pone el rating también lo hace para los lineales y los no lineales; la persona de digital media que maneja los sitios web, también hace todos los posters y toda la meta data que tiene que ver con los productos GO. El equipo de venta de afiliados también venden, negocian, comercializan o distribuyen los dos tipos de contenidos”.*

El concepto de equipo multidisciplinario es necesario para lograr los objetivos planteados, entendiendo que algunos sectores obtienen más importancia que otros dependiendo de las actividades que llevan a cabo. Aun así, la colaboración proviene de toda la compañía y todos los eslabones de la cadena de valor que permiten trasladar los contenidos desde las grandes productoras hasta los hogares de los usuarios finales. Tanto las empresas distribuidoras como los cableoperadores, deben entender su rol dentro de la estrategia para poder dar respuesta a la necesidad de integrar las ofertas lineales como las no lineales. Tal como expresa el expositor, *“es un trabajo en conjunto que hacemos, dar una respuesta de lo que nosotros tenemos que hacer como industria para seguir defendiéndola y que el abonado siga pagando un abono por mes.”*

En cuanto a los objetivos futuros, la compañía distingue la necesidad de continuar en este camino desarrollando una plataforma que agrupe los mejores contenidos acorde a lo que pide el mercado, según las preferencias de la audiencia y lo que están consumiendo.

Próximamente se realizará el lanzamiento de Cartoon Network GO, junto a la aplicación Watch and Play donde el usuario tiene la posibilidad de ver la televisión y jugar al mismo tiempo en la misma pantalla. Esta característica responde a uno de

los tres pilares planteados anteriormente por la empresa, donde considera la usabilidad y experiencia del usuario como pilar fundamental de sus productos.

A la vez, el live streaming será customizado dentro de la aplicación dado que se adapta el fee local a cada una de las regiones donde se descarga la aplicación. Se suma la posibilidad de tener contenidos y show nuevos, junto con la experiencia de una plataforma Android en simultáneo.

En cuanto a un futuro de corto y mediano plazo, la compañía está trabajando en los proyectos 2015 con los cuales buscará aumentar la cantidad de señales que dispongan de productos GO y las mejoras continuas en los proyectos existentes. Observando el dinamismo del contexto y la rapidez con la que cambia el comportamiento del consumidor, son conscientes que deben *“mejorar tanto en usabilidad como también en la calidad y cantidad de contenidos”* para seguir dando respuesta a la demanda de la audiencia contemporánea.

Ver caso *“Turner: La TV en todas partes, por Román Guasch”* en Anexo B.

## 2.2 ANÁLISIS DE DOCUMENTO: *“ARGENTINA, COUNTRY OF HONOUR: A VIEW FROM THE TOP - MIPCOM 2013”.*

Las nuevas tecnologías provocaron un cambio de paradigma dentro de las audiencias televisivas. Tal como fue explicado en el Capítulo 1.5, el traspaso del contenido lineal al transversal repercute en los niveles de audiencia dentro del entorno competitivo de la industria. Los sitios web y redes sociales comienzan a ser competidores de las grandes empresas de entretenimiento. Según Bauer, comentando sobre la situación de la Televisión Pública, *“en el año 2010, las visitas a la web del canal eran de 4,615 personas. En agosto de 2013, 3 años después, más de 29 millones de visitas. Esto sigue creciendo, y nos obliga a concebir ya la pantalla clásica de un canal generalista, pero estar abiertos a todas estas nuevas tecnologías de la multipantalla.”*

Para adaptarse a estos cambios, las empresas redefinen sus modelos de negocios y todos los aspectos que este contiene. A través de la propuesta de valor detallada en

el Capítulo 1.1, las empresas buscan identificar las necesidades del usuario y llevar a cabo contenidos con características comunes. De Giacomi comenta que sus contenidos son pensados de manera universal, de modo que las historias permitan jugar con los sentimientos de los jóvenes de distintos lugares, sin un límite geográfico ni cultural establecido. Busca la diferenciación de sus productos con la tendencia de arriesgarse y comienza por el contenido, asegurando que los negocios vienen por detrás.

Desde una perspectiva más general, continuando con los conceptos del Capítulo 1.1, Yankelevich hace referencia a la integración del usuario con una comunicación bidireccional donde se busca la relación contenido-usuario como principio fundamental. Según comenta, su objetivo es *“generar contenidos en todo tipo de dispositivos, en donde intentamos que los productos sean distintos y diferenciales para no aburrir a la audiencia y también para generar una especie de circuito de visualización donde si uno se engancha con un contenido en la web o celular, pueda volver al aire o viceversa.”*

Las nuevas oportunidades de mercado explicadas en el Capítulo 1.3, hacen referencia a la posibilidad de complementar su programación a través de las interacciones online. Las empresas deben segmentar la audiencia para brindar los contenidos que cada público espera. Para ello es necesario conocer su manera de interactuar con las nuevas tecnologías y De Giacomi menciona al respecto que *“el público joven mira televisión por su celular o computadora porque nació con su cerebro sin divisiones. Nosotros empezamos con el blanco y negro, televisión a color y después el teléfono. Ellos no, ellos agarran un pequeño celular y ahí están viendo lo que tienen ganas de ver. Y elijen el ahora, el momento. Las nuevas generaciones no tienen el cerebro dividido como nosotros, lo tienen absolutamente expandido y eso hace que estén abiertos a todo.”* Se puede observar una tendencia de enfoque al segmento de audiencia joven, la cual interactúa permanentemente con diversos contenidos en múltiples pantallas.

Los modelos de ingresos también se vieron afectados por estas nuevas tendencias. Tal como fue desarrollado en el Capítulo 1.2, un modelo de negocios eficiente requiere de un diseño correcto tanto en actividades clave como en los recursos

disponibles y aliados que permitan alcanzar los objetivos. En caso del programa “Aliados” emitido por Telefe, De Giacomi expresa que trabajaron antes en las redes que en el contenido. Esto refleja el nuevo orden en la distribución del contenido: primero la web, luego la televisión abierta y finalmente la televisión por cable. “Aliados”, a través de su sitio web oficial, emitía todos los días de la semana pequeños fragmentos del capítulo con una duración de aproximadamente 3 – 7 minutos, luego se emitía el capítulo completo una vez por semana en el prime-time de Telefe y al día siguiente el mismo capítulo era transmitido en la televisión por cable por la pantalla de FOX. *“Era una apuesta enorme porque la gente lo veía antes en la web que en la televisión.”* En este caso los directivos tenían un nuevo desafío que era mantener el rating en la televisión abierta. Los mismos explican que la incertidumbre finalizó cuando los resultados mostraban una gran viralización donde todos se potenciaban. Su objetivo era convencer a los anunciantes para publicitar en la web, a pesar de que es un negocio difícil de monetizar porque creen que el futuro está allí.

Este mismo contenido mencionado por Yankelevich, permite observar el modelo de cambio organizacional propuesto por Lewin en el Capítulo 2.1, como “Descongelado-Cambio-Congelado”. *“Aliados fue pensado como un cambio de paradigma para el canal. Arriesgamos con este proyecto, a pesar de que sabíamos que por la calidad del producto y por el costo del producto era un riesgo económico. Sobre todo por todo lo que generamos en la red”.* En esta etapa el directivo acepta la necesidad de cambio y motiva a su equipo ante una oportunidad, comentando que el departamento comercial no sabía cómo manejar la monetización de los contenidos web, pero fueron aprendiendo en conjunto con el éxito. Se observa a esta persona, según los conceptos trabajados en el Capítulo 2.2, como un agente de promoción de cambio que adopta un rol colaborador, el cual se encarga de gestionar e implementar el cambio.

Durante el proceso de cambio el resto de la organización acepta el proyecto y se anima a llevarlo a cabo, a pesar de los desafíos que propone esta nueva y diferente manera de accionar. Tal como expresa De Giacomi *“Cuando Tomás (Yankelevich) me dijo que el proyecto de Aliados era un proyecto bueno para implementar la*

*multiplataforma que él quería potenciar, me quedé mirándolo porque mi slot es la 7pm en tira diaria y ahí siempre viví durante 25 años de una manera muy cómoda. De pronto ir al prime time, una vez por semana, y a la web al mismo tiempo. Entonces lo pensé un poco, no entiendo absolutamente nada de tecnología a comparación de muchos de los que están acá, pero sí sé lo que debe haber dentro. Inmediatamente le dije que sí, que me parecía que era un producto joven, que la web se podía potenciar de esta y esta manera y empezamos a trabajar fuertemente antes que en proyecto en sí mismo, en las redes".* A pesar de la iniciativa de la productora y su perfil de liderazgo carismático, conceptos desarrollados en el Capítulo 2.3, no se puede asumir que todos los integrantes de la organización tendrán intenciones de llevar a cabo este proceso de cambio.

La resistencia al cambio tratada en el Capítulo 2.3 puede generar ciertos inconvenientes a la hora de avanzar con los objetivos, para lo cual se necesita una cultura colaborativa en la cual todos participen del proyecto. En la industria del entretenimiento, los equipos multidisciplinarios permiten alcanzar una mayor eficiencia si cuentan con algunas características descriptas en el Capítulo 2.4. La idea de aprendizaje integrado, objetivo común y comunicación, se ven reflejadas en la anécdota comentada por De Giacomi: *"Me acuerdo que las primeras ventas en la web fueron sobre una cantidad de 15 millones de impresiones que se suponía iban a tener los 40 websodios, y el primer día en el primer websodio hubo 13 millones de impresiones. Entonces hubo que cambiar todo el plan, e implicó un esfuerzo importante de la gente de comercial, de gestión, para todo el canal en realidad."* Aquí se puede observar el trabajo incluyendo a toda la organización y los desafíos que generan los procesos de cambio.

Tal como fue mencionado en el Capítulo 3.2, para algunas empresas los contenidos web significan oportunidades de segmentación y para otros, nuevos mercados donde los modelos se transforman sustancialmente. Esto ocurre porque los cambios son cada vez más rápidos y en menor período, provocando así un mayor dinamismo en los negocios tal como confesó De Giacomi acerca de sus productos: *"En 14 horas de aire hemos logrado una serie de licencias, revistas y libros, varios*

*emprendimientos que antes en una tira diaria me llevaba 130 horas de aire. Fue una experiencia muy veloz.”*

En el Capítulo 3.1, donde se desarrolla la interactividad como un nuevo canal de relación el usuario, se plantea la incertidumbre del futuro y cómo las empresas deberán mantener su flexibilidad para adaptarse a los cambios sociales. Yankelevich al respecto menciona *“que la televisión abierta va a seguir por muchos años más, así como la radio no desapareció la televisión abierta no va a desaparecer. Por supuesto que el rating no es el mismo, lo sabemos todos, pero sigue siendo el gran llamador. Si queremos ir a buscar audiencia o a publicitar una marca, siempre va a estar la televisión abierta. Hay mucha gente que todavía tiene ganas de legar a su casa y que lo entretengan y no ir a buscar el entretenimiento por sí mismo. Obviamente que hay un montón gente que si lo quiere hacer, y por eso la idea es estar con un pie en la televisión abierta y con un pie en el futuro.”*

Ver resumen del documento *“Argentina, Country of Honour: A view from the top – MIPCOM 2013”* en Anexo D.

## 2.3 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS.

### 2.3.1 AGUILAR, MARTIN: DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE MEDIOS Y ENTRETENIMIENTOS, UADE.

“No hay una fórmula como para decir, esta es la estrategia ideal” menciona Aguilar al comienzo de la entrevista haciendo referencia a las diferentes estrategias que debería llevar a cabo una organización para enfrentar este cambio en el modelo de negocios tradicional, conceptos mencionados en el Capítulo 1.5. Comienza aclarando que el objetivo no es adaptar el contenido televisivo existente a los nuevos métodos de distribución, sino que se generan directamente contenidos específicos para web.

Entre las estrategias mencionadas, se pueden resaltar el “Branded-Content” donde se busca invertir en contenidos, como por ejemplo de ficción, pero desde la propia

marca. Los contenidos extra dentro de la web pueden surgir como complemento de la estrategia de distribución central y simultáneamente ofrecer mayor valor al cliente. Tal como expresa el entrevistado en coincidencia con todos sus colegas, “el usuario elije en qué momento y qué quiere ver”. Esto conlleva a que las empresas en función de las características mencionadas en el Capítulo 1.1, generen contenidos acorde a la demanda de la audiencia: de corta duración y sobre todo buena calidad. De esta manera, la programación dentro del canal lineal se planifica según criterio de los programadores, y el usuario tiene la posibilidad de programar su propio contenido cuando lo desee desde la página web. Tácitamente este nuevo método de consumo sólo modifica la distribución del contenido, porque ambas partes siguen generando y consumiendo productos televisivos.

Según su opinión acerca de la industria del entretenimiento mencionada en el Capítulo 1.4, el entrevistado afirma que la audiencia televisiva está bajando. “Pero eso no quiere decir que no se sigan consumiendo productos televisivos, solo que se consumen de otra manera”. Aquí es donde comienza el desafío de medir el impacto que tienen los contenidos web en las plataformas de TV-Everywhere a través de distintas métricas. Confirmando la idea anterior comenta que el entretenimiento cada vez crece más, y en términos televisivos las grandes empresas están comenzando a adaptarse. “La gente no es que dejó de ver. No dejó de ver ficción ni nada. Me parece que se sigue consumiendo y cada vez se sigue consumiendo más. Pasa que también hay más oferta.”

Frente a un contexto cambiante con un amplio mercado a satisfacer, “hay que segmentar qué tipo de contenidos son acordes a cada audiencia y cuál es la proporción de consumo más efectiva que va a tener cada generación. Con la necesidad de adaptación tecnológica que hay, uno tiene que estar actualizado e informado, y recién ahí tomar la decisión de producción y sobre qué plataforma distribuirlo”. En concordancia con el documento MIPCOM donde De Giacomi menciona los cambios en la manera de crear un contenido, Aguilar cuenta que antes, la distribución de una película era prácticamente una fórmula: en primer lugar se distribuía en el cine, luego en el videoclub y la televisión por cable, y en última instancia alcanzaba la televisión abierta para luego liberar los derechos. Actualmente

esta lógica no existe y las grandes empresas deben planificar sabiendo que “la estructura de siempre se rompió, que deben barajar y dar de nuevo, y recién ahí ver por dónde conviene empezar”.

Explicando las modificaciones que sufrieron los modelos de ingresos en este tipo de organizaciones y en concordancia con lo desarrollado en el Capítulo 1.2, el entrevistado afirma que el surgimiento de la web como nueva ventana de distribución para los contenidos televisivos, rompió toda la estructura del negocio. Entre los modelos vigentes, enumera la distribución de contenido gratuita con publicidad, creación de amplias ofertas de contenido con un importe accesible, abonos fijos mensuales o semanales, etc. “Cada uno cambió su sistema de ingresos en forma distinta. El productor lo cambió de una manera, el canal lo cambió de otra, el distribuidor también. Todos cambiaron de alguna manera los modos con las nuevas tecnologías su sistema de ingresos”.

Frente a un cambio en el modelo de negocios, las organizaciones deben afrontar un proceso de transformación. Si bien el entrevistado aclara que las estructuras de la industria del entretenimiento no era del todo rígida donde se podía visualizar claramente los eslabones jerárquicos, comenta que actualmente se está migrando hacia las organizaciones con trabajos por proyectos. Estos proyectos incluyen líderes de equipos, ya que se muestra convencido al afirmar que los jefes no desaparecerán dentro de las estructuras dinámicas. Los cargos de referencia se mantendrían. Mientras tanto, en los niveles inferiores, se expanden las actividades hacia los trabajos por equipos multidisciplinarios, conceptos detallados en los Capítulos 2.3 y 2.4. “El bien intangible de este tipo de empresas es el entretenimiento, y profesionalmente se necesita de muchas áreas, por lo que es conveniente que todos puedan aportar algo sin llegar a la necesidad de pedir la autorización, de la autorización. Hoy se necesitan estructuras más dinámicas”.

En referencia al proceso de cambio desde estructuras verticales hacia horizontales mencionado en el Capítulo 2.2, Aguilar, al igual que Joan Cwaik, opina que las grandes productoras o canales tienen mayores dificultades para cambiar, pero están trabajando en eso. Menciona también que los cambios en la estructura dependen de

cada empresa, ya que ante lo nuevo cada uno reacciona de manera diferente. No existe una forma definida de adaptación de los organigramas actuales: en algunas empresas existirá el área de Contenidos Digitales, en otras dentro del departamento de Negocios Globales como TV-Everywhere; también puede definirse como una unidad en sí misma donde el único encargado es el Community Manager, y es otra opción involucrar “el concepto tecnológico muy transversal donde cada área hace el contenido digital de cada proyecto”.

Citando a Humberto Eco el entrevistado expresa metafóricamente “apocalípticos e integrados” para referirse a la perspectiva futura que tiene sobre estas tendencias. Recuerda que siempre hubo una visión muy apocalíptica cuando surge un nuevo medio o un cambio muy trascendental en las industrias. “Con el cine, el cine iba a matar a la industria de la prensa, después la radio y la TV iban a matar al cine. Cuando nace la web mata a todo. Nació la Web y mataba al cine, a la televisión, al libro. Sigue habiendo libros, sigue habiendo cine, sigue habiendo televisión. El secreto me parece que va a estar en la adaptación de cada industria a la nueva forma de consumo básicamente. Pero el usuario es muy raro que mate un medio entero. Porque la forma de consumo se puede adaptar, pero por algo es un medio masivo. Nada me ha demostrado lo contrario, ninguno se extinguió. Voy a la historia para reforzar mi teoría.” Desde su punto de vista se anima a esbozar que la solución podría ser que las grandes empresas varíen sus contenidos para adaptarse. Cree que la televisión se encuentra en ese camino porque, en definitiva, quién hace televisión es el mismo que produce los contenidos a través de la web. Lo que sí confiesa ser una incógnita para él, es el proceso que llevará a cabo la industria para responder de manera rápida y eficiente a este nuevo contexto.

**2.3.2 GENNARI, HORACIO: PRESIDENTE BB - MEDIA B.B.**  
**GENNARI, TOMÁS: CHIEF BUSINESS INTELLIGENCE OFFICER**  
**RUIZ GUIÑAZÚ, TOMÁS: PROJECT LEADER (BB).**  
**SAMPIERI, LEONARDO AMADEO: (BB).**

Según los expositores, los cambios en la manera de distribuir contenidos provocaron una ruptura dentro la industria televisiva en los últimos años. Como se explica en el Capítulo 1.5, existen diferentes estrategias frente a la aparición de nuevas tendencias. Algunas empresas lanzaron sus plataformas online con la propuesta On-

Demand como por ejemplo: TNT GO, Fox Play y ESPN Play. Otras lanzan sus plataformas sin tener el modelo terminado y a medida que toman contacto con el mercado, las actualizan y mejoran en función de sus contenidos.

Deben ser muy flexibles dado que adaptan su estructura mientras están activas, por lo que pueden haberse lanzado como páginas gratuitas y luego haber incorporado publicidad o suscripciones; así como también otras redujeron contenido en función de la propuesta de valor que pretende la audiencia. Cada 4 años se observan muchos cambios: plataformas con mayor o menor volumen de contenido, nuevos sitios y otros que desaparecen, y a la vez otros que cambian constantemente. A pesar de esto, aún existen empresas que no cuentan con plataformas desarrolladas y sólo observan el mercado, sin tener en cuenta que están tres o cinco años atrasados respecto del resto. Al momento de lanzar sus productos deberán contar con una gran propuesta que pueda enfrentar al nivel de los competidores que desarrollaron su experiencia durante estos años.

Según la opinión de uno de los entrevistados, las empresas planifican a corto y mediano plazo pero no hay una proyección a largo plazo; simplemente porque “nadie se anima a decir lo que va a pasar en 5 años”. Su experiencia indica que los partícipes tradicionales de la industria no han planificado este proceso de cambio. A diferencia de lo comentado por representantes de ESPN y Artear, explican que aún se mantienen en el modelo tradicional y reaccionan en función de la demanda.

Este tipo de organizaciones son empresas grandes y piramidales, a diferencia de empresas como Netflix que venden el contenido directamente a los consumidores, rompiendo el paradigma de estructura organizacional tradicional y migrando hacia una estructura más chata. Estos temas que son reiteradamente comentados en las diferentes entrevistas, y explicado en el Capítulo 2.2, reflejan una transformación tanto en el trabajo dentro de las organizaciones como en la manera de distribuir el contenido.

Según Gennari (H.), aproximadamente el 86% de las personas, sobre todo los rangos adolescentes y jóvenes-adultos, mira videos online. Esto no indica que haya

aumentado el nivel de audiencia total, sino que se ha producido una traslación de la demanda o una convivencia entre las diferentes pantallas. Según su punto de vista, no se registra un aumento total del segmento del entretenimiento.

En miras al futuro, tal como fue mencionado en el Capítulo 3.2, la web 3.0 da lugar a la integración de diferentes aplicaciones para enriquecer la experiencia de las personas. Esto puede asociarse con la propuesta de valor mencionada en el Capítulo 1.1 que debe planificar la organización para alcanzar las expectativas de la audiencia, lo cual no es fácil teniendo en cuenta la viralización de los contenidos. Tal como se explica en el análisis de documento MIPCOM, el orden en la distribución de los contenidos rompe con la estructura tradicional. La flexibilidad demandada por la audiencia provoca que en la actualidad se estrene en el mismo día y al mismo momento, una película en el cine y en una plataforma On-Demand. Según estudios realizados por Business Bureau, hay 100.000 títulos “dando vueltas” en video en internet. Con lo cual, si cada vez hay más plataformas con cada vez más títulos, el consumidor es el que tiene que elegir.

En función de las oportunidades mencionadas en el Capítulo 1.3, los expositores diferencian las preferencias de pantalla según edad y también agregan la distinción entre países desarrollados y no desarrollados. Comentan que en países de Latinoamérica como el caso de Argentina, los jóvenes tienden a trasladarse a la web pero no con tanta preponderancia como en países desarrollados. A diferencia de otros encuestados, observan que el resto de los rangos etarios miran contenido web sin problema, con lo cual la preferencia por edad no genera grandes diferencias.

