



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

“La transformación de telecomunicaciones ante la convergencia digital originada por el surgimiento de las multipantallas”

Autores:

✻ Centrone Balbuena, Pilar L.U.: 1025788
✻ Cristofoli, Luciana L.U.: 1025663

Tutora:

✻ De Arteche, Mónica Regina

Año: 2014

Curso: 2189058



Abstracto

La sociedad actual ha sufrido una migración en sus hábitos de consumo de televisión originada por la convergencia digital, la cual los impulsó hacia un consumo a través de diversas multipantallas. Esto generó una necesidad de adaptación por parte de las empresas de telecomunicaciones.

La investigación fue realizada bajo una metodología descriptiva-explicativa con el fin de comprender y explicar cómo han realizado las empresas de telecomunicación los procesos de cambio y adaptación ante el surgimiento de las segundas pantallas. Bajo esta metodología se realizaron encuestas a gerentes de empresas del Grupo Clarín como también a un experto en medios digitales. Además se analizaron documentos y se realizó una encuesta a consumidores de medios digitales.

Como resultado de esta exhaustiva investigación, el trabajo de campo nos permitió ver que esta convergencia digital trajo arraigados muchos cambios, tanto los nuevos hábitos de consumo de las personas, como también los nuevos modelos de negocios y estrategias que deben implementar las empresas de telecomunicaciones, para no dejar de ser jugadores claves dentro del mercado.

También nos permitió comprender como estas empresas pueden obtener una ventaja competitiva, adquiriendo y complementándose con estas nuevas plataformas y multipantallas, que permiten estar todo el tiempo conectado donde cada usuario lo desee, cuando lo desee. Y siendo esto un punto clave para poder captar la atención del público en cada momento.

Las empresas de telecomunicaciones como las del Grupo Clarín están emergiéndose en el cambio. Un cambio que abarca desde su estructura interna, hasta su relación con sus clientes. Y esto hace posible que la televisión ya no sea un único elemento de entretenimiento, sino que se encuentra complementada con las diversas multipantallas que permiten a los usuarios interactuar no solo entre ellos, sino también con el medio, creando así comunidades entre sus seguidores y esto realza la oferta.



Abstract

Today's society has undergone a migration in their television's consume habits caused by digital convergence, which encourage the consumers to consume a diversity of multiscreens. This created a need for adaptation by telcos.

The research was conducted under a descriptive-explanatory methodology in order to understand and explain how they have done business telecommunication processes of change and adaptation to the emergence of second screens. Under this methodology surveys to managers of companies of Grupo Clarin as an expert on digital media. Further documents were analyzed and a survey of consumer digital media was performed.

As a result of this extensive research, field work allowed us to see that this digital convergence rooted brought many changes, both new habits of people, as well as new business models and strategies to be implemented telcos, non-stop being key players within the market.

It also allowed us to understand how this companies can gain competitive advantage by acquiring and complementing these new platforms and multi-screens, allowing all the time be connected where each user want, when they want. And, this is the a key to capture the audience's attention every time point.

Telecommunications companies like Grupo Clarin are beign part of the change. A change ranging from its internal structure, to its relationship with its customers. And this makes possible that television will be no longer a single element of entertainment, but is supplemented with various multiscreens that allow users to interact not only among themselves but also with the environment, creating communities among his followers and this enhances the offer.

Justificación

La sociedad actual está atravesada por cambios significativos que alteran, entre otros aspectos, la producción, distribución y consumo de bienes culturales. Los cambios y continuidades en la realidad social siempre estuvieron presentes pero en las últimas décadas ambos movimientos entraron en una relación de tensión y hasta de conflicto. El denominado mundo contemporáneo está atravesado por varias características identitarias: la revolución científico- tecnológica de la era digital, la cultura mediatizada, la globalización, entre otras.

La televisión tradicional fue en sus inicios un medio de comunicación centralizado y de audiencia masiva pero ante el surgimiento de las sociedades multipantallas se produjo un giro rotundo en cuanto a la forma de producción, distribución y recepción como así también en los contenidos de programas y géneros.

Hasta hace pocos años existía una oferta audiovisual generalista donde era posible encontrar contenidos similares a la misma hora. Pero los cambios en los hábitos de consumo de los espectadores están obligando a las empresas a migrar hacia canales multitemáticos modificando sus operaciones tradicionales.

Tras la imprenta y la revolución industrial, Internet está implantando profundos cambios en todos los órdenes de la vida, borrando fronteras institucionales, sociales y culturales. Cuando la comunicación multiplataforma se convierte en una estrategia clave, los canales televisivos buscan crear comunidades entre sus seguidores, lograr que a través de la web el público acceda a la programación de la cadena, y atraer a nuevos usuarios que encuentren contenidos atractivos. Los espectadores consumen contenidos a través de múltiples plataformas, de modo que Internet no sólo no canibaliza a la televisión, sino que la complementa y realza la oferta sinérgica y conjunta.



Las tecnologías digitales han arraigado en los últimos años en todos los ámbitos profesionales de los medios de comunicación. De entrada, han sustituido a las herramientas analógicas empleadas hasta hace poco más de una década para la investigación, producción y difusión de informaciones. Asimismo, las tecnologías digitales han multiplicado los soportes de consumo en manos del público, gracias a las notebooks, teléfonos móviles y diversos dispositivos electrónicos.

Toda convergencia tecnológica requiere de costosas inversiones, primero porque cualquier cambio tecnológico que se piense va a provocar inmediatamente que se queden obsoletas las infraestructuras tecnológicas utilizadas hasta ese momento; y, segundo, porque aparecerán otros gastos que forzosamente surgirán de la presentación de los nuevos productos o servicios que traerá consigo la conversión de medios.

Este trabajo de investigación buscará responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles fueron los efectos que produjo en la industria el cambio de régimen de la mirada de los espectadores como consecuencia del surgimiento de las multipantallas?

¿Cómo están modificando sus canales las empresas de medios para poder adaptarse a los nuevos contextos digitales?

¿Cómo se está transformando y diversificando la industria de la televisión ante el surgimiento de plataformas multipantallas?

¿Qué cambios tuvieron que realizarse en las organizaciones para que sean capaces de adaptarse a los contextos digitales?

Objetivos

El objetivo general de esta investigación es describir y analizar cómo se adaptaron las empresas de la industria televisiva al nuevo escenario tecnológico y social.

Los objetivos específicos son:

- Describir la metamorfosis de las pantallas y plataformas digitales
- Conocer los diferentes perfiles de usuarios que se crean en base a la relación establecida con los dispositivos.
- Describir la complejidad de los nuevos hábitos de mirada de los espectadores.
- Determinar cuáles son las nuevas competencias profesionales que requieren las empresas para hacer frente al nuevo contexto digital.
- Analizar el rediseño de las estrategias dentro de las empresas de telecomunicaciones.
- Conocer los nuevos formatos audiovisuales y la multimedialidad de los contenidos
- Explicar el impacto de la convergencia digital dentro de la industria televisiva.
- Aplicar el proceso de adaptación del cambio en procesos en un grupo multimedia

Alcance

El alcance de esta investigación está limitado a los cambios que se produjeron en la industria televisiva como consecuencia del impacto del surgimiento de las plataformas multipantallas. Sin embargo, no tomaremos en cuenta para este trabajo de investigación, el efecto que este mismo fenómeno produjo en otras industrias como son la editorial, radial y cinematográfica.



Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a nuestra tutora Mónica De Arteche por asesorarnos, guiarnos y alentarnos en nuestra investigación.

Agradecemos a quienes han colaborado con este trabajo brindándonos su tiempo, sus conocimientos, y facilitándonos la información necesaria para poder seguir adelante. Especialmente agradecemos a: Miguel Marzinelli, Gustavo Cristofoli y Gustavo Buezas.

A la Cámara Argentina de Agencias de Medios, a Millward-Brown, y al Grupo Clarin por brindarnos acceso a sus archivos y documentos.

Y a todos nuestros familiares y amigos que nos han apoyado a lo largo de este tiempo...

Muchísimas Gracias.

Marco Teórico

Capítulo 1: La convergencia de la televisión tradicional a las multipantallas

1.1 Concepto de multipantalla

El concepto de multipantalla no se encuentra arraigado en la sociedad aún como un término conocido o familiar. Es necesario entonces, aclarar con las siguientes definiciones gran parte de las interrogantes que surgen al mencionarlo.

Según lo expresado por la Real Academia Española el término “segunda pantalla” o “multipantalla” hace referencia al dispositivo electrónico (notebook, tablet, o smartphone) que un usuario de televisión utiliza, a fin de interactuar con el contenido que está consumiendo.

La ‘experiencia multipantalla’ describe la capacidad de un consumidor para crear y consumir contenido por múltiples dispositivos de una forma transparente y clara. Ya no debe estar un determinado activo de medios intrínsecamente asociado a un dispositivo determinado. (Norero, 2009).

El concepto de segunda pantalla o multipantallas no debe mencionarse como concepto único sino que es preciso destacar que existen varias formas de interacción y consumo. (Lasa, 2011). Los portales televisivos donde se tiende a la convergencia plena tienen que dar cabida a los diferentes tipos de audiencia. (Siapera, 2004)

A continuación se presentaran los mismos:

- *El espectador clásico:* El usuario que entiende la web como una mera extensión del canal tradicional, por lo que apenas busca referencias a programas y guías de televisión, así como descargar alguna promoción o videoclip.
- *El espectador fan:* En este caso, Internet refuerza al medio televisivo, puesto que crea páginas de diversos programas con información para los usuarios más interesados. Por medio de foros y otros elementos puede generar una sensación de comunidad.



- *El espectador consumidor:* Es aquel que complementa la web con la oferta de merchandising de productos relacionados con programas televisivos.
- *El espectador ciudadano:* Se encuentra interesado en la actualización de las noticias y es participante en los diversos blogs y foros de discusión en torno a temas de actualidad.
- *El espectador cibernauta:* Aportando contenido extra (búsquedas, juegos, descargas), el portal televisivo puede convertirse en el referente de las actividades on line de los usuarios.

El mundo ha pasado a ser una sociedad mediática y multipantalla. A la pantalla del televisor se le han sumado la de la computadora, la del celular, y la de las consolas de videojuegos; además de otras que, como las tabletas que están en plena expansión.

1.2 La convergencia digital

Partiendo de la Real Academia Española (RAE) se entiende por convergencia a la “Acción y efecto de convergir”. Lo que no lleva a tres definiciones de convergir. En primer lugar puede entenderse como dirigirse o unirse en un punto. Por otro lado, también podemos entenderlo como concurrir al mismo fin. Y por último se hace referencia a convergir como sinónimo de aproximarse a un límite.

Cómo una metáfora creada por los teóricos con el objetivo de explicar un futuro social, económico y tecnológico integrado a partir de una red global de información, surgió el término “convergencia tecnológica o digital”.

La definición que ofrece mayor grado de profundidad acerca del concepto y alcance de la convergencia digital es la siguiente:

La convergencia digital es un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen desde múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una. (Salaverría, García-Avilés y Masip, 2010)

Al hacer referencia a la convergencia digital, se tiende a pensar en los medios tradicionales y como hacen para adaptarse e integrar las herramientas que facilita internet a su modelo tradicional de negocio. La convergencia digital no implica solamente el cambio en lo que son las rutinas productivas sino que también hay que tener en cuenta que este proceso conlleva arraigado un cambio en el consumo de esos contenidos informativos. (Ortells Badenes, 2013)

La convergencia no se plantea como un cambio brusco, sino que pretende ir por el camino de la evolución de manera acelerada la cual consume etapas en menor tiempo, lo que provoca es que en lugar de que la tecnología vaya sustituyéndose comienza a acumularse y esto produce una convivencia entre las técnicas y los procesos de comunicación tradicionales con otros innovadores. De este modo la convergencia facilitó interrelacionar diferentes soportes, lenguajes, mensajes, códigos y modo de consumo, así como la comercialización de sus servicios y contenidos. Hay tres factores que surgieron a partir de la digitalización visual y la expansión de internet que son: la multimedialidad, la hipertextualidad y la interactividad (Salaverría y Diaz Noci, 2003)

Existen infinitos modelos de convergencia que han sido desarrollados por distintos autores. El modelo de convergencia continua de Dailey, Demo y Spillman (2005) es el más reconocido por la literatura. En el mismo se diferencian las diferentes fases de la convergencia. Ellas son: la promoción cruzada, la clonación, la cooperación, los contenidos compartidos, y finalmente, la convergencia:

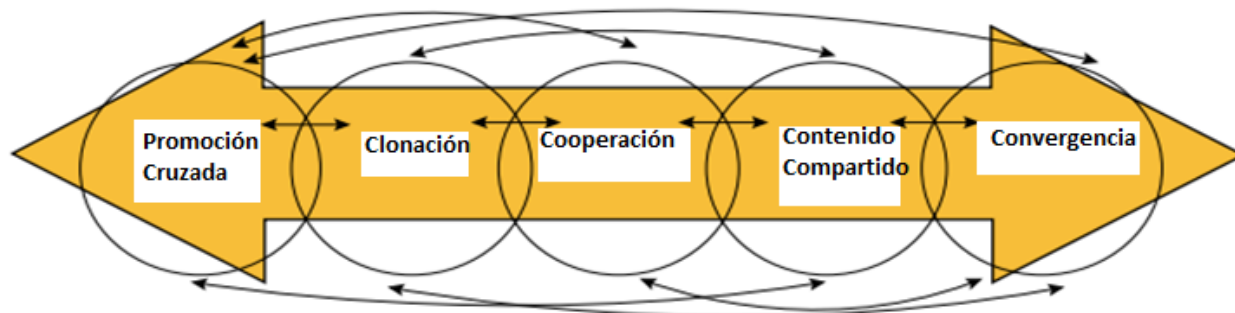


Figura 1: “Fases de la convergencia”

Fuente: Adaptation de Dalley, Demo y Spillman (2005) “The Convergence Continuum: Model for Studying Collaboration between Media Newsrooms” *Atlantic Journal of Communication* vol. 13, nº. 3, p 152.

En la figura de Dalley, Demo y Spillman (2005) podemos divisar cinco estadios, incluyendo el final. El primer estadio consiste en la promoción cruzada y es la convergencia primitiva. Aquí la sinergia se produce con los elementos visuales que animan a la audiencia a probar el otro medio relacionado. Luego se encuentra el estadio dos, en el cual sucede la clonación. Es aquí sucede la re publicación de los contenidos procedentes de otro medio. El siguiente estadio continúa con la coopetición (acrónimo de competición y cooperación) que implica una unión mayor, donde se comparten cosas, información concreta aunque aún existe cierta resistencia. En el cuarto estadio se comparten contenidos, sucede un intercambio de ideas constante y una planificación conjunta. Finalmente en el estadio final, la convergencia, se integran los conceptos anteriores, la redacción es integrada y los contenidos son multimedia.

1.3 Nuevas formas de consumo a través de las multipantallas

La convergencia digital provocó un cambio en el hábito de consumo de las personas. Hoy en día existen nuevas tecnologías que dispersan la atención del público hacia nuevas direcciones dejando de ser la pantalla principal la de la televisión.

De acuerdo con David Card (1999) la convergencia tiene que ver más con los hábitos y conductas que con el software y el hardware. La clave no es si la televisión o las computadoras dominarán en el hogar. El debate realmente está en lo que la gente hará con los aparatos de que dispongan.

Por otro lado, en el año Pérez de Silva en el año 2000 afirmó que:

La televisión interactiva supone un cambio total del modelo televisivo convencional: la conversión de una economía de oferta en una regida por la demanda, la cercanía entre emisor y receptor, el conocimiento perfecto de los deseos y exigencias de estos últimos o la cesión de la función de programación al espectador (Pérez de Silva, 2000)

En definitiva, la nueva forma que tuvo que adoptar la televisión conllevó una ruptura de la relación unidireccional entre los proveedores de contenidos y la audiencia, para convertirse en una relación multidireccional.

Estas nuevas pantallas podrían estar también cambiando la forma de consumo del audiovisual que hasta ahora predominaba: la comunitaria –el cine– o familiar –la televisión– para dar paso a un acceso similar al del libro: individual y en silencio. La televisión no está interesada en un dispositivo que imita el papel, sino en una pantalla portátil que permita reproducir sus contenidos, por lo que es muy posible que los dispositivos *e-paper* tengan una vida efímera o se conviertan en un mero instrumento auxiliar siempre que su precio sea muy económico. (Noci, 2010)

Tal como se puede observar a través de la página web de noticias de Microsoft, hoy en día las personas pasan la mayor parte de su tiempo frente a una pantalla, ya sea la de la computadora, la de la tableta, el teléfono celular o el televisor.

Asimismo, el sitio brinda dos definiciones sobre los sucesos ocurridos en el pasado y los sucesos que ocurren actualmente. Los expertos de Microsoft distinguen entre el concepto de *Primetime* y la de *Always On*

Con respecto al primer término, su significado implica la existencia de un usuario pasivo quien se encuentra frente a un sólo dispositivo a una hora determinada. Y en cuanto al *Always On*, su significado implica la existencia de un usuario activo, tal como ocurre hoy en día, cuando se está conectado siempre desde diferentes dispositivos, en cualquier momento y en cualquier lugar.

La idea del *always on* se ve reforzada ya que al televisor se le sumaron otras pantallas como la de la computadora, el celular, las playstations entre otros, que no sólo captan la atención del consumidor con sus propias funcionalidades sino que además al estar conectadas a internet, permiten al usuario disfrutar de los mismos contenidos televisivos pero a diferencia de la televisión y su estructura, estos lo hacen con mayor independencia. De este modo se puede ver como la irrupción de internet en el medio generó un nuevo marco competitivo para las empresas de telecomunicaciones (Vinader y Abuín Vences, 2013).

Como consecuencia de estas multipantallas surge un nuevo modelo a la hora de usar la información audiovisual interactiva, que se caracteriza principalmente por la inmediatez de acceso, la participación de los usuarios, la profundización, la personalización y la narración no lineal. Esto provoca que surjan nuevas perspectivas en el futuro del desarrollo de la televisión interactiva (José García Avilés, 2000).