En cuanto a los conceptos presentados del Capítulo 1.2, y coincidiendo con la mayoría de sus colegas, explican que existen muchos modelos de ingresos y cada vez se integran más en una misma plataforma. Por lo cual, una empresa puede lanzar su sitio TV-Everywhere con pago por transacción, contenido free VOD, agregar shows en vivo con un abono adicional, etc. Es decir que hay una diversificación tanto en los canales de distribución, como en los modelos de ingreso que derivan de estas múltiples ventanas. El negocio tradicional sobre el cual operan las grandes empresas desde hace muchos años se ve afectado por nuevos

modelos. Estiman que en el próximo tiempo podrán definir con claridad los modelos de ingresos elegidos; ya sean suscripciones mensuales o semanales, contenidos gratis, publicidad o micro pagos por la película o serie elegida.

Las perspectivas a futuro en función de los planes estratégicos que están llevando a cabo las empresas tradicionales generan diferentes opiniones entre los entrevistados. Una postura refleja que las grandes organizaciones no están haciendo las cosas tal como prefiere el usuario por cuestiones de sustentabilidad. El nativo digital demanda un alto nivel y disponibilidad de contenidos que repercute en la rentabilidad de la empresa si no se lleva a cabo un correcto proceso de toma de decisiones estratégicas.

Otra postura indica que plataformas On-Demand, como el caso de Netflix, no suplantarán el modelo de negocios de la televisión paga, ya que las consideran como nuevos canales Premium. Justifican este punto de vista aclarando que el usuario necesita de otro partícipe que integre todos los contenidos distribuidos por las múltiples plataformas, función que actualmente cumplen los cableoperadores. En el caso de que todas las networks lancen su propio sitio web, el usuario debería migrar de uno al otro para seleccionar los contenidos, lo cual demanda un tiempo y costo mayor que todavía el usuario no define si está dispuesto a invertir. Según su experiencia, consideran que la audiencia demanda una empresa que seleccione y unifique los contenidos ofreciéndolos de manera paquetizada. En esta postura se destaca el modelo de ingreso del cableoperador, ya que termina resurgiendo como una respuesta a la necesidad de las personas. Su función tradicional es agrupar el contenido y distribuirlo a los consumidores finales, a cambio de un abono fijo. Puede que en el futuro el servicio no se distribuya sobre el dispositivo llamado televisor y migre hacia las nuevas tecnologías, pero en modelo de negocios básicamente será el mismo.

### 2.3.3 CWAİK, JOAN: EMPRENDEDOR TECNOLÓGICO. GERENTE DE MARKETING EN MAYTRONICS.

Para Cwaik “la segunda pantalla y las estrategias transmedia, nacen por una necesidad social en base a dónde están los espectadores y sus hábitos actuales

dentro de las diferentes plataformas. Es lógico que las empresas tengan y sigan teniendo que adaptar a las nuevas tendencias de consumo, ya sean contenidos televisivos como de cualquier tipo. Ahí están los consumidores.”

Considerando que es difícil determinar rangos etarios, cree que aún existe un gran público conservador que mira contenidos a través del televisor. En relación a las oportunidades de mercado mencionadas en el Capítulo 1.3, expresa que hay una proporción mayoritaria, generalmente la gente más adulta, que mantiene la TV como medio de distribución. El público infantil lentamente decide migrar a otros soportes y el público adolescente, entre 18 y 35 años, es el público que a su parecer migra hacia otros dispositivos como celulares o Tablets. En relación al aumento de la audiencia total hace referencia a las personas que dicen no consumir televisión pero en realidad si lo hacen, solo que modifican el dispositivo "televisor" para migrar hacia otras pantallas. En su opinión, “los contenidos televisivos se siguen viendo y aumentan cada vez más, quizás no en aparato televisor pero si en otro tipo de soporte”.

Como se observa a lo largo del trabajo de campo, esta tendencia repercute en las empresas y el expositor coincide con las personas entrevistadas en Business Bureau expresando que las grandes empresas multimedia son más conservadoras, tendiendo a la realización de proyectos cortos. En función de los conceptos tratados en el Capítulo 2, cree que, a nivel corporativo, los grandes partícipes de la industria deberían avanzar aún más en los sectores de investigación y desarrollo, destinando recursos al campo de la tecnología para poder aplicarlas a su producto.

Coincide con la idea desarrollada en el capítulo 2.2, donde se manifiesta que las estructuras organizacionales comienzan a aplanarse. Comenta que se debe a una transición lógica en las organizaciones modernas por cuestiones de multiplicidad de tareas, o quizás también por el constante surgimiento de nichos de mercado que requieren una mayor especialización para alcanzar los objetivos. Como fue mencionado anteriormente, los ciclos de adopción tecnológica llevan su tiempo y son proyectos que a veces quedan en un segundo plano, dada la necesidad inmediata de generar modelos de ingresos más redituables.

En este aspecto, tal como se menciona en el Capítulo 1.2, el entrevistado menciona que el modelo por mensaje de texto si bien es muy redituable, con el tiempo se está convirtiendo en obsoleto. Los nuevos modelos surgidos según su experiencia, son aquellos que derivan de la duplicación de contenidos en las diferentes plataformas, la venta de formatos para acondicionarlos a los nuevos dispositivos, y principalmente la venta de contenidos para expandir el negocio a un 360 donde comience con una serie y permita una diversificación a revistas, películas y shows en vivo. Ejemplificando la estrategia de expandir el ciclo de vida de los contenidos, menciona el caso de Los Simpson en EEUU. “Tienen 26 temporadas y ahora están creando su propia plataforma de distribución para poder verlas en una gran cantidad de dispositivos. El usuario podrá empezar a ver un capítulo desde el celular y terminar de verlo en la computadora.” Esto permite observar la flexibilidad que requiere la industria en este nuevo contexto para adaptarse a las nuevas formas del mercado, los usos y costumbre de los espectadores televisivos.

Respecto de sus perspectivas a futuro sobre estas tendencias, considera que la realidad virtual cambiará radicalmente la manera de ver televisión. Convencido de que los televisores de pantallas planas desaparecerán para darle lugar a un nuevo modo de interacción a través de la inmersión, explica que el espectador abandonará su actitud pasiva frente a los contenidos tal como fue descrito en el Capítulo 3, pasando a ser prosumidores que se involucran en la creación de los contenidos. La integración con las redes sociales continuará aumentando y con ellas la producción de contenidos por parte de los usuarios, lo cual producirá un mayor nivel de interacción.

Ver entrevistas completas a expertos en Anexo F.

## 2.4 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A GERENTES.

### 2.4.1 FACELLO, FEDERICO: CEO DE IDEAS DEL SUR

El CEO de Ideas del Sur, previo a comenzar la entrevista, aclara que el negocio de la productora es la venta de contenidos a los canales a través de la televisión como medio de distribución. Confiesa que el objetivo actual es “llevar adelante sus planes de negocios con un esquema conservador, el normal y habitual”. Son conscientes de que desde hace un tiempo atrás el negocio de la televisión cambia constantemente, por lo cual como empresa están llevando a cabo una estrategia de analizar su entorno y tratar de vislumbrar por dónde viene el futuro de la industria. En relación al Capítulo 1.1 sobre propuestas de valor, actualmente ofrecen a sus usuarios contenidos que no se relacionen con la televisión como por ejemplo: sistema de mensajes, trivias y una posible unión con Claro para incorporar productos en su plataforma digital.

En cuanto a los conceptos tratados en el Capítulo 2.2 sobre los departamentos dedicados a Contenidos Digitales dentro de la estructura, el entrevistado comenta que Ideas del Sur cuenta con una empresa externa a su estructura que trabaja desde hace 5 años de forma conjunta con ellos para hacer frente a estos nuevos desafíos tecnológicos.

Hace referencia también a la resistencia al cambio que estima ocurrirá dentro de la organización cuando algunas de las actividades de los empleados actuales se vean obsoletas ante los cambios de paradigmas, tal como se comentó en el Capítulo 2.3. “Esto es una empresa que tradicionalmente hace programas de televisión y de acá a un tiempo sus productos no van a ser lo mismo; van a ser con otra calidad, en otro formato, con otra estructura y distinta cantidad de capítulos y lo que quiera ver o no quiera ver la persona que está del otro lado.” Confiesa que según su opinión estos cambios generan resistencia, pero se debe encontrar la manera de aceptarlos, sino quedarán excluidos del sistema. Como respuesta a las nuevas implementaciones cree que lo conveniente no solo es encontrar el camino correcto, sino también acompañar a la empresa hasta ver que todo vuelve a tener un rumbo definido. Para

eso serán necesarios líderes o procedimientos de cambios, tal como fue mencionado en el Capítulo 2.1.

Al igual que la mayoría de los entrevistados, hace referencia a las características que predominan dentro de los contenidos web mencionadas en el Capítulo 3.2 con la frase: “el contenido va a tener que estar disponible en el momento que el usuario quiera y en dónde quiera”. Esto repercutirá de diversas maneras en los modelos de ingresos explicados en el Capítulo 1.2, teniendo en cuenta la actividad principal de la empresa. En este caso, Facello menciona que para los contenidos que Ideas del Sur produce, el costo se mantiene constante a pesar de la nueva manera de distribución. En función de las condiciones actuales, cree que los precios de contenidos podrán ser negociados con las grandes plataformas digitales pero sin la posibilidad de incluir PNT. Sí podría llegar a incluirse ingresos por publicidad, venta internacional tanto de lata como de formato, merchandising, etc. Pero todos estos ingresos son proporcionalmente pequeños en relación a la importancia que hoy tiene el PNT en esta empresa, con lo cual necesitarían de un plazo mayor para obtener los mismos resultados que en el negocio tradicional.

“¿Que todo fluye y que a través del teléfono o de una computadora vamos a poder hacer lo que se nos antoje? No me cabe ninguna duda”, expresa en cuanto a su perspectiva a futuro. Desde su punto de vista no cree que la televisión desaparezca pero sí que disminuirá mucho su alcance quedando restringida a nichos de mercado. Según comenta, los productos generados por la productora tienen costos elevados que cada vez son más difíciles de soportar. Por lo cual confiesa que deben estar preparados para tomar decisiones en el corto y mediano plazo, pero sin la necesidad de realizar grandes modificaciones en su estructura.

#### **2.4.2 FOGLIA, MARCOS: DIRECTOR DE CONTENIDOS DIGITALES EN ARTEAR, GRUPO CLARÍN.**

Marcos Foglia, antes de comenzar a explicar el proceso de cambio que está llevando la empresa ARTEAR desde hace 4 años, aclara que la revolución tecnológica está repercutiendo en todas las industrias aunque muchas de ellas aún no puedan dimensionar estos cambios.

Respecto de la industria del entretenimiento, expresa que el cambio de la tecnología repercute en el acceso de la audiencia a la tecnología y recién en estos tiempos se está comenzando a observar el principio del impacto.

En el caso de Artear, al igual que ESPN, el proceso de cambio organizacional fue planeado. El entrevistado cuenta que la transformación se apoya principalmente en los recursos humanos de la empresa, mencionando que deben cambiar la política de recursos humanos para poder atraer a los mejores talentos del mundo digital. En función del Capítulo 2, menciona que están “con un proceso muy complejo y grande de transformación, no solamente en la forma de producir contenido sino en la cultura de la compañía”.

Dentro de la estructura organizacional, coincidiendo con los demás entrevistados que sostienen que la industria del entretenimiento de por sí tiene una estructura más dinámica en relación a otras industrias, comenta que se creó un nuevo departamento de Negocios Digitales. Tal como se expresa en el caso de Turner International Argentina y los fundamentos del Capítulo 2.4, la gerencia de este departamento, creado hace un año, trabaja a la par de las gerencias comerciales, de producción, marketing y finanzas. Una vez más se repite la idea de trabajo integrado, “los nuevos contenidos impactan en toda la compañía”.

Este concepto repercute en las actividades de los empleados dentro de la organización, y tal como se desarrolló en el Capítulo 2.3, la reacción de las personas ante las nuevas tendencias es diversa. Si bien en el análisis de documento se observa una actitud proactiva por parte de De Giacomi para enfrentar el cambio en momentos donde estaba a gusto con el contenido tradicional, Foglia diferencia aquellas personas que están acostumbradas a realizar ciertas rutinas y prefieren continuar igual; y otras que ven estos cambios como una forma de desarrollarse profesionalmente. Respecto de la compañía en general, expresa: “Es una compañía que viene haciendo las cosas de una manera y esto requiere hacer las cosas de otra manera. Uno quisiera que fuera todo más flexible, pero también hay que entender que Artear está pensada para producir contenido televisivo y no para producir contenidos del mundo digital. Por eso es un trabajo básicamente de cultura”. Como

solución a esta transformación, la organización brinda capacitación a sus empleados al igual que ESPN y además realizan viajes al exterior para observar cómo están realizando este mismo procedimiento empresas internacionales.

Haciendo referencia al alcance de los contenidos web y la propuesta de valor que busca transmitir la empresa a su público, temas tratados en los Capítulos 1.1 y 3, Artear busca crear contenidos ad hoc exclusivos para los sitios digitales. Según el entrevistado, a pesar de que casi el 100% de sus contenidos alcanzan la web, lo que deben provocar no es solamente la adaptación de los contenidos tradicionales a la web sino producir nuevas ofertas para cautivar a la audiencia.

En cuanto a los desafíos y oportunidades que propone el mercado frente a las nuevas tecnologías mencionadas en el Capítulo 1.3, el entrevistado adopta una posición similar a la de Martín Aguilar en cuanto al punto de inflexión en el que se encuentra la televisión tradicional actualmente. Considera que la aparición de nuevos jugadores como Netflix, transforman notablemente el modelo de negocios tradicional, y hace que las empresas deban acelerar el proceso de cambio en vista a los próximos años en el corto plazo. Al igual que la opinión destacada de Tomás Yankelevich en el análisis de documento, afirma que “la tele sigue siendo el principal receptor de publicidad de la Argentina y del mundo.” A pesar de esto, ninguna empresa puede pretender comunicarle a su audiencia que tiene que esperar el próximo capítulo para continuar viendo la serie o película. Simplemente porque el usuario actual consume lo que quiere y cuando quiere, esa es la esencia de la nueva TV-Everywhere.

Haciendo referencia a la preferencia de pantalla según rango de edad, en similitud con lo resaltado dentro del análisis de documento, “la nueva generación nace con un hábito de consumo totalmente diferente.”

Según él, las nuevas tendencias de consumo llevan a un jugador que generará un gran impacto en el modelo de negocios, y sus consecuencias comenzarán a ser notables en los próximos tiempos. Por lo cual, las empresas deben reaccionar ahora para no caer nuevamente en la historia pasada, como fue el caso de la disminución de los diarios tradicionales a causa del surgimiento de las noticias online.

### 2.4.3 REYNA, FEDERICO: DIRECTOR EN ADQUISICIONES Y NUEVOS MEDIOS DIGITALES EN ESPN.

El entrevistado comenta que ESPN llevó a cabo un proceso de cambio planeado frente a la aparición de las nuevas tecnologías. En relación a los temas tratados en el Capítulo 2.1, esta transformación hacia los contenidos web fue un proyecto de vanguardia creado por la empresa en el año 2006. Según su punto de vista, el entorno competitivo de la industria requería que la nueva propuesta de valor sea ofrecida a la audiencia antes que sus competidores. Con el formato ESPN 360 buscaban satisfacer la necesidad que tiene el consumidor de ver el contenido deportivo en cualquier momento y todo lugar, a través de cualquier dispositivo. Para ello, se llevaron a cabo modificaciones dentro de la estructura organizacional.

Tal como se explica en el Capítulo 2.2, las empresas horizontales otorgan flexibilidad a los cambios. En el caso de esta organización, no se crearon nuevos departamentos sino que se fusionaron dos áreas diferentes, la responsable de contenidos tradicionales y la de contenidos digitales. Actualmente trabajan juntas y reportan a una misma persona, buscando que el contenido esté unificado, sin importar la pantalla a través de la cual se realice su distribución. Coincide en la idea de trabajo integrado como el resto de los entrevistados, afirmando que “desde el área de producción, comercial, finanzas hasta la parte técnica están implicados en la creación, puesta en marcha, desarrollo y mantención de los nuevos proyectos”.

Si bien no se puede detallar las etapas del proceso de cambio dentro de la organización, como fueron explicadas en el Capítulo 2.1, se observa una cultura colaborativa donde los líderes del cambio visualizan de manera estratégica la transformación. Es así, que en relación al capítulo 3.2, el entrevistado hace referencia a la resistencia del cambio y las acciones que llevan a cabo para solventar dichas reacciones lógicas de los empleados. Según su experiencia, la mayoría de las personas se va adaptando a los cambios de la empresa, pero también existe la generación baby boomer que, a pesar de seguir consumiendo contenidos tradicionales, son conscientes de la necesidad de reinversión frente a un contexto tan dinámico. Haciendo referencia a la rapidez y corto período entre los cambios,

expresa que “en la industria tan competitiva que trabajamos, si no te adaptás al cambio quedás afuera de todo.”

La importancia que la empresa le otorga a la adaptación constante, puede reflejarse en las capacitaciones que realizan al personal. En primer lugar, se explica la importancia y las consecuencias positivas que van a generar estos proyectos, y también se brinda información acorde a sus posiciones de trabajo y cómo esto impacta en los nuevos contenidos.

En relación a las estrategias llevadas a cabo por la empresa, conceptualizadas en el Capítulo 1.5, ESPN no busca crear nuevos contenidos para la web sino que se enfoca en su nicho de mercado. Su objetivo es que todos los productos sean de excelente calidad con actualizaciones constantes, y a la vez pretenden ofrecer un mejor servicio en relación a la competencia para mantener cautivado al consumidor, evitando así que migren hacia las plataformas de otros líderes de la industria. Se observa la diferenciación de la competencia como un elemento clave en su discurso, y un énfasis en la tendencia Cord Cutting. La misma consiste en la disminución de consumo a través de cableoperadores en la TV y un aumento de los contenidos distribuidos por internet de manera gratuita o con un valor inferior al abonado al cableoperador. Entendiendo la interactividad como un nuevo canal de relación con el usuario, tal como fue detallado en el Capítulo 3.1, todos los contenidos ofrecidos por la empresa alcanzan la web. Sólo quedan excluidos aquellos sobre los que no se consiguieron las licencias o derechos pertinentes, y por lo tanto, no pueden ser reproducidos en la web.

Coincidiendo con el entrevistado Martín Aguilar, opina que la pantalla más utilizada por el consumidor será la que resulte más cómoda y práctica de utilizar, dependiendo la situación y lugar en que se encuentre. A modo de conclusión expresa que “los contenidos web no van a desaparecer, sino que se van a ir desarrollando cada vez más.”

Ver entrevistas completas a gerentes en Anexo G.

Ver el análisis comparativo de entrevistas en Anexo H.

## 2.5 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS Y GRÁFICOS DEL ESPACIO SEMÁNTICO DE OSGOOD

A partir de las entrevistas realizadas y analizadas, se establecieron relaciones entre las principales variables a estudiar en esta investigación. Se obtuvo una serie de conclusiones que se explican a continuación.

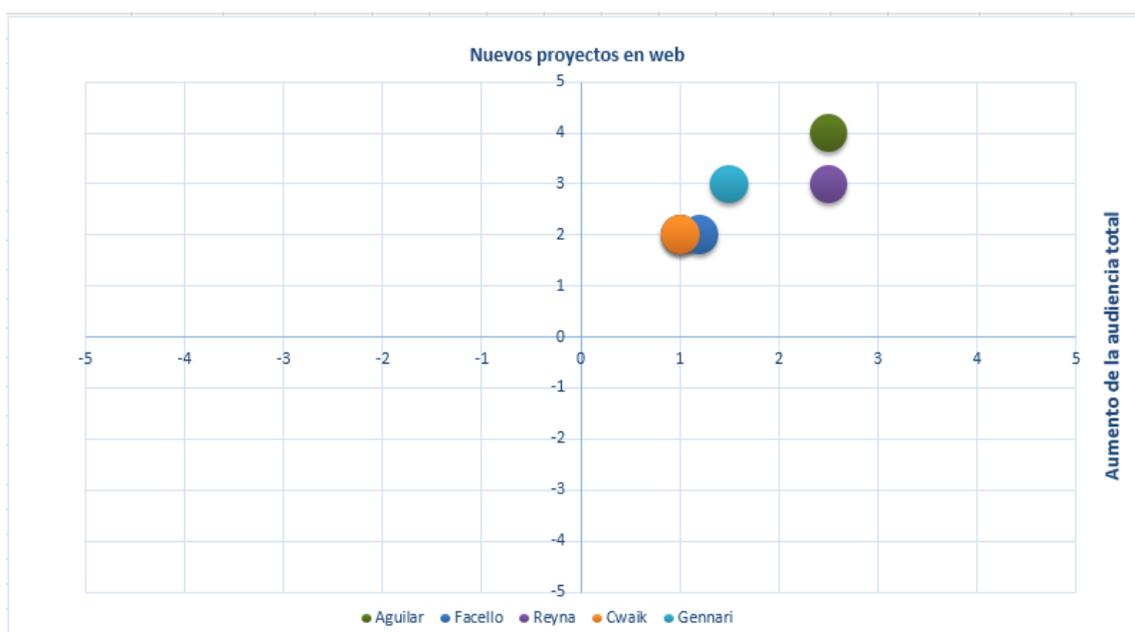


Ilustración 3 – Gráfico Osgood 1

Si bien hay opiniones variadas con respecto a un crecimiento total en los niveles de audiencia (tanto en la TV como en web); en general, concuerdan en que son cada vez más los nuevos proyectos que se piensan de manera no lineal, considerando desde un principio su alcance a la web.

Algunos opinan que existe un fuerte aumento del consumo de horas de televisión, y esto se ve apoyado por el hecho de que con estas nuevas plataformas, el consumidor es quien elige cuándo y cuánto tiempo mira televisión. Por ello, las empresas están desarrollando nuevos proyectos en web para acompañar este incremento de los niveles de audiencia tanto en el televisor como en otras pantallas.



Ilustración 4 – Gráfico Osgood 2

Por otro lado, gracias a las distintas ventajas que ofrecen las plataformas y los contenidos web a los consumidores, cada vez es mayor la preferencia por estas nuevas pantallas. Siguiendo esta tendencia, las empresas están llevando un alto porcentaje de sus contenidos a la web para prolongar el ciclo de vida de sus usuarios, y que consuman el mayor tiempo posible, su oferta de contenidos tanto en la TV como ahora en la web.

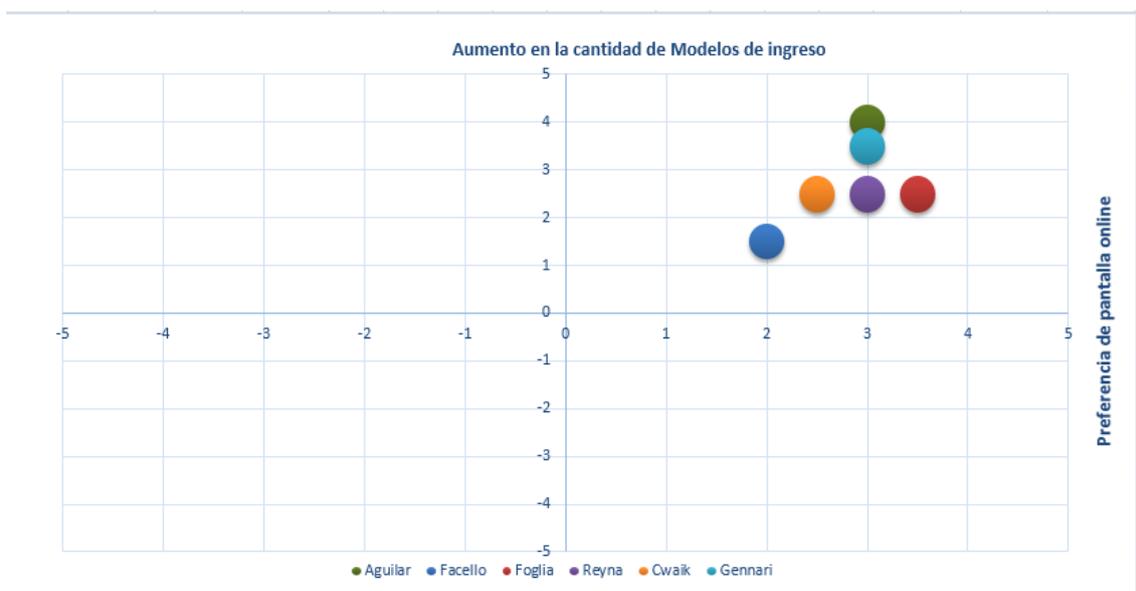


Ilustración 5 – Gráfico Osgood 3

La mayoría de los entrevistados coinciden en que se ha producido un cambio en el hábito de consumo de contenidos televisivos por parte del público. Actualmente existe una preferencia por las pantallas online como medio para su visualización, dado que los consumidores pueden elegir qué contenido ver y cuándo verlo, a diferencia de lo que sucede con la pantalla de televisión donde el consumidor se debe adaptar a la programación que ésta propone. Como consecuencia de esta nueva tendencia, las empresas desarrollan nuevos modelos de ingresos como forma para monetizar esta nueva oportunidad de mercado.



Ilustración 6 – Gráfico Osgood 4

A medida que aparecen estas nuevas tendencias, las empresas han tenido que organizarse de manera tal que puedan hacer frente a este contexto cambiante. Muchas han llevado a cabo una planificación para adaptarse a esta nueva forma de distribuir contenidos. Dentro de esta planificación, las empresas consideraron como punto importante, brindar capacitaciones a las personas involucradas en estos nuevos proyectos, con el fin de que pudieran adaptarse y acompañar a la empresa en lo que significaba una nueva manera de trabajar.

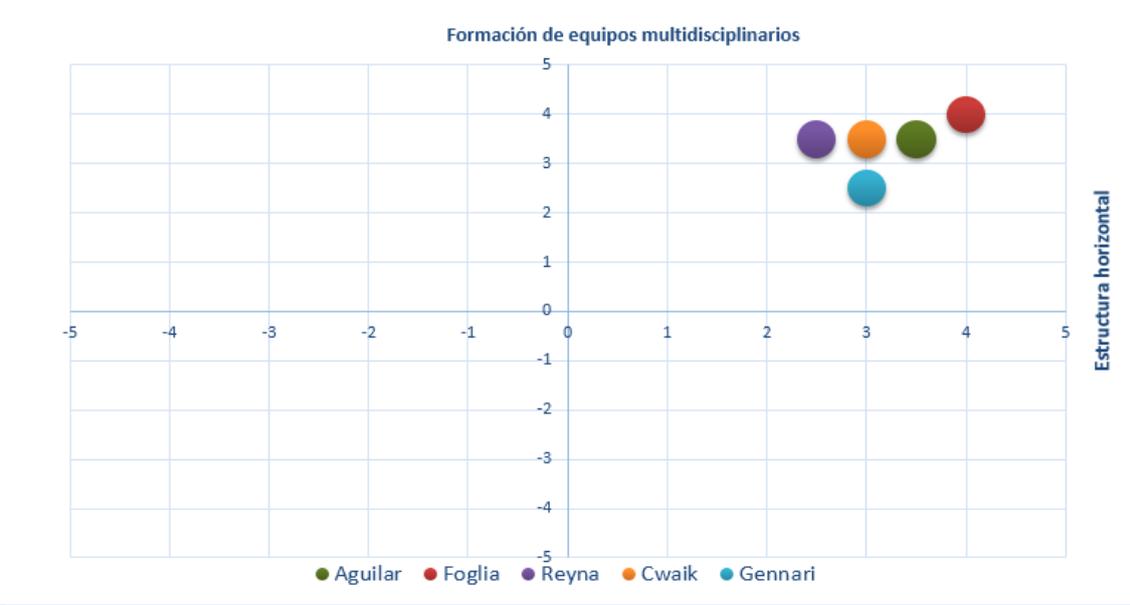


Ilustración 7 – Gráfico Osgood 5

La mayoría las empresas pasaron de tener estructuras verticales a horizontales. Esto trae aparejado que en las mismas se formen más equipos multidisciplinarios, que impliquen el trabajo conjunto de personas de distintas áreas dentro de la organización. Empiezan a trabajar por equipo y por proyectos. Esto se debe a que en la industria de la televisión se necesita de muchos profesionales de diferentes áreas en la creación de los nuevos contenidos web. Para favorecer a este estilo de trabajo, las organizaciones deben ser más dinámicas y flexibles, de manera que puedan responder rápidamente a las demandas de los usuarios.

Finalmente, con la aparición de los nuevos contenidos en web, las empresas han tenido que generar nuevas estrategias para distribuir los mismos y llegar a sus espectadores a través de las nuevas pantallas. Esto a su vez genera que haya una alta expectativa de crecimiento de esta tendencia en el futuro. Se puede observar en el gráfico cómo todos los entrevistados llegaron a las mismas conclusiones (por ello es que ha formado una aglomeración). Para concluir, se puede confirmar lo que todos ellos prevén: "No se va a dejar de consumir la TV sino que, no se hará cuando el canal lo decida. Hay una migración de los consumidores hacia otras pantallas que mirará televisión cuando tenga ganas y tiempo".



Ilustración 8 – Gráfico Osgood 6

## CONCLUSIONES

La revolución tecnológica impacta en todas las industrias, aunque muchas de ellas aún no puedan dimensionar estos cambios. En el caso de la industria del entretenimiento, repercute en el acceso de la audiencia a los contenidos; y recién en estos tiempos se está comenzando a observar el principio del impacto. Junto al lema “dónde quiero, cuándo quiero” la televisión everywhere es la actual propuesta a ofrecer frente a las nuevas tendencias.

Con la aparición de nuevas tecnologías se modifican los hábitos de consumo de la sociedad actual, generando así nuevas oportunidades de negocios para las empresas de la industria. La televisión como dispositivo para la distribución de contenidos pierde preponderancia dado que ya no es considerada el principal centro de entretenimiento integrador, como lo fue desde sus comienzos. Frente a esta ruptura de paradigma, las empresas deben transformar sus modelos de negocios tradicionales para adaptarse al nuevo entorno dinámico. Es así que la propuesta de valor comienza a focalizarse en que los contenidos sean pensados desde su origen para los formatos digitales, modificando el proceso de creación de contenidos. Se altera el orden lógico de distribución, privilegiando los medios digitales a los tradicionales. Es por ello que aparecen contenidos multiplataforma, que otorgan la posibilidad de lanzar un nuevo producto al mercado de manera simultánea a través de diversas pantallas.

Se considera importante la calidad y el tiempo de duración de los contenidos para satisfacer las necesidades de los usuarios actuales. Debido a estas características, se produce una viralización que provoca no solo un crecimiento de las horas de consumo por parte de los usuarios, sino también una reducción en los tiempos necesarios para alcanzar los objetivos de las empresas.

Dentro de las estrategias que se llevan a cabo, se puede destacar la creación de contenido adicional o complementario a la programación lineal para atraer a la audiencia a los nuevos sitios web. Estas plataformas creadas como respuesta a las tendencias de consumo bajo demanda, se orientan

principalmente al segmento joven. Considerando la preferencia de pantalla en función del segmento etario, se puede vislumbrar una migración de la audiencia televisiva hacia estos nuevos medios de distribución sin la necesidad de que aumente el nivel de audiencia total.

Los niños y adolescentes pasan horas frente a las computadoras conectados a través de juegos en red o con otros dispositivos como la PlayStation, y en simultáneo navegan por la web para visualizar contenidos como películas o series, sin haber encendido el televisor. Estos segmentos de mercado ya no se conforman con ser receptores pasivos de contenido, sino que demandan una participación activa frente a las nuevas tecnologías. Entender estos cambios en la audiencia y desarrollar proyectos innovadores que los acompañen, se convierte en el principal objetivo para las empresas.

Haciendo referencia a los modelos de ingresos se pueden mencionar distintas formas utilizadas por las organizaciones para monetizar sus actividades, como por ejemplo, publicidad en el contenido gratuito, importe por transacción unitaria o abono fijo, sistema de micro pagos, suscripciones y también Branded Content. Este último método se destaca por su objetivo de otorgar un mayor reconocimiento de la marca en función de la asociación que tiene el usuario con sus productos.

El hecho de que algunas empresas se adelantasen a estas nuevas tendencias de distribución de contenidos, les permitió obtener ventajas sobre sus competidores, quienes ahora se ven obligados a adaptarse para no perder su competitividad en el mercado actual.

El proceso de cambio hacia nuevos modelos de negocios requiere de una estructura organizacional en la cual respaldarse para enfrentar estos nuevos desafíos. Como consecuencia de ello es necesario planificar un proceso de cambio en el cual considerar los aspectos formales y culturales de la organización. Si bien la industria del entretenimiento se caracteriza por sus estructuras planas, se observa una tendencia hacia la integración de diversos sectores para alcanzar eficientemente los objetivos planteados en esta nueva

era. La innovación continua demanda flexibilidad y baja formalización. A partir de ello aparecen estructuras más dinámicas y flexibles donde el trabajo por proyectos predomina frente a otros estilos de dirección estratégica. Se debe mencionar que los cambios en la estructura dependen de cada empresa. Entendiendo que frente a nuevos acontecimientos, cada organización reacciona de manera distinta en función de sus recursos o su experiencia, se explica que los nuevos espacios dedicados a la gestión de los nuevos contenidos digitales se encuentren en distintas partes del organigrama. Actualmente se pueden encontrar áreas especializadas en Digital Media, departamentos de Nuevos Negocios o simplemente personas que se dedican de manera individual al seguimiento de las nuevas plataformas, como es el Community Manager. El mayor impacto se ve reflejado en las organizaciones que deciden incorporar esta nueva ideología de manera transversal, permitiendo que todas las áreas formen parte de los nuevos proyectos digitales.

Tal como se menciona anteriormente, todo cambio conlleva un proceso complejo que requiere de la gestión de una serie de elementos para lograr el nuevo estado deseado y alcanzar la visión planteada para la organización. En todo proyecto exitoso debe existir un equipo que trabaje de manera conjunta para crear y comunicar una visión integrada en toda la organización. De esta manera, los equipos multidisciplinarios se convierten en una herramienta eficaz para involucrar a todos los sectores dentro de la generación de contenidos.

Es necesario también que se desarrolle una cultura colaborativa, donde los líderes de los equipos inculquen al personal la motivación y confianza necesarias para llevar a cabo este proceso de transformación. Generalmente, las empresas toman la decisión de hacer partícipe a cada uno de sus departamentos para que los empleados entiendan la importancia de su aporte hacia los nuevos proyectos, logrando reducir la resistencia al cambio producida de manera natural en cada una de las personas ante una situación desconocida.

En la realidad se pueden diferenciar distintas reacciones frente a los nuevos desafíos propuestos por el entorno cambiante. Se encuentran aquellas personas que consideran estos proyectos como una oportunidad para desarrollar sus capacidades y ampliar su visión dentro de la industria, por lo cual se muestran proactivos y decididos a liderar estos cambios. Sin embargo, también existen aquellas personas que, acostumbradas a sus actividades cotidianas, consideran estas nuevas formas de trabajar como un obstáculo para desarrollarse profesionalmente. En estos casos es necesario llevar a cabo capacitaciones en las cuales se les explica el impacto de los nuevos contenidos en sus actividades, y a la vez se les muestra casos similares de otras empresas que son utilizadas como ejemplo a seguir en este camino de transformación hacia organizaciones innovadoras.

Como consecuencia de las necesidades sociales, surgen nuevos hábitos de consumo que obliga a las empresas a responder de forma ágil a los cambios de la industria. En discrepancia con lo que sucedía tiempo atrás, hay una mayor interactividad entre el contenido y el usuario. La comunicación unidireccional da paso a la nueva comunicación bidireccional donde el usuario se convierte en prosumidor, pudiendo formar parte de la creación del contenido y alcanzando un mayor nivel de interactividad.

Si bien la televisión como dispositivo de distribución pierde importancia, los contenidos televisivos siguen siendo demandados por la audiencia a través de diferentes canales como las redes sociales y los sitios web. La estrategia actual predominante es la creación de plataformas On-Demand, donde el usuario puede acceder al contenido que desea en el momento que cree conveniente sin depender de la programación del canal emisor.

Los medios interactivos otorgan una oportunidad de encontrarse con la audiencia, por lo cual las empresas deben otorgar una propuesta de valor que atraiga a los usuarios tanto a los contenidos lineales como no lineales. Esto permitirá fortalecer su relación y mantenerlos cautivos evitando que migren hacia las ofertas de la competencia. La sinergia provocada entre los productos lineales y no lineales, da lugar a una convivencia entre las diferentes pantallas.

Actualmente se puede observar que el usuario mientras consume un producto lineal comenta en redes sociales o participa en trivias a través del sitio web para interactuar con el programa de manera directa.

Es así que cada organización desde sus estrategias de gestión tiene la posibilidad de reinventarse para enfrentar el nuevo entorno dinámico y prepararse para los nuevos desafíos que propone la industria del entretenimiento en esta era digital.

## IMPLICANCIAS

La convergencia entre las diferentes pantallas es un hecho, y éstas llegaron para quedarse. Impulsadas por los cambios en los hábitos de consumo y la demanda de la audiencia, las nuevas tecnologías rompen con el modelo tradicional de negocio de las empresas televisivas. Sabiendo que aproximadamente el 86% de los latinoamericanos con acceso a banda ancha emplea algún dispositivo como segunda pantalla al mismo tiempo que la televisión lineal; consideramos que llegó el momento en que las empresas comiencen a ejecutar sus planes de acción para incorporar los contenidos web a su programación lineal.

La planificación en el proceso de cambio se convierte en una importante herramienta para proyectar a futuro los objetivos de la organización y mantenerla competitiva. Si bien actualmente se observa una idea del negocio en el corto plazo, muchas empresas no se animan a confirmar lo que ocurrirá dentro de la industria en el largo plazo. Saben hacia dónde ir y cuáles son las tendencias a futuro, pero aún no definieron el camino correcto o eficaz para alcanzar estos resultados. Según esta perspectiva, existe una planificación por parte de las organizaciones para migrar desde el modelo tradicional hacia el no lineal; aunque muchas veces, en el corto plazo, simplemente reaccionan ante las nuevas tendencias con el único objetivo de adaptarse a la necesidad de la audiencia y no perder competitividad en el mercado.

Se debe considerar este proceso de cambio como un camino hacia un nuevo estadio donde las plataformas con contenidos web pueden otorgar una ventaja competitiva frente a otros competidores que aún no hayan reaccionado a las nuevas tendencias. Ganar experiencia, establecer un vínculo con la audiencia, afianzar los productos en los nuevos medios de distribución y entender que la televisión deja de ser el principal medio de comunicación para las nuevas generaciones, son algunos de los principales objetivos que deberían alcanzar las empresas en estos tiempos.

Considerando la ruptura de límites temporales, la accesibilidad en cualquier momento y lugar a los contenidos que la persona elija, y un mayor nivel de interactividad que fomente la comunicación bidireccional; los contenidos, desde sus inicios, deben ser creados con alcance a la web; evitando así una posterior adaptación en función de la pantalla que se elija para visualizar el contenido.

Es muy importante la segmentación de la audiencia, entendiendo que en nuestro país se produce una traslación de estos usuarios hacia las nuevas pantallas, en función de la edad. Tanto niños como adolescentes crecen con estas tendencias incorporadas en sus hábitos de consumo. Los jóvenes y adultos se adaptan a estos nuevos hábitos, y a través del tiempo se cree que la aceptación será cada vez mayor.

Los contenidos televisivos seguirán existiendo, a pesar de que los medios de distribución se vayan modificando con el correr del tiempo. Se considera que una propuesta de valor interesante a futuro puede ser la posibilidad de vincular la pantalla del televisor con otros dispositivos, permitiendo de esa manera continuar viendo un contenido cuando la persona quiere, en el momento que quiere y sobre todo, en el dispositivo que encuentre a su alcance. Esta convergencia entre las multipantallas puede llegar a crear una propuesta superior respecto de las plataformas On-Demand que se encuentran hoy en el mercado.

Siendo el televisor el medio de distribución, o cualquier otro nuevo dispositivo; la industria a nuestro parecer se encuentra en un período de crecimiento donde la ruptura de paradigmas seguramente provocará el surgimiento de nuevos participantes y la pérdida de competitividad de algunos existentes. Sólo deben estar preparados para actuar. En estos tiempos, creemos que no existe la posibilidad de planificar a largo plazo y observar en el transcurso del tiempo los cambios que se producen alrededor. La acción, ya sea como respuesta ante un corto plazo desconocido o como plan a ejecutar, se convierte en el principal objetivo de las empresas.

Los planes de acción en el corto plazo deben incluir trabajos de investigación de mercado para conocer las principales necesidades por parte de la audiencia. Sólo sabiendo las preferencias de los usuarios, les podrán ofrecer una propuesta de valor acorde a sus nuevos hábitos de consumo.

Entendiendo que los líderes de la industria actual son grandes empresas con estructuras planteadas para el negocio tradicional en el cual se encuentran inmersas hace muchos años, se considera que el proyecto de cambio no sólo es necesario sino que debe acompañarse con planificación y un cambio en la cultura organizacional. Por lo cual, estructuras horizontales que faciliten la comunicación transversal, equipos multidisciplinarios que permitan la participación de todos los recursos de la empresa motivados por líderes del cambio, estrategias para modificar la propuesta de valor ofrecida a los clientes para lograr una mejor interactividad con ellos, la adaptación a las nuevas oportunidades del mercado y el eficiente uso de los modelos de ingresos para garantizar la sustentabilidad del negocio; se convierten en los principales desafíos para las empresas televisivas en estos años.

Este tipo de proyectos, además, debe contar con un pilar fundamental: la participación integral de toda la organización. Las nuevas tendencias requieren del trabajo de equipos interdisciplinarios para poder alcanzar los objetivos de forma eficiente. Todas las áreas de la organización deberían ser conscientes del cambio en el que se encuentra sumergida la industria, para de esa manera lograr un mayor compromiso hacia los nuevos proyectos que permitirán

mantener el posicionamiento en el mercado. Las nuevas propuestas de televisión bajo demanda provocan cambios en las actividades tradicionales; con lo cual, se deberían llevar a cabo capacitaciones para disminuir la proporción de personas que impongan una resistencia al cambio, y acompañarlas en la adopción de esta nueva forma de trabajo. Las capacitaciones no sólo están orientadas a la explicación de la nueva realidad de la industria, sino que también constituyen una vía de comunicación entre líderes, en este proceso de cambio, y personal encargado de ejecutarlo, desde la propuesta de valor de la organización.

Actualmente la industria de la televisión se encuentra en una etapa de transición, pero se considera que la idea del negocio en sí va a prosperar en esta nueva era digital. Las productoras continuarán produciendo contenido, las distribuidoras seguirán ofreciendo los paquetes de productos a los usuarios, y estos últimos seguirán demandando contenidos de buena calidad y orientados a su segmento etario.

Accionar a pesar de las dificultades que esto conlleva, tomar decisiones con vistas a futuro, planificar un estado al que se quiere llegar, establecer objetivos a alcanzar con la participación de todos los integrantes de la organización. De eso se trata; de observar los cambios en la audiencia y responder a ellos en función de los medios que las empresas disponen.