La situación actual de la interposición de las multipantallas a la televisión tradicional fue prevista por Avilés en el año 2000 cuando afirmó que:

Hasta el momento la televisión analógica mantiene su hegemonía como medio de consumo de información y entretenimiento. sin embargo, los índices de audiencia de la televisión tradicional decrecen, lo que plantea un duro marco de competencia en el que la multiplicación de la oferta impone una progresiva fragmentación de la audiencia. (Avilés 2000)

Asimismo, las redes sociales están cada vez más presentes en los medios televisivos, y esto sucede a un ritmo frenético. En un primer momento los principales medios de comunicación daban uso a las redes casi de manera exclusiva para la difusión de los contenidos que se encontraban preparando y por supuesto, elementos publicitarios (Micó, 2011).

De a poco eso se fue modificando y comenzaron a utilizarse diversas vías para estimular la participación del consumidor a través de estas redes, un fenómeno muy asentado en su utilización es Twitter (Gallego, 2013).

Lo más impactante para destacar es como se logra transmitir más información a través de los mismos canales, permitiendo la especialización de contenidos y, por tanto, la fragmentación de la audiencia y la definición de un perfil de usuario/receptor más activo, demandante de contenidos adecuados a sus necesidades. (Jódar Marín 2009)

Las claves del éxito de este nuevo modelo se encuentra en la ruptura de los límites espacio-temporales, la accesibilidad, los servicios de valor agregado, la interactividad, la retroalimentación, y la integración multimedia que permiten las segundas pantallas a través de la posibilidad de conectividad que ofrecen los dispositivos. (Konert, 2003).

Las grandes cadenas de televisión deben centrar su foco en cómo aprovechar su conocimiento de información privilegiada para seguir captando la atención de los usuarios y que ellos tengan la capacidad de interactuar con la televisión de manera que se pueda atraer la atención a través de las ineludibles segundas pantallas (Breeanna Hare, 2012).

Mario Norero (2009), también hizo referencia a las estrategias que las empresas de telecomunicaciones deben adoptar a la hora de competir con las multipantallas, y la más importante, menciona, es alinear aquella estrategia de marketing o el posicionamiento con los dispositivos digitales. Esto se debe a que el uso de las multipantallas se estandarizó y resulta muy positivo para los consumidores y usuarios obtener con mayor facilidad cualquier contenido audiovisual para poder verlo cuando y del modo que se desee.

1.4 La adaptación de las empresas de telecomunicaciones.

A medida que la tecnología avanza y se instala en nuestros hogares, y aún más importante, en nuestras mentes, resulta cada vez más difícil para las empresas del entretenimiento captar la atención de los consumidores. La aparición de las multipantallas es un factor clave en esta industria y por las cuales las principales empresas de telecomunicaciones buscan la manera de adaptarse a ellas, junto a sus contenidos, estructuras y otros factores igual de importantes.

La convergencia tecnológica con respecto a la televisión, supone un cambio radical en al menos tres aspectos: en la manera de hacer televisión, la forma de ver la televisión y la forma propia del aparato de televisor (Pérez De Silva y Vilches, 2001).

Convertir la televisión en un medio interactivo surge como consecuencia un nuevo modelo de uso de la información audiovisual interactiva. Esta consecuencia está caracterizada por la inmediatez en el acceso, la participación de los usuarios, la personalización, entre otras cosas. (García Avilés, 2002)

La confluencia entre la computadora y la televisión se va consolidando, cada vez se encuentra más lejana aquella imagen del televisor y la computadora por separado, hoy en día estamos frente a un contexto donde los consumidores multipantallas y multitareas son capaces de ver un programa de televisión mientras interactúan activamente con programas online. La convergencia está operando de manera diversa donde los usuarios utilizan distintos aparatos para satisfacer sus necesidades de información, educación y ocio, no están a la búsqueda de un nuevo electrodoméstico. (Orihuela, 2000).

El consumidor de hoy en día ya no es más aquel receptor de información sedentario de los medios tradicionales, sino que adopta un papel diferente y activo para hacer frente a la oferta completa y heterogénea de contenidos en la cual él mismo puede seleccionar y decidir según sus intereses y necesidades. José Luis Orihuela propone una nueva definición para dichos consumidores que es “prosumidores”, ya que no sólo se convierten en consumidores de los medios sino que además participan activamente incluso hasta en la propia producción de determinados contenidos (Orihuela, 2000:47).

Schroeter, cofundador de Wywy, declaró:

La mitad de los televidentes utilizaban su *smartphone* o *tablet* para escribir *emails*, leer noticias o navegar en redes sociales mientras veían televisión. Las tecnologías que ahora se entrecruzan proveen una solución efectiva para recuperar la atención de los televidentes en la segunda pantalla. (Schroeter, 2013)

Los ciudadanos por su parte, hoy en día adoptan un papel doblemente activo. Por un lado es capaz de configurar su grilla de contenidos en la tv a su gusto y por el otro lado, es capaz de interactuar con el mismo medio a través de la utilización de las redes sociales que, a medida que transcurre el tiempo, están cada vez más arraigadas a este medio.

El sistema de comunicación de las personas cambia por completo con la expansión de las redes sociales. Las personas necesitan mantenerse conectados con su entorno y la actualidad las veinticuatro horas del día y pueden hacerlo gracias a las nuevas tecnologías. Los espectadores han desarrollado la capacidad de ver la televisión e interactuar al mismo tiempo expresando su opinión. (Ortells-Badenes, 2013).

La televisión atraviesa a todas las actuales pantallas. Pero, además, facilita el surgimiento de nuevos servicios audiovisuales, competitivos entre sí o complementarios con el uso tradicional de la televisión.

Este fenómeno presenta dos aspectos socio-antropológicos que tienen que considerarse detalladamente.

El primero tiene que ver con un aumento espectacular del tiempo-vida que los ciudadanos dedican a relacionarse con las pantallas y con los medios en general. El segundo, ligado al anterior, es la transformación o el cambio de régimen de la mirada –personal y social– que se está produciendo, o se ha producido ya. (Pérez Tornero, 2008)

Estas multipantallas afectan a la sociedad, tal como lo explica Barcena:

Tratamos de ver y hacer comprensible cómo los cambios sociales y tecnológicos modifican el comportamiento del espectador para convertirse en usuario; y cómo la interacción y uso de las distintas plataformas sociales y nuevas tecnologías hacen posible que estos nuevos modelos de uso se integren de forma definitiva y rápida en nuestra vida cambiando el concepto y uso de consumo de contenido audiovisual. Ya no hay pantallas principales y secundarias. Lo que tenemos delante es la multipantalla. (Bárcena, 2014)

Con respecto a las estrategias que deben llevar a cabo las empresas televisivas para adaptarse a este contexto digital, las cadenas deberán considerar a la red como una ventaja competitiva e integrarla en el desarrollo de sus estrategias. De este modo, la televisión se beneficiará de sus características diferenciadoras, interactividad y personalización, así como de la viralidad de los mensajes provenientes de las redes sociales. (Vinader Segura y Abuín Vences, 2013)

Capítulo 2: El desafío del cambio Organizacional

2.1 ¿Qué es el cambio organizacional?

Heráclito afirmaba que “uno nunca se bañara dos veces en el mismo río, ni tocara dos veces la misma sustancia en el mismo estado”. Con esto quería significar que lo único permanente es el cambio, ya que para su filosofía el mundo era un devenir de flujos y movimientos constantes.

Según las definiciones de la Real Academia Española, se entiende por cambio a “dejar una cosa para tomar otra”, “convertir o mudar algo en otra cosa” o “asumir una posición diferente”. El cambio tiene como principal objetivo hacer que las cosas sean diferentes a lo que son, tiende a impulsar una modificación sustancial en las mismas.

Pero en el contexto de las organizaciones la definición expresada anteriormente de la palabra “cambio” no expresa el verdadero sentido que adquiere. Ya que no hace ninguna diferencia entre la transformación estructural de las organizaciones, la modificación de su cultura, los ajustes a los procesos, procedimientos y normas, la modificación de orientación de sus mercados, o muchas otras consideraciones diferentes entre sí. (Marshak, 2002).

De acuerdo con lo expresado por Barnett y Carroll en su libro “Modeling internal organizational change” (1995) el cambio organizacional implica una transformación de la organización entre dos puntos en el tiempo. Es en ese supuesto en el que se sustentó Rivera González (2013) para representar gráficamente el concepto de cambio.

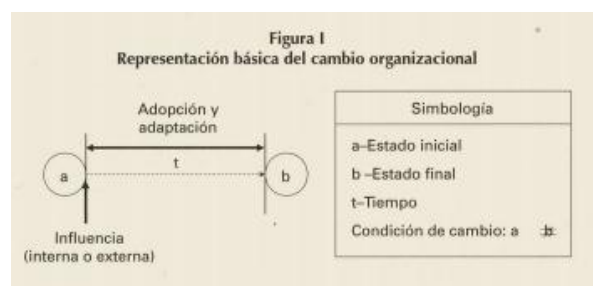


Figura 2: Representación básica del cambio organizacional.

Fuente: Rivera González, A.E (2013) “El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación” Gestión y estrategia. p.44

Desde esta perspectiva las organizaciones reciben influencias internas y externas, sin embargo no todas son de interés para la organización. Cuando una organización detecta una influencia se presentan dos alternativas: tomarla en cuenta o negarse a ella. Rivera González (2013) denominó a ese proceso como “proceso de adopción”. La adopción negativa o no adopción del cambio es una constante en las organizaciones. La decisión de no hacer cambios es una alternativa. Pero por otro lado, la adopción positiva da lugar al llamado proceso de adaptación. El mismo implica una modificación parcial o total de un recurso, una práctica, una función o una estructura. Es esta adaptación la que promueve el cambio organizacional.

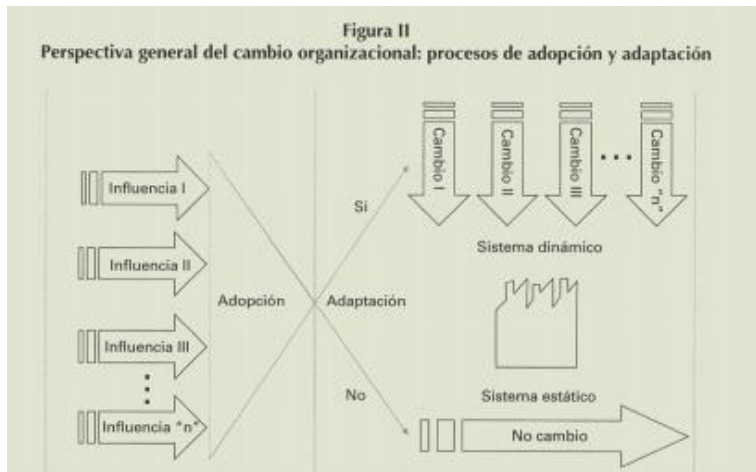


Figura 3: Perspectiva general del cambio organizacional: procesos de adopción y adaptación.

Fuente: Rivera González, A.E (2013) “El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación” Gestión y estrategia. p.44

Hay en general diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, pero existe un acuerdo implícito mediante el cual se presentan dos aproximaciones al concepto de cambio: el cambio planeado y el cambio súbito o emergente. (Burnes, 2005)

Sandoval Duque (2014) definió lo siguiente:

El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones.

A su vez, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional. (pág. 164)

2.2 Factores que impulsan el cambio

Para Sandoval Duque (2014) es preciso preguntarse ¿por qué una organización debe abordar transformaciones? Por supuesto, que existe una infinidad de motivos por los cuales una organización se enfrenta a cambios. Pero según su origen se los puede clasificar en dos grandes grupos: causantes externos y causantes internos.

Siguiendo con lo presentado por Sandoval Duque (2014), las causas externas pueden ser encontradas en: nuevas tendencias en los mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, nuevos competidores, innovaciones tecnológicas, los nuevos usos y costumbres sociales, la globalización, la presión por lo sostenibilidad, el desarrollo de nuevos medios de comunicación, entre otras.

Frecuentemente, las organizaciones no tienen capacidad para influir y modificar las fuerzas externas. Es por ello, que deben aprender a percibir las y accionar frente a ellas apenas surgen, ya que no entender con claridad las señales del entorno puede afectar a las organizaciones al punto tal de perder terreno y salir del mercado.

Sandoval Duque en su artículo “Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor” (2014) ejemplifica lo explicado anteriormente a través del caso de Research in Motion, la empresa productora de BlackBerry.

La misma pasó de ser la empresa líder en el mercado de los Smartphone a convertirse en un ejemplo de aquellas las empresas que pierden su posicionamiento como líder y su participación de mercado debido a causas externas que no supieron entender y enfrentar a tiempo.

Por otro lado, se encuentran las causas internas del cambio. Las cuales pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, a los nuevos estilos de liderazgo, a las nuevas

visiones de futuro, a los cambios que se generen en la estructura o en los procedimientos, a las alianzas y fusiones, entre otras circunstancias posibles.

Independientemente del tipo de causas que motiven el cambio, las organizaciones deben tener muy claro por qué lo desean o lo requieren, cuáles son los factores que las impulsan a ello y cuáles los resultados esperados (Grouard y Meston, 1996).

2.3 Diferenciando los distintos tipos de cambio organizacional

Un importante primer paso a la hora de construir la capacidad de cambio organizacional es comprender la naturaleza del cambio y las diferentes formas en las que este puede ser implementado. (Buono y Kerber 2008)

Desde un punto de vista conceptual existen tres enfoques interrelacionados para el cambio organizacional. Ellos son: *cambio directo*, *cambio planeado*, y por último, *cambio guiado*. Cada uno de los mismos posee ciertas ventajas y desventajas.

El *cambio directo* es conducido por la cumbre de la organización, descansa en los conceptos de autoridad y cumplimiento, y se centra en hacer frente a las reacciones que se generan cuando se implemente el cambio. Los gerentes determinan y anuncian el cambio y tratan de persuadir a los miembros de la organización para que acepten el cambio basándose en argumentos lógicos, emocionales o apelando al carisma del líder. El cambio directo refleja un enfoque rápido para la introducción de transformaciones pero si se utiliza inadecuadamente puede generar una reacción negativa promoviendo sentimientos de ira, odio y negación, afectando el clima laboral. (Marks, 2003)

El *cambio planeado*, que se ha convertido cada vez más popular en la gestión del cambio, puede surgir de cualquier nivel de la organización pero en última instancia debe estar avalado por la parte superior. Los líderes llevan a cabo acciones específicas, que son identificadas a través de la investigación y la experiencia, que mitigan la resistencia y pérdida de productividad generada por el cambio directo. (Beer y Nohria, 2000) El cambio planeado es mucho más que una creación y anunciación del mismo, se trata de crear las condiciones necesarias para que las personas se involucren en el proceso y participen en la forma e implementación. Sin embargo, una aplicación errónea del mismo puede conducir a



pérdidas de productividad generadas por una abrumación de los empleados como consecuencia de la complejidad del proceso. (Abrahamson, 2000; Kerber, 2001).

Es preciso comprender que los cambios no son procesos lineales y sencillos, sino que exigen de un conocimiento de todas las variables que afectan la compleja vida de las organizaciones. (Higgs y Rowland, 2005)

Por último, el *cambio guiado* es aquel que emerge desde dentro de la organización y además es acompañado por el compromiso y las contribuciones que realizan las personas para colaborar con el cumplimiento de los propósitos y objetivos establecidos. Este cambio se enfoca en lograr mejoras en los efectos que producen los innumerables cambios que se presentan en el entorno hipercompetitivo en el que se vive hoy en día. Es un proceso interactivo de la interpretación inicial y el diseño, la implementación y la improvisación del aprendizaje. Esto lleva a la constante reinterpretación y re diseño del cambio según sea necesario. (Buono y Kerber, 2008).

Dimensiones	Cambio Directo	Cambio Planeado	Cambio Guiado
Objetivos del cambio	Perfectamente definido - Meta inmutable	Objetivo claro con alguna modificación en caso de ser necesario	Dirección vagamente definida
Proceso de cambio	Fuertemente restringido	Flexible - Participativo	Experimental
Líder del cambio	Decir - Ordenar - Comandar	Idear un plan para lograr la meta	Instruir - Marcar el lineamiento
Relación agente de cambio	Persuasión	Influencia	Colaboración
Ritmo del cambio	Urgente - Rápido	Lento en la etapa de planeación y rápido en la etapa de implementación	Actuar rápidamente, improvisar, aprender y volver a actuar.

Figura 4: Diferenciando los distintos tipos de cambio

Fuente: Elaboración personal - Adaptación Buono, A.F y Kerber, K.W. (2008) “The challenge of organizational change: enhancing organizational change capacity” *Sciences de Gestión*, n° 65.

2.4 Niveles y velocidad del cambio

Es posible reconocer dos niveles de cambio: superficial o en profundidad (Grouard y Meston, 1996) o también se los reconoce como cambios de primer orden y cambios de segundo orden o transformacionales. (Burke y Litwin, 1992).

Sandoval Duque (2014) explica:

El término superficial puede sonar trivial, pero no es así. Significa pequeños y continuos cambios que involucran estrategias, estructuras, procesos, algunas transformaciones físicas y otras, fáciles de aplicar, rápidos para implementar y con costos limitados.

No existe una limitación para los cambios superficiales que puede llevar adelante una organización, y es probable que muchos de ellos terminen produciendo los anteriormente mencionados, cambios en profundidad.

Tal es así, que una de las recomendaciones para poner en marcha los cambios de segundo orden es lograr “pequeñas victorias” en el proceso de transformación. (Kotter, 1997)

Por otra parte los cambios en profundidad son aquellos que afectan la cultura, las prácticas, la visión, las estrategias, la estructura y otros elementos de la organización. (Burke y Litwin, 1992). Sus principales características son que generalmente son más costosos, demandan mayor cantidad de tiempo, y su impacto se evidencia en una mayor cantidad de áreas con consecuencias a largo plazo. Por lo cual, se deben planear y ejecutar de una forma muy cautelosa debido a los efectos que pueden generar en las empresas.

Otra clasificación sobre los niveles de cambio es la propuesta por Mintzberg y Westley (1992) quienes sostienen que los cambios pueden ser deductivos cuando se enfocan a las transformaciones estructurales más profundas, mientras que los inductivos se refieren a elementos más concretos de la organización. Estos conceptos hacen referencia también a como se despliega el cambio. Los deductivos son aquellos que parten desde lo general hacia lo particular y los inductivos aquellos que se inician en lo particular hasta llegar a lo general.

Mintzberg y Westley (1992), clarifican esta idea de la siguiente manera:

Los cambios deductivos son los que parten de modificaciones en la filosofía de la organización (misión, visión, valores) y buscan llegar a los cambios en la forma cotidiana de actuar. Los cambios inductivos son los que se generan a partir de elementos concretos (personas, procedimientos, equipos, infraestructura) para lograr transformaciones estructurales.