“Lo único constante es el cambio”, y como respuesta a ello la flexibilidad y adaptación a las nuevas situaciones se convierten en los principales pilares del crecimiento en la actualidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H.I., (1987). Strategic Management of Technology, Journal of Business Strategy. En David, F., *Conceptos de administración estratégica*. (11a.ed., p.284). México D.F., México: Pearson Educación.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (1999). Exploring Strategic Change. En Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., *Dirección Estratégica* (7a. ed., pp. 504-505). Madrid, España: Pearson Educación.
- Bedoya, A. (1997, Septiembre) *¿Qué es interactividad?* Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de: <http://eisc.univalle.edu.co/materias/multimedia/material/interactividad.pdf>
- Best, W. (1988) *Cómo investigar en educación*. Morata, Madrid.
- Biasca, R. (1998). *Change management: cambio certero para mejorar resultados*. (2a.ed.). Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Campos Freire, F. (2008) *Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales*. Revista Latina de Comunicación Social (n.63, p. 287-293), Universidad de La Laguna. Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de: [http://www.revistalatinacs.org/2008/23\\_34\\_Santiago/Francisco\\_Campos.html](http://www.revistalatinacs.org/2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html)
- Campos Freire, F. (2011) *Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio*, en Revista Razón y Palabra. México, 2011. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/16FreireV74.pdf>
- Cardozo, A. (2007) *Administración empresarial*. (1ra.ed.) Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

- Casani, F.; Rodríguez Pomeda, J.; Sánchez, F. Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: emociones y redes sociales. En *Universidad Business Review*, Primer Trimestre 2012. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/3303.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/3303.pdf)
- Choi, D., & Gray, E. (2008). Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies? *Business Horizons*, 51(4), 341 - 352.
- Cook y Reichardt (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Morata, España.
- Cortés, M. en Torrús, A. (2013, 7 de febrero.) *El modelo de negocios basado sólo en la publicidad es insostenible*. Recuperado el 24 de septiembre de 2014 de: <http://www.publico.es/451328/el-modelo-de-negocio-basado-solo-en-la-publicidad-es-insostenible>
- Covey, S. (2011, enero-marzo). El liderazgo se fundamenta en la autoridad moral. *Gestión*, 1. Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de <http://www.gestion.com.do/pdf/011-enero2011.pdf>
- Cristóbal, M. (2009, 10 de febrero). El Audiovisual, la revolución digital y la implantación de las nuevas tecnologías. Recuperado el 15 de septiembre de 2014, de: <http://www.panoramaaudiovisual.com/2009/10/02/el-audiovisual-la-revolucion-digital-y-la-implantacion-de-las-nuevas-tecnologias/>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11a.ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1999) *La administración en una época de grandes cambios*. (3ra.ed.) Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.

- *El Impacto de Internet en los Negocios.* (s.f.). Recuperado el 1 de septiembre de 2014, de: <https://comunidad.eclass.com/articulo/39580/el-impacto-de-internet-en-los-negocios>
- *Equipo Multidisciplinario.* Recuperado el 12 de septiembre de 2014, de: <http://www.manufacturainteligente.com/CFT.htm>
- Fisher, L & Espejo, J. (2002). *Mercadotecnia* (3a.ed.). México: McGraw-Hill.
- Flyvbjerg, B. (2004) *Cinco malentendido acerca de la investigación mediante el estudio de casos.* [ Resumen ] Aalborg University, REIS; 106, 33-62.
- Guasch, R. (2004) “*La TV en todas partes - Por Román Guasch.*” [Video] Recuperado el 24 de octubre de 2014, de: <https://www.youtube.com/watch?v=hnmu3jPzKSY>
- Havelock, R. (1973). Gestión del cambio. En *Gestión Hospitalaria* (Cap. 18). Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de <http://www.mcgraw-hill.es/med/recursos/capitulos/8448155734.pdf>
- Hitt, M. (1999) *Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización.* (3ra.ed) México, D.F.: International Thomson.
- Huete, L. (2012). *Creando Culturas Colaborativas en las Empresas.* Recuperado el 12 de septiembre de 2014, de: <http://www.luishuete.com/es/articulos/leadership/creando-culturas-colaborativas-en-las-empresas>
- Interactividad (s.f.). Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de: <http://lema.rae.es/drae/?val=interactivo>

- Islas, O. (2014) La sociedad de la ubicuidad, los prosumidores y un modelo de comunicación para aprender la complejidad de las comunicaciones digitales. Revista electrónica, Razón y Palabra, (n.65). Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/n65/varia/oislas.html>
  
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. (7a.ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
  
- Jones, G. & George, J. (2010) *Administración contemporánea*. (6ta.ed.) México, Mc Graw Hill.
  
- Keller, K. (2008) *Branding: Administración estratégica de marca*. (3a.ed.) México: Prentice Hall México.
  
- Konert, A. (2008). En Las estrategias digitales de las operadoras de televisión: nuevos modelos de negocio e Internet. *En Ámbitos*. Revista Internacional de Comunicación (n.22). Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de: <http://ambitoscomunicacion.com/2013/las-estrategias-digitales-de-las-operadoras-de-television-nuevos-modelos-de-negocio-e-internet/>
  
- Kotter, J. (2001). Gestión del cambio. En *Gestión Hospitalaria* (Cap. 18). Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de <http://www.mcgraw-hill.es/med/recursos/capitulos/8448155734.pdf>
  
- Kotter, J. (2011, enero-marzo). Liderazgo para un entorno cambiante. *Gestión*, 1. Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de <http://www.gestion.com.do/pdf/011-enero2011.pdf>
  
- Kubler Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. (1a.ed.). New York, Estados Unidos: Macmillan Publishing Company.

- Kuhn (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Universidad de Chicago Press (1962). *The structure of Scientific Revolutions*. Chicago University Press citado por Reichardt C. y Cook T. Cap. primero.: Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los cuantitativos en Cook T y Reichardt, C. (1986) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Morata, Madrid.
- “*Las 4 C’s del Social Media que deberías conocer*” (s.f.) Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de: <http://www.puromarketing.com/42/15783/social-media-deberias-conocer.html>
- Laudon, K.C & Traver, C.G (2009). *E-Commerce. Negocios, tecnología, sociedad*. (4a.ed.). México: Pearson Educación.
- Levy, A. (2012). *PENTA / Innovación: desarrollo competitivo, alineamiento estratégico y gestión del cambio (DAG)*. (1a.ed.). Buenos Aires, Argentina: Edicon.
- Lewin, K. (1951). Gestión del cambio. En *Gestión Hospitalaria* (Cap. 18). Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de <http://www.mcgraw-hill.es/med/recursos/capitulos/8448155734.pdf>
- Linder, J. & Cantrell, S. (2000) *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, *Accenture Institute for Strategic Change*, p.1-2.
- Lippit, G. L. (1973). Gestión del cambio. En *Gestión Hospitalaria* (Cap. 18). Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de <http://www.mcgraw-hill.es/med/recursos/capitulos/8448155734.pdf>
- Lizza, G. “*Social Media Day Buenos Aires 2014: Gonzalo Lizza de Clarin.com*”. [Video] Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=-RMC0P2fv5o>

- Marín, R. (2014, 16 de Febrero). La TV ya no está sola, *La Nación*. Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de: <http://www.lanacion.com.ar/1664517-la-tv-ya-no-esta-sola>
- Mengíbar Torres, M., Del Río Urenda, S., Terol Fernández, F.J., (2011). Gestión del cambio. En *Gestión Hospitalaria* (5a.ed., pp. 510). Madrid, España: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (2001) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Moir, G. & McInnes, J. (2013, Julio) Modelos de negocios en un mercado convergente en *Simposio Mundial para Organismos Reguladores de la UIT*. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de: <https://itunews.itu.int/es/4602-Modelos-de-negocios-en-un-mercado-convergente.note.aspx>
- Netflix (2014). La nueva experiencia de búsqueda en sitio web. (2014, 10 de Septiembre) Recuperado el 21 de septiembre de 2014, del Sitio Web de Netflix: <http://americainablog.netflix.com/>
- Osterwalder, A. & Yves, P. (2010) *Generación de modelos de negocios*. Barcelona, España: Deusto.
- Rivas Trovar, L. (2002) Nuevas formas de organización. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000100001&script=sci_arttext)
- Rogers, E.M. (1962). Gestión del cambio. En *Gestión Hospitalaria* (Cap. 18). Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de <http://www.mcgraw-hill.es/med/recursos/capitulos/8448155734.pdf>

- Ruano López, S. (2013, junio – agosto) Los contenidos audiovisuales en internet y su impacto en la televisión. *Razón y Palabra* (n.83). Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/28\\_Ruano\\_V83.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/28_Ruano_V83.pdf)
- Sábada Chlezquer, M. (2000) Interactividad y comunidades virtuales en el entorno de la World Wide Web. *Comunicación y Sociedad*, vol. XIII, n.1, p. 139 – 166. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de la base de datos EBSCO.
- Scolari, C. (2013) *Narrativas transmedia, cuando todos los medios cuentan*. España: Deusto.
- Solanilla, L. *¿Qué queremos decir cuando hablamos de interactividad? El caso de los webs de los museos de historia y arqueología*. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de: <http://www.uoc.edu/humfil/articles/esp/solanilla0302/solanilla0302.html>
- Vidales, N. & Tapia, A. (2007, Enero – Junio) Gestión de contenidos audiovisuales en la televisión de hoy. *Signo y Pensamiento*, vol. XXVI (n. 50, p. 160-173) Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005011>
- Viemer F. “*Federico Wiemeyer en Social Media Day Buenos Aires 2014*”. [Video] Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=U98A6VRJRLk>
- Vinader Segura, R. & Abuín Vences, N. (2010, diciembre). *Las estrategias digitales de los operadores de televisión: nuevos modelos de negocios e interacción en la era digital*. Documento presentado en II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Madrid, España.
- Vinader Segura, R. & Abuín Vences, N. (primer semestre, 2013) *Las estrategias digitales de las operadoras de televisión: nuevos modelos de*

negocio e Internet. *En Ámbitos*. Revista Internacional de Comunicación (n.22). Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de: <http://ambitoscomunicacion.com/2013/las-estrategias-digitales-de-las-operadoras-de-television-nuevos-modelos-de-negocio-e-internet/>.

- Yankelevich, T. (2013). Argentina, Country of Honour: A View from the Top - MIPCOM". [Video] Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=VV2n4yoEyFQ>.

## ANEXOS

### ANEXO A: TURNER INTERNATIONAL ARGENTINA.

**Turner International Argentina** es la denominación bajo la cual opera Turner Broadcasting System, Inc. en el país. La compañía es creadora, productora y distribuidora de programación de noticias, entretenimiento y animación, a través de la televisión y de otras plataformas, para millones de consumidores en todo el mundo. En América Latina, la compañía distribuye el portafolio de programación más grande de la región. Sus 16 canales propios son: CNN en Español, CNN International, HLN, Boomerang, Cartoon Network, Tooncast, TCM, TNT, I.Sat, Space, TBS veryfunny, Glitz\*, truTV, Infinito, HTV y MuchMusic. Además, tiene a su cargo las operaciones, ventas publicitarias, marketing y programación de Warner Channel, posee un joint venture, CNN Chile, y representa otras señales en América Latina. (Turner Internacional Argentina, 2014).

## ANEXO B: TURNER. LA TV EN TODAS PARTES, POR ROMAN GUASCH.

“Veo que cada uno de mis hijos interactúa de manera diferente. Quizás también tenemos mejores televisiones. Pero también utilizan la televisión para hacer otras cosas: para jugar en red con los amigos, hay marcas nuevas como Skype que la usan como por ejemplo mi hija de 12 años para estudiar con las amigas. Hacen trabajos prácticos entre ellas utilizando herramientas tecnológicas. Utilizan los juegos en línea en donde se la pasan jugando 3 o 4 horas compartiendo tecnología. Entonces, lo que estamos viendo es que lo que era el centro de entretenimiento antes, la televisión que era una unificación y había un consumo de la familia, ahora también los accesos son individuales. Cada uno puede acceder a contenidos de manera diferente y ya no hay un centro de entretenimiento como la televisión. Entonces la realidad de hoy, cómo las nuevas generaciones están consumiendo, nosotros tenemos que entenderla y proponer algo diferente. Algo distinto como para llegar a esas nuevas demandas de los usuarios.

Por otro lado, vemos que ellos ven el mundo de otra manera. Nosotros crecimos viendo canales, o la manera de consumir era en canales. No sabemos si en el futuro la manera de consumir va a ser en aplicaciones, ese es un poco la duda que estamos generando. No obstante eso, tenemos que estar preparados para ver cómo podemos ofrecer las aplicaciones y estamos viendo también que las nuevas generaciones son bastante difíciles de manejar. Ellos bajan una aplicación y en cualquier momento si no les gusta la borran, y el que la borró no la vuelve a bajar. Entonces la manera de tener cautiva la audiencia es cada vez más difícil.

Nosotros creemos que todos los jugadores de la industria sean: cableoperadores, programadores de contenido, compañías de teléfono e internet, todos están ofreciendo de alguna manera contenido bajo demanda a los usuarios. Con diferentes modelos, de diferente manera, pero con algo particular que es: cuando quieren y como quieren. Claramente estamos yendo a un modelo On-Demand, que eso de alguna manera lo tenemos que trabajar. Creo que hoy los programadores, las personas que programan los canales

lineales, también programan los canales no lineales. Entonces también tienen que entender bien como es el manejo de la ventana de contenido y cuando ofrecerlo o no. Eso es algo importante que nosotros estamos teniendo en cuenta. Todos estos jugadores de los que estamos hablando, nosotros creemos que es algo que no podemos desconocer. Definitivamente llegaron para quedarse y ser parte nuestro sistema. Muchas veces vemos que esta compañía (Netflix) en las conferencias no se nombra, pero es parte de nuestra realidad. ¿Qué hacemos nosotros como empresa, como Turner, y cómo respondemos con eso?

La idea es mostrar qué estuvimos haciendo en estos años para hacer frente a la realidad de la industria, donde la idea no es mostrar números sino la realidad, que creo todos coincidimos y vivimos a diario.

Para que sea fácil de entender y ordenar todo lo que hicimos en estos años, lo ordenamos en 7 pasos. ¿Qué hicimos para llegar a este lanzamiento de los productos TV-Everywhere?

1) Identificamos los nuevos modelos de negocios. Entender cómo es el modelo de negocio y los nuevos modelos de negocios, siempre estamos hablando en este caso del negocio no lineal que acompaña al negocio lineal en el cual hablamos de una manera integrada y unificada. Cuando hablamos de estos nuevos modelos de negocios, estamos hablando de cuatro modelos diferentes que tienen que ver en cómo uno maneja la ventana de contenido o en qué momento mostrar un contenido y distribuirlo. Hay cuatro modelos: el primero es en el que estamos hoy en día presentando el proyecto y tiene que ver con el AVOD o TV-EVERYWHERE. Para cada región y cada compañía utiliza una nomenclatura diferente, entonces lo que nosotros llamamos de una manera, otros pueden llamarla de otra, pero tratamos de unificar un mismo concepto. Es la posibilidad que tiene un usuario, ya abonado (suscriptor) a acceder a este tipo de contenido. El segundo modelo tiene que ver con el VOD por suscripción, donde un usuario está pagando un monto determinado por mes y puede acceder a un catálogo de contenido que muchas veces es de librería, dependiendo el distribuidor en ese sentido utiliza diferente tipo de contenido. El tercer modelo es el VOD Free o gratis, es el modelo que en los inicios de

internet y cuando se inició el negocio del video. Podemos hablar de Youtube como el modelo por excelencia, pero ahí hay un modelo donde también los usuarios suben su propio contenido. En este caso estamos hablando de contenido gratis, en donde el negocio está basado en el negocio publicitario. Los que tienen este tipo de negocio, tratan de tener mucho tráfico para generar ingresos publicitarios, y esa es la única manera de generar ingresos. Este modelo todavía no está muy desarrollado como en EEUU y otras regiones, tiene particularmente que ver con el desarrollo de una plataforma. Tanto iTunes o Amazon, que son las plataformas por excelencia, son las que te permiten acceder a este tipo de contenidos.

2) Integramos las ofertas lineales con las no lineales. Este proyecto tiene que ver y tiene razón si nuestros partners y nuestros clientes, los cableoperadores, nos acompañan. Es un trabajo en conjunto que hacemos, para de alguna manera dar como respuesta a lo que nosotros tenemos que hacer como industria para seguir defendiéndola y que el abonado siga pagando un abono por mes.

Desde todas las regiones de América Latina, la oferta es integral. No solo negociamos los canales lineales, sino también integramos la oferta de VOD o TV-Everywhere. La idea es que la negociación se hace de forma conjunta.

Hablemos un poco de los proyectos y cuáles son los tres pilares en los cuales nosotros basamos la oferta digital de nuestros productos. El primero es el live streaming más allá de que estamos un mundo On-Demand, nosotros creemos que la posibilidad que tenga el usuario de acceder al live streaming desde diferentes multidispositivos, desde un Smartphone, Tablet puedan acceder a ver el canal lineal es un elemento a favor; y es un punto a favor que estamos sumando en la industria. Creemos que somos de los primeros que estamos lanzando esta posibilidad, y seguramente otros competidores van a hacer lo mismo. Es una manera más de ofrecerle más al abonado o suscriptor.

El segundo elemento es catch up series, esto se relaciona con la posibilidad que tiene el usuario en caso de que no haya podido ver la serie o show favorito en el canal lineal, tiene la posibilidad por X días dependiendo de los contratos de adquisición, los contratos que cerremos cuando tenemos estas series, tenés

la posibilidad de verla en multidispositivos. La idea es siempre estar en línea, para seguir su serie favorita.

El tercer punto importante tiene que ver con la experiencia del usuario, la interface. Nosotros creemos que si tenemos el mejor contenido pero después no tenemos una buena interface, una buena usabilidad del producto, creemos que tenemos una pata que nos falta. Entonces por eso creemos que esta es una de las partes que es muy importante, y que el equipo correspondiente está trabajando para ofrecer la mejor plataforma y disponibilidad de nuestros contenidos GO.

4) Desarrollar una plataforma que agrupa los mejores contenidos. La idea es que sean cada vez más, esto es lo que nos propusimos para tener una plataforma acorde a lo que pide el mercado, acorde a la audiencia y lo que están consumiendo.

5) Involucramos a toda la compañía. Esto es algo importante, no hay una cabeza de TV-Everywhere, no hay un equipo de 15 o 20 personas, no. Toda la compañía está abrazando a este proyecto. En mayor y menor medida: la persona que programa, lo hace para lo lineal y lo no lineal; la persona que pone el rating también le pone para los lineales y los no lineales; la persona de digital media que maneja los sitios web, también hace todos los posters y toda la meta data que tiene que ver con los productos Go. El equipo de venta de afiliados también venden, negocian, comercializan o distribuyen las dos cosas. Entonces, la idea es que esto es un equipo multidisciplinario. Y podemos contar muchísimas personas que están en mayor o menor medida en este proyecto, con lo cual no es algo de un equipo determinado sino toda la compañía está detrás de este proyecto.

6) Trabajamos sobre un plan táctico, además de estratégico, en donde tenemos un route map de todo 2014, que lo venimos diciendo día a día y semana tras semana, para cumplir en tiempo y forma cada uno de los lanzamientos. Tenemos como fecha en octubre el lanzamiento de Cartoon Network GO, vamos a lanzar con la posibilidad de tener la aplicación. Con lo cual, cuando lancemos Cartoon vamos a tener, siguiendo los tres puntos que habíamos hablado sobre los pilares, vamos a tener el live streaming: que va a

tomar el fee local de cada una de las regiones, vamos a tener la posibilidad de tener los contenidos y show más nuevos; y también vamos a tener la posibilidad de tener la mejor experiencia en el sentido de que sea la plataforma y un mes después vamos a programar la plataforma Android para lo que es Cartoon Network GO. La idea que este route map 2014, y ya estamos trabajo para el route map del 2015 con las otras señales y de las mejoras continuas de este producto. Porque ya en este caso nosotros estaos trabajando sobre un producto que lo tenemos que mejorar tanto de usabilidad como también la mejora en la calidad y cantidad de contenidos.

7) Llevamos esta experiencia de TV a todas partes, queremos que sea everywhere. Y si no tenemos la posibilidad de consumir un contenido dentro de un Smartphone o dentro de una Tablet, no es una experiencia rica. Entonces nosotros vamos a mostrar la aplicación que tienen los chicos de ver y jugar al mismo tiempo un usuario de Cartoon Network GO.

Este es el escenario que armamos, los 7 pasos que trabajamos en conjunto para ir mostrando lo que hicimos para llegar al lanzamiento formal de los tres productos GO: TNT, SPACE (que ya están online); y Cartoon Network GO que va a lanzar en octubre con, creemos la versión más robusta de nuestra plataforma con los mejores contenidos y show relevantes.

## ANEXO C: PERFILES PROFESIONALES Y UNIVERSITARIOS DE EXPOSITORES MIPCOM 2013.

### Anexo C.1: Bauer, Tristán.

Actual Presidente de Televisión y Radio Argentina (RTA). Fundador de Canal Encuentro, desde el año 2007 dirige este canal de televisión del Ministerio de Educación de la Nación. Trabajó en varios proyectos de cine como Director, Iluminador, Cámara, Guionista, Fotografía y Montaje. Fundador (junto a otros documentalistas) del grupo Cine Testimonio. Título universitario: Director de cine, Instituto Nacional de Cinematografía de Argentina.

### Anexo C.2: De Giacomi, María Cristina.

Productora y CEO de Cris Morena Group, Argentina. Liderazgo hace más de 18 años en producciones orientadas al segmento infanto-juvenil. Contenidos televisivos que trascienden de la pantalla de televisión a través de discos, shows musicales, licencias, revistas y películas. Internacionalización de sus productos a Europa, Asia y Latinoamérica. Creadora de sucesos juveniles como “Chiquititas”, “Jugate conmigo”, “Floricienta”, entre otros.

### Anexo C.3: Yankelevich, Tomás.

Director de Contenidos Globales, Telefe Argentina. Desde Marzo 2011 a la actualidad, responsable de Producción y Programación, tanto de las señales del interior como de Telefe Internacional. Responsable de Web, Música, Cine, Teatro, y Espectáculos. Título universitario: Bachelor of Arts in Cinema-Television, Cine, Televisión; University of Southern California, Estados Unidos. (1998 – 2002).

## ANEXO D: “ARGENTINA, COUNTRY OF HONOUR: A VIEW FROM THE TOP – MIPCOM 2013”

La entrevista realizada a los referentes de la industria del entretenimiento en Argentina, cuenta con diferentes secciones. Comienzan por mostrar los trailers de cada empresa a la cual pertenecen, comentando sobre la actualidad de la industria en el país y la posibilidad de expansión a nivel internacional. Luego se profundizan aspectos de producción y la evolución del contenido hacia las nuevas tendencias. Es aquí donde De Giacomi María Cristina y Yankelevich Tomás exponen sus experiencias sobre la producción del contenido “Aliados”: El mismo fue pensado desde el primer momento como un producto multipantalla, en el cual tanto la televisión abierta como la web y televisión por cable se unificaban para dar curso al proyecto. Durante la exposición diferentes aspectos del management pueden ser destacados, en especial aquellos relacionados con el proceso de cambio planificado y los diferentes desafíos surgidos como consecuencia de una nueva manera de accionar.

Fuente: Bauer, T.; De Giacomi, M.C.; Kweiler, M. & Yankelevich, T. “Argentina, Country of Honour: A View from the Top - MIPCOM 2013”. (Video) Recuperado el 10 de octubre de 2014, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=VV2n4yoEyFQ>.

## ANEXO E: PERFILES PROFESIONALES Y UNIVERSITARIOS DE ENTREVISTADOS.

### Anexo E.1: Aguilar, Martin.

Director de Departamento de Medios y Entretenimientos, Director de Licenciatura en Gestión de Medios y Entretenimiento y Director de Centro de Artes Escénicas en UADE. Profesor, Coordinador Académico y de Actividades del Departamento de Medios y Entretenimiento UADE. Licenciado, RRPP e Institucionales en UADE (2002 – 2006). Licenciado en Ciencias de la Comunicación, UADE. (2003 – 2008). Maestrando, Gestión de Contenidos en Universidad Austral, Argentina. (2011 – 2013).

### Anexo E.2: Cwaik, Joan.

Gerente de Marketing para Latinoamérica en Maytronics. Emprendedor tecnológico. 2013 – 2014: Director Estratégico en Radiopuntocero. Colaborador en Comunicación y Prensa, Fundación Bitcoin Argentina. Productor de Espectáculos Artísticos y Musicales, UADE. Licenciado en Gestión de Medios y Entretenimientos, UADE. Posgrado en Convergencia Multimedial, Universidad de Buenos Aires.

### Anexo E.3: Facello, Federico.

CEO de Ideas del Sur. Sub Gerente General de División Medios Grupo Indalo. Gerente de Planeamiento y Control de Gestión en Grupo Indalo. Gerente de Administración y Finanzas en Logistic Trade Services S.A. Contador Público en Universidad de Lomas de Zamora, Argentina.

### Anexo E.4: Foglia, Marcos.

Director de Contenidos Digitales en ARTEAR, Grupo Clarín. Management en diferentes marcas: TN.com.ar, EITreceTV.com.ar, Ciudad.com and FashionTVLA.com. 2006 – 2007: Director de Negocios Digitales en El Nuevo Día, Ferre Rangel Group de Puerto Rico.

Consultor de Negocios Online en Negocios Group de Barcelona, España. Productor de televisión y online en CNN Español, y Productor de TV Broadcasting en ESPN. Maestría en Negocios Digitales, Universidad San Andrés. MBA en Administración, Universidad de Palermo. Licenciado en Comunicación, Universidad Católica Argentina.

#### Anexo E.5: Gennari, Horacio.

Presidente en Media Business Bureau. Director AFA Fútbol Para Todos y Proyecto AFATV. Profesor en Maestría de Medios y Entretenimiento, Universidad San Andrés. Licenciado en Marketing, UADE Argentina (1972 – 1978). Master en Administración de Empresas, Universidad San Andrés (2008 – Presente).

#### Anexo E.6: Gennari, Tomás.

Chief Business Intelligence Officer en Media Business Bureau. Project Leader de DTV Ratings, una nueva medición de Ratings de TV en América Latina. Consultoría en Marketing en general y especializado en Medios y Telecomunicaciones. Relevamiento y análisis de investigación primaria de mercado. Estudios universitarios en Leeds Business School.

#### Anexo E.7: Reyna, Federico.

Director en Adquisiciones y Nuevos Medios Digitales en ESPN. 1996 – 2000: Coordinador de Negocios Internacionales en Torneos y Competencias.

#### Anexo E.8: Ruiz Guiñazú, Tomás.

Senior Media Analyst, Strategist y Redactor en Media Business Bureau. Encargado de comunicación, Productor Radial. Licenciado en Comunicación Publicitaria e Institucional, UCA. (2004 – 2008) Progrado

en Community Management, Comunicación en Universidad de Belgrano (2012).

**Anexo E.9: Sampieri, Leonardo Amadeo.**

Editor en Media Business Bureau. Ayudante de Cátedra en Universidad Argentina de la Empresa. Universidad de Buenos Aires Maestría, Administración Cultural. 2006 – 2014.

## ANEXO F: ENTREVISTAS COMPLETAS A EXPERTOS.

### Anexo F.1: Martín Aguilar – Director de Medios y Entretenimiento UADE

**Frente a la aparición de las nuevas tecnologías. ¿Cuáles son las estrategias que deben llevar a cabo las empresas para adaptar sus negocios a los contenidos web?**

**M.A.:** Bueno a ver, ¿cuáles son las estrategias? Les puedo decir algunas que se suelen utilizar como más comunes. No hay una fórmula como para decirles: “esa es la estrategia ideal”. O sea, en términos de contenidos televisivos, lo que está sucediendo mucho ahora es que el formato de la “*webserie*” está muy vigente; entonces lo que se está haciendo no es adaptar contenido existente en definición estándar o en lo que sea contenidos tradicionales para la televisión, sino que se están generando contenidos nuevos específicos para web. O sea, eso es como la primera estrategia. En lugar de derivar, o adaptar uno a la web, lo que se está haciendo es eso, en cuanto a producción de contenidos. Se está produciendo de cero contenidos nuevos que obviamente tienen un tratamiento y una narrativa audiovisual distinta porque se ve todo más chiquito. La pantalla de una compu es más chica, la de un celular es más chica, entonces los planos tienen que ser distintos. Entonces ya se produce pensando distinto ese contenido. Eso por un lado.

Después como estrategia con las marcas, se está utilizando mucho lo que es el “*Branded Content*”, que es el contenido de marcas que, en lugar de la pauta publicitaria meterla en el programa de Tinelli que quizás es uno de los de mayor venta, pero no deja de ser publicidad tradicional; muchas marcas lo que están haciendo es invertir en contenidos como de ficción pero desde la marca. Es decir, hacer una serie de 7 u 8 capítulos de “Movistar”, o hacer una serie propia de 8 o 9 capítulos de “Peugeot”.

Entonces, toda la serie trata sobre un auto, el secuestro dentro del auto, y en realidad lo que está mostrando es Peugeot todo el tiempo. Entonces, esa es otra estrategia que están teniendo, que eso les diría que no es sola de

los canales. En realidad ahí la estrategia es casi de la productora con el cliente, con la empresa. O sea, es una estrategia más de la empresa y de la agencia, que del canal. Pero, que tiene que ver con esto, con cómo se van adaptando a la web no, los contenidos.

Y después por otro lado, les diría que también tienen en tercera instancia, lo que son contenidos adicionales o extras, como se le dicen, de lo que está viéndose en la televisión. Que eso también es una forma de adaptar a la web. Es decir: te pongo el capítulo cuando ya se emitió, te pongo contenidos extras con los actores que no lo tenés en el momento del programa. Entonces es una forma también, que eso tiene que ver mucho con cómo cambió la forma de ver la televisión. O sea, la programación hoy por hoy ya es lo que se dice “el usuario elige en qué momento y qué quiere ver”. Ya no es una programación sugerida de la televisión. Entonces, para no estar afuera y no quedar afuera lo que hacen muchos canales es: “yo sigo teniendo mi programación, lo emito en el momento que iría y que va según lo que yo dispongo, pero igual te dejo disponible en mi página para que vos lo veas cuando quieras”. Y a eso también le meto publicidad. Porque también es una forma de hacer negocios con eso.

### **¿Cuáles son las características que deben tener estos nuevos contenidos para ser aceptados por la audiencia?**

**M.A.:** Lo que es contenido producido para Internet, las características son algunas de las que les dije, por ejemplo, la corta duración es una característica. Digamos, tienen que ser formatos que no superen los 7 u 8 minutos, porque la gente en Web está acostumbrada a ver videos como los videos de Youtube, entonces está acostumbrada a eso. Por más que uno utilice la misma plataforma, no es lo mismo ver una serie de Netflix, que ver una *webserie*. Digo, yo de la *webserie* voy a exigir 7 minutos, por más que esté usando la misma compu. Ahora, para ver una serie, un capítulo entero de Netflix, no me molesta que sean 42 minutos de contenido. ¿Por qué no me molesta? Porque en realidad lo que cambió ahí es la plataforma de donde yo lo veo, pero sigue siendo tele como formato. Lo que cambió es la

distribución, cómo me llega. El que lo produce y el que lo consume, tienen un contrato tácito que es: “*los dos estamos haciendo televisión*”. Cuando uno ya ve un producto de *webserie*, el consumidor está exigiendo ciertas características que son propias de un contenido web, no de una televisión. A ese producto sí le tenés que exigir lo más parecido a un video de Youtube.

Además también se exige cada vez más calidad, eso obviamente no se negocia. Tiene que ser un video bien realizado. Por lo general suelen tener humor o ciertas características. Pero, por lo general, una *webserie* podemos hacer un drama también.

Pero esos contenidos para la web tienen que tener como características principal esto: la duración y después los planos adaptados a la pantalla que pueda reproducir una *webserie*. Ya sea desde un teléfono hasta un Ipad, hasta un monitor de PC. Entonces, en el teléfono los planos tienen que ser más cercanos, no tenés que trabajar muchos planos generales porque la persona se ve muy chica. Éstas serían algunas características.

**¿Cree usted que los nuevos contenidos web han incrementado los niveles de audiencia en la televisión? ¿Y en general? ¿Por qué?**

**M.A.:** No, no. Yo creo que no. O sea, en realidad de hecho el número real está bajando cada vez más. Digo, hoy por hoy el programa de mayor audiencia de la televisión Argentina, que es Showmatch, nos guste o no, tiene cerca de 25 de puntos, cuando antes llegaba sencillamente a los 32, 33. Claramente la audiencia televisiva como audiencia está bajando. Pero eso no quiere decir que no se sigan consumiendo productos televisivos, por lo que se consumen de otra manera. Es lo que estábamos hablando.

Entonces porque hoy por hoy llego a mi casa y quiero ver 3 series seguidas y las veo. Entonces yo sigo consumiendo tele, lo que me va a pasar es que no tengo forma de medirlo en cuanto a audiencia tradicional, o sea el sistema tradicional de Ibope o digo, eso es lo que pasa. Por eso te digo que según como está la pregunta yo te diría: No, no cambia. No va a aumentar la audiencia. La audiencia en realidad televisiva está bajando. Pero está bajando en el formato tradicional.

### **Claro, ¿y en general?**

**M.A.:** En general, se siguen consumiendo como formato; lo que es televisión los contenidos televisivos se siguen consumiendo. De hecho, lo más típico es la ficción, porque uno ahí ve las comedias, ve las series que a uno le gustan: las de drama, las americanas, las novelas. La gente grande que usa computadora muchas veces ve las novelas. Entonces se está cambiando un poco el sistema. Pero también hay programas de entretenimiento, deportivos, que también se consumen fuera, en lugar de grabarlo. Antes se grababa. Hoy por hoy, lo que hacés es verlo cuando ya está colgado en una plataforma que tiene el propio canal. ESPN Play, Fox Play, ya son plataformas propias donde vos en realidad tenés de algún modo la forma de medirlo. O sea, de cuántos usuarios, porque ya lo tenés como métricas de Internet. Ya no lo tenés como un sistema de rating. Entonces, ahí es donde tenés que hacer el cruce de bueno, está bien, perdí acá, me bajó la audiencia, pero también estoy teniendo quizás un sitio que me está generando muchas métricas, o un producto que a veces hasta lo perdés de control. Porque digo, lo ven en Cuevana y ya no te da quizás ni hasta dividendos, ni económicamente te sirve. Pero que se está viendo, se está viendo tu producto.

**Y el hecho de que haya pasado a Internet todos esos contenidos, ¿potenció que haya crecido la audiencia en general, o sea, se ven contenidos cada vez más?**

**M.A.:** Yo soy un partidario de que el entretenimiento cada vez crece más. La industria en general digo esto, no sólo en televisión. Y en términos televisivos lo que están haciendo la mayoría de los canales, las productoras, es adaptarse o empezar a adaptarse a esos contenidos. Pero la gente no es que dejó de ver, no dejó de ver ficción ni nada. O sea, coincido. Digo, me parece que se sigue consumiendo y cada vez se sigue consumiendo más. Pasa que también hay más oferta. ¿Antes que pasaba? Vos podías tener mucha más audiencia si la tenés distribuida en menos ventanas de distribución. Cuando había 5 canales de aire, había gente que

ponía incluso algo que quizá no le interesaba demasiado. Cuando empezó el cable, se distribuyó un poco más y bajó la audiencia necesariamente. Ahora que no sólo tenemos el cable con 500 canales sino que además tenés la opción de elegir lo que vos realmente querés navegando. Y bueno, posiblemente alguno vaya a otra cosa. Pero hay muchos que ese tiempo también lo siguen usando en consumir productos televisivos.

**¿Cuál es la preferencia del tipo de pantalla en función de la segmentación de la audiencia?**

**M.A.:** Eso depende muchas veces del contenido y de cómo sea la adaptación tecnológica de la generación. Claramente una persona de arriba de los 50 años tiene una adaptación a la tecnología más tardía. En promedio, estamos hablando. Hay mucha gente que lo maneja bárbaro, porque es un nacido con la tecnología. Hoy por hoy los jóvenes, los nenes chiquitos, que hacen el gesto del Ipad en una revista, ya vienen con la tecnología incorporada. Entonces, en eso uno lo que tiene que segmentar también es *qué tipo de contenidos son acordes a cada audiencia y cuál es la proporción de consumo más efectiva que va a tener cada generación.*

Por eso te decía, se está dando una movida interesante en cuanto a la adaptación de la tecnología, que hay muchas mujeres de arriba de los 45/50 años que están yendo a la Web, o a los sitios de los canales a ver quizás telenovelas. No sé si van esas mismas personas a ver series americanas, porque eso es más quizás del de 30 años, del de 20. Entonces, también va por el lado del producto. El infantil hoy por hoy casi todo lo ve en la Web también, el nene. Entonces ahí ya es una decisión de producción o depende de la ventana.

Yo lo que creo es que cada vez más con la necesidad de adaptación tecnológica que hay, uno tiene que estar actualizado y tiene que estar informado y a la vez, ahí recién, poder tomar una decisión de producción y de dónde distribuirlo; porque hoy por hoy hay muchas más opciones. Antes era como una fórmula, era más fácil: primero se tenía una película, decís

“sale en el cine”. De ahí va al videoclub. Salía 3 meses después, iba a lo que era el cable Premium, del cable Premium al cable no Premium, del cable no Premium al aire, del aire de liberaban los derechos. Hoy, ese camino no existe.

“Aliados” es un caso que es transmedia. Es un caso de producción de contenidos ya no pensado sólo para la tele. El contenido en su génesis está pensado multiplataforma. Entonces, ellos lo que arman ahí es una estructura también de tiempos, de qué voy a poner primero y en qué plataforma. Entonces, no es que “yo ya lo pensé para la tele y después me adapto”, sino que ya está pensado, de hecho, todo te diría. “Aliados” es un producto donde, en el momento del casting, ya está pensado multiplataforma. Porque vos das un casting donde tenés que tener actores que sepan cantar, no sólo para salir en la *webserie* o en la tele, sino para bancarse un teatro, un Gran Rex 15 días, después hacer una gira por Israel, que hagan un show musical. Entonces, vos ya lo pensás transmedia desde la génesis. Entonces, en esto para lo mismo. Es una cuestión de decir “bueno, la estructura de siempre se rompió, barajar y dar de nuevo, y ver por dónde conviene ir más”.

Capaz que me conviene un producto sólo televisivo, capaz que me conviene hacer un producto televisivo con apariciones en la web.

**Según su opinión, ¿en qué aspectos se modifica el modelo de ingreso tradicional de las empresas televisivas y cuáles son los nuevos modelos surgidos como consecuencia de este nuevo mercado?**

**M.A.:** Bueno, ahí es donde más afectó. Primero que no había un modelo de ingreso tradicional. Si bien era tradicional, igual había varios modelos de ingresos en la televisión. No era lo mismo el modelo de ingreso de aire que el de cable, por ejemplo. El de cable es por suscripción, el de aire era por publicidad. Entonces a cada uno le afectó de manera distinta.

Lo que les puedo decir es que lo que viene a romper con toda la estructura de negocio obviamente es el surgimiento de la Web como ventana para los

contenidos de televisión. A partir de eso, ya te come toda la estructura tradicional de negocio. Una parte modificando estos modelos nuevos de negocio. Como el que te daba como ejemplo en la primera pregunta, el “*Branded Content*”. Esa es una modificación fuerte. Que haya contenido de marcas específicas, que las marcas decidan dejar de invertir en publicidad tradicional para poner a desarrollar con una productora un contenido propio, una ficción propia. Red Bull lo hace mucho con eventos deportivos, organiza el Ballet Champion del Espacio, organiza en las salinas de Salta el test del Fórmula 1. Y eso es una forma de hacer *Branded Content*. Algunos lo hacen en eventos, otros lo hacen con audiovisual, depende la estructura. Ese es un modelo de ingreso que surge relativamente nuevo, por ejemplo.

Otro, claramente es el modelo de ingreso de la distribución. O sea, la distribución cambió mucho. Antes vos tenías para distribuir un canal de televisión, un contenido de ficción lo podías distribuir por las salas de cine si era una película, sino directamente una serie era por los canales o por un videoclub. Hoy por hoy tenés lugares donde lo podes adquirir gratuito. Entonces, como modelo de ingreso te afecta mucho porque es una realidad, es pirata. Entonces hay mucha gente que consume eso, si bien ahora cambió un poco. Es como que fue un furor del pirateo, bajó un poco. Lo que hicieron la mayoría de las productoras fue adaptar y hacer contenidos más económicos, un sistema de ingresos un poco más barato, y que la oferta de contenidos sea bastante amplia.

Es el caso de Netflix, Netflix es un sistema de distribución donde tenés una tarifa plana. El sistema de ingreso es “bueno, yo cobro una tarifa por tener contenido en mi sitio”. Digamos, es una forma distinta de distribución. Lo que trata de darte es una calidad suficiente como para que vos te quedes y no te vayas. Porque también tiene sus contras: no tiene el contenido más actual de todos. Seguramente si vos entrás a Cuevana encontrás cosas más actuales, porque las filman del cine. Pero, probablemente en Netflix tenés otro servicio. Tenés una customización de lo que vos ves, tenés que termina un capítulo y empieza enseguida el otro, no pierde calidad.

Son nuevas formas que encuentra la industria televisiva como sistema de ingresos. Y ahí yo te diría te tenés que parar en cada eslabón de la cadena dentro de la televisión. Cada uno cambió su sistema de ingresos en forma distinta. El productor lo cambió de una manera, el canal lo cambió de otra, el distribuidor también. Todos cambiaron de alguna manera los modos con las nuevas tecnologías su sistema de ingresos. Estos son algunos ejemplos de cada eslabón, da para analizarlo en cada eslabón. Cambiaron sus sistemas todos.

**Observamos que estas tendencias están modificando las organizaciones llevándolas a estructuras más planas. ¿Cómo observa usted la manera en que se están modificando las organizaciones en este aspecto?**

**M.A.:** En realidad, las estructuras planas ya existían. La industria del entretenimiento no era del todo rígida. No es que tenías una estructura matricial tradicional, donde está todo súper escalonado, “militar”. Pero lo que sí es verdad es que cada vez más se juega un trabajo por proyectos.

En cuanto al nivel de estructura de las puertas para adentro, se trabaja mucho por proyectos, por *team leaders*, es decir, líderes de equipo. Obviamente que siguen estando los jefes de cada área, eso no se perdió ni creo que se pierda. Y obviamente las cabezas de las organizaciones siguen siendo visibles y puestas en una o dos personas. Lo que sí se empezó es a abrir un poco más el juego, a trabajar por proyectos o en equipos de trabajo multidisciplinarios como estructura. Y eso pasa en las industrias que no son del entretenimiento también. Eso una cuestión casi generacional y una cuestión más de adaptación a los negocios. Pero en la industria de la tele y la del entretenimiento se nota más quizás, porque como trabajás con un intangible que es entretener, pero a la vez estas necesitando profesionalmente de muchas áreas y de muchas cosas; conviene muchas veces abrir a un proyecto más general y que todos puedan aportar algo y que no tenga todo que pasar por una autorización de la autorización de la autorización. Se necesitan estructuras más dinámicas.

**Según su experiencia ¿conoce casos de empresas que estén llevando a cabo este tipo de cambios para adaptarse a la oferta de contenidos web?**

**M.A.:** En realidad, no es que hayan cambiado en el corto plazo. Muchas nacieron así, pero que tienen esta estructura. Por ejemplo, el caso de Habas Media, la agencia de publicidad. Ellos, como agencia de publicidad, se empezaron a orientar al *Branded Content* muy fuerte, al punto tal que es una agencia internacional. Y ellos abrieron una unidad de Sport Media en Entertainment, un sector específico de deportes, medios y entretenimiento para generar contenidos por proyectos, por equipos de trabajo.

Donde cuentan que antes estaban dando vuelta, ellos toman las cuentas, le desarrollan los proyectos audiovisuales, le ofrecen contenidos nuevos, o sea nuevas formas de hacer publicidad y obviamente eso lo trabaja mucho por proyecto. En realidad es una estructura muy similar que tienen casi históricamente las agencias de publicidad, esto del trabajo “por cuenta” en lugar de por proyecto y dentro de la cuenta tienen cierta estructura, pero es muy transversal todo: el de diseño te hace cosas, y eso un poco llevado al campo de la producción audiovisual, Habas por ejemplo lo vinculó muy bien. Porque ellos tienen la estructura como agencia de publicidad bastante dinámica y le meten el contenido audiovisual a un área específica, a un sector de desarrollo específico de entretenimiento y deporte. Entonces te organizan la Copa Davis, o ayudan a organizar la Copa Davis en Argentina, y después están organizando para Coca-Cola un programa de televisión.