La velocidad con la que se adoptan los cambios depende de determinadas condiciones. Algunas de ellas son el nivel de cambio deseado, el comportamiento de la gerencia, la cultura organizativa y la cantidad de personas involucradas. Sin embargo, algunos cambios

necesitan desplegarse lentamente y otros deben ser rápidos debido a las demandas y a las presiones del entorno.

Es por eso que una de las tareas más difíciles para la alta dirección es aprender cuando y como acelerar o demorar un cambio para que el mismo pueda convertirse en un activo generador de valor. (Sandoval Duque 2014)

2.5 El proceso del cambio organizacional.

Lewin (1951) define que el proceso de cambio es un proceso complejo que está formado por tres etapas. En primer lugar, se encuentra la etapa del descongelamiento del estatus quo. En segundo lugar, se encuentra la etapa del movimiento hacia un nuevo estado. Y por último la tercera etapa corresponde al recongelamiento de la nueva situación para lograr la permanencia del cambio a lo largo del tiempo. En este proceso queda implícito que la simple introducción del cambio no garantiza el sostenimiento del mismo ni la eliminación de la situación previa a él.

El descongelamiento es necesario ya que es el método mediante el cual se puede romper el estado de equilibrio que se tiene en el estatus quo. Romper con él significa un quiebre para superar las presiones de la resistencia individual y del conformismo grupal. Esto puede lograrse de tres maneras diferentes. En primer lugar, se pueden intensificar las fuerzas impulsoras que desvían las conductas del estatus quo. Como contraposición, se pueden aminorar las fuerzas de restricción que impiden alejarse del estado de equilibrio actual. Y la tercera opción es combinar las dos primeras formas mencionadas anteriormente.

Una vez que se logró el descongelamiento, el cambio puede introducirse. Sin embargo, es preciso remarcar que no hay una línea que separe claramente el descongelamiento del movimiento. Muchos de los intentos por descongelar el equilibrio pueden ser causantes por si mismos de movimientos. En consecuencia, las técnicas empleadas por los agentes de cambio pueden actuar tanto sobre el descongelamiento como sobre el de movimiento.

Asumiendo que el cambio se haya introducido, para que éste sea exitoso, la nueva situación tiene que ser recongelada con el objetivo de perdurar. Este momento corresponde a la tercera y última etapa del proceso de cambio. Si no se tomase esta medida, existe una gran

posibilidad de que el cambio dure poco y que los empleados traten de volver a la situación de equilibrio anterior. Por ello, el principal objetivo que tiene el recongelamiento es estabilizar la nueva situación equilibrando las fuerzas impulsoras y las fuerzas de restricción.

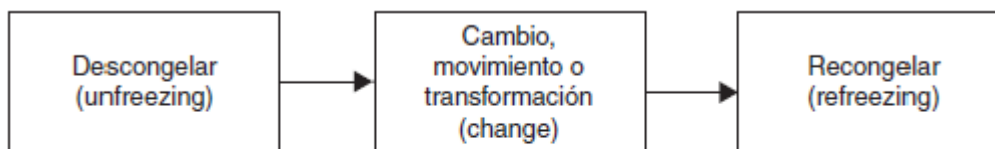


Figura 1. Proceso de cambio: modelo de Kurt Lewin.
Fuente: adaptado de Lewin (1951).

Figura 5: Proceso de cambio: modelo de Kurt Lewin
Fuente: Adaptado de Lewin, K (1951) “Field theory in social sciences”

2.6 Técnicas para enfrentar la resistencia al cambio

Existe una amplia discusión en la literatura sobre la disposición al cambio. Esto hace referencia al momento en que se produce el reconocimiento de la necesidad del cambio. Sin embargo, el mismo no es siempre aceptado por todos los miembros de la organización. (Cawsey y Deszca, 2007). “Se han propuesto seis tácticas que los agentes de cambio pueden aplicar al afrontar la resistencia al cambio” (Kotter y Schlesinger, 1979, p 106).

Las mismas serán presentadas a continuación:

1. Educación y comunicación.

Si se pone en práctica una buena comunicación con los empleados a fin de que comprendan los motivos del cambio, la resistencia puede reducirse. Supone que la resistencia radica en una información errónea o en una mala comunicación. Se puede lograr mediante la discusión personal, los memorandos, las presentaciones en grupo o los informes. Debe existir una relación de confianza y credibilidad entre la gerencia y los empleados.

2. Participación

Es poco probable que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha intervenido. Es por ello, que antes de ejecutar un cambio es conveniente que los que se oponen al mismo, participen en el proceso de decisión.

Los aportes atenúan el grado de resistencia. Como aspecto negativo, es preciso destacar que se requiere de mucho tiempo para poder participar a todos los empleados en la elaboración de las decisiones de cambio.

3. *Facilitación y apoyo*

Si existe una fuerte resistencia, los agentes de cambio pueden ofrecer una diversidad de esfuerzos de apoyo tendientes a minimizar la misma. Se puede brindar una orientación a los empleados o incentivarlos al aprendizaje de nuevas destrezas. En algunos casos, también un incentivo puede ser el otorgamiento de vacaciones extras con goce de sueldo. Sin embargo, esta técnica además de requerir mucho tiempo es a su vez muy costosa por lo cual la aplicación de la misma no garantiza el éxito del cambio.

4. *Negociación*

Consiste en dar algo de valor a cambio de una disminución del nivel de resistencia. Resulta ésta una técnica muy necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa. No obstante, no pueden ignorarse los costos potencialmente altos de la misma y además existe el riesgo que una vez que un agente de cambio negocia para evitar resistencia, se expone a que cualquier otro que este en una posición de poder lo chantajee.

5. *Manipulación*

Esta técnica consiste en distorsionar y desvirtuar hechos para que resulten más atractivos, así como también implica retener información indeseable o crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio propuesto.

Es una forma poco costosa y que permite lograr resultados fácilmente, sin embargo si el sujeto se da cuenta que está siendo engañado, la credibilidad de la gerencia se perderá por completo.

6. *Coerción*

Consiste en aplicar amenazas directas o imponerse por la fuerza ante quienes se resisten al cambio.

Las formas más utilizadas de coerción son: amenazas de transferencias, pérdida de promociones, evaluaciones negativas de desempeño, una carta de recomendación poco favorable. Esta técnica posee las mismas ventajas y desventajas que se presentan en el caso de la manipulación.

Capítulo 3: Reingeniería de procesos

3.1 Primer acercamiento al concepto de Reingeniería

La galopante fragmentación de los mercados, ha erosionado paulatinamente la audiencia de los canales clásicos y ha potenciado nuevas formas de consumo audiovisual. Al fragmentarse audiencias y soportes, la industria audiovisual se enfrenta a grandes desafíos. Algunos de los más importantes son: recuperar los costos invertidos en los canales tradicionales con los ingresos generados por los nuevos canales, ampliar nuevos mercados, recuperar la audiencia perdida y atraer nuevos espectadores. (Benzal, 2007)

Para hacer frente a todos los desafíos que se presentan debido a esta Revolución Digital, las empresas pueden aplicar una estrategia que se denomina “reingeniería de procesos”

Se puede afirmar que:

La reingeniería es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondientes de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo. Su objetivo es alcanzar mejoras espectaculares en

medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez. (Hammer, 2007)

Cuando se habla de reingeniería la mayoría de las personas cree que implica dejar de lado todo lo que había hecho y comenzar de cero.

De cierta manera se realizan nuevas cosas; pero no se trata de inventar algo nuevo. Cada organización debe adaptarse a aquello que le es más factible utilizar, muchas veces a través de técnicas como el benchmarking, pueden observar aquellas estrategias que están aplicando otras organizaciones y llevarlas a cabo también. Por eso, cada cual en su organización debe tener presente que cada caso no es tan único, y que los cambios que se van a llevar a cabo, pueden estar siendo utilizados por otras instituciones de manera exitosa. (Rafoso y Artiles, 2011)

Hammer (2007) expone que:

Si bien la reingeniería requiere de creatividad, no es necesario empezar con una pizarra totalmente en blanco: Ya han hecho reingeniería un número suficiente de compañías como para que se pueda columbrar ciertas pautas que se repiten en los procesos rediseñados.

Sin embargo, existen otros autores que se oponen a lo planteado por Hammer. Uno de ellos es Grouard Benoit, quien en 1996 definió lo siguiente:

Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva en base a la satisfacción del cliente. (Benoit, 1996)

En un punto medio se encuentra lo planteado por Heizer y Render en el año 2001, y es allí donde nosotros concordamos nuestra postura acerca del concepto de reingeniería:

Una Reingeniería efectiva del proceso se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización.

(Heizer, 2001)

3.2 Las tres fuerzas de la reingeniería

El proceso de reingeniería se fundamenta en tres pilares:

Clientes

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de “el cliente”, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información. Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada un cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

Competencia

La tecnología transforma a la naturaleza de la competencia y la intensifica. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nueva reglas para manejar sus negocios. Las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado.

El cambio

Se busca que las empresas sean más efectivas. Eficiencia + eficacia = efectividad. El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible

para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga.

Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

3.3 Efectos y usos de la reingeniería dentro de las organizaciones

Muchos autores han escrito sobre cuáles son los principales aportes que logra este proceso. Ponjuán y Villardefranco (2005) reconocen la existencia de cinco avances fundamentales que han sido introducidos por la reingeniería.

Ellos son:

- 1) Optimización de los procesos organizacionales.
- 2) Acceso a información confiable, precisa y oportuna de manera más rápida.
- 3) Posibilidad de compartir información entre todos los miembros de la organización
- 4) Eliminar datos y operaciones innecesarias
- 5) Reducción de tiempos y de costos de los procesos

Otros autores como Pérez Canto y Ureña López (2001) identifican que los principales aportes que hace la reingeniería de procesos a la organización son:

- La empresa basa sus operaciones en procesos completos y no fragmentados por departamentos.
- Cada uno de los procesos tiene un responsable, aumentando el grado de pertenencia y redefiniendo el concepto de trabajo.
- Las estructuras y los sistemas se flexibilizan.
- Se elimina o reducen las áreas que no agregan valor; y la estructura responde a unidades de negocio.
- Se mejora la respuesta a las necesidades de los clientes desde una doble dimensión: la rapidez en el servicio y la calidad del mismo.

- El liderazgo se fundamenta en controles estratégicos.
- La motivación y la satisfacción del personal aumentan.
- Es posible reducir costos como resultado de la eliminación de determinadas estructuras burocráticas.

Por otro lado, Lefcovich (2004) plantea lo siguiente:

La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas.

En este proceso de recreación y reconfiguración se debe trabajar con los límites en lugar de hacerlo dentro de ellos.

Ello implica ver los problemas y posibles soluciones desde una nueva perspectiva, no limitándose para ello a las reglas y conceptos existentes, sino creando nuevas reglas y conceptos que le permitan una ventaja competitiva.

Allí radica el principal desafío al que se enfrentan las empresas de la industria audiovisual. Deben reformar sus estructuras para poder hacer frente a las nuevas necesidades de los espectadores multipantalla de modo tal que puedan crear ventajas competitivas y reorganizar sus modelos de negocios ante el avance de la convergencia digital.

3.4 Etapas del proceso de reingeniería

Para Morris y Brandon (1994) existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que el mismo logre ser exitoso. Ellos son:

- 1) Orientar el proceso de reingeniería de acuerdo a una metodología sistemática y amplia.
- 2) Administrar el cambio

- 3) Implementar el cambio de manera continua
- 4) Analizar el impacto de los cambios propuestos
- 5) Visualizar y simular todos los cambios propuestos
- 6) Continuar el uso de los diseños de cambio
- 7) Asociar todos los parámetros administrativos de la compañía.

Asimismo, el proceso de reingeniería está conformado por una serie consecutivas de etapas que van desde lo más abstracto hasta llegar a lo operacional.

La primera etapa se denomina posicionamiento del negocio y consiste en realizar un análisis del mercado y de la competencia. Permite conocer cuáles son las oportunidades, objetivos y estrategias hacia las cuales redireccionarse. Es muy útil en esta etapa responder a las siguientes preguntas: *¿Dónde estamos hoy?* , *¿Qué podemos hacer para mejorar?* , *¿Cómo podemos utilizar mejor la competencia?* , *¿Cuáles son nuestra mejores inversiones?*, *¿Cuál es nuestra estrategia empresarial?*

La segunda etapa corresponde a la reingeniería del negocio y consiste en realizar diagramas de los procesos de negocios actuales, crear los nuevos modelos analizando los posibles impactos, así como también diseñar la nueva organización. Permite conocer cifras sobre los costos y los beneficios que se tienen actualmente y como se modificarán los mismos luego del proceso. Las preguntas a las cuales responde son: *¿Cómo podemos cambiar?*, *¿Cuál será el impacto de nuestros planes?* , *¿Cómo integrar nuestros planes en las operaciones actuales?*

Construir la infraestructura es la tercera etapa dentro de proceso y responde a las siguientes preguntas: *¿Qué cambios necesitamos hacer en la forma como hacemos negocios?*, *¿Cómo dirigir el impacto sobre el staff?*, *¿Cómo coordinar todos los cambios?*

Las acciones que llevan a cabo son: desarrollo organizacional, desarrollo de sistemas de tecnología, disposiciones financieras y planeación detallada de la implementación del cambio.

La última etapa consiste en la implementación, operación y evaluación. *¿Estamos haciendo las cosas tan bien como podemos?, ¿Qué podemos hacer con nuevas ideas?* Con estas preguntas podemos conocer cómo está funcionando el negocio y si el cambio aplicado cumple con los objetivos planeados.



Figura 6: Pirámide descriptiva del proceso de reingeniería

Fuente: Rafoso Pomar, S. y Artilles Visbar, S (2011) “Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones” Ciencias de la información, vol. 42, n° 3.

3.5 Principios para el rediseño de las estrategias en empresas televisivas

En este nuevo entorno tan ferozmente competitivo debido al surgimiento de las multipantallas, las cadenas de televisión se ven obligadas a poner en marcha nuevos mecanismos que ayuden a reforzar su modelo de negocio. De esta manera, podrán incrementar su visibilidad en un nuevo mercado global donde las reglas de funcionamiento se ven alteradas. Las empresas televisivas deben luchar por atraer y fidelizar a un usuario, que está cada vez más interesado en acceder a un determinado contenido, con independencia de la plataforma tradicional.

Internet y su aplicación en las multi-pantallas no es una amenaza, sino que ofrece múltiples posibilidades para aquellas empresas de televisión que deseen aprovechar las posibilidades de este medio.

La mayor parte de las cadenas de televisión no han querido quedarse atrás en este escenario y han puesto en marcha plataformas en la red complementarias a su actividad clásica y tradicional.

Un análisis realizado por Vinader Segura y Abuín Vences (2013) arroja como resultado que los cinco principios fundamentales para el rediseño de las estrategias de las empresas de la industria son los siguientes:

1. Innovación: Si bien Internet ofrece nuevas posibilidades comunicativas, la motivación principal de las empresas de televisión es la necesidad de estar presentes en todos los medios posibles. Aunque la mayoría de las cadenas han sido capaces de ver que la red brinda la posibilidad de ofrecer a sus espectadores un producto o servicio complementario, éstas son conscientes, sobre todo, de que es la oportunidad perfecta para posicionarse, para llegar el primero en un mercado altamente competitivo en el que, para sobrevivir, es necesario asegurar una determinada cuota de mercado ante el panorama de la fragmentación de las audiencias del negocio tradicional (Chan-Olmsted & Jung, 2001). Por este motivo, tratan de ofrecer al anunciante una audiencia fragmentada que consume sus contenidos a través de distintas plataformas.
2. Branding. Más allá de posicionarse en un nuevo entorno ante lo que pudiera suceder a medio o largo plazo, las cadenas de televisión deben pensar en su fin último y fundamental: el emplazamiento de mensajes publicitarios. Dado este nuevo escenario de audiencias fragmentadas y nuevos hábitos de consumo audiovisual, cualquier estrategia digital pasa por utilizar Internet como un medio para transferir su marca y extenderla más allá del sector tradicional en el que se han consolidado. La transición de un mercado dominado por unas pocas empresas de televisión a otro caracterizado por un alto número de competidores de distinta naturaleza obliga a estas empresas a tratar de utilizar este medio con el fin de reforzar su marca y mejorar su visibilidad. De este

modo, podrá fidelizar al espectador como pieza clave de su negocio, tratando de recuperar aquella parte de la audiencia más cercana a los nuevos medios multipantalla. Pero, para ello, cualquier iniciativa requiere para la cadena alcanzar una posición diferenciadora del resto de sus rivales que permita conseguir los objetivos propuestos.

3. Fidelización. A través de los nuevos medios y nuevas pantallas, las cadenas de televisión tienen la posibilidad de conocer mejor a su cliente y que ello repercute en una oferta audiovisual que satisfaga las expectativas de los mismos. La interactividad y la personalización, propias de un medio como Internet, enriquecen la oferta audiovisual de las operadoras de televisión. Así, los nuevos servicios ofrecidos por las cadenas mejoran efectivamente las relaciones con el telespectador permitiendo complementar la oferta televisiva con nuevos servicios en línea (visionado de episodios, contenidos extra, fotografías, videos, chat, etc.). Esta nueva *enhanced television* cambia la percepción del espectador, fortalece sus relaciones con la cadena y le ‘engancha’ aún más con el contenido (Bowling & Chan-Olmsted, 2001).

Pero, al mismo tiempo, la viralidad propia de la red permite a las empresas de televisión captar nuevos espectadores automatizando el denominado efecto ‘boca-oído’. Esto representa un fenómeno decisivo en términos económicos si tenemos en cuenta que, según Nielsen, mientras que un 14% cree en los anuncios, un 78% confía en otros consumidores. (Liodice, 2010).

Por lo tanto, a través de las sinergias con Internet, estos nuevos usuarios que no estaban presentes en el negocio tradicional pueden verse atraídos por la simple recomendación de un amigo o familiar dentro de una red social. En este sentido, las *Networks* norteamericanas consideran Internet, pero sobre todo la sinergia con las redes sociales, son como el medio perfecto para recuperar los perfiles de audiencia perdidos en la televisión tradicional, fundamentalmente jóvenes de 18 a 24 años que se alejan de los radiodifusores puesto que no quieren ver la televisión aislados (Steinberg, 2009).