**¿Y por el lado de las empresas televisivas específicamente, algún caso?**

**M.A.:** Sí, bueno, Habas está haciendo contenido televisivo. Pero más allá de eso, las productoras de televisión también se están adaptando bastante a esta estructura. Underground, por ejemplo. Al canal quizá le cuesta un poco más porque es una estructura más rígida, pero las productoras en sí están trabajando mucho por proyecto. Hoy por hoy quizás entrás en una productora para trabajar en un área específica o en un proyecto específico y no es que tenés demasiada jerarquía sino que se trabaja más en paralelo.

Me parece que es algo que se está adaptando en los últimos años. Es algo gradual dentro del corto plazo, pero es algo que se va haciendo gradual y le está afectado creo a todos les diría. Les puse como ejemplo Underground, Ideas del Sur, Polka. Son productoras que de a poquito van cambiando. Incluso lo ves en las personas que trabajan ahí cómo van cambiando de roles, de puestos de trabajo, porque se va haciendo más dinámica la estructura. A uno lo pasan a contenidos Web, a otros lo pasan a manejar proyectos de ficción, que era una unidad que no existía en sí misma.

Los cambios en la estructura dependen de cada empresa. Cada cual lo nuevo lo va a empezar a meter en su estructura dentro de lo que crea mejor conveniente. No hay un lugar puntual. Hoy por hoy los contenidos digitales en algunas empresas los vas a encontrar en un área de Digital Media, en otras lo vas a encontrar en TV-Everywhere en el departamento de Negocios Globales, hay otras que lo vas a encontrar como una unidad propia en sí misma, otra donde lo hace una sola persona que es el Community Manager, que hace lo que puede. Y hay otros que no, que toman el concepto tecnológico muy transversal y no hay una división, sino que cada área hace el contenido digital de cada proyecto. Todo eso depende de la estructura que tenga la empresa.

**¿Cuáles es su perspectiva a futuro con respecto a estas tendencias (TV+Web)?**

**M.A.:** Voy a citar a Humberto Eco, que decía *“adopta a los apocalípticos e integrados”*. Siempre hubo una visión muy apocalíptica cuando surge un nuevo medio o un cambio muy trascendental en las industrias. En el caso de los medios fue notorio toda la vida. Con el cine, el cine iba a matar a la industria de la prensa, después la radio y la TV iban a matar al cine. Cuando nace la web mata a todo. Nació la Web y mataba al cine, a la televisión, al libro. Sigue habiendo libros, sigue habiendo cine, sigue habiendo televisión.

El secreto me parece que va a estar en la adaptación de cada industria a la nueva forma de consumo, básicamente. Pero el usuario es muy raro que

mate un medio entero, porque la forma de consumo se puede adaptar, pero por algo es un medio masivo. Como dijimos antes, en la televisión bajó la audiencia pero de algún modo también se están adaptando a otros contenidos. Digo, llego a mi casa y quizás al tener tecnológicamente un plasma con HD, no es lo mismo que verlo en la compu. Me gusta seguir viéndolo, capaz que lo que cambia es cómo accede ese contenido a mi televisor. Pero en definitiva llegás y a veces ponés la programación de la tele y yo creo que va a seguir pasando. Como les decía en casos anteriores, ninguno de los otros medios me ha demostrado lo contrario, ninguno se extinguió. Voy a la historia para reforzar mi teoría. La radio sigue existiendo, la tele siguió existiendo, el cine siguió existiendo. El cine tiene una problemática muy fuerte y se adaptó con tecnología, las salas con un sonido Dolby mucho más efectivo para que la gente siga yendo, el 3D. Uno va variando los productos también, el propio medio va variando sus contenidos para adaptarse. Y yo no creo que la televisión no vaya a hacer lo mismo. Porque en definitiva el que produce televisión es el mismo que produce la ficción para que veas en la Web. Depende mucho de cómo se adapte la televisión. Es una incógnita eso.

Pero uno tiene que pensarlo también en términos de producción o de empresa. Puede ser que el contenido web de algún modo vaya comiéndole gran parte de mercado a la TV, pero en definitiva estamos hablando de las mismas personas, de las mismas productoras que se están adaptando a eso. Es decir, Fox cuando abre el contenido a Fox Play o ESPN cuando lo hace con ESPN Play, de alguna manera te está diciendo “Listo, ahora me estás viendo a mí, pero ahí. Seguís viéndome a mí”. Y también siguen haciendo juegos referenciales para que los sigas viendo en sus dos pantallas. “Bueno, mírame ahí pero también mírame acá”. Ese juego lo van a seguir haciendo, no es que estas dejando afuera a la empresa o la marca. La marca se está metiendo en el nuevo mercado también.

Anexo F.2: Horacio Gennari – Presidente Business Bureau (BB)  
 Tomás Ruiz Guiñazú – Project Leader BB  
 Tomás Gennari – Chief Business Intelligence Officer BB  
 Leonardo Amadeo Sampieri - BB

**Frente a la aparición de las nuevas tecnologías. ¿Cuáles son las estrategias que deben llevar a cabo las empresas para adaptar sus negocios a los contenidos web?**

**T.R.G:** Bueno, en los últimos años hubo un paso. Se pasó a consumir los contenidos a través de internet, a través del Ipad, de la Tablet, del celular, de la computadora, y todos los programadores, todos los canales empezaron a tener su plataforma online, que se llama *TV-Everywhere*, el modelo. Los que no lo tienen, están averiguando y viendo. Por ejemplo, Discovery no tiene, tal vez tiene algunos clips, de dos minutos, de algún documental; pero está como tres o cinco años atrás que el resto. ¿Otros que hacen? Lanzan su plataforma a medio hacer y después la van corrigiendo, le van poniendo cosas. La van mejorando, le van agregando contenido y la relanzan, y la relanzan. Los otros es como que a lo mejor esperan a tener la súper plataforma pero nunca la lanzan y se están perdiendo todo el aprendizaje. Después van a tener que lanzar una súper plataforma porque el día que aparezca los otros ya van a tener una gran experiencia.

**H.G.:** Me preguntan ¿Si esto fue un proceso planificado o no por parte de las empresas? Y nuestra experiencia indica que los tradicionales de la industria, los que estaban montados sobre el negocio del cable tradicional, digamos no está tan planificado. Están reaccionando medio a la demanda de lo que está pasando.

**T.R.G:** Si. A ver, según nuestra experiencia, lo que vemos nosotros, hace dos años que estamos mirando 8 horas por día Netflix, Fox Play, Space Go, TNT Go; es que todo es muy flexible.

El que tenía un modelo gratuito como Crackle le metió publicidad. El otro, que tenía sólo películas le metió serie. Por ejemplo, Fox Play hace cuatro meses tenía 100 películas, ahora tiene 10. Dijeron “bueno, primero salgamos con 100 películas, después vemos cuántas personas las ven. Si nos cierra o no nos cierra”. Después dijeron “no, las películas dan pérdida. Vayamos a 10 pero sigamos teniendo algunas”. Cada 4 meses vemos muchos cambios, plataformas que bueno, la tendencia es que cada vez hay más plataformas, cada vez hay más contenidos y otros que van desapareciendo, quedando en el camino, otras que cambian de nombre. También están cambiando los modelos de negocios. Por ejemplo, Cablevisión, en el On-Demand tenía el paquete de suscripción que en su momento pagaba el cliente \$50 y tenía el pack 1000, que eran 1000 películas viejas. Y después por transacción, los estrenos que hace 6 meses estaban en el cine. Después agregaron contenidos gratuitos. Entonces tenían, transacción, free VOD y después agregaban, por ejemplo Moviecity Play, series de Moviecity Play como DaVinci. Entonces ya tenían 4 modelos de ingresos dentro de una misma plataforma.

**H.G.:** Pero de la pregunta de las chicas ¿entonces vos ves poco nivel de planificación y mucho de estar trabajando sobre causa y la dinámica?

**T.R.G.:** Sí, a ver. Es más reacción que planificación a largo plazo. O sea, hay planificación a corto y mediano plazo. Como que nadie se anima a decir lo que va a pasar en 5 años.

**¿Cree usted que los nuevos contenidos web han incrementado los niveles de audiencia en la televisión? ¿Y en general? ¿Por qué?**

**H.G.:** Nosotros hicimos un estudio ahora que se acaba de lanzar, sobre toda la visión de los usuarios en los distintos tipos de plataformas. No pareciera eso. Indica que el 86% de la gente, sobre todo de las edades como las de ustedes ya ve videos online. Pero como consumo total, no indica un aumento.

Es una traslación de la demanda y les diría incluso una convivencia, porque también vimos en el estudio que mientras vos ves una película estás en Twitter o en Facebook. Hay como una multitarea simultánea. Pero un aumento total del segmento de entretenimiento, me animaría a decir que no.

### ¿Y en función del consumo de horas?

**T.R.G.:** Lo que sucede por ejemplo con Netflix es que, como te tira toda la serie entera, la gente se la ve en un fin de semana. A lo mejor antes veías un capítulo de Guapas y ya está, ahora empieza otra cosa y apagabas la tele. Y a lo mejor ahora te atolondrás. También me pasa que veo en los distintos sitios de noticias de la industria, el mismo día, en el mismo sitio, noticias de: “Crece el consumo de televisión paga” y “Crece el consumo en internet”. Pero si cada vez hay más consumidores de televisión paga, los que están con control remoto, y cada vez hay más consumidores de Netflix; bueno, vos tenés tantas horas por día que te quedan después de laburar, y nos vas a estar viendo contenidos por ambas partes. En un momento el usuario va a tener que decidir. Si cada vez hay más plataformas con cada vez más títulos, en algún momento tenés que elegir. “Bueno, voy a tener Netflix. No voy a tener Netflix y todas las otras 100 plataformas que hay.”

Bueno, otra cosa es esta flexibilidad que les decía, ahora se estrena a la par una película en el cine y en servicios On-Demand. Y entonces decís “pará, esto ya es un cambio enorme. Ya están saliendo a la par”. Bueno, Netflix también estrenó en Estados Unidos una película que salió en el cine; compró los derechos para estrenar en la plataforma y en los cines.

**H.G.:** Tom (Tomás Gennari), lideró un estudio que les aclaro, ese estudio, que es un orgullo para la Argentina, anoche lo compró Sony. El estudio nos mostró que hay 100.000 títulos que hay dando vueltas en video en internet. Hemos hecho también un estudio de experiencias, de cuáles tienen mejores niveles de experiencia.

**T.R.G.:** Claro, por ejemplo si uno entra al sitio, antes vos entrabas a Fox, y te mandaba al sitio del canal Fox. Y canal Fox, después lo dieron de baja y

te redirigían al sitio de Fox Play. Ahora bueno, todo lo de Fox, se va a pasar a llamar Fox+. Lo que era Moviestar ahora va a pasar Fox+ Action, otro Fox+ Classics, van a hacer un rebranding. Y ahora si entrás a Moviestar hoy, Moviestar Play te manda a Fox Play. O sea, Fox Play va a tener todo adentro: Fox Sports Play, Utilísima, NatGeo; va a ser una plataforma muy grande y que va a tener títulos también nuevos porque va a tener Moviestar.

**¿Cuál es la preferencia del tipo de pantalla en función de la segmentación de la audiencia?**

**H.G.:** Les diría la primera percepción es que los más jóvenes comenzaron entrando en el [www.cuevana.com](http://www.cuevana.com), fueron sus primeras experiencias, a través de las plataformas ilegales; que las plataformas ilegales, creo que, si tuvieron algo positivo fue un aprendizaje de que se puede ver televisión en otro lugar que no sea la televisión con el control remoto. Es probable que las edades más jóvenes estén más en aparatos de computación, Tabletas y demás. Y las edades mayores, estén todavía con el televisor.

De todas maneras, ayer en Twitter publiqué algo que para mí va a ser el golpe mortal al televisor: Apple discontinúa el mini Ipad. Por ejemplo para mí, las letras me están quedando muy chicas. Hace rato que vengo diciendo que hay mercado pero no Ipad más grandes, de 12 pulgadas. Lo acaba de anunciar, va a sacar el Ipad Pro, sale en febrero. Ese va a ser un golpe fuerte al consumo de televisión individual. Ya hoy, me doy cuenta que el consumo de televisión con el Ipad, no es a lo mejor tan lindo, lo ves en la cama, como un libro. Un Ipad un poquito más grande, ya eso es televisión, individual. No es la experiencia del 60", que es otro tipo de consumo.

Pero la televisión individual para ver series o cosas así ligeras, se va a empezar a ver por el Ipad Pro que lo van a lanzar ahora, y más ahora que veo que van a discontinuar el Ipad mini.

No tengo datos, que está pasando con los consumos de celulares. Desde celulares, el estudio que hicimos indica que se están viendo en móviles más lo que tiene que ver con noticias. Hay un aumento notorio en el mundo de

recibir noticias a través del celular. Y les diría consumo corto; es difícil ver una película entera ahí.

**L.A.S.:** Depende que mercado estés analizando. Si analizás un mercado súper desarrollado como EE.UU, Canadá, Japón o Corea del Sur, vas a encontrar que hay una tendencia del joven a los nuevos dispositivos. Sin embargo, analizás Latinoamérica y esa tendencia no es tan fuerte. Lo más jóvenes tiene una tendencia a volcarse a la web, pero no es grande la tendencia. Y ves que el resto de los rangos etarios miran contenido en la web sin ningún problema. Nosotros les hemos hecho la pregunta: “¿En los últimos 3 meses han usado la web para ver películas y series?” y si analizás las respuestas por edad no te dan grandes diferencias.

**Según su opinión, ¿en qué aspectos se modifica el modelo de ingreso tradicional de las empresas televisivas y cuáles son los nuevos modelos surgidos como consecuencia de este nuevo mercado?**

**H.G.:** Ese tema es el tema álgido de lo que está pasando. Piensen que toda la industria de la televisión paga que está montada de hace 30 años en: cada hogar que tiene una televisión conectada a la televisión paga le paga al cableoperador unos pesos; el cableoperador retiene un 20% o 30% aproximadamente, y ese 20% o 30% lo manda a todos los productores de contenidos como HBO, ESPN, Turner. Con ese 30% en la facturación les paga a todos los programadores. Así está todo el negocio desde hace 30 años.

Esta gente de los contenidos Turner, ESPN, Disney, todos están contentos desde hace 30 años diciendo “Tenemos en Argentina 100 millones de hogares, en Latinoamérica son 80 u 85 millones de hogares, que pagan por televisión paga. Le pagan a los Cablevisiones de cada país y el 30% o 25% ellos lo distribuyen entre 100 o 200 canales de televisión. Ese es el modelo.

Pero luego, aparece algo que dinamita eso, vamos al caso extremo de Netflix, que dice “yo no paso por Cablevisión. Yo Netflix voy a hacer el B2C, les digo a ellos directamente que me paguen a mí los US\$8”, pero no le da un peso a Cablevisión. Entonces, las empresas que vienen fuera de la

historia de cómo estaba armado este negocio tal como les describí, les es más cómodo romper el paradigma porque van directamente a ellos, les dicen “dame US\$8 y te doy Netflix”. Netflix agarra esos US\$8 y los distribuye también entre los estudios, la Paramount, la Sony Pictures. Es un cambio gigantesco porque, la HBO que tiene tanto o más contenidos que Netflix, internacionalmente, dice “bueno tengo que hacer lo mismo”. Pero el que maneja el negocio de la televisión paga dice “por año recibimos US\$3.000 millones del modelo viejo, que si yo voy en forma directa al consumidor, Cablevisión va a decir “no te banco más, porque me estás traicionando, estas yendo directo a ellos”. Bueno, esa es la gran discusión y por eso las empresas más tradicionales les cuesta mucho, no porque no sepan, porque tienen contenidos e historial como para pasar por arriba; pero no es fácil romper con un esquema de negocios con el cual que están viviendo hace 30 años. Ya no necesitarían tanto estudio, tantas personas; es otro modelo de empresa. Así que bueno, te cedo aquí la palabra.

**T.R.G.:** Yo lo que pensaba es que recién están dando los primeros pasos de cómo monetizar estas plataformas. Algunas entradas las cobran con un precio de suscripción mensual. Otros, por ejemplo, te ponen un precio de suscripción semana, que después si no te das de baja, ya quedás abrochado. En Caracol, por ejemplo, en Colombia, te ponen el precio de suscripción anual y te lo cobran más barato que ver un capítulo de una serie.

En realidad, te cobran mucho más caro ver un capítulo que suscribirte, pero para lograr que te suscribas y que te quedes. Después, bueno, están las plataformas gratuitas, que te ponen publicidad. Después tenés, un HBO que dice “Bueno, lancémoslo. Pongamos nuestros contenidos”, la mayoría de contenidos de HBO son sus propios documentales que producen. “Y vemos qué pasa. Bueno, esto está andando muy bien, empezamos a cobrarlo”; o sea, a los que no tienen cable. Y después, bueno, los que cobran por película.

**Observamos que estas tendencias están modificando las organizaciones llevándolas a estructuras más planas. ¿Cómo observa usted la manera en que se están modificando las organizaciones en este aspecto?**

**H.G.:** Las estructuras en general de las empresas que estaban en el mercado tradicional, (que es el de hoy) son empresas grandes, muy piramidales. Orientadas no al consumidor, porque todo lo que llega a la televisión paga en Latinoamérica, poco y nada están producidas por ellas mismas. Por ejemplo: Turner, es una grande distribuidora de contenidos de otras, en la gran mayoría de la empresa madre, que es Warner. Entonces las empresas están armadas para distribuir contenidos, cuando aparecen empresas como Netflix, que produce su propio contenido y te lo vende directo, está rompiendo un paradigma haciendo estructuras mucho más chatas. El perfil de las nuevas empresas es otro.

**¿Cuáles es su perspectiva a futuro con respecto a estas tendencias (TV+Web)?**

**L.A.S.:** A mí me parece que hay varias cosas que son simultáneas. En principio, por lo que veo yo, el principal canal de distribución de contenido, que es la web, progresivamente va a estar cada vez más regulado, en el sentido de una atención que se ve todos los días. En cuanto a los diferentes medios de distribución de contenidos, que son medios de distribución legales, en cuanto todo lo que no está regulado es legal, la transmisión P2P, por más que se usa para distribuir contenidos legales de forma ilegal; todos los que utilizan redes P2P se atribuyen la distribución de contenido sobre las cuales no tienen el permiso para hacerlo.

Sin embargo, así como distribuís contenidos protegidos por derecho de autor. Por otra parte, la atención viene por el lado de la sustentabilidad de las empresas de medios. O sea, al usuario final no le importa si Turner, Fox o ESPN se van al tacho o no. Al usuario le interesa tener el contenido y va a recurrir a cualquier medio, legal o ilegal, para conseguir el contenido. Es por eso que proliferan los manteros y otras tantas formas de contenido ilegal.

Simplemente porque hay una demanda, una demanda porque no hay una oferta por parte de los players de darle al usuario el contenido que quiere de la manera que quiere. Me parece que las grandes empresas no están haciendo las cosas al 100% como quiere el usuario, especialmente el nativo digital. Principalmente porque si hace las cosas que quiere el nativo digital gran parte de su rentabilidad se va a ver reflejado o simplemente los números no le den por ningún lado.

**T.G.:** Yo creo que lo más difícil de todo que se dedica a un nicho (por ejemplo el de deportes extremos) y busca salir a buscar suscripciones de contenido de nicho, obviamente internet es el lugar ideal para eso. Pero me parece que es muy difícil que logren la escala que necesitan para tener un contenido de muy buena calidad, que es lo que la gente está dispuesta a pagar (porque la gente no paga por basura). Y para lograr tener esa escala y volumen, después tienen que hacer un esfuerzo de Marketing y de comunicación demasiado grande.

Entonces ahí me cuesta pensar que haya muchas empresas de nichos distintas, que vayan a reemplazar hoy a lo que es la televisión paga.

Pero después pensando hacia dónde va, en mi opinión, Netflix, con Sony Crackle, con HBO Go, con los de la televisión tradicional; yo ahí siempre hago una conclusión que es: “Qué está haciendo la televisión tradicional (ya sin diferenciar si es paga o no porque la penetración ya es altísima) para evitar que los servicios On-Demand, por suscripción o transaccionales, gratuitos o con publicidad, no le saquen su negocio.

Entonces lo que yo creo que está sucediendo con todos los abonados que está ganando Netflix, que muchas veces se compara y se dice que Netflix tiene cierta cantidad de abonados y que es más grande que DIRECTV en Latinoamérica. Yo pienso que eso es un error de comparación porque Netflix no tiene el mismo negocio, no apunta al mismo mercado. Todavía no está dicho si es un complemento o un suplemento del cable. Y al final lo que veo que está pasando en EE.UU es que Netflix no deja de ser un canal más, o sea, no deja de ser un canal Premium más que tiene 2 mil películas

adentro o 500 series, que es más que lo que tiene un Turner o Fox. Pero a su vez un Turner y un Fox si vos sumás todos sus canales, entre todos los canales que tienen ambos en su porfolio suman la misma cantidad de contenido al mes. Con lo cual Netflix no deja de ser un canal Premium más, que tiene un precio parecido al que tiene el paquete de HBO.

Entonces para mí, ¿Un Netflix, suplanta a un cable? Yo creo que por ahora, una persona que se da de baja de cable y se suscribe a un Netflix, en ese sentido, si suplanta. Pero lo que creo que a la larga, si alguien se suscribe a un Netflix, de todas formas se está suscribiendo a otra canal premium más, en ese caso uno que es un StandAlone.

¿Por qué pienso que la gente no va a quedarse solamente con Netflix? Porque de alguna manera, yo creo que los usuarios necesitan de alguien que les junte todo el contenido, y de la misma manera pienso que no va a haber mil plataformas distintas. Hay que ver qué pasa en Estados Unidos ahora que HBO y CBS lanzan su StandAlone, ahora un par más también anunciaron que iban a lanzar así OTTs por fuera de lo que es el cable. Supongamos que todos los programadores y todos los networks y canales existentes lanzan su propio servicio OTT, On-Demand, StandAlone; se olvidan del cable, el cable desaparece que era lo que más se temía al principio cuando empezaron a aparecer los primeros servicios así de TV-Everywhere era como que bueno el canal lanza su servicio OTT, On-Demand, no necesita del cable y se pensaba que el cable era el middleman que iba a desaparecer. Imaginemos que todos los canales lanzan su StandAlone en forma directa. Entonces ahí el usuario tiene que decir "bueno yo no pago por canales que no me interesaban. Solamente pago por los que me interesan", a la carta ¿no? Pero la realidad es que después la gente necesita que alguien les junte los contenidos que le interesan y que le digan "mirá, está bien, ¿a vos te interesaban todos los contenidos éstos, ibas a pagar US\$50 por mes? Yo te los agrupo y pagás US\$30 y te lo hago como un descuento y te elijo los mejores canales". Cuando eso se va comoditizando también entonces aparece la competencia que ofrece paquetes de cosas y es para diferenciarse "yo te agrego un contenido que

el de al lado no tiene" y después te agrega otro, entonces el de al lado te agrega otro más y terminás de nuevo yendo hacia lo mismo que es alguien que te conglomerara, que te siga agregando cosas extras, y te podés suscribir al Premium que el otro no lo tiene, para diferenciarse la oferta.

Entonces de alguna manera yo pienso que los hogares sí necesitan de alguien que les reúna toda la oferta que existe, eso en lo que es el cable. Ahora si el negocio después muda porque se están lanzando plataformas independientes, para mí eventualmente eso deriva de nuevo en lo mismo: en que en un momento tienen que paquetizar porque la gente no va a estar recibiendo 50 facturas distintas, suscribiendo y teniendo 50 usuarios y passwords distintos. La gente necesita que alguien se lo unifique.

**En lo referente "Cord Cutting". ¿Cómo que la gente está dejando de pagar el cable justamente para migrar más a lo que es Netflix, por ejemplo?**

**T.G.:** El Cord Cutting en Estados Unidos es como que es mitad mito. Siempre se habla de que hay mucha gente cortando el cable, después se ve a que se suscribe, pero hay mucha ida y vuelta con si es una tendencia real o no. Obviamente si mirás a la generación de Millenianls, podrías decir "bueno si es algo que sucede". Ahora los últimos comentarios que me habían hecho, se ve que la gente que se da de baja el cable en los últimos 3 años, que fue desde cuando empezó esa tendencia, ahora está volviendo; porque no tiene los eventos en vivo que le gusta ver, que no tiene ciertos canales de noticias inmediatas que les gusta seguir. Entonces termina volviendo de alguna manera al cable o a alguna otra forma de acceder a esos contenidos.

El deporte Premium, por así decirle a las principales competencias, por ahora están solamente en el cable y por lo que está diciendo ESPN en Estados Unidos, no van a salirse de lo que es el cable. Ese quiebre de que los networks algunos en Estados Unidos estén animándose a decirle al cable "no te necesito", o sea de lanzar sus servicios StandAlone, es algo

súper fuerte que hay que ver si les da resultado o no. Yo creo que en un principio va a generar un ruido, pero después esos networks que también lo están haciendo como una prueba, yo no sé si van a conseguir la herencia de que en teoría están planificando o no.

Por lo cual, un poco de lo que yo pienso que va a suceder es que el cable, que en un momento era el middleman, corre el riesgo de desaparecer si todos los networks se lanzan directo al B2C, o sea directo a los consumidores, entonces en algún momento el cable podría desaparecer si uno piensa eso. Pero para mí, llámenle cable, llámenle como quieran, después, en algún momento, aparece otra empresa que dice "Ok, qué interesante. Entonces vos consumidor ¿no querés tener que hacer 50 facturas distintas? Yo te los reúno a todos, te los pongo en una misma factura, te los paquetizo y te suscribís por uno solo y te hago precio de descuento".

Eventualmente aparece eso porque siempre es la tendencia. Y ahí quizás yo pongo el ejemplo de: ¿por qué la gente va a un supermercado y por qué no va a la carnicería y después a la verdulería y después a la farmacia y después al kiosco? Eso es porque la gente quiere una empresa que le solucione la vida, ir a un solo lugar donde encontrás todo, donde esa empresa que te conglomera ya te dijo "mirá, yo elegí lo que creo que es mejor para vos, lo que creo que vos querés comprar o consumir. Si no te gusta lo que te elegí, y bueno, te vas de Carrefour a Jumbo y capaz hay otros productos".

La realidad es que siempre se comoditiza y todos terminan ofreciendo lo mismo. Entonces el usuario, el consumidor, quiere que alguien le solucione toda la oferta que existe. Me parece que hoy tenemos canales que están todos en los cableoperadores. Si lanzan todos su StandAlone, eventualmente termina pasando lo mismo. Entonces hoy el cableoperador recibe dinero de los suscriptores y con ese dinero compra a los programadores (y le llamamos el cable que está en la televisión tradicional pero yo creo que eventualmente eso está migrando a un *TV-Everywhere*

puro que es "vos podés ver los contenidos por webstreaming o por las plataformas de *TV-Everywhere* o en On-Demand). Entonces vos miras televisión, pero en realidad lo podés ver en cualquier dispositivo según el paquete al cual te suscribiste con tu cableoperador. Si eso después migra y se termina llamando de otra manera, va a seguir siendo el mismo concepto de cableoperador en el sentido de modelo de negocio de "soy una empresa que elige los mejores contenidos, los paquetizo y te los vendo." Lo pueden ofrecer los cableoperadores tradicionales, los proveedores de Internet. Y ¿Que pasa entonces ahí con ese panorama de Netflix con el Sony Crackle? ¿A dónde terminan esos que hoy no están dentro del cable? Yo creo que lo que en algunas ocasiones ha intentado Netflix, que su mayor desafío son los mayores gastos que tienen en comprar contenido, en producciones, en conseguir más suscriptores; uno de sus grandes desafíos también es saber cuál era su dispositivo, su ventana, dónde aparecer. Obviamente, en la computadora en primer lugar. La televisión en sí, o sea el cable, los programadores, los networks, ya tienen su ventana, su dispositivo que es la televisión; pero Netflix no estaba ahí y no había ninguna manera de que pudiera estarlo. Entonces aparecen los Smart TV, los Apple TV y todo eso. Entonces Netflix tuvo que de alguna manera desarrollar su aplicación para todas las plataformas existentes: para la web, para dispositivos en todos sus sistemas operativos: en el IOS, Android. Cuando ya estuvo en absolutamente todos es "Ok, pero sigo sin estar en el lugar principal, que es el cable". Entonces Netflix también estuvo intentando lograr establecer alianzas con los cableoperadores como Comcast.

Netflix tiene un problema en Latinoamérica que es cómo cobra a los suscriptores por un tema que no están bancarizados, no tienen tarjeta de crédito. Entonces lo que termina haciendo Netflix es lo mismo que un programador, que un canal. ¿Por qué a un canal le cuesta mucho tomar la decisión de donde lanzar su servicio de StandAlone directo a los consumidores? La primera barrera es porque le está dando la espalda a los cableoperadores que son su principal fuente de ingreso. Pero además el problema era que si lanzaban un producto directamente a sus consumidores, ¿cómo les cobro? Yo no tengo una estructura de cobranzas

en todos los países de Latinoamérica, en todos los países del mundo. Entonces ¿cómo lo soluciono? Y el cableoperador también solucionaba eso, el cableoperador que es local, que no cubre toda la región, si no que cubre ciertas ciudades y pueblos; decían "yo conozco mi ciudad, mi pueblo, les cobro, me pagan en efectivo, me pagan con depósitos, con transferencia, yo los persigo para cobrarles si alguno está debiendo. Entonces Netflix también pudo aprovechar eso y acá de nuevo el ejemplo del cable, de una telefonía. Se puede montar sobre el servicio de cobranzas de cualquiera

Y si hace eso con el cable, que es la principal ventana, que ya están estos boxes repartidos por todos lados, entonces termina siendo un canal Premium más; en el cual el cableoperador le ayuda a cobrarles a los usuarios y el cableoperador entonces después te manda en la factura "HBO, Moviestar, Netflix; tantos dólares por mes". De eso, el cableoperador se quedará con un porcentaje y el resto se lo da a Netflix. Y termina siendo un canal Premium más, que es On-Demand, que tiene muchas más películas, muchas más series; pero termina siendo básicamente lo mismo.

Y ahí por último, el cableoperador, este middleman, que podía desaparecer, yo creo que termina saliendo bastante más fortalecido por lo que hoy se están usando todas estas plataformas de Go, Play, que están todas tomando el cableoperador como bueno "vos sos el que tenés que solucionarle a la audiencia dónde están los mejores contenidos, solucionarles la cobranza; vos sos el que estás encargado de eso". Entonces el cableoperador termina resurgiendo en su modelo de negocio para mí, lo que es la parte más dura de ese modelo de negocio que es: "Existen muchos canales, muchos contenidos; yo te los junto. Antes, el dispositivo era la televisión. Ahora, estoy desarrollando una plataforma para que sea en cualquier dispositivo. Yo te junto los contenidos y te cobro por hacer esa pre-selección de qué es lo mejor que vos podés ver". Y también eso incluye a Netflix, incluye a Crackle, etc.

Entonces para mí, ahora se están dando esas dos carreras: por un lado, esa carrera donde los Netflix, los Claro video, los Sony Crackle lentamente

pueden llegar a tomar una ventaja ante esa estructura que tiene un cableoperador y lo que significa el servicio de la televisión paga; y por otro lado, esta otra carrera que es el HBO que se lanza directo a los consumidores. Hoy en día cobrarle a los consumidores, uno puede decir “es más fácil”. Está bien, en Estados Unidos está todo bancarizado, tienen todos, tarjetas de crédito. En Latinoamérica no es tan así, hay mucha más piratería. Entonces por un lado, tenemos una carrea de los cableoperadores, para mí, resurgiendo; y por otro lado, la carrera de qué va a pasar con estos servicios StandAlone que se están anunciando. Si esos prosperan, yo creo que igual terminan llegando al mismo punto que es: todos lanzan, y una vez que lanzan todos los canales por separado, en algún momento alguien tiene que unificarlo y decir “ok, yo te los junto, yo te los soluciono, porque si no, vas a tener 50 usuarios y contraseñas”. Y termina siendo el mismo modelo negocio de ahora. De alguna manera, yo creo que no va a cambiar tanto el panorama. Si bien hay muchas empresas que en el camino pueden llegar a caer y otras que pueden llegar a levantarse, en el sentido del modelo de negocio, yo creo que no cambiaría tanto en el modelo de negocio.

### Anexo F.3: Joan Cwaik – Marketing Manager Latin America en Maytronics y Docente en Universidad Argentina de la Empresa (UADE)

**Frente a la aparición de las nuevas tecnologías ¿Cuáles son las estrategias que deben llevar a cabo las empresas para adaptar sus negocios a los contenidos web?**

**J.C.:** En la industria televisiva, como en las grandes productoras, las grandes multimedias, generalmente son empresas más conservadores para el lado de los proyectos a corto plazo. Sin embargo, hay departamentos de investigación y desarrollo, pero los ciclos de adopción tecnológica llevan su tiempo y son proyectos que a veces van por un segundo plano. Esto se debe a la necesidad inmediata de modelos de ingresos más redituables de manera inmediata.

A nivel corporativo, yo creo que deben desarrollarse aún más las inversiones en investigación y desarrollo, y destinar más recursos, más programas de formación, más investigación en el campo de la tecnología para poder aplicarlas a su producto.

**¿Cree usted que los nuevos contenidos web han incrementado los niveles de audiencia? ¿Por qué?**

**J.C.:** Sí, definitivamente. Todo lo que es la segunda pantalla y lo que son las estrategias transmedia, nacen por una necesidad social, van a cubrir donde están los espectadores ahora y a los hábitos de consumo de esos espectadores en los diferentes tipos de plataforma. Entonces es lógico que las empresas se tuvieron y se van a tener que adaptar a estos nuevos hábitos de consumo televisivos y de contenidos en general porque ahí están los consumidores.

**¿Aumentaron los consumidores o se repartió la torta de la pantalla en de donde prefieren ver los contenidos?**

**J.C.:** Si vos le preguntás a un target de gente, te dice que no ve televisión. Pero esas personas sí ven televisión; por ahí, no la ven en un aparato "televisor", pero los contenidos televisivos se siguen viendo y aumentan cada vez más, quizás no en aparato televisor, pero si en otro tipo de soporte.

**¿Cuál es la preferencia del tipo de pantalla en función de la segmentación de la audiencia?**

**J.C.:** Es muy difícil determinar rangos etarios, pero yo creo que hay un gran público conservador que mira contenidos televisivos a través del aparato televisor, una gran cantidad de espectadores. El mercado de adoptadores tempranos, en cuanto a nivel de usuario de teléfonos móviles, usuarios de Tablet, de una múltiple variedad de dispositivos, están migrando por sus hábitos de consumo a dispositivos móviles. Yo sigo creyendo que hay una torta mayoritaria que mira el contenido por el aparato televisor, lo que es la gente mayor, la genta más adulta. Los chicos, el público infantil, lentamente deciden migrar a otros soportes. Pero sigue habiendo una torta mayoritaria que mira el contenido a través de la TV. Quizás el público adolescente, entre 18 y 35, es el público que mayoritariamente está migrando a otro soporte.

**Según su opinión, ¿en qué aspectos se modifica el modelo de ingreso tradicional y cuáles son los nuevos modelos surgidos como consecuencia de este nuevo mercado?**

**J.C.:** En televisión, por ejemplo, lo que es el modelo de mensajes de texto, el modelo económico de envió de mensaje de texto para sorteo, para diferentes mecanismo de premiación, está siendo cada vez más obsoleto. Es un modelo muy rentable, pero la técnica se está muriendo. Nuevos modelos que están surgiendo son aquellos modelos de duplicación de contenido para otras plataformas, modelos de venta de otros formatos y venta de latas, principalmente venta de formatos de un contenido para

poder derivar a otro contenido que eso es un negocio 360°; pero derivando a una segunda pantalla para después poder hacer un recital, una novela, una revista. Pero lo que está surgiendo son nuevos modelos de negocios a otros soportes, a otros dispositivos para poder seguir esa visualización de ese contenido. También con el objetivo de poder incrementar el ciclo de vida de ese usuario. Vemos el caso de los Simpson, tienen 26 temporadas y ahora están creando en EE.UU su propia plataforma de distribución de contenido de las 26 temporadas con adaptación, para poder verlas en una gran cantidad de dispositivos. Empezar a ver un capítulo desde el celular y terminar de verlo en la computadora, adoptándose a las nuevas formas del mercado, usos y costumbre de los espectadores televisivos.

**Observamos que estas tendencias están modificando las organizaciones llevándolas a estructuras más planas. ¿Cómo observa usted la manera en que se están modificando las organizaciones en este aspecto? Porque ahora en estos nuevos contenidos tienen que intervenir nuevos departamentos, tiene que haber equipos multidisciplinarios, cosa que antes cuando era sólo contenido para la televisión no pasaba.**

**J.C.:** Si, es verdad, estoy de acuerdo. Pero creo que eso es por un tema de formación de profesionales que falta. En Argentina hay una enorme reserva de talentos, pero hay un tema de formación en la industria televisiva que creo que hace falta bastante.

El aplanamiento de las estructuras es algo lógico que pasa en las organizaciones modernas hoy en día, por una cuestión de multiplicidad de tareas, que cada vez surgen más nichos, más rumbos de especialización para poder lograr eso.

**¿Cuál es su perspectiva a futuro con respecto a estas tendencias?**

**J.C:** Yo creo que la realidad virtual va a cambiar muy fuerte la forma en que consumimos televisión. Las pantallas físicas de 45, 55, 60 pulgadas van a desaparecer para tener cada vez mayores niveles de inmersión, mayor nivel de estímulos plagados para que uno cada vez se sienta más en el

contenido y no sea un mero espectador pasivo, o sea, cada vez la actitud activa por parte usuario aumente.

La integración con redes sociales cada vez va a ser mayor a nivel sociabilización, para así poder comunicarte con el contenido. La producción por parte del consumidor hacia el contenido también cada vez va a ser mayor. Esto genera pasar del consumidor al prosumidor, es decir, cada vez tendrá mayor posibilidad de interacción con el contenido. No solamente mandar una foto o un video va a poder decidir sobre el contenido. Hoy en día tiene mucha posibilidad de decisión para poder escoger, gracias a las nuevas tecnologías, a las nuevas plataformas de distribución de contenido. Yo creo que hay una tendencia muy fuerte a la hora de producción de contenido, de personalización de contenido y de cómo va a ser creado.

## ANEXO G: ENTREVISTAS COMPLETAS A GERENTES

### Anexo G.1: Federico Facello – Gerente General en Ideas del Sur

**¿El cambio en la manera de distribuir los contenidos fue planeado o fue una a respuesta inmediata y necesaria ante el nuevo contexto?**

**F.F.:** En realidad, yo les tengo que decir que el fuerte de lo que es Ideas del Sur, por ser una productora de televisión que le vende sus contenidos a canales, pasa por la pantalla de una televisión; por lo cual ahí está el negocio de lo que es la productora.

Sí, estamos conscientes desde hace un tiempo atrás ahora de que el negocio de la televisión cambia no año a año, sino constantemente. Es algo que los negocios fluyen para otro lado, y que la televisión dentro de poco va a dejar de ser lo que todos conocemos. Por eso, como estrategia de la empresa y del grupo que represento, obviamente estamos mirando por dónde viene la cosa. Y sí, de hecho ya tenemos algunos contenidos en otros formatos que no sean la televisión.

Dentro de lo que es Ideas del Sur hay una empresa que se creó que se llama Movie Fan, que hace todo lo que son los negocios digitales, telefónicos, los de los llamado 13013. De hecho ahora también hay un nuevo juego que se llama “Súper Juego”, que se hizo con Personal, que es una trivia: los usuarios telefónicos van respondiendo preguntas y van generándose premios. Y tenemos ahora con la gente de Video Claro la posibilidad de poner productos de Ideas del Sur en su plataforma y estamos también pensando en lo que es Minuto 1, donde también se ponen productos.

Yo creo que lo que es el negocio puntual de las productoras de televisión, yo no sé si hoy están pensando en esto puntualmente que están preguntando.

Yo creo que hoy están tratando de llevar adelante sus planes de negocios con un esquema conservador, el normal y habitual.

**Y en el caso de todos estos proyectos que vos decís que están trasladándolos a la Web, ¿hay algún cambio en la estructura de la empresa? ¿Se crea algún departamento específico?**

**F.F.:** Nosotros tenemos una empresa que viene trabajando desde hace 5 años, que tiene todo el soporte y la estructura para hacer esto. Por lo cual estamos preparados a diferencia de otras, en esto que ustedes comentan. Sí, de hecho hoy tuvimos una reunión con el Gerente General de esa empresa, analizando las posibilidades; estamos haciendo una herramienta tanto para lo que son las plataformas digitales como Minuto 1, las radios, como es el canal, con los hashtags o Facebook, algo que esa plataforma te capture la gente que se conecta con vos en algunos de esos medios, y va a buscar tu perfil. Va a ver cómo es tu perfil, qué te gusta, dónde te gusta, dónde vivís, nivel socioeconómico y demás. Y nosotros con toda esa base de datos vamos a tratar de ir a ofrecerte los productos.

Acá en Ideas del Sur no se creó porque nosotros tenemos una empresa, en la cual Ideas del Sur tiene el 55%, que ya tiene la estructura y que ya está trabajando en eso.

**¿Cuál es la reacción de las personas en la empresa ante la necesidad de modificar sus actividades en función de estos nuevos contenidos?**

**F.F.:** Es lo mismo que yo le preguntara a cualquiera de ustedes con la formación que tienen, con los años que insumen en sus estudios y para lo cual ustedes quieren tener un futuro en su profesión que ahora; vas a tener un software que cuando tenés una duda, entrás y te responde la duda y te hace una liquidación o suple cualquier requerimiento de las personas. Eso es exactamente lo mismo.

Esto es una empresa que tradicionalmente hace programas de televisión y van a ver de acá a un tiempo que sus productos no van a ser lo que se vienen viendo, sino que van a ser con otra calidad, en otro formato, con otra estructura y distinta cantidad de capítulos y lo que quiera ver o no quiera ver la persona que está del otro lado. Porque la televisión vos la encendés y vos te adecuas al contenido, marcás el rating. Pero vos te

adecuás al contenido del programador del canal. Esto fluye a que vos el día de mañana, como por ejemplo Netflix o cualquier otro proveedor de contenido; vos querés llegar a tu casa ver lo que vos querés ver y te vas a sentar y vas a elegir lo que vos querés ver, el tiempo que quieras: si querés ver dos capítulos seguidos, tres o cuatro, medio capítulo, a la hora que vos querés y en el momento que vos quieras.

Acá internamente, obviamente que todos generan una resistencia. Es lo mismo que te pasara a vos si te dicen que mañana lo que vos conocés como tradicional, dejó de serlo. Va a generar una resistencia, pero se tiene que entender que esto fluye y si no te acomodás, te quedás afuera.

**¿Y en cuanto a esta resistencia, se pensaron capacitaciones o van a hacer capacitaciones?**

**F.F.:** Yo creo que siempre atrás de una decisión política vos no podés decir: “yo tomo una decisión” y listo, te olvidas, ahí se terminó el tema. No. Tenés que tomar una decisión y acompañarla. Creo que vos tenés que no solamente buscar el camino sino que además acompañar hasta que vos veas que la cosa está encaminada. Obviamente la capacitación tiene que estar. Pero además tiene que haber un estudio, un asesoramiento de alguien, tenés que estar acompañado ante cambios como éstos, con gente que sabe.