4. Eficiencia publicitaria. Esta sinergia con Internet y las redes sociales puede resultar más evidente y beneficiosa para el anunciante. Dada la situación económica global, los presupuestos para la inversión publicitaria en medios de comunicación se han visto reducidos significativamente. De este modo, los responsables de marketing de las empresas televisivas se ven obligados a buscar nuevas opciones de comunicación que les permitan conseguir la misma efectividad con una menor dotación económica.

En este nuevo escenario, las cadenas de televisión están en posición de ofertar a sus anunciantes campañas de publicidad multiplataforma, es decir, que simultáneamente sean realizadas en todas las plataformas de difusión en las que la cadena este presente: televisión, radio, prensa, pero también en el sitio web o en su página de Facebook.

Estas campañas pueden ser más efectivas en cuanto que son capaces de alcanzar mayor número de espectadores y segmentar sus audiencias (Pfeiffer & Zinnbauer, 2010), mejorando así el ratio coste-impacto.

Al mismo tiempo, una estrategia *cross media* ofrece a las marcas la posibilidad de contactar más veces con sus clientes potenciales y a través de diferentes medios, fortaleciendo así el mensaje publicitario y, por consiguiente, su marca (Wang, 2007). Así, las cadenas han comenzado a reforzar sus sitios web, así como el tráfico de espectadores a la misma, en un intento de ofrecer al anunciante nuevas posibilidades de comunicación en un nuevo entorno.

5. Co-autoría. La estrategia de fidelización con el público da un paso más y busca una nueva relación con su público objetivo.

Internet, pero sobre todo las redes sociales, permiten a las cadenas de televisión monitorizar y participar en las opiniones de los espectadores con respecto a la programación que ofrecen. De este modo, las cadenas consiguen fortalecer las relaciones con su usuario, mejorar el compromiso de éste con el contenido en cuestión y obtener un *feedback* directo sobre las opiniones de sus espectadores habituales.

Sin embargo, esta relación espectador-cadena de televisión puede ir más allá y concretarse en la colaboración del público en lo que podría denominarse como co-autoría (traducción del término anglosajón *co-authoring*).

3.6 La reingeniería aplicada

Las nuevas estrategias comerciales de los medios de comunicación consisten en utilizar inteligentemente cada una de las diferentes plataformas de multidifusión, teniendo en cuenta sus diferencias y complementariedades tecnológicas, y preservando al mismo tiempo la coherencia y la calidad de sus contenidos y mensajes.

De esta manera, con la convergencia digital, los usuarios no sólo pueden seleccionar los principales canales de televisión, las frecuencias de radio o los diversos sitios de Internet, sino también acceder a programaciones temáticas muy específicas que son transmitidas mediante plataformas de difusión o bien por otros servicios inalámbricos.

La pugna entre viejos y nuevos medios se decanta del lado de Internet, los móviles y los medios digitales integrados, que han cambiado drásticamente los patrones de consumo. En este escenario, las televisiones tradicionales no deben perder de vista las razones que han otorgado a Internet un crecimiento tan espectacular: una tecnología y una infraestructura que ha logrado popularizarse, la multifuncionalidad de la web, con su profunda interactividad, y la gratuidad de contenidos en la mayor parte de medios. Además, asistimos a procesos de integración entre elementos de la cadena de valor (producción, distribución, empaquetado y servicio al consumidor final) cuyo fin último es también generar capacidad competitiva.

La estrategia más inteligente para las televisiones reside, por tanto, en converger en un «super medio multiplataforma» que proyecte su imagen de marca y sea capaz de competir en este entorno y aprovecharse de su credibilidad en un universo cada vez más disperso. Ante la convergencia digital, la televisión ha de darse cuenta de la importancia y el alcance de estas transformaciones y apostar decididamente por el cambio (García Avilés, 2008).

Metodología de investigación

Según Khun (1962) se entiende por paradigma al conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que brindan un marco filosófico para el estudio de la realidad. Es posible definirlo como una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina en estudio.

Los paradigmas pueden adoptar dos formas: cuantitativa o cualitativa. Hablar de métodos cuantitativos y métodos cualitativos es mucho más amplio que una descripción de distintos instrumentos de recolección de datos. La principal diferencia radica en la forma en la que se produce el conocimiento.

Esta investigación fue realizada bajo un paradigma mixto ya que utilizamos en su mayoría instrumentos de investigación cualitativos pero uno de ellos nos ha brindado información cuantificable proveniente del análisis del documento de un estudio de mercado al cual tuvimos acceso. Nuestro principal objetivo fue centrarnos en la observación y descripción de las nuevas “tendencias multipantalla” originadas por la convergencia digital. De modo tal, que fue posible comprender e interpretar los cambios ocurridos en el management dentro de las empresas de telecomunicación. Mostramos un gran interés en la comprensión global de los fenómenos estudiados.

Jacobs (1987) enumera algunas de las principales características de los métodos cualitativos. En primer lugar, comienza con la observación de hechos y luego las generalizaciones las realiza tratando de descubrir patrones a través de los datos recogidos. Esto es conocido como inducción analítica. Una segunda característica es la proximidad, es decir que se estudian los fenómenos en el propio entorno natural en que ocurren. No hay neutralidad. La actividad dialógica es otro aspecto fundamental de los métodos cualitativos. No solo se observan los datos sino que hay diálogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción (datos) y deducción (hipótesis) generándose unos significados negociados y consensuados. Y por último es importante destacar los aspectos subjetivos que priman en este tipo de investigaciones.

Se buscan más los significados intersubjetivos construidos y atribuidos por los actores sociales antes que los hechos que la realidad de estos mismos hechos y sus leyes.

El tipo de investigación que llevamos a cabo fue descriptiva y explicativa. Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. 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. La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente.

Sin embargo, nuestra investigación también adoptó la modalidad de explicativa ya que según lo expresado por Sampieri (2000) los estudios explicativos van más allá que la descripción de conceptos o fenómenos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, por qué dos o más variables están correlacionadas. Hemos concluido por medio de la investigación cuales son las causas que explican el cambio en el modelo de negocios de las empresas de telecomunicaciones.

Nuestra investigación descriptiva contó con un estudio longitudinal del caso Clarín y como adapto tanto su estructura como sus contenidos a partir de los cambios generados por la convergencia digital. El análisis que realizamos fue detallado y completo, anotando los cambios acontecidos, y el desarrollo y evolución de la situación actual.

Existen autores que sostienen que el estudio de casos es una herramienta carente de valor científico basándose en cinco malentendidos sobre este método. Las simplificaciones más comunes que se suelen hacer son: que no se pueden hacer generalizaciones sobre la base de un estudio individual, que los casos sirven para generar hipótesis pero no para comprobarlas, que esta sesgada a confirmar las preconcepciones del investigador, entre otras. (Flyvbjerg, 2004)



Sin embargo, dichos argumentos son refutados uno a uno por otros autores con los cuales coincidimos en la importancia del estudio de casos en la investigación dentro de las ciencias sociales. El estudio de casos es muy adecuado para identificar aquellos acontecimientos críticos, que se los suele denominar “cisnes negros”, debido a su enfoque en profundidad.

Flyvbjerg (2004) afirmó que es posible realizar generalizaciones sobre la base de un solo caso y que el estudio de un caso puede ser crucial para el desarrollo científico a través de la generalización como complemento o alternativa de otros métodos. Sostiene que la generalización formal está sobrevalorada mientras que la ejemplificación está subestimada. Nuestro caso es posible clasificarlo como un caso crítico, ya que siguiendo lo expuesto por Flyvbjerg (2004), un caso crítico es aquel que tiene el mayor grado de probabilidad para confirmar claramente o falsear irrefutablemente las proposiciones e hipótesis.

Para realizar esta investigación se utilizaron tres instrumentos distintos, cada uno de ellos fueron elegidos con un determinado objetivo determinado.

En primer lugar, y con el fin de conseguir profundidad en cada una de las variables que estudiamos en esta investigación, realizamos entrevistas a expertos en telecomunicaciones y a empresarios y gerentes especialistas en e-commerce. Los entrevistados fueron: Gustavo Cristofoli (gerente financiero en grupo Clarín), Miguel Marzinelli (experto en marketing y negocios on-line), y Gustavo Buezas (gerente de recursos humanos en grupo Clarín). La principal ventaja que obtuvimos con este método fue la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptarnos a la medida de cada sujeto entrevistado. A algunos de nuestros entrevistados, se les ha enviado un cuestionario, ya que existe una distancia física que no permitió el encuentro personal.

En segundo lugar, realizamos encuestas con el objetivo de conocer las opiniones sobre el impacto de las multipantallas en su vida cotidiana y detectar los nuevos hábitos de mirada de los encuestados. Para ello, se seleccionó una muestra intencional en la cual se tomaron personas de grupos etarios diferentes manteniendo un nivel socio-económico similar entre todos los elegidos.

Decidimos distribuir la encuesta a personas del mismo status económico principalmente porque consideramos que para tener acceso a las nuevas pantallas se requiere tener un determinado poder adquisitivo que les permita adquirirlas.

Como tercer instrumento de investigación, tuvimos acceso a documentos que fueron realizados por la empresa Millward Brown, así como también otro realizado por la Cámara Argentina de Agencias de Medios acerca del fenómeno de las multipantallas y el impacto de estas en los hábitos de consumo dentro de la sociedad argentina. Asimismo, hemos podido acceder a una conferencia audiovisual realizada por el Gerente de Medios Digitales del grupo Clarín. La misma fue analizada como un documento.

Esto nos permitió conocer en profundidad el impacto real que tienen las multipantallas en los cambios estratégicos a los cuales se enfrenta actualmente la industria televisiva. Con el análisis de documentos, hemos podido descubrir la magnitud de estos nuevos hábitos de mirada simultánea y como las empresas deben adaptarse para crear nuevas oportunidades y modelos de negocio. Asimismo, fue un elemento clave para la triangulación ya que nos permitió validar los datos recogidos a través de nuestras encuestas realizadas sobre muestras intencionales.

Detrás de la utilización mixta de metodologías cuantitativas y cualitativas se encuentra una base epistemológica diferente acorde con los diferentes paradigmas que representan.

Tener en cuenta esto evitará, como expresa Álvarez Méndez (1986) mezclar indebidamente métodos y técnicas y evitará encontrarse con caminos truncados resultados de híbridos difíciles de explicar e interpretar. Es por ello que es fundamental realizar una triangulación para reducir el sesgo que podría ocasionarse.

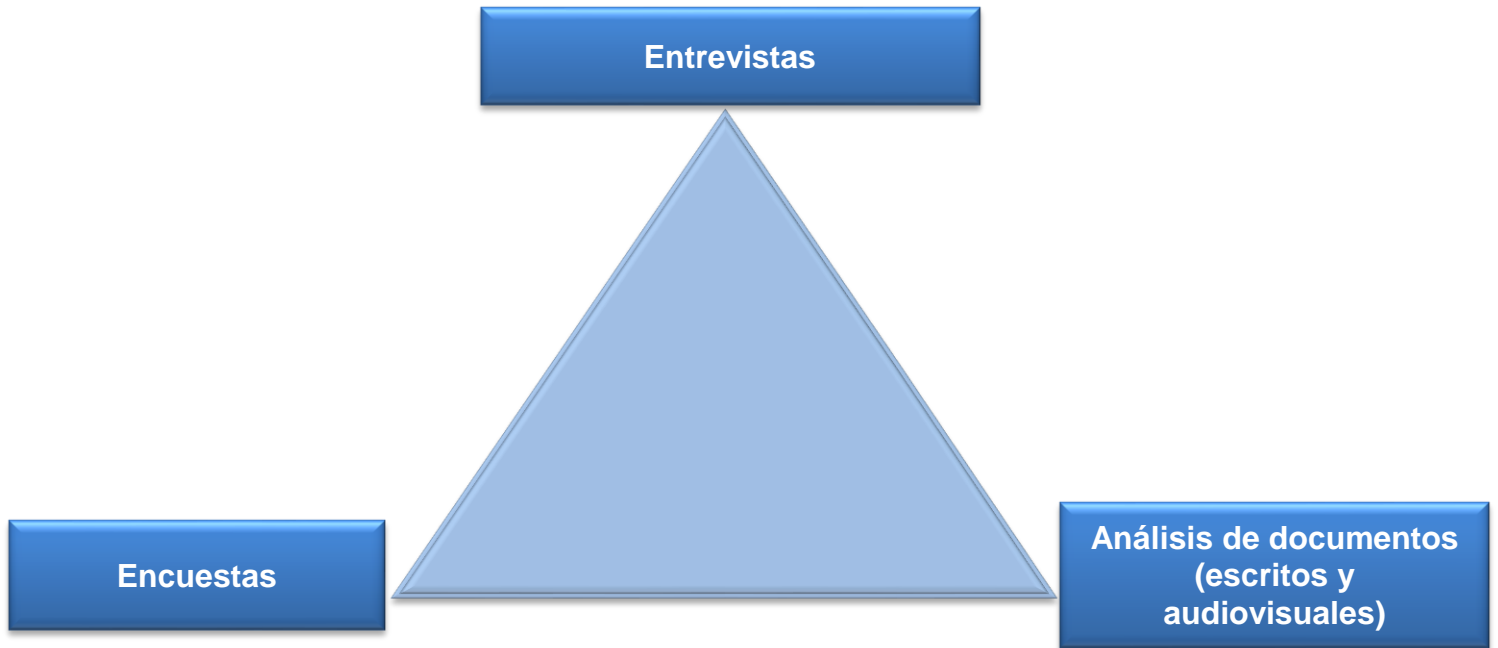


Figura 7: Triangulación Metodológica
Fuente: Elaboración Propia

	Dimensiones	Indicador Variables	Instrumento
La convergencia digital	Metamorfosis de las pantallas	Cantidad de proyectos multimediales	Análisis del documento audiovisual a Marcos Foglia
	Nuevos hábitos de consumo	Cantidad de nuevas pantallas encendidas	Encuesta / Análisis de documentos
	Multimedialidad de contenidos	Distribución de los contenidos en diferentes pantallas	Encuesta / Análisis de documentos
	Perfiles de usuarios	Nuevas formas de interactuar con los dispositivos	Análisis de documentos
Cambios Organizacionales	Factores que impulsan el cambio	Acciones o situaciones que generaron el cambio	Entrevista a experto en Marketing Pregunta 1 y 2
	Niveles y velocidad del cambio	Adaptación al nuevo modelo de negocios	Entrevista a gerente en RRHH pregunta 11
	Implementación del cambio	Nuevas técnicas para enfrentar la resistencia al cambio	Entrevista a gerente en RRHH pregunta 6
Reingeniería de procesos	Rediseño de las estrategias dentro de las empresas de telecomunicaciones	Aplicación de nuevas estrategias comerciales	Entrevista a experto en Marketing Pregunta 7
	Convergencia profesional: polivalencia	Nuevas competencias profesionales	Entrevista a gerente de RRHH pregunta 5
	Nuevos modelos de negocios: la convergencia económica	Nueva estructura económica	Entrevista a gerente financiero pregunta 4
	Nuevos formatos audiovisuales: La interactividad	Cantidad de nuevas plataformas para atraer al público	Análisis de documentos

Figura 8: Cuadro Variables y Dimensiones
Fuente: Elaboración Propia

Trabajo de Campo

Análisis de Encuestas

Con el objetivo de conocer las opiniones sobre el impacto de las multipantallas en su vida cotidiana y detectar los nuevos hábitos de mirada de los encuestados. Para ello, se seleccionó una muestra intencional en la cual se tomaron personas de grupos etarios diferentes manteniendo un nivel socio-económico similar entre todos los elegidos.

El siguiente análisis se realizó a través de una encuesta online en la cual participaron hombres y mujeres de entre 15 a 50 años (Figura 9 y 10 - Anexo 1). El principal objetivo de esta encuesta es mostrar los nuevos hábitos de consumo de las personas a la hora de mirar televisión. Esto afecta a las empresas de telecomunicaciones y la manera en que deben renovar su modelo de negocios.

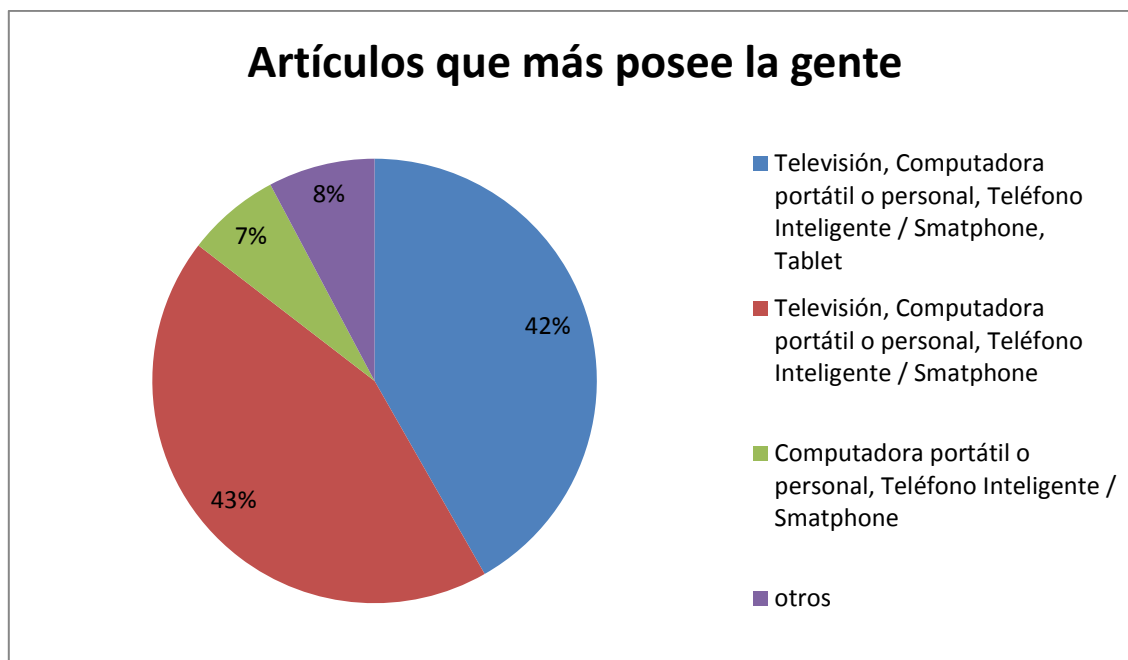


Figura 11: Pregunta “¿Sos dueño o tenes acceso a algunos de los siguientes dispositivos?”

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar decidimos reflejar aquellos aparatos electrónicos que poseen las personas. Estos son, en su mayoría, los smartphones, las computadoras personales, la televisión y las tablets.