**¿En qué aspectos se modifica el modelo de ingreso tradicional y cuáles son los nuevos modelos surgidos como consecuencia de este nuevo mercado?**

**F.F.:** Y, cambia mucho. Si se plantea hoy la posibilidad de meter un contenido en la tele, yo te puedo decir cuál es el negocio de ese contenido. Vos tenés: para qué canal, para qué franja horaria, y con qué frecuencia. Entonces con todo eso yo te puedo decir cuánto el canal podría llegar a pagarte y cuál es el negocio de eso. El negocio puede estar en que vos recuperes con el precio de la lata, o del producto el costo de eso que estás

haciendo, terminó la historia y vas a plantear el negocio al canal con un esquema de co-participación con la venta de PNT, o que no te alcance. Entonces no va a ser un ingreso directo la venta de PNT, sino que vas a tener que subsidiar parte del costo, la diferencia o todo el precio de lo que venga de la PNT e ir a buscar cosas por fuera, como puede ser venta internacional, la de latas, de formato, de merchandising, de lo que sea. Todas esas cosas que puedan llegar a subsidiar tu costo. Ese negocio lo conozco y te puedo decir.

Este negocio es nuevo, y al ser nuevo, el costo lo vas a tener igual si querés hacer un producto. Quien te da la plataforma para que vos lo puedas difundir, que puede llegar a ser un Netflix, un Claro, un Personal, o algún otro, te puede llegar a decir “yo te pago por cada lata que me entregás, te voy a dar un precio”. Y ahí seguramente va a terminar, porque no creo que tengas muchas posibilidades de poner PNT ahí. Publicidad sí, pero hasta que estos negocios empiecen a tomar ritmo... Son negocios muy chiquititos. Imagínense que una PNT que puede llegar a hacer Marcelo o algunos de los conductores que tenemos nosotros, los precios promedios son muy altos. Entonces para una publicidad en una página en una plataforma digital es elevadísima. Así que yo creo que hoy el negocio es incierto. ¿Que todo fluye y que a través del teléfono o de una computadora vamos a poder hacer lo que se nos antoje? No me cabe ninguna duda.

**¿Cuál es tu perspectiva con respecto a todas estas tendencias en relación al negocio televisivo?**

**F.F.:** Yo pienso que no es que va a desaparecer la TV, pero se va a reducir de tal manera que queden encasillado en su nicho aquella gente que sea mayor o gente de un nivel económico bajo. Yo creo que sí, que todo esto va a explotar, y hay que estar preparado. Los productos que hacemos nosotros, son productos, no digo caros por el nivel de producción, pero para un canal terminan siendo año tras año cada vez más difícil de soportar. Entonces en algún momento vamos a tener que tomar una decisión. O generar más productos, que estamos en pos de eso, sin tocar la estructura.

## Anexo G.2: Federico Reyna – Sports Acquisitions & Digital Media en ESPN International

### **¿El cambio en la manera de distribuir los contenidos fue planeado o fue una respuesta inmediata y necesaria ante el nuevo contexto?**

**F.R.:** Desde la casa Matriz de ESPN en EEUU, siempre se analizan cuáles son las nuevas tecnologías y adelantos que se esperan a futuro y en la cual los consumidores estarán involucrados. Es por ello que la aparición de la nueva forma de distribuir contenidos no los agarró por sorpresa. Fue meramente planeado. Debido a que se encuentran en una industria con una competencia muy fuerte, ellos fueron los pioneros en implementar estos nuevos proyectos. No quería que la competencia se adelantaría a ellos.

A raíz de esto, en el 2006, comenzaron implementando el programa ESPN 360, hoy llamado ESPN PLAY, el cual consiste en la oportunidad que tiene el consumidor de poder ver todo el contenido deportivo en vivo y On-Demand, que ofrece la empresa por medio de la PC, Tablet o Móvil.

Los nuevos proyectos fueron extremadamente planeados, ya que la forma de consumir contenido por parte de los clientes cambió. Hoy en día los clientes, desean ver todos sus programas en vivo, es por ello que ESPN debe ofrecerles ese servicio para que los mismos puedan acceder a ver sus programas mediante cualquier dispositivo que el usuario prefiera y se sienta más cómodo.

Con la aparición de la nueva forma de distribuir contenido, apareció el concepto de CORDCUTTING, que consiste en no seguir viendo programas en la TV a través de la operadora de cable, sino que ver los mismos a través de internet de forma gratuita o con un valor inferior al que se le debe pagar al cableoperador.

**¿Cuáles son los proyectos que lleva o llevará a cabo la organización para incorporar los contenidos web en su propuesta de valor?**

**F.R:** Actualmente, la empresa no tiene en mente crear nuevos proyectos para ser incorporados en la web. Todos los proyectos que se están llevando a cabo, ya están incorporados en internet.

Su propuesta de valor, no radica en ofrecer una gran cantidad de productos o contenidos, sino que lo que quieren lograr es que todos los contenidos sean de excelente calidad, y buscan ir puliéndolos día a día para ofrecer un mejor servicio que la competencia, y así mantener cautivado al consumidor. ESPN tiene como objetivo mejorar los productos que ya tienen en su cartera, y a medida que surgen nuevos dispositivos y mejora la tecnología, poder ofrecer todos sus servicios en los mismo.

Es por eso, que la empresa fue la primera en proporcionar sus programas en internet o con la posibilidad de verlos en diferentes dispositivos, y luego fue la competencia quien copió estas estrategias para no quedarse sin nada del mercado.

**Ante esta manera de trabajar en nuevos proyectos, ¿hubo una reestructuración del organigrama? ¿Se crearon nuevos departamentos?**

**F.R.:** En parte se puede afirmar que hubo una reestructuración del organigrama. No es cierto que se crearon nuevas áreas para llevar adelante los nuevos proyectos. Lo que sucedió fue que dos áreas diferentes, terminarán trabajando juntas y formarán una sola.

Por ejemplo, el área que trabajaba para la TV le reportaba a una persona y el área que se encargaba de la parte de internet, llamada .com, le reportaba a una persona diferente. Con la aparición de los nuevos contenidos, y para que toda la empresa estuviera relacionada, se buscó y se llevó a cabo que las dos áreas, nombradas anteriormente, le terminarán reportando a la misma persona, para así tener todo el contenido unificado, no importando cual será la pantalla por la cual se transmitirá el contenido.

A partir de esto, se buscaba que haya un sólo equipo y que todas las redacciones quedarán unificadas, no importando el medio y dispositivos por el cual se ofrecerán los programas.

### **¿Cuántos departamentos de la organización están involucrados en los nuevos proyectos que incluyen contenidos web?**

**F.R.:** Como se explicó anteriormente, todas las áreas están involucradas en los nuevos proyectos.

No se busca que cada área reporte a una persona diferente, se tiene como objetivo que todas las partes de la empresa estén relacionadas y así poder unificar el contenido.

Es por ello, que desde el área de producción, comercial, finanzas hasta la parte técnica están implicados en la creación, puesta en marcha, desarrollo y mantención de los nuevos proyectos, en lo que se incorpora el contenido web.

### **¿Cuál es la reacción de las personas en las empresas ante la necesidad de modificar sus actividades en función de las nuevas tendencias?**

**F.R.:** En la mayoría de los casos, el personal de la empresa se va adaptando a los nuevos proyectos y a las acomodaciones que se van haciendo en la organización.

Sin embargo, como sucede en cualquier ámbito con la aparición del cambio y de las nuevas formas de trabajar, las personas generan cierta resistencia. Como resultado de varios estudios y a través de las observaciones, se concluye que generalmente los que tienen mayor rechazo al cambio es la generación del baby boomer, aquellos con más de 60 años. Esto se debe a que los mismo no están acostumbrados a utilizar las nuevas tecnologías o ni si quiera saben usarla, ya que en su época no existía nada de los que se usa hoy en día. Estas personas se encuentran en los altos puestos o en

cargos jerárquicos. Igual saben que deben adaptarse a los cambio para no quedar afuera y seguir compitiendo en el mercado.

Son conscientes que deben amoldarse a las nuevas tendencias y a las nuevas preferencias del consumidor para que ellos los sigan eligiendo y consumiendo sus programas.

En la industria tan competitiva en la que trabajamos, o te adaptás al cambio o te quedás afuera de todo. Por ello, se busca la forma más amena para que el personal se acostumbre y no genere resistencia a las nuevas formas de trabajar.

**¿Se llevaron a cabo capacitaciones para involucrar a las personas en el cambio? En caso afirmativo, ¿cuántas y cuáles fueron necesarias?**

**F.R.:** Sí, con la aparición de los nuevos contenidos en la web se han tenido que llevar a cabo diferentes capacitaciones para el personal.

En un principio, se explica la importancia del tema y las consecuencias positivas que van a generar esos nuevos proyectos para la empresa.

Luego, en el caso por ejemplo de los periodistas, se les demostrará que su trabajo es una parte fundamental en el nuevo proyecto y se les explicará cómo deben vendérselo a los consumidores. Para lograr eso, lo que se realiza es entregarle el dispositivo nuevo con el cual se trabajará, para que ellos puedan entrar a las aplicaciones y empiecen a descubrir y a saber cómo se debe utilizar. Una vez que saben cómo funciona todo desde allí deben aprender cómo se lo transmitirán a los usuarios.

Las nuevas formas de conocer los nuevos medios es mediante capacitaciones o a través del contagio o 'evangelización del personal' logrando que las personas conozcan y se adapten a las nuevas tecnologías y a las preferencias del usuario.

**¿En qué aspectos se modifica el modelo de ingreso tradicional y cuáles son los nuevos modelos surgidos como consecuencia de este nuevo mercado?**

**F.R.:** La modificación que se lleva a cabo en el modelo de ingreso tradicional es que hoy en día, a los espectadores se les cobra más dinero por ofrecerle mejores programas y agregándoles nuevos complementos de la programación tradicional. Por ejemplo, lo que hace HBO: vos como usuario pagás un mayor abono, pero disfrutás de una programación sin publicidad.

En cambio, con la TV paga, lo que se busca es fidelizar al cableoperador. Mediante este medio, se van creando productos con valor agregado. Tal es el caso de ESPN Play, donde vos le pagás una tarifa fija a tu cableoperador, e ingresando tú código de usuario ya podés acceder a la aplicación.

**¿Qué proporción de contenidos sobre el total de los que la empresa ofrece a la audiencia, alcanzan la web? ¿Cuáles son los criterios para seleccionar aquellos que la alcanzan y aquellos que no?**

**F.R.:** Actualmente, todos los contenidos que ofrece la empresa alcanzan la web. Aquellos productos que están exceptuados son los que no se consiguieron las licencias o derechos pertinentes, y no se les permite reproducirlos por internet.

Todos aquellos programas que se consiguen y que tienen los permisos están disponibles en ESPN Play. Esto se debe a que la empresa trabaja con nichos específicos.

El tipo de consumidor al cual atiende la empresa se lo denomina: fanático. Es por ello que, en la aplicación de ESPN Play, transmiten y ofrecen desde partidas de trucos hasta partidos de fútbol en vivo.

Para ESPN lo importante es ofrecer todos aquellos productos que sus clientes fieles quieren o están dispuestos a ver. Se busca que hasta el

programa más inusual o que no tuviera mucha audiencia, sea reproducido a través de la aplicación. De esta forma se logra cautivar y fidelizar a los usuarios y que los mismo no empiecen a utilizar las aplicaciones de la competencia.

Todos aquellos contenidos que saben que los clientes van a consumir, la empresa está dispuesta a ofrecerlas por internet y para los distintos dispositivos.

Como se mencionó anteriormente, la única limitación que se va a tener para que un producto no pueda alcanzar la web es la limitación que le imponga el dueño de autor del contenido.

### **¿Cuál es su perspectiva a futuro con respecto a estas tendencias en relación al negocio televisivo?**

**F.R.:** Desde mi opinión, yo creo que estas nuevas tendencias van a seguir creciendo con el tiempo y con la aparición de nuevos dispositivos.

Considero que la pantalla más utilizada por el consumidor será la que sea más cómoda y práctica para el mismo, dependiendo en la situación y lugar en que se encuentre.

Cada persona se va adaptando al dispositivo que tenga a mano en un determinado momento. Por ejemplo, si el usuario está en su casa seguramente veo los programas a través de la TV; en cambio, si está en el médico esperando a ser atendido, va a optar ver el contenido a través de su celular o Ipad. Hoy en día las personas no se quieren perder ningún programa, es por ellos que si no tienen la posibilidad de verlo en vivo a través de la TV o de algún otro dispositivo, saben que tienen la posibilidad de verlo por internet mediante el servicio de On-Demand, o que estará subido en la aplicación de ESPN Play.

También la empresa es consciente que aparecerán nuevas plataformas o dispositivos por donde se podrán ofrecer los contenidos y que a su vez habrá aglutinadores. Los nuevos proyectos y contenidos en web no van a ir para atrás, o sea que no van a desaparecer, sino que se van a ir desarrollando cada vez más.

### Anexo G.3: Marcos Foglia – Director de Contenidos y Nuevos Medios en TN, El Trece y Ciudad

#### ¿El cambio en la manera de distribuir los contenidos fue planeado o fue una respuesta inmediata y necesaria ante el nuevo contexto?

**M.F.:** Lo primero que cambia es la tecnología, a medida que cambia la tecnología, cambia el desempeño de la audiencia. La tecnología impacta en el negocio de la música, en la distribución por cable y en varias industrias. Entonces, la revolución tecnológica cobra velocidad exponencial, y eso provoca que la velocidad de cambio de las diferentes industrias se acelere y, como consecuencia, que haya un cambio rotundo en la forma de acceso de la gente a la tecnología y por ende, a los medios de comunicación que transmiten los contenidos.

Hay muchas industrias que están siendo impactadas, y hay otras que no sabemos que van a ser impactadas, pero que van a ser impactadas de forma espeluznante; por ejemplo la salud, el mercado de capitales o el transporte. Y los medios de comunicación, distribuidores de contenidos son uno de los ámbitos donde la tecnología pega de lleno y que recién estamos viendo el principio del impacto. Igual creemos que el impacto va a ser aún más fuerte que el de ahora.

En general, las empresas que distribuyen contenido son de orden tradicionales y tienen que producir cambios en su forma de producir contenidos, para después tener efectividad a la hora de distribuir los contenidos.

#### ¿Cuáles son los proyectos que lleva o llevará a cabo la organización para incorporar los contenidos web en su propuesta de valor?

**M.F.:** Nosotros llevamos un proceso de evolución bastante profundo en los últimos 4 años, donde, le pusimos foco, en principio, a la marca TN. La marca TN, es la que, en lo digital, tiene 12 millones de usuarios por mes. Es una marca que no tenía presencia en digital.

Ahora estamos empezando ese proceso con “El Trece TV”, con “Ciudad.com”, un sitio de espectáculos y con “Fashion TV”, que lo lanzamos hace 4 o 5 meses.

Y el cambio tiene que ver con diferentes áreas: el área de producción de noticias, de producción de ficción, estamos trabajando en conjunto con Polka (al momento de producir ficciones).

El trabajo va a estar en las aplicaciones para la 2da pantalla, que es Secondscreen (cuando uno está con la tele y va interactuando con otras pantallas, mismo con la ficción “Guapas”). También hay que cambiar la política de RR.HH de la compañía, para poder atraer a los mejores talentos que trabajan en el mundo digital. Estamos con un proceso muy complejo y grande de transformación, no solamente en la forma de producir contenido sino en la cultura de la compañía.

**Ante esta manera de trabajar en nuevos proyectos, ¿hubo una reestructuración del organigrama? ¿Se crearon nuevos departamentos?**

**M.F.:** Sí, se creó un nuevo departamento que es de Contenidos Digitales, que es el área que lidero yo. Es una gerencia creada hace unos años, que trabaja a la par de otras gerencias como por ejemplo, con la dirección de programación (que es la que lleva adelante Adrián Suar), la gerencia de Finanzas, Comercial, RRHH, Administración. Entonces, básicamente lo que se hizo fue, armar un organigrama diferente y también empezar a trabajar con políticas de RR.HH diferentes, porque considero que las políticas de RR.HH tradicionales no alcanzan para tener a los mejores talentos del mundo digital. El cambio en el organigrama es necesario para poder traer a los mejores talentos del mundo digital.

**¿Cuántos departamentos de la organización están involucrados en los nuevos proyectos que incluyen contenidos web?**

**M.F.:** Los nuevos contenidos impactan en el área comercial, en el área de Administración, de RRHH, de Programación. Impactan en toda la compañía.

También estamos haciendo una redacción multimedia para toda las marcas del grupo, donde van a estar todas las marcas y eso también impactan en todas las áreas.

**¿Cuál es la reacción de las personas en las empresas ante la necesidad de modificar sus actividades en función de las nuevas tendencias?**

**M.F:** La reacción de las personas es diversa. Hay resistencia de quienes están acostumbrados a ciertas rutinas, hay apoyo de aquellos que ven esto con una forma de desarrollarse profesionalmente. En general, el cambio más complejo a llevar a delante en cualquier organización, es el cambio cultural.

Es una compañía que viene haciendo las cosas de una manera y esto requiere hacer las cosas de otra manera. Uno quisiera que fuera todo más flexible, pero también hay que entender que esta compañía está pensada para producir contenido televisivo y no para producir contenidos para el mundo digital. Por eso es un trabajo, básicamente de cultura.

**¿Se llevaron a cabo capacitaciones para involucrar a las personas en el cambio? En caso afirmativo, ¿cuántas y cuáles fueron necesarias?**

**M.F:** Sí, hay capacitaciones de todo tipo. Y hay mucho benchmark: viajar al exterior a ver medios, viendo otras compañías cómo lo están haciendo. Viendo cómo hacen estos cambios el resto de las compañías.

**¿En qué aspectos se modifica el modelo de ingreso tradicional y cuáles son los nuevos modelos surgidos como consecuencia de este nuevo mercado?**

**M.F.:** El nuevo modelo cambia porque al migrar la audiencia, migra la torta publicitaria. Internet recibe más torta publicitaria que el cable: “no es que no se ve más tevé, sino que no se hace cuando el canal lo decide. Se observa un producto cuando se tiene ganas o el tiempo necesario. Es la gente la que selecciona y termina siendo su propio gerente de programación”.

**¿Qué proporción de contenidos sobre el total de los que la empresa ofrece a la audiencia, alcanzan la web? ¿Cuáles son los criterios para seleccionar aquellos que la alcanzan y aquellos que no?**

**M.F.:** Llevamos casi el 100%, sin embargo lo que hay que provocar es, no solamente la adaptación de contenidos para el mundo de la tele y para el mundo digital, sino la generación de contenidos ad hoc exclusivamente para digital, que es un poco lo que estamos haciendo, una combinación de las dos cosas.

**¿Cuál es su perspectiva a futuro con respecto a estas tendencias en relación al negocio televisivo?**

**M.F.:** Yo creo que la industria de la televisión está viviendo un momento de inflexión, como el que vivió el de la industria de los diarios hace 15 años. Hace 15 años la industria de los diarios tomó el tema digital como que aparecía algo diferente, y este modelo digital lo que provoco fue que desapareciera la industria de los clasificados, que la aceptación de los diarios baje, que la publicidad migre y que el modelo de negocio se integre. Y el mundo televisivo está viviendo algo similar, entonces todavía tiene tiempo de modificar su rumbo pero no mucho.

La aparición de nuevos jugadores, como Netflix o como Youtube, que configuran notablemente el negocio de la televisión tradicional y está viviendo un proceso que se va a acelerar en los próximos años, genera que las compañías tradicionales den un movimiento muy fuerte en el cortísimos plazo.

La tele sigue siendo el principal receptor de publicidad de la Argentina y del mundo. Pero a nadie se le ocurra decirles a ustedes que tienen que esperar hoy a la noche para ver a Guapas, ustedes van y lo ven cuando quieren.

Es una generación que nace con un hábito de consumo totalmente diferente. Entonces eso trae un gran impacto en el negocio. Es un jugador que no estamos viendo pero lo vamos a terminar de ver en un plazo muy cercano.

## ANEXO H: ANALISIS COMPARATIVO DE ENTREVISTAS

	GERENTES		
	Facello, Federico	Reyna, Federico	Foglia, Marcos
Propuesta de valor: calidad del contenido	ALTA	ALTA	ALTA
Grado de planeamiento de los cambios	ALTO	ALTO	MEDIO ALTO
Estrategias de distribución	-	MUCHAS	MEDIO
Contenidos con alcance a la web	MEDIO	ALTO	ALTO
Preferencia del tipo de pantalla online	MEDIA	MEDIA	ALTA
Aumento del nivel de audiencia total	BAJO	-	-
Nivel actual de audiencia en tv	MEDIO	-	-
Variación de los modelos de ingreso	MEDIA BAJA	MEDIA	MEDIA
Impacto en la estructura y departamentos	MEDIO ALTO	MEDIO ALTO	ALTO
Estructuras dinámicas	SI	SI	SI
Capacitación al personal	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Perspectiva a futuro	MUY POSITIVA	MUY POSITIVA	MUY POSITIVA

	EXPERTOS		
	Cwaik, Joan	Gennari, Horacio y otros	Aguilar, Martín
Propuesta de valor: calidad de contenido	ALTA	ALTA	ALTA
Grado de planeamiento de los cambios	-	MEDIO	MEDIO
Estrategias de distribución	MEDIO	MEDIO	MUCHAS
Contenido con alcance a la web	MEDIO BAJO	ALTO	MEDIO ALTO
Preferencia del tipo de pantalla online	MEDIO	MEDIO ALTA	MEDIO ALTO
Aumento del nivel de audiencia total	MEDIO ALTO	BAJO	MEDIO ALTO
Nivel actual de audiencia en tv	ALTO	MEDIO	MEDIO BAJO
Variación de los modelos de ingreso	MEDIO ALTA	ALTA	MUY ALTA
Impacto en la estructura y departamentos	-	-	MEDIO
Estructuras dinámicas	SI	SI	SI
Capacitación al personal	MEDIA ALTA	-	-
Perspectiva a futuro	MUY POSITIVA	CONSERVADORA	POSITIVA