Es importante tener esto en cuenta ya que se puede ver como la atención de las personas se puede dispersar a través de las nuevas tecnologías que se encuentran disponibles al alcance de todos.

Otro dato que llama la atención, es el porcentaje (aunque menor) de aquellas personas que no poseen televisión pero sí otros aparatos electrónicos.

Otro aspecto significativo que decidimos exponer son los tiempos que destinan los usuarios a cada aparato electrónico.

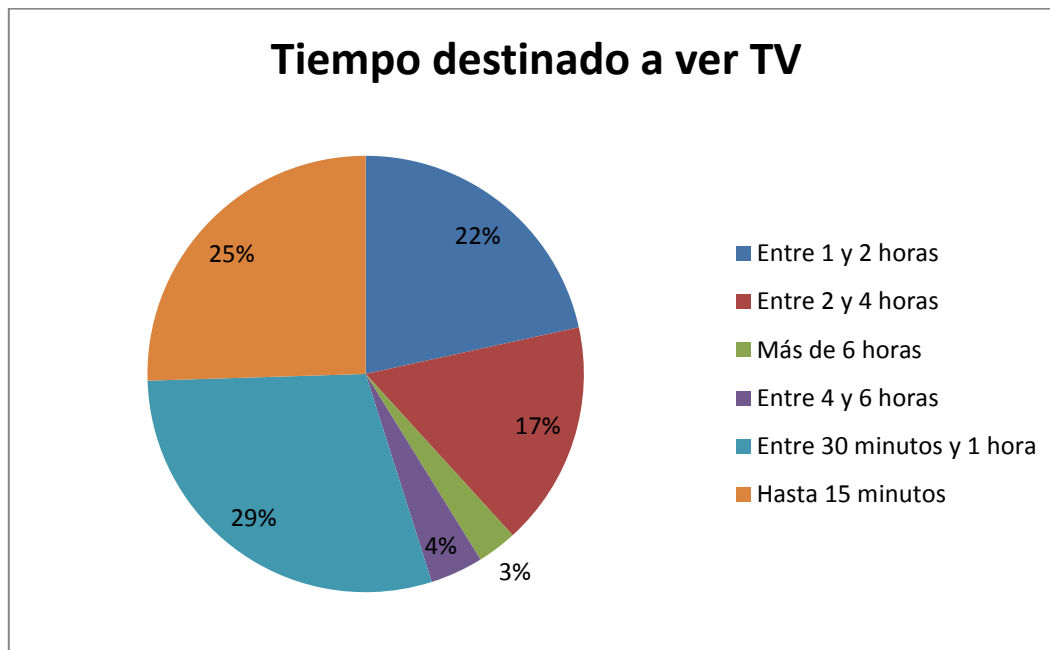


Figura 12: Pregunta “¿Aproximadamente cuánto tiempo destinás a las siguientes actividades en un día típico durante la semana?”

Fuente: Elaboración propia

Luego de estudiar los datos obtenidos, descubrimos que la televisión es vista por día por la mayoría de las personas entre 15 minutos y 2 horas. El porcentaje de aquellos que atienden la televisión más de 2 horas es netamente menor. Con esto podemos sustentar lo

mencionado en el marco teórico acerca del “prime time” que fue eliminado de la estrategia comercial televisiva.

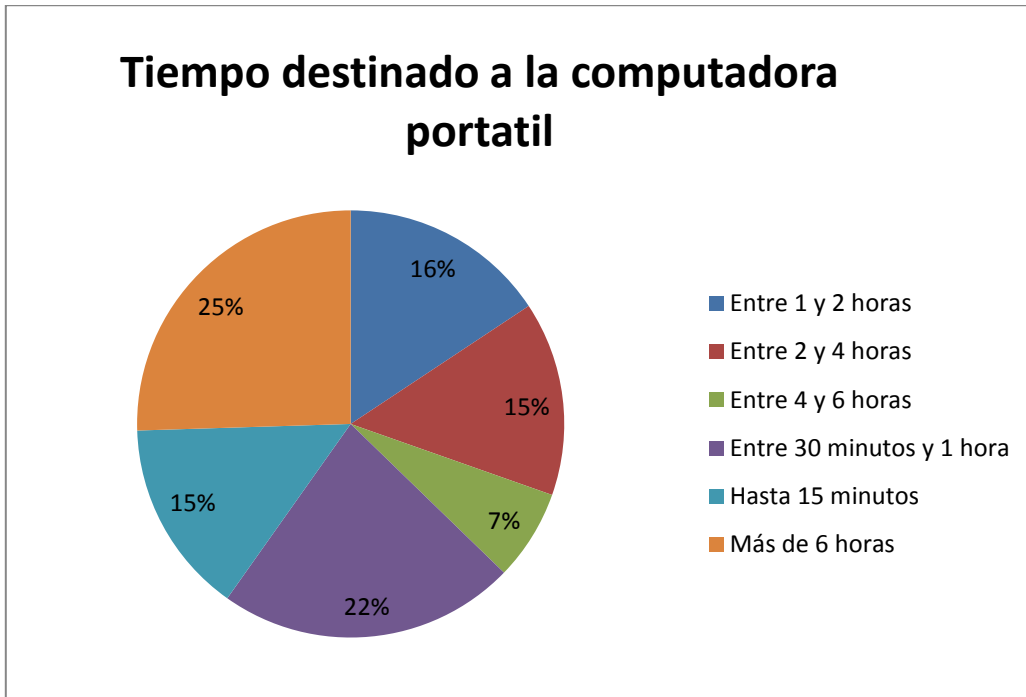


Figura 13: Pregunta “¿Aproximadamente cuánto tiempo destinás a las siguientes actividades en un día típico durante la semana?”

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado podemos ver que los tiempos destinados a la utilización de la computadora se encuentran distribuidos más uniformemente y que la mayoría de las personas lo utiliza más de 6 horas. Esto puede explicarse debido a su, hoy en día, fundamental uso a la hora de trabajar o estudiar.

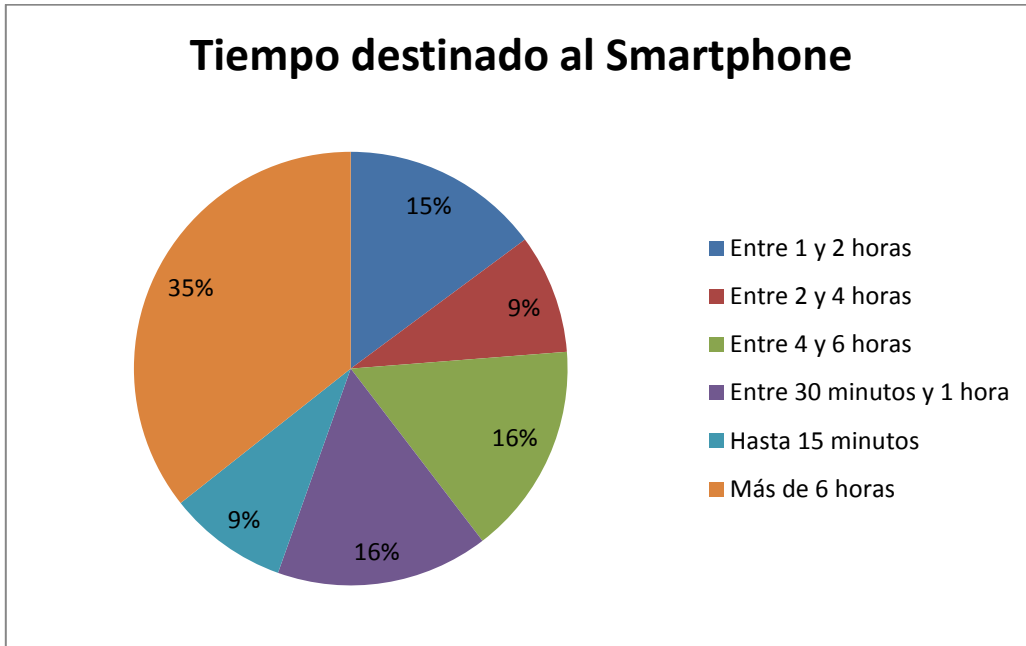


Figura 14: Pregunta “¿Aproximadamente cuánto tiempo destinas a las siguientes actividades en un día típico durante la semana?”

Fuente: Elaboración propia.

Otro dispositivo cuyo crecimiento fue significativo, es el Smartphone. El 91% de las personas aseguran que utilizan este dispositivo entre una y seis horas. Este dato resulta sencillo de comprobar debido a la portabilidad del dispositivo, ya que los usuarios cargan con sus dispositivos constantemente. Gracias a esto, pueden utilizarlo para lo que necesiten cuando lo deseen.

Sin embargo logramos divisar que lo menos utilizado son las tablets, estos aparatos son utilizado por la mayoría de los usuarios solamente hasta 15 minutos por día (Figura 15 - Anexo 1).

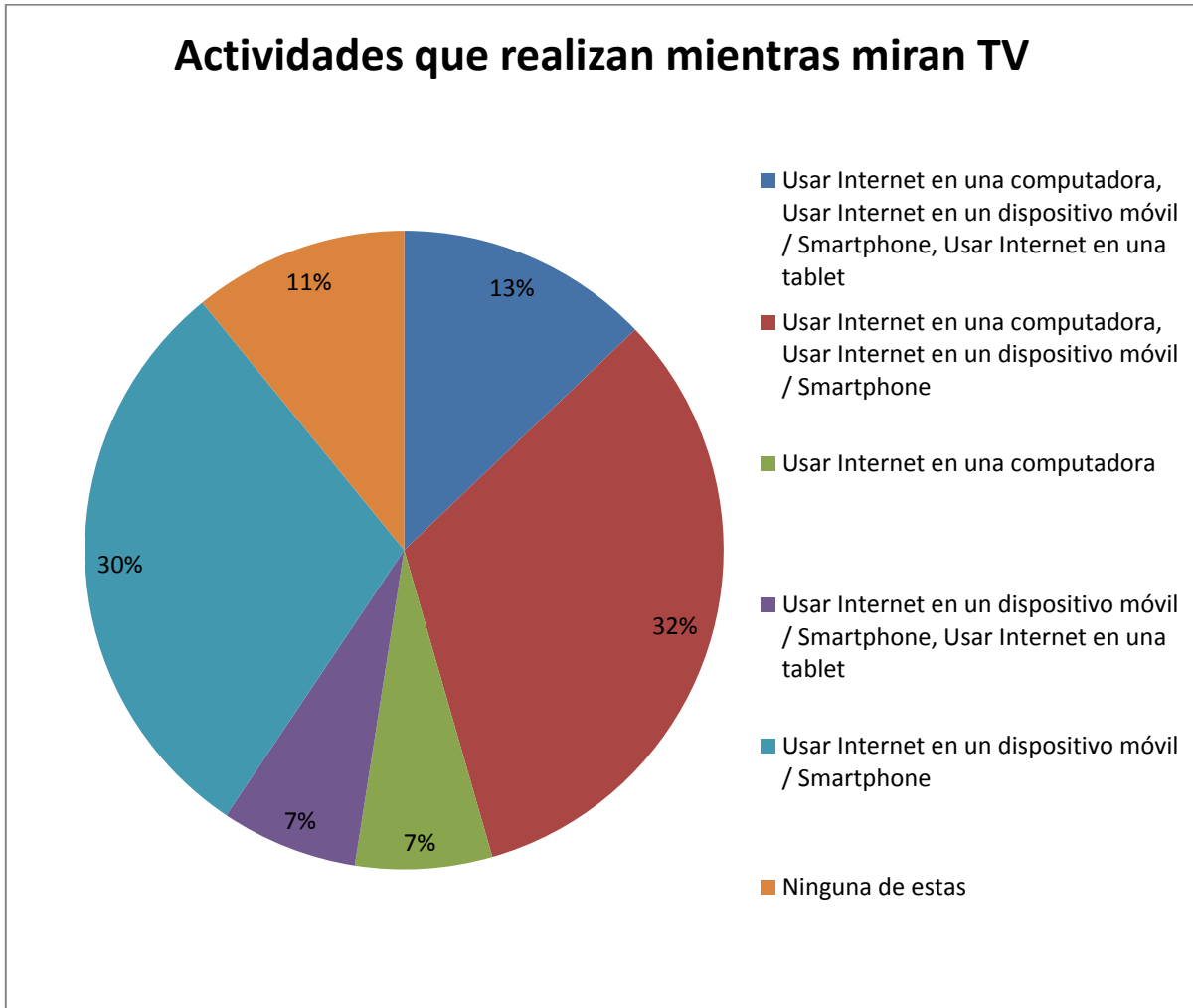


Figura 16: Pregunta “¿Cuáles de las siguientes acciones realizas habitualmente con la TV?”

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al principal problema que encontramos en las empresas de telecomunicaciones, propusimos reflejar cómo se comportan los usuarios de televisión ante la presencia de otros dispositivos.

En relación a esto, comprobamos que el 62% de los usuarios utilizan un Smartphone o una computadora portátil mientras miran televisión. El resto de los usuarios combinan distintos dispositivos y solamente el 11% no utiliza ningún otro elemento a la hora de presenciar la televisión.

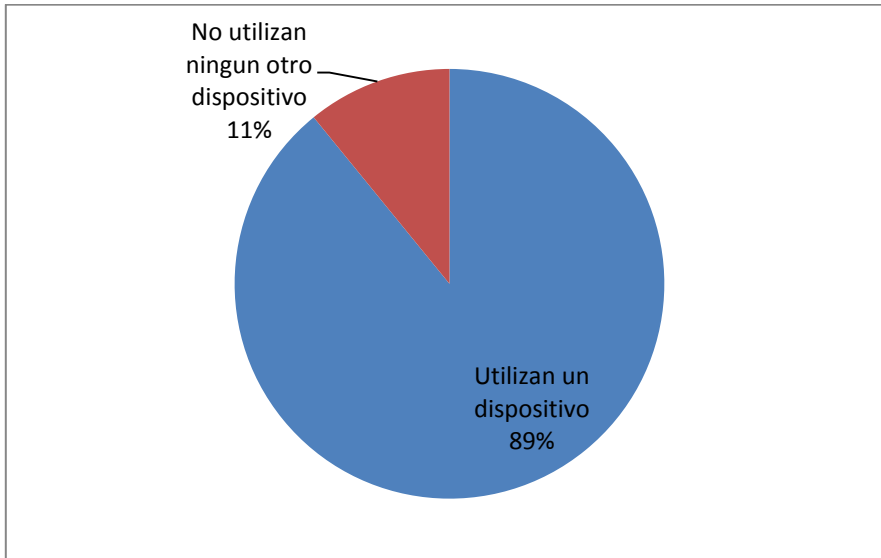


Figura 17: Pregunta “¿Cuáles de las siguientes acciones realizas habitualmente con la TV?”

Fuente: Elaboración propia.

Estos datos resultan sumamente relevantes a la hora de sacar conclusiones ya que se ve reflejado vigorosamente hacia donde se está dirigiendo la atención del público. Y como mudó el hábito de ver únicamente la televisión.

Estos hábitos se pueden notar cuando los usuarios hablan acerca de cómo se sienten con respecto a estas nuevas tecnologías. La mayoría de ellos opina que la utilizan porque les gusta realizar actividades con estos nuevos dispositivos. Y otros opinan que en esta nueva era digital necesitan estar siempre conectada (Figura 18 - Anexo 1).

Un punto que consideramos importante fue el de exponer el tiempo que estos usuarios destinan a los diferentes dispositivos mientras miran televisión.

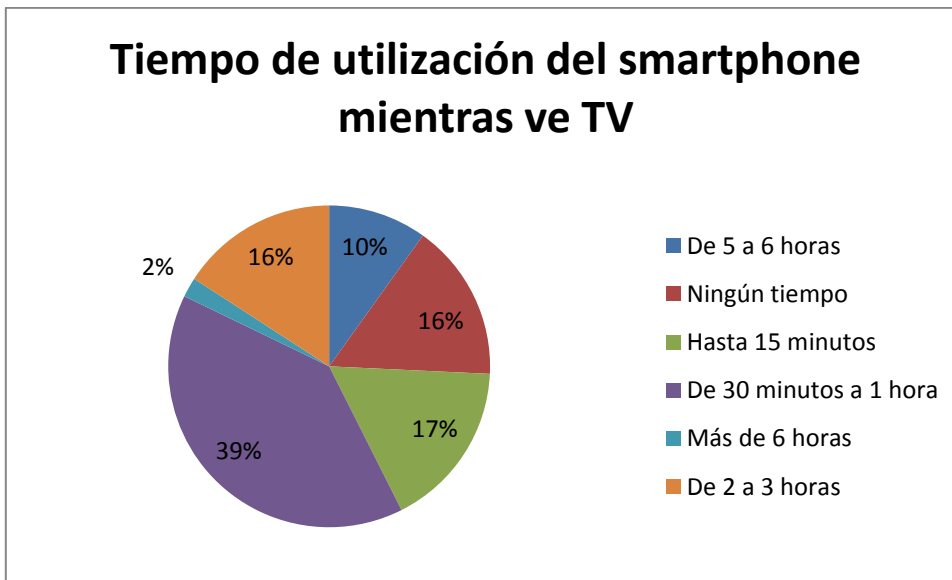


Figura 19: Pregunta “¿Cuáles de las siguientes acciones realizas habitualmente con la TV?”

Fuente: Elaboración propia.

Si bien el aparato más utilizado es el Smartphone, este es utilizado en su mayoría de 30 minutos a una hora, y en algunos casos, el mayor tiempo que es utilizado suele ser de dos a tres horas.

El caso de la computadora portátil es similar, ya que, aquellos que la utilizan, lo hacen en su mayoría de 30 minutos a una hora (Figura 20 - Anexo 1).

Si consideramos estos datos sin tener en cuenta determinados aspectos podrían no ser relevantes. Sin embargo debemos considerar que una hora llega a ser el tiempo en que un programa se encuentra al aire. Además, otras conclusiones que se pueden sacar, con respecto a los tiempos en que son utilizados estos dispositivos, podrían ser que estos usuarios utilizan sus dispositivos mientras se emiten las pautas publicitarias.

Otros datos recolectados que consideramos de suma importancia, son los gustos o las apreciaciones que tienen las personas hacia determinados dispositivos.



Figura 21: Pregunta “¿Cómo describirías tu actitud hacia cada uno de los siguientes dispositivos?”

Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico es importante analizar el porcentaje de personas que opina negativamente acerca de la televisión. Si bien un 57% tiene una apreciación positiva o indistinta, aproximadamente la otra mitad del público opina que no le agrada notoriamente la televisión. Este punto debería formar parte de un análisis profundo por parte de las emisoras de programas ya que podría ser crucial a la hora de elegir el dispositivo o el medio para llegar a su público.

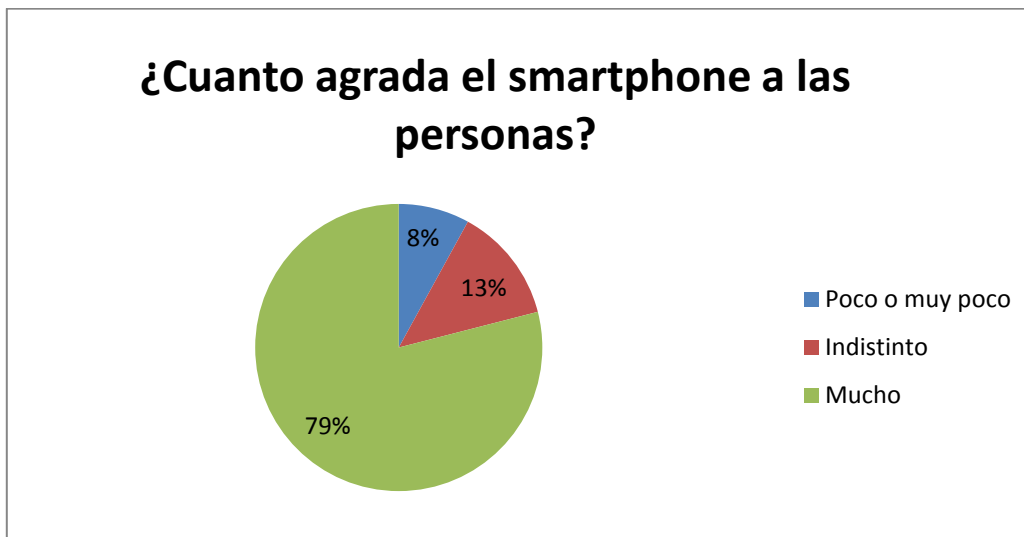


Figura 22: Pregunta “¿Cómo describirías tu actitud hacia cada uno de los siguientes dispositivos?”

Fuente: Elaboración propia.

En otro extremo se encuentra la relación de las personas con sus Smartphone. Teniendo en cuenta este análisis, podemos asumir que una vía certera de llegar a los usuarios es a través del Smartphone. Estos dispositivos forman parte de la vida diaria de las personas y su experiencia con ellos es netamente gratificante. Ya sea por la cantidad de funcionalidades que posee o por la libre conectividad que estos brindan, siendo el usuario mismo quien elija donde, cuando y como quiere recibir la información.

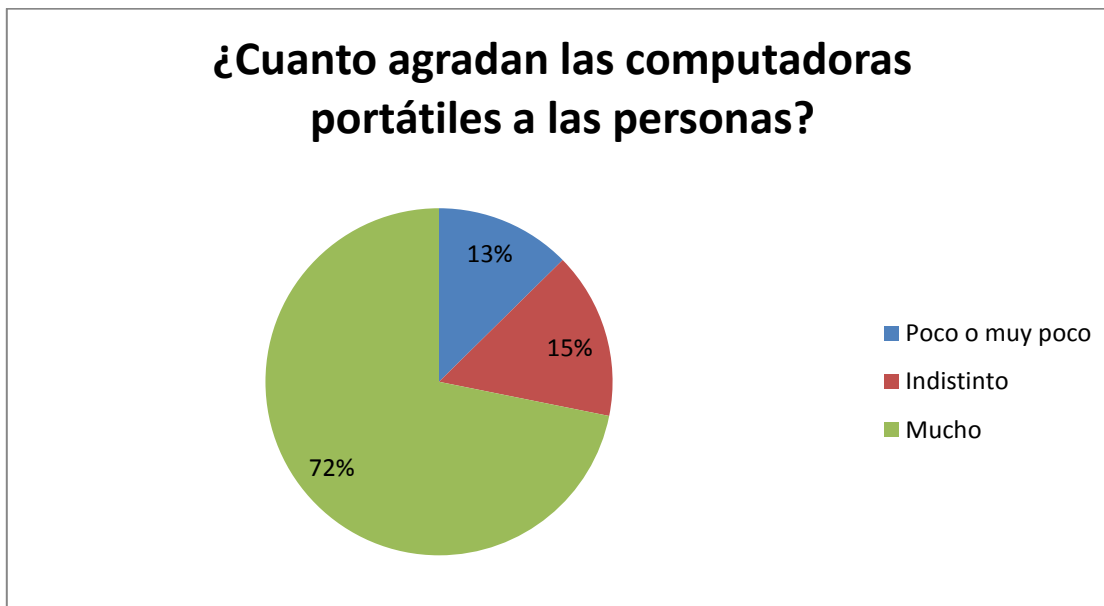


Figura 23: Pregunta “¿Cómo describirías tu actitud hacia cada uno de los siguientes dispositivos?”

Fuente: Elaboración propia.

Otro dispositivo que ha ganado aceptación en las personas son las computadoras portátiles, a diferencia de las tabletas (Figura 24 – Anexo 1). Estas si bien las computadoras son, en su mayoría, utilizadas para realizar trabajos, también son muy utilizadas por aquellos programas online que ofrecen al consumidor contenidos interactivos a los cuales puede acceder en el momento que desea, como sucede en el caso de Netflix. A diferencia de las tabletas que pasaron a ser un bien de lujo pero que solamente son utilizadas para realizar tareas específicas o en la mayoría de los casos, a modo de agenda. (Figura 25 y 26 – Anexo 1)

Análisis de documento: “El impacto de las nuevas tecnologías en el consumo de medios y contenidos”

Según el documento presentado por la Cámara Argentina de Agencias de Medios titulado como “El impacto de las nuevas tecnologías en el consumo de medios y contenidos” (2014) hemos arribado a distintas conclusiones.

El estudio hizo foco en personas residentes en centros urbanos a los cuales se los denominó “tecnológicos”. Sus características principales son: ser poseedores de celulares con conexión a internet, televisores Smart o servicio de tv “on demand”, conexión a la web en todo el hogar a través del Wi-Fi, notebooks o tablets y tener cuentas activas en las redes sociales.

La primera gran conclusión obtenida es que lo más importante es estar conectados a través de diferentes dispositivos pero estableciendo vínculos diferentes con cada uno de ellos.

Comenzando con el vínculo que los usuarios establecen con los celulares en ellos prevalece la denominada lógica del impulso. La relación está caracterizada por la urgencia, la inmediatez, la rapidez y la espontaneidad. Permite estar siempre conectado con el mundo. Muchas veces es utilizado y sincronizado con otros dispositivos dentro del hogar para ampliar las funcionalidades del mismo.

Sobre una base total de 500 entrevistados, el 71% indicó que la función que más utiliza es Whatsapp, valorando principalmente que es gratuita. En segundo lugar y con un 62% se encuentra la utilización de Facebook. El 51% de los entrevistados utiliza el celular para acceder a los buscadores, el 40% lo hace para acceder a sus cuentas de correo electrónico, mientras que el 29% prefiere escuchar la radio. El 24% utiliza por medio del celular la red social Twitter, el 16% tiene como objetivo acceder a los diarios on-line, y el 13% para juegos on-line. El 10% indicó que utiliza el celular tanto para ver videos como para realizar home-banking. Un 9% compara precios a través de este dispositivo, un 7% ve películas y un 5% compra on-line y navega a través de sitios de marcas.

El 22% de los entrevistados descargó alguna aplicación en el último tiempo y en promedio cuentan con 4 aplicaciones bajadas al dispositivo.

En los vínculos entablados entre las personas y las computadoras se observa un proceso de individualización ya que este es más atento, dedicado y distendido. Surge de la mano con el uso de las redes sociales, los contactos personales y los gustos individuales. En la proceso de compra de estos dispositivos es de gran influencia la opinión de otros usuarios.

Sobre la base de los 500 entrevistados, el 89% aseguró que utiliza la computadora para acceder a buscadores, seguido por el 76% que indicó que la principal función que realiza es acceder al correo electrónico. En un tercer lugar, con un 75%, quedó Facebook. El 50% de los entrevistados usa este dispositivo para ver videos y el 45% lo hace con el fin de leer diarios on-line. El 33% prefiere ver películas mientras que un 30% lleva a cabo operaciones de home-banking. El 24% utiliza las computadoras para juegos on-line como también para escuchar la radio. Un 20% compara precios mientras que un 17% afirmó que las principales actividades que llevan a cabo es el acceso a Twitter y a Whatsapp. Por último, y con un 16%, se encuentra la compra on-line y la navegación a través de sitios de marcas.

Los usos que marcan una gran diferencia entre los celulares y las computadoras son: ver videos y ver películas. La brecha es del 300% de un dispositivo a otro.

El uso de los buscadores segmenta a los usuarios en dos grandes grupos: los nativos tecnológicos y los migrantes tecnológicos. Los nativos tecnológicos son usuarios sofisticados, sortean las búsquedas e intentan armar sus propios recorridos. Tienden a desconfiar de los buscadores y el ordenamiento que propone la red. Por el contrario, los migrantes tecnológicos son usuarios básicos. Toda la navegación pasa por los buscadores, incluso las que tienen como destino las paginas habituales. Para este grupo, todo es “googleable”

En relación a los televisores existen dos instancias de uso que marcan el vínculo con el dispositivo. El primero de ellos es conocido como “cercano al ritmo de las rutinas cotidianas”. Este tipo de relación que se establece es de tipo tradicional, consumiendo los contenidos que están disponibles en el momento sin realizar ningún tipo de esfuerzo. Se asocia al hábito de consumo que se da durante los días de semana.

Por otro lado, se establecen relaciones individualizada también conocida como “on demand” donde se encuentran los televisores conectados con un consumo consiente por parte de los espectadores. Los momentos asociados son fuera de la rutina semanal, durante los fines de semana vinculados con momentos de placer.

Sobre una muestra de 142 entrevistados que cuentan con el servicio “on demand” el 39% afirma que el uso preferido es poder ver programas de tv en el momento que quieren. El 21% resalta la posibilidad de pausar las películas y continuar viéndolas en otro momento. Un 20% de los entrevistados destacó como principal uso la posibilidad de ver series completas por temporadas, mientras que el 18% resalta como mayor beneficio poder comprar las películas que le resultan interesantes y atractivas de ver. Sin embargo, y para nuestra sorpresa, un 9% de los poseedores de este servicio de TV individualizado aseguro no darle ningún tipo de uso adicional más allá del tradicional.

De los poseedores de Smart TV, sobre una base de 180 entrevistados, el 47% afirmo que la aplicación favorita por la cual navegan a través de la TV es YouTube, seguido por Facebook y Google con el 34% y por ultimo Netflix con el 9%.

A partir de los vínculos establecidos con los dispositivos tecnológicos surgió una tipología de usuarios que permite clasificarlos en tres grandes grupos: Conectivos, Compulsivos y Estructurados.

Las características principales que mostraron los usuarios conectivos son la sincronización de los dispositivos en su rutina cotidiana. Son aquellos que compran los dispositivos en forma planificada pensando la posibilidad de interacción que van a tener con el mismo. Hacen un uso exhaustivo de los dispositivos y poseen tanta información sobre tecnología que muchas veces esto conlleva una desconfianza en algunos aspectos.

Los usuarios compulsivos son aquellos que compran cualquier innovación tecnológica sin planificar su funcionalidad. Hacen un uso desprolijo y desorganizado de los dispositivos y tienen muchos aparatos en desuso. Realizan un uso solapado entre dispositivos y utilidades de los mismos.

El tercer grupo es el de los usuarios estructurados que tienen como principal rasgo distintivo hacer poco uso de las posibilidades de interconexión. Son conocidos como usuarios “de manual” ya que utilizan cada medio en su dispositivo. Se identifican con el uso basado en valores y en hábitos tradicionales. No hacen uso solapado de las diferentes pantallas disponibles.

Otro aspecto fundamental que consideramos importante de destacar en este análisis son los contenidos que se consumen. En una escala de 1 a 4, se presenta la frecuencia con la que se consumen los distintos tipos de contenidos. En primer lugar y con una frecuencia promedio de 3,13, se encuentran las noticias e información periodística. En segundo lugar, las redes sociales que tienen un promedio de 3,08. En tercer lugar, se ubica la música obteniendo una media de 2,96 y con 2,95 se encuentran las películas. El entretenimiento se posiciona en un quinto lugar con un promedio de 2,48; seguido por el contenido de interés general que arroja un resultado promedio de 2,38. En séptimo lugar, es posible encontrar a los videos (2,35), seguido por los deportes (2,32) y por último los juegos que muestran un promedio de 1,71 dentro de la escala.

Por último, dentro de este análisis pudimos conocer como acceden los usuarios a los contenidos mencionados anteriormente. La realidad multipantalla se refleja cada día con mayor claridad en la vida cotidiana de las personas y es por ello que al analizar los nuevos hábitos de mirada se observan resultados indiscutibles. (Anexo - 2)

Análisis de documento : “Sociedades Multipantalla”

La empresa Millward Brown realizó un estudio detallado sobre el mundo multipantalla con el objetivo de conocer en profundidad como es el comportamiento de los consumidores ante este nuevo contexto digital.

Un primer dato que se pudo conocer es cuánto tiempo diario dedican al día las personas al uso de los distintos dispositivos. Tal como también arrojo el resultado de nuestra encuesta realizada a una muestra intencional, este estudio revela que el Smartphone es el dispositivo más usado con 166 minutos por día. A este le siguen las laptops con 114 minutos por día, dejando así, en tercer lugar, a la televisión con 104 minutos por día. El dispositivo menos utilizado es la Tablet a la cual tiende a destinarse un promedio de 30 minutos diarios.

Con respecto al uso de las pantallas es importante conocer cuando se utilizan en simultáneo y cuando no. El 71% del uso está dado para cada uno de los dispositivos a la vez mientras que el 29% del uso de las pantallas es simultáneo con el de otra pantalla.

Cuando se hace uso simultáneo de las pantallas, el 33% de las veces se mira contenido relacionado en ambas pantallas. Por otro lado, en el 67% de las veces el contenido al cual se accede a través de los distintos dispositivos es diferente y no relacionado entre sí.

Las principales razones que generan la necesidad de acceder a contenido relacionado a son: discutir con otras personas lo que están viendo en la televisión por medio de las redes sociales; obtener mayor información sobre lo que se está viendo, interactuar sobre lo que está aconteciendo o seguir algún tipo de anuncio que se haya visto por la tv.

Por otro lado, también es posible mencionar cuales son los motivos por los cuales se accede a contenido no relacionado. En primer lugar, el objetivo de muchos usuarios es hacer un uso simultáneo de las pantallas para poder chatear con sus amigos al mismo tiempo que sigue un programa de televisión. En segundo lugar, aparece como una razón generadora de la simultaneidad, la necesidad de “matar el tiempo” mientras transcurre el espacio publicitario. Como tercer motivo se encuentra el uso de la televisión como elemento de compañía, haciendo ruido dentro de un ambiente, pero sin un usuario mirando algún programa.

Un porcentaje de los consumidores reconocen que para ellos no es la televisión algo tan importante como para dedicarle la totalidad de su atención y es por ello que prefieren interactuar con varios dispositivos al mismo tiempo. Otro grupo afirma que ciertas veces los programas que están en la televisión fueron elegidos por otro miembro del hogar, y es por ello que el interés se reduce, causando así, la migración digital.

Comprender cuales son las pantallas con mayor potencialidad de ser utilizadas en simultáneo con otras pantallas es otro aspecto fundamental que se analiza en este caso. Es de nuestro interés hacer énfasis en la superposición de pantallas con respecto a la televisión.

Según el estudio en cuestión, durante 48 minutos los usuarios utilizan al mismo tiempo el Smartphone y la televisión, mientras que el uso exclusivo que se le da al móvil es de 118 minutos por día. El uso simultáneo de las notebooks con la televisión es de 29 minutos por día, mientras que si se analiza el tiempo que destinan los usuarios a la notebook únicamente, el resultado es de 85 minutos. Por último y siendo el dispositivo con menor uso dentro de las plataformas multipantallas, se encuentran las tabletas las cuales arrojan un uso promedio en conjunto de 15 minutos por día. Este resultado es coincidente con nuestras encuestas donde pudimos observar que los dispositivos que mayor uso tienen en nuestro país son los Smartphone y luego las Notebooks. Es muy pequeño el porcentaje de personas que posee tabletas en su hogar y el uso que les otorgan está relacionado a actividades lúdicas.

Es posible que el contenido generado en la televisión luego se vea reflejado en alguna otra pantalla. El 47% de las veces la pantalla hacia donde migra el contenido es la de un teléfono móvil o Smartphone, mientras que un 29% de la migración se produce hacia las notebooks, y por último, un 10% de las veces hacia las tabletas.

Tal como se expresó en el marco teórico, es importante recordar que al cambiar el modelo de negocios, se modifica también el modelo de ingresos de las empresas televisivas. Aquí es fundamental enfatizar el impacto de las segundas pantallas en los nuevos modelos de publicidad que se debieron generar.



El desafío radica en entender a través de cual pantalla los consumidores se encuentran más abiertos a comprometerse con las marcas y a través de cuales se requiere una mayor sensibilidad para llegar a los mismos. En primer lugar, se encuentra la televisión con un 41% de recepción positiva a la publicidad y es seguida por el 29% de recepción positiva en los Smartphones. En tercer lugar, se ubican las notebooks con una recepción favorable del 29% y por último, las tabletas con un 19%.

Sin embargo, los datos expresados anteriormente no son lo único a tener en cuenta a la hora de analizar los nuevos formatos requeridos para la publicidad. Es preciso conocer a cuál de todas las pantallas los usuarios le prestan más atención y sobre cual deberán realizar un trabajo más duro para llegar al objetivo deseado.

Los resultados muestran que el 80% de los usuarios de televisión prestan atención a las publicidades que allí aparece, el 51% de los usuarios de notebooks dedican atención a los anuncios mientras que aquellos que se reproducen en smartphones y tabletas tienen un porcentaje de recepción positivo de 46% y 47% respectivamente. Es en esos dos grupos donde se debe realizar un esfuerzo mayor para atraer la atención de los mismos hacia las publicidades. Este es uno de los desafíos que se plantean a la hora de migrar de una plataforma hacia la otra.

Análisis de documento audiovisual: Conferencia Marcos Foglia

A través de una conferencia a la cuál tuvimos acceso, el experto en medios digitales del grupo Clarín, aseguró que lo que están haciendo y lo que hicieron durante los últimos quince años en contenidos digitales, no les va a alcanzar para ganar la batalla que están intentando dar.

Como primer aspecto relevante del documento, destacamos la existencia de una migración del tiempo de la audiencia hacia lo digital y es en esa migración donde el grupo Clarín tienen que mejorar de manera radical su posición.

Algunos de los cambios ocurridos en gestión de audiencias son factibles de ver en cinco variables: del minuto a minuto al segundo a segundo; la distribución contra la creación; la aparición de nuevos jugadores puramente digitales; la importancia del poder de agenda y de influencia en la sociedad; y la migración a móviles.

Foglia sostiene que la industria de las telecomunicaciones se regía anteriormente bajo un proceso de toma de decisiones con escasa disponibilidad de información. Hoy en día en el mundo digital se puede ver de dónde viene el usuario, cuanto tiempo pasa en cada una de las noticias, se puede geo localizar las noticias, se puede saber cuántos segundos pasa cada usuario y hasta que nivel de la pagina estuvo. La cantidad de datos con los que se cuenta para poder tomar decisiones es impresionante. Este proceso es el conocido “segundo a segundo”. Esto, sin lugar dudas, impacta en la distribución de contenidos.

La segunda variable es la importancia de la creación versus la distribución. Tal como lo explica en la conferencia Marcos, venían de un contexto seguro donde tenían las habilidades y competencia necesarias para generar y distribuir el contenido. Lo que ocurrió con internet es que generó un impacto donde es necesario reestructurarse, adaptarse y seguir perfeccionándose para distribuir el contenido.

Actualmente la distribución más exitosa es la que se realiza a través de las redes sociales, y eso tiene un aspecto positivo y otro negativo. Lo positivo es que permite llegar a la audiencia que pasa gran parte de su tiempo navegando en Facebook, Google y Twitter.

Este aspecto que destacó Marcos en su conferencia es coincidente con el análisis del documento emitido por la Cámara Argentina de Medios (2014) donde, como se explicó anteriormente, los sitios más visitados por los usuarios son las redes sociales y los buscadores.

El aspecto negativo es que las compañías pierden el control de ese vehículo de distribución. Ese vehículo de distribución está en manos de un tercero. Ahora es Facebook y Google, probablemente en el futuro sea otra red, pero claramente no poseen el control sobre la distribución de los contenidos y es por ello que deben comenzar a rediseñar sus procesos. Actualmente hacer contenidos de alta calidad ya no alcanza para ser exitosos. Deben poseer también habilidades para poder distribuir ese contenido que generan.

Marcos aseguró que solo el 7% de los lectores pasa por las portadas de las plataformas online. Los usuarios ven noticias que les recomiendan otros amigos puntualmente en redes sociales. Esto es un fenómeno mundial y es por ello que el reto de las compañías radica en saber cómo van a poder insertarse en el día a día de los usuarios si estos no pasan por las portadas de los sitios.

Los desafíos que Foglia menciona que poseen son detectar y retener talento. Es fundamental tener en claro que actualmente las marcas televisivas tradicionales no son el lugar donde desean los jóvenes trabajar. Las nuevas generaciones hoy sueñan con ir a trabajar a Google, a Facebook, a Twitter o a YouTube. Es por ello, y tal como se explicó en el marco teórico (2.4), que las políticas de recursos humanos deberán modificarse de modo tal que provoquen el cambio organizacional requerido para detectar y retener talento tanto en el desarrollo de productos, de tecnología, o en la generación de nuevos contenidos.

El principal foco, que tienen que tener, hoy en día y a futuro, en las empresas para poder combatir esta convergencia, es en los móviles. Es fundamental acelerar esa migración y esa dedicación de focos y de recursos al mundo móvil. El motivo de esa decisión es muy claro, los Smartphone son el dispositivo que mayor cantidad de minutos de uso por día le destinan los usuarios, superando ampliamente a las notebooks, televisores y tabletas.



Este dato lo pudimos corroborar tanto a través de nuestra encuesta realizada sobre una muestra intencional como también a través del análisis de documentos presentados por Millward Brown al cual tuvimos acceso.

Análisis de entrevistas

Entrevista a Miguel Marzinelli, experto en Marketing y negocios en Internet.

Con el objetivo de conocer con mayor profundidad como deben llevarse a cabo los procesos migratorios de los modelos de negocios así como también las nuevas estrategias de comercialización que deben aplicarse en el contexto digital, consideramos valiosa la opinión de Miguel Marzinelli quien tiene una amplia trayectoria tanto laboral como académica en el campo del marketing y el desarrollo de herramientas digitales. Por su gran conocimiento, Miguel fue convocado recientemente como jurado de los premios Mercurio por la Asociación Argentina de Marketing.

Tal como se planteó en el marco teórico (3.5) en este nuevo entorno tan ferozmente competitivo, debido al surgimiento de las multipantallas, las cadenas de televisión se ven obligadas a poner en marcha nuevos mecanismos que ayuden a reforzar su modelo de negocio. Al momento de consultar al entrevistado sobre cuáles son los nuevos modelos de negocios hacia los cuales está migrando la industria, nos respondió que es fundamental conseguir que los nuevos modelos se adecuen al denominado “marketing del enfoque”, en el cual, es preciso concentrarse en aquellas necesidades que tienen insatisfechas los usuarios y hacer foco en resolverlas de la manera que el usuario desea. (Pregunta 7 – Anexo 3) “Los multimedios, muchas veces quieren hacer de todo, y es ahí cuando fracasan. Porque pueden ser buenos en uno y malos en otro. Es mejor ser muy bueno en uno o en dos y no en más. El desafío de internet es ese, encontrar el segmento de usuario y darle contenido que él espera.” (Pregunta 7 – Anexo 3)

Internet y su aplicación en las multi-pantallas no es una amenaza, sino que ofrece múltiples posibilidades para aquellas empresas de televisión que deseen aprovechar las posibilidades de este medio (Marco Teórico, 3.5). Miguel hizo una referencia sobre los usuarios de internet, cuando se le consultó sobre cuales creía que eran los nuevos hábitos de mirada de los espectadores. Según lo expresado por él, los usuarios de internet son los que más medios consumen. Existen métricas que muestran que los navegadores de internet pasan

cuatro mil horas al año en contacto con algún tipo de medio (Pregunta 5 – Anexo 3). Es por ello que, queda reflejado claramente las múltiples oportunidades que se le presentan a las empresas televisivas en relación al volumen de público al cual pueden dirigirse.

Un análisis realizado por Vinader Segura y Abuín Vences (2013) arroja como resultado que los cinco principios fundamentales para el rediseño de las estrategias de las empresas de la industria son los siguientes: innovación, branding, fidelización, eficiencia publicitaria y co-autoría. (Marco Teórico, 3.5). Lo planteado anteriormente es coincidente con la opinión de Marzinelli, quien destacó como principal ventaja de las nuevas plataformas digitales, la posibilidad que tienen los usuarios de convertirse en creadores de contenidos (Pregunta 4 – Anexo 3) así como también, la admiración que presentan hacia la innovación la cual les permite tener almacenado cosas que pueden recordar y revivir en cualquier momento que deseen hacerlo. (Pregunta 5 – Anexo 3).

Con respecto a la eficiencia publicitaria (Marco teórico, 3.5) Miguel planteó que existen distintos modelos de ingresos en las plataformas digitales. Los modelos de ingresos en internet, en contenidos, pueden ser: pagar para ver, puede ser por suscripción, puede ser por publicidad. Destacó que no hay que olvidarse que estos sitios tienen muchas visitas, por ejemplo Facebook tiene 96 millones de visitas diarias, Wikipedia lo mismo. Entonces aprovechando esa atracción hay distintos modelos que permitan cubrir los gastos de explotación. “Porque siempre hay que recordar que el marketing tiene que ser rentable, si no es rentable no es marketing. Entonces cada estrategia tiene que tener un sustento y la contrapartida es la rentabilidad” (Pregunta 7 – Anexo 3)

Tal como se planteó en el marco teórico (1.3), la convergencia tiene que ver más con los hábitos y conductas que con el software y el hardware. Este es un punto coincidente con la opinión de nuestro experto, quien al ser consultado sobre cuáles son los factores que impulsan el cambio hacia las plataformas digitales (Pregunta 1 – Anexo 3), destacó como primordial al cambio cultural que ofrece internet y a la revolución que generaron los nativos digitales. “Cuando uno se acostumbra a utilizar internet, no la cambia por nada” aseguró Marzinelli.

A medida que la tecnología avanza y se instala en los hogares, y aún mentes, resulta cada vez más difícil para las empresas del entretenimiento captar la atención de los consumidores. La aparición de las multipantallas es un factor clave en esta industria y por las cuales las principales empresas de telecomunicaciones buscan la manera de adaptarse a ellas, junto a sus contenidos, estructuras y otros factores igual de importantes. (Marco Teórico, 1.4)

Miguel afirmó que lo primero que tiene que hacer un negocio para operar en el comercio electrónico es migrar a plataformas digitalizadas todo lo que es analógico. Y en segundo lugar, adaptar la manera de hacer las cosas a esta nueva tecnología. Según lo expresado por Marzinelli, está estudiado que cuando a una empresa le va bien, no tiene ningún motivo para el cambio, pero cuando aparecen tecnologías como internet y las multipantallas que irrumpen de un día para el otro, el desafío para las empresas es mucho más grande. O se adaptan o desaparecen. (Pregunta 2- Anexo 3)

Entrevista a Gustavo Cristofoli, Gerente financiero del grupo Clarín.

Se decidió continuar las entrevistas involucrando a un gerente financiero para abarcar gran parte del análisis de estructura interna y ver en que aspectos este área también se vio alterada por la convergencia digital. El gerente entrevistado cuenta con una experiencia de más de veinte años de trabajo en la empresa.

Comenzamos la entrevista involucrándonos en temas netamente financieros y le preguntamos acerca de las inversiones y si siguen siendo suficientes. Esto nos llevó a un punto muy importante que tiene que ver con el repago, que es lo que más importa de la inversión, cómo esa inversión se va a repagar. En relación a esto el entrevistado nos comentó que esta convergencia digital trajo arraigado desde que surgieron las “.com” el gran dilema de cómo se monetizan estos nuevos negocios y qué específicamente se monetiza. Esto justamente hizo que los estándares tradicionales de monetización de los negocios hayan cambiado. “Hoy lo que se valoriza son las compañías por el tráfico que generan.” (Pregunta 1- Anexo 4)

Como vimos en el marco teórico (3.4), al hablar de reingeniería, se mencionó que las acciones claves que deben llevarse a cabo son: desarrollo organizacional, desarrollo de sistemas de tecnología, *disposiciones financieras* y planeación detallada de la implementación del cambio. Claramente las disposiciones financieras son importantes para poder llevar a cabo todo el proceso de convergencia. Y en base a esto conversamos con nuestro entrevistado sobre cuales eran aquellos aspectos que más les preocupaba en este aspecto. Su respuesta se dirigió inmediatamente a la preocupación que tienen por la actual ley de telecomunicaciones que se está tratando en el poder legislativo, la cual permite el ingreso al país de empresas multinacionales inmensamente poderosas y grandes las cuales cuentan con capitales que quintuplican los de Cablevisión.

Esto es un gran riesgo a tener en cuenta ya que estos jugadores si pueden correr atrás de la inversión tecnológica, la velocidad de adaptación y del flujo. A demás hay que tener en cuenta que “toda la industria tecnológica requiere de grandes inversiones para seguir el tren de crecimiento de la economía y el tren de crecimiento de los grandes competidores internacionales” (pregunta 2 – Anexo 4). Luego, el entrevistado vuelve a hacer énfasis en este tema diciendo que “tienen un apalancamiento en la competencia que vos no tenes al ser jugador nacional. Te ganan en poder de negociación. Y eso les repercute en menores costos, y los menores costos los pueden trasladar a los precios, y en la guerra de los precios es donde te ganan.” Y esto se evidencia tal como mencionamos, en el marco teórico a la hora de hablar de “cambio” cuando mencionamos que, hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas (3.2).

Posteriormente, se procedió a hablar de temas relacionados con los cambios que surgieron a raíz de la incorporación de nativos digitales, que es dentro de la empresa, otra cara sumamente importante que trajo como consecuencia la convergencia digital.

Con respecto a este tema, el entrevistado mencionó que un punto muy importante traído a la mesa por dichos nativos digitales es el de flexibilidad laboral y por consecuente el “home office”. En la pregunta 3, nos explica cómo esta modalidad de trabajo viene arraigada con

ellos como la manipulación de la tecnología y comenta “esto es lo más normal para ellos y hay que adaptarse a su forma de trabajo tan distinta a la que solíamos tener.”

Esto se encuentra íntimamente relacionado con lo que se mencionó en el marco teórico (2.3) acerca del “cambio guiado” que es aquel que emerge desde dentro de la organización y es acompañado por el compromiso y las contribuciones que realizan las personas para colaborar con el cumplimiento de los propósitos y objetivos establecidos. Este cambio se enfoca en lograr mejoras en los efectos que producen los innumerables cambios que se presentan en el entorno de hipercompetencia en el que se vive hoy en día, especialmente en este tipo de rubro. Con esto queremos decir que, los cambios que trajo como consecuencia la convergencia digital también hizo que surgieran desde las personas que están vinculadas a este tipo de compañías y como la adaptación comienza a generarse desde otro punto de alcance.

Luego se continuó con un aspecto clave y su principal fuente de ingreso que es la publicidad. En este sentido quisimos saber acerca de la distribución de publicidad por parte de los anunciantes luego de la aparición de las nuevas plataformas. A lo cual Gustavo nos mencionaba que “los grandes jugadores de la publicidad todavía apuestan al peso de la concentración de poder que tienen los medios masivos, porque aún las otras alternativas no tienen la capacidad de poder medir la efectividad, entonces al no poder medir la efectividad, saben que tienen que estar, pero nunca sacan el pie de la televisión. No quieren no estar en las otras plataformas pero no quieren dejar de estar en la televisión”(pregunta 4). Esto es así porque estos grandes jugadores de publicidad necesitan saber el impacto inmediato de sus anuncios y aún hoy en día resulta muy difícil convertir los datos de publicidad en plataformas tecnológicas, en mensurables para brindarle al cliente la información que necesita. Es por eso que las empresas del grupo Clarín no dejan de lado ninguna de estas oportunidades de negocio, sino que las utilizan como una ventaja y brindan espacios publicitarios en todas las dimensiones que el cliente desee o solicite. Esto es tal cual lo explican Vinader Segura y Abuín Vences (2013), “en la medida en que las cadenas consideren la red como una ventaja competitiva y la integren en el desarrollo de sus estrategias, la televisión se beneficiará de sus características diferenciadoras” (Marco Teórico 1.4).

Cuando hablamos, en el marco teórico, de cómo deben adaptarse las empresas de telecomunicaciones a esta nueva situación y los aspectos a tener en cuenta, mencionamos que el sistema de comunicación de las personas ha cambiado por completo y que estas personas / usuarios necesitan estar conectados con su entorno y la actualidad las 24 horas del día (1.4).

Esto también lo vimos claramente reflejado a través de la encuesta realizada y los gráficos lo muestran a la perfección, cuando vemos que el dispositivo por excelencia de mayor utilización es el Smartphone (Figura 14) junto con la computadora portátil (Figura 13).

Al hablar con el entrevistado acerca de las desconfianzas actuales de las personas a la inversión en publicidad, específicamente en redes y sitios web, expresó que es netamente un tema generacional y tal vez las personas que se encuentran actualmente al mando de la toma de estas determinadas decisiones son personas mayores de 40 años, quienes no tienen confianza suficiente en las nuevas tecnologías. Señaló “Es una cuestión generacional. Las nuevas generaciones ya lo ven diferente, digamos esta perfectamente segmentado por rango etario, cuando vos ves el rango etario de que consume quien claramente ahí te das cuenta que las nuevas generaciones no miran el noticiero como los 40 y más. Los 40 y más van a las noticias, los que están debajo de los 40 consumen mucho más internet. Quizás hoy la gente más joven en lugar de ir a sentarse a ver una película prefiere ir a la página donde aparece un extracto, porque también es una cuestión de tiempos.”(Pregunta 5 – Anexo 4)

Asimismo, conversamos acerca de la importancia que tiene para las empresas de telecomunicaciones la presencia en dispositivos móviles. En cuanto a esto nos explicó hacia donde apunta su visión actual a la hora de generar el producto; esto es, realizar productos “para”, que quiere decir que son los mismos productos que se hacen para la televisión pero teniendo en cuenta la convergencia, que se adapten a dispositivos móviles, cambiando su formato para que se vean productos extractados y más compactados (pregunta 5 – Anexo 4). E indicó “A eso está virando lo que es producción. El contenido sigue siendo el mismo. Lo que cambia es el formato del contenido para el dispositivo.”

Finalmente concluimos conversando hacia dónde va a virar la estrategia del negocio con todo lo que la convergencia digital implica. Y Gustavo nos decía que la estrategia va a girar en torno a “sacar subproductos de los productos principales, los grandes productos.”(Pregunta 6 – Anexo 4). Cuando se refiere a los subproducto nos explica que se refiere a aplicaciones web y de telefonía móvil que hagan que el producto principal no deje de existir y a las cuales se las podrá comenzar a monetizar. A través de esto quisimos saber hacia dónde apuntan con la inversión y lo que nos explicó fue que la inversión más importante que ellos tienen y van a seguir teniendo es en la gente, las personas que trabajan detrás de cada aplicación, en trabajos adicionales de compaginación, edición, entre muchas otras cosas. “La inversión es gente” (pregunta 6 – Anexo 4).

Análisis de entrevista a gerente de RRHH de Cablevisión – Gustavo Buezas

Cablevisión es una compañía Argentina que brinda servicios de televisión por cable. Actualmente pertenece al Grupo Clarín. El entrevistado, Gustavo Buezas, forma parte de la empresa como gerente de recursos humanos.

La convergencia digital según lo investigado y lo que se planteó anteriormente en el marco teórico, ha cambiado las estructuras de las empresas de telecomunicaciones. Las principales áreas en las que impacta esta convergencia son las de producto, que se encarga del desarrollo de nuevos productos. Después el área de ingeniería de la gerencia técnica, que es otra área que en definitiva se anticipa y que mantiene el proyecto antes que se convierta en producto definitivo. Y por último un área fuera de todo esto que se llama “@TV” que es lo nuevo que presenta Cablevisión, según lo que nos explicó Buezas (pregunta 1 – Anexo 5).

Por otro lado, los posibles cambios que surgen a partir de las adaptaciones realizadas en las estructuras, son los de comunicación interna. Como nos comentó el gerente de recursos humanos, comienzan a relacionarse distintas áreas que antes eran más estancos. Esto impulsa cambios en lo que respecta a la forma de comunicación. Antes era más bien lineal

y ahora está más distribuida, donde todos los sectores comparten y están en constante interacción.

Además, esta comunicación interna lo que pretende es lograr un compromiso del personal de la empresa para que esa gente sea la que esté orientada al cliente y mediante ese compromiso se colabore en todas las áreas para lograr los mismos objetivos (pregunta 3 – Anexo 5).

Como se mostró en el marco teórico (2.1), según expresó Rivera Gonzales (2013) cuando surgen cambios en las organizaciones, ya sea por influencias internas o externas (figura 3), se presentan dos alternativas: se toma en cuenta y se comienza un proceso de adopción o se niega a generar este cambio. Asimismo, esta convergencia fue claramente una influencia externa que impulsó a los gerentes de las empresas del Grupo Clarín a tomar decisiones y adaptarse a esta. Así lo explica el entrevistado cuando habla de su compañía como una empresa de entretenimiento, la cual debe adaptarse a este mercado, el cual es muy competitivo y cambiante, principalmente por el constante contacto con los cambios tecnológicos que esta industria requiere (pregunta 6 – Anexo 5).

Otro aspecto mencionado en el marco teórico (2.4) con respecto a las transformaciones estructurales, es la distinción que hacen Mintsberg y Westley (1992), en relación a los distintos tipos de cambio. Evidentemente en este caso nos encontramos con un cambio *inductivo*, que son los que se generan a partir de elementos concretos (personas, procedimientos, equipos, infraestructura) para lograr estas transformaciones.

Y según nuestro entrevistado, esto es así y sucede en la realidad de su empresa. En las preguntas 5 y 8 nos explicó de qué modo, tanto los distintos departamentos como las propias personas, específicamente sus *skills*, tuvieron que adaptarse y transformarse a partir de las nuevas demandas del mercado y sus exigencias.

Las principales modificaciones en relación a los departamentos se vieron a partir del surgimiento de nuevos proyectos. Estos tuvieron que adaptar su forma de trabajo, anteriormente lineal, a una más dinámica y con una comunicación más fluida, lo cual hace interactuar y compartir ideas a personas entre distintos departamentos.

En relación a las personas, sus skills tuvieron que ampliarse y esto se realizó a través de diferentes encuentros, capacitaciones. También nos explica el entrevistado que, hoy en día, las mismas personas desean “auto capacitarse” y lo hace a través de las distintas herramientas a las cuales se puede acceder por la web. Estas personas que buscan aumentar su capacidad y actualizarse constantemente, brindan un aporte de capital humano a la empresa que es muy grande.

Cuando hablamos de reingeniería de procesos en el capítulo 3 del marco teórico mencionamos tres pilares fundamentales (3.2), el principal es el de los clientes. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades. Esto es así, tal como lo explica Gustavo en la pregunta 2, la gente quiere ver cuando quiere, donde quiere, como quiere. Tienen múltiples dispositivos, todos quieren estar conectados y ver los contenidos en cualquier pantalla. La importancia que esto tiene, está relacionada con las nuevas formas que deben aplicarse para atender a esta nueva demanda y especialmente las nuevas estrategias que deben desarrollarse (pregunta 8 – Anexo 5).

El consumidor de hoy en día ya no es más aquel receptor de información sedentario de los medios tradicionales, sino que adopta un papel diferente y activo para hacer frente a la oferta completa y heterogénea de contenidos, en la cual él mismo puede seleccionar y decidir según sus intereses y necesidades (Marco Teórico 1.4). En la pregunta 3, el entrevistado hace referencia, nuevamente a esto mencionando que, venimos de una televisión analógica donde era todo muy lineal y ahora el cliente demanda otras cosas. Entonces las estructuras se tienen que alinear a eso. “Nosotros tenemos una empresa con 3 millones y medio de clientes y toda mira al cliente” explicó Gustavo.

Finalizando la entrevista nos comentó hacia donde están virando los principales modelos de negocios de las empresas de cable. Con respecto a esto nos dijo; “hay empresas de cable como “Comcast” en Estados Unidos que genera su propio contenido. Inclusive lo distribuye, lo vende y hay otras empresas que por ahí no producen el contenido pero compran el contenido directamente.



Por ejemplo, nosotros los partidos de futbol de la Champions League de Europa, no los compramos directamente en Cablevisión, los compra ESPN y después ESPN tiene un contrato con nosotros y lo pasa a través de Cablevisión. Hay empresas de cable que directamente van y negocian con el vendedor del producto o de los derechos y los emiten directamente en un canal o una frecuencia propia. No a través de una marca. Esto es todo un negocio que lo puedes hacer si tienes una cantidad de abonados que te permita hacer ese tipo de negocios.”

En base a estos nuevos cambios que están surgiendo y a los cuales deben acercarse, el entrevistado nos comentó acerca de un nuevo proyecto que están encarando llamado “@TV” que se asemeja a lo que es hoy en día Netflix, donde todos los contenidos estarán disponibles a través de una plataforma que se podrá acceder de forma online (Pregunta 8 – Anexo 5). Como mostramos en el marco teórico, esto es a lo que las empresas de telecomunicaciones deben virar. Las empresas televisivas deben luchar por atraer y fidelizar a un usuario, que está cada vez más interesado en acceder a un determinado contenido, con independencia de la plataforma tradicional (3.5).

Análisis de Espacio Semántico de Osgood

A través del siguiente análisis desarrollaremos las comparaciones, de los aspectos más relevantes del trabajo de investigación, de los entrevistados: Gustavo Buezas, gerente de recursos humanos de Cablevisión, Gustavo Cristofoli gerente financiero de ARTEAR y Miguel Marzinelli experto en medios digitales y e-commerce.

	Gustavo Cristofoli
	Gustavo Buezas
	Miguel Marzinelli



Figura 27: Modificación Estructura interna
Fuente: Elaboración propia.

Como principal aspecto relevante tomamos la modificación de la estructura interna de las empresas de telecomunicaciones. En relación a esta y si las medidas a tomar se aplican correctamente o no obtuvimos, dependiendo del área que le compete a cada entrevistado, diferentes respuestas, aunque similares.

Por un lado en relación al área financiera hay cierta modificación de la estructura interna aunque su aplicación todavía no está del todo visible.

Por otro lado, en materia de recursos humanos, vemos que la modificación existe y es bien aplicada; lo que también indica el experto en medio digital que debería ser lo que ocurra en la realidad. La adaptación de la manera de hacer las cosas a las nuevas tecnologías principalmente para no “llegar tarde”.

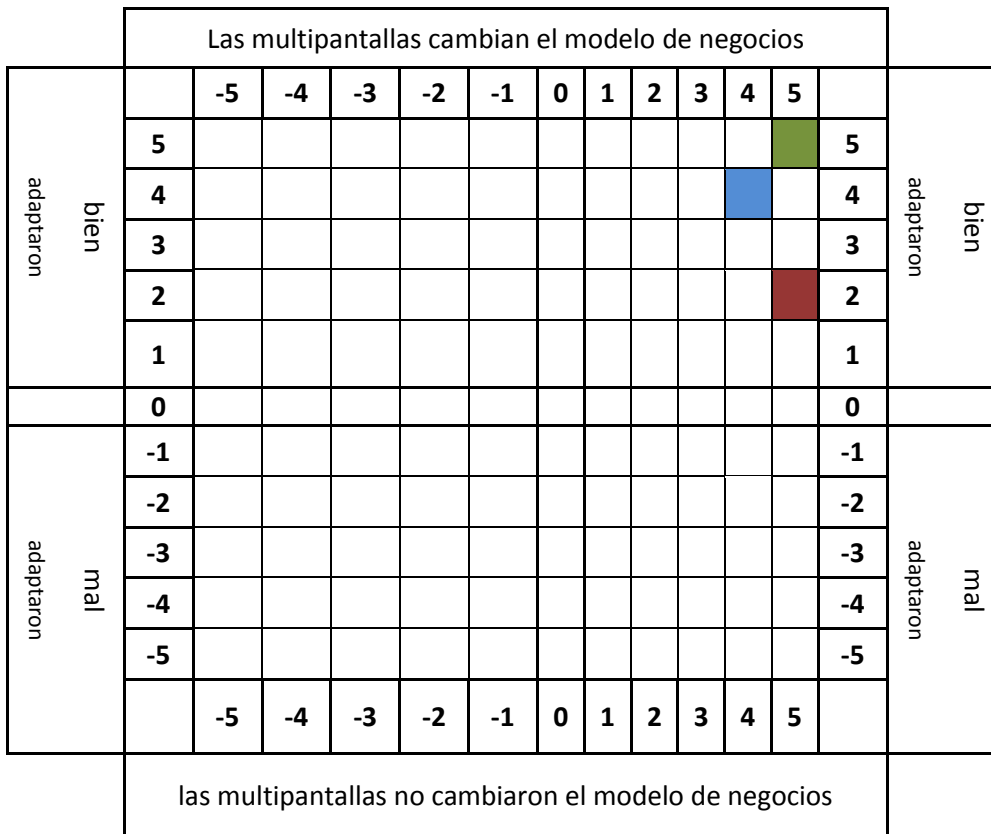


Figura 28: Multipantallas y Modelos de negocios
Fuente: Elaboración propia.

En otro sentido, analizamos si la aparición de las multipantallas cambian de algún modo el modelo de negocio de este tipo de industria. Lo que obtuvimos como respuesta por parte del experto fue que debería ser de ese modo y las empresas deberían adaptarse correctamente, utilizar las nuevas tecnologías como una ventaja competitiva. Hoy en día las personas buscan medios interactivos. Sucede de igual modo en materia de recursos humanos y van camino a una buena adaptación.

Por otro lado en materia financiera, la inversión continua principalmente apuntando a lo mismo, y eso es en capital humano. Por eso mismo logra una buena adaptación pero el cambio en el modelo de negocio financiero no cambia encarecidamente.

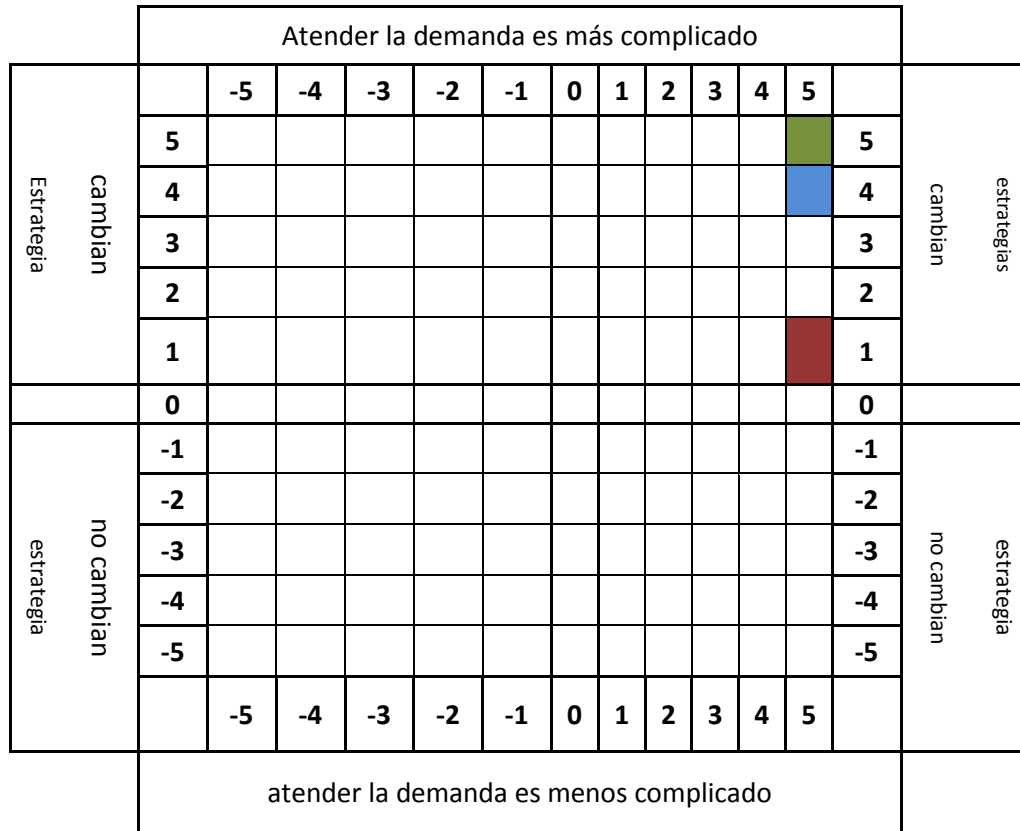


Figura 29: Demanda

Fuente: Elaboración propia

Por ultimo decidimos involucrar el concepto de demanda de los usuarios y la estrategia para atender este “nuevo” mercado. Según explicó el gerente financiero las demandas del mercado son sumamente complicadas y exigentes hoy en día, sin embargo en materia que lo complace no es del todo determinante ya que los presupuestos que deben abordar al igual que las inversiones siempre van a ir aumentando como requisito principal por la industria en la que se encuentra.

Luego, una visión del gerente de recursos humanos nos muestra que las estrategias tanto para el personal interno como para los usuarios del servicio las estrategias cambian y deben adaptarse constantemente.



Finalmente para el experto en medios esto debe ocurrir en su totalidad. El mercado demanda cada vez más y las empresas deben implementar cada vez mayores estrategias. El mercado actual es más exigente y la televisión se está adaptando.

Conclusiones

De acuerdo a lo investigado en el trabajo de campo, y con el fin de responder a las preguntas que dieron inicio a nuestro trabajo de investigación, hemos arribado a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, hemos podido identificar los distintos perfiles de usuarios que se han creado como consecuencia de la relación que los mismos establecen con los dispositivos. De este modo pudimos conocer la existencia de usuarios estructurados, conectivos, y compulsivos según la intensidad y frecuencia de uso de los mismos.

Como segundo aspecto clave hemos detectado que el dispositivo que mayor aceptación y uso tiene dentro de la sociedad es el Smartphone. El mismo permite a los usuarios aplicar el concepto del “always on line” y es aquel que mayor desafío le presenta a las empresas televisivas las cuales deben migrar, indudablemente, hacia esa pantalla.

Las posibilidades que brinda Internet son tan amplias que han podido modificar los hábitos de mirada de los espectadores; quienes pasaron de ser espectadores pasivos, donde no tenían ninguna participación en la producción de contenidos, a espectadores activos, siendo ellos ahora los creadores de los mismos. Es por ello que la industria televisiva tuvo que modificar y adaptar, por medio de distintas estrategias, las programaciones existentes, brindando actualmente contenidos interactivos.

La convergencia digital ha cambiado las estructuras de las empresas de telecomunicaciones. Las principales áreas en las que impacta esta convergencia son: las de producto e ingeniería técnica. La primera es aquella que se encarga del desarrollo de nuevos productos y servicios, mientras que la segunda es aquella área donde se desarrollan los futuros proyectos.

Las principales modificaciones en relación a los departamentos que deben enfrentar las empresas se vieron a partir del surgimiento de nuevos proyectos. Estos tuvieron que adaptar su forma de trabajo, anteriormente lineal, a una más dinámica y con una comunicación más fluida, lo cual hace interactuar y compartir ideas a personas entre distintos departamentos.



Por lo tanto, también hubo una modificación en relación a las personas, quienes debieron ampliar sus *skills* y competencias profesionales. Las empresas han tenido que realizar de diferentes encuentros y capacitaciones para desarrollar el talento que requieren las nuevas actividades.

Las empresas televisivas deben luchar por atraer y fidelizar a un usuario, que está cada vez más interesado en acceder a un determinado contenido, con independencia de la plataforma tradicional.

Los grandes jugadores de la publicidad todavía apuestan al peso de la concentración de poder que tienen los medios masivos, porque aún las otras alternativas no tienen la capacidad de poder medir la efectividad, entonces al no poder medir la efectividad, saben que tienen que estar, pero nunca sacan el pie de la televisión. Esto es así porque estos grandes jugadores de publicidad necesitan saber el impacto inmediato de sus anuncios y aún hoy en día resulta muy difícil convertir los datos de publicidad en plataformas tecnológicas, en mensurables para brindarle al cliente la información que necesita.

La industria de las telecomunicaciones se regía anteriormente bajo un proceso de toma de decisiones con escasa disponibilidad de información. Hoy en día en el mundo digital se puede ver de dónde viene el usuario, cuanto tiempo pasa en cada una de las noticias, se puede geo localizar las noticias, se puede saber cuántos segundos pasa cada usuario y hasta que nivel de la página estuvo. La cantidad de datos con los que se cuenta para poder tomar decisiones es impresionante modificando radicalmente las estrategias y estructuras internas de las compañías.

Por último, concluimos que las multipantallas no son una amenaza, sino que ofrecen múltiples posibilidades para aquellas empresas de televisión que deseen aprovechar las posibilidades de este medio, creando nuevos modelos de negocios altamente rentables y cercanos al nuevo escenario social surgido en ésta: la era de la información.



Implicancias

Luego de la exhaustiva investigación realizada, este equipo de investigación considera que la mayor oportunidad que tienen actualmente las empresas televisivas está representada por la pantalla de los teléfonos móviles.

Nuestra recomendación radica en la posible generación de diversas aplicaciones que se puedan descargar en los distintos sistemas operativos que poseen los Smartphone. Creemos que es una estrategia viable por varias razones.

En primer lugar, y tal como investigamos, las empresas de telecomunicaciones cuentan con departamentos especializados en ingeniería y sistemas. Aprovechando el talento de los miembros del equipo, se pueden desarrollar nuevos canales de distribución de los contenidos.

Asimismo, los móviles son los dispositivos que mayor atracción le representan a los usuarios. A través de ellos las empresas pueden llegar de manera directa a cada uno, los cuales ya no serán considerados más como usuarios, sino como personas a las cuales les pueden brindar el contenido que ellos deseen ver, en el momento que lo deseen, y bajo el formato que mayor satisfacción les genere.