

Maestría en Dirección de la Comunicación Institucional

Título del Trabajo Final: Las noticias Ahora

Autor: Bernal, Diana Cecilia – ID 1050636

Directora del Trabajo Final: Mónica Ortega

**Grado obtenido del Director: Lic. en Relaciones Públicas (UADE) -
MBA (UADE) - Doctorando en Ciencias Políticas (UCA).**

Coordinadora de la Maestría.

Universidad Argentina de la Empresa

Cohorte CCO 34

Fecha de entrega 19/10/2015

Gracias a mi familia y a la Directora de la empresa donde trabajo por apoyar la iniciativa de continuar formándome y alentarme a este desafío.

Gracias a Mónica Ortega, por acompañarme en los dos años del recorrido de cursada y en la dirección del trabajo final.

Gracias a los protagonistas del Caso por proporcionarme su confianza y permitirme plasmar su experiencia.

Abstract

The objective of this work is to create a case study to analyze the transformation of the strategy of a television news in Mar del Plata, which included the creation and implementation of a digital platform during 2013 and 2014 .

Digital media is a support for information and mobile devices and tablets as the main access to it, allowing each user to choose the quality of knowledge you want, through interaction with the text, image or video.

Online audience's answer has led the update of the professional practice of journalism through new routines and access to sources, according to social change.

The real-time coverage, interactivity, personalization, multimedia and hypertext face the demand of the public. They are used to qualify and even to create journalistic content increasingly. But it has not yet found the best business strategy to capture the amount of Advertising investment in the market.

Clarification: The names of participants have been changed to protect the company and stakeholders's identity.

Extracto

El objetivo de este trabajo es desarrollar un Caso de Estudio para dar cuenta de la transformación de la estrategia de un canal de televisión de la ciudad de Mar del Plata, que incluyó la creación e implementación de una plataforma digital de noticias durante 2013 y 2014.

Los medios digitales como soporte de la información y los celulares y tablets como principales dispositivos de acceso a la misma, permiten que cada usuario pueda elegir la profundidad de conocimiento que desea del tema, mediante la interacción con el texto, la imagen o el video.

La respuesta ante esta demanda de las audiencias online, ha llevado a que se actualice la forma en que se realiza el ejercicio profesional del periodismo, al ritmo de los cambios sociales, con nuevas rutinas y acceso a las fuentes.

La cobertura en tiempo real, interactividad, personalización, contenido multimedia e hipertextualidad que responden a las demandas de un público que está cada vez más entrenado para calificar e incluso crear el contenido periodístico, aún no ha encontrado la estrategia comercial más apta para captar el volumen de inversión publicitaria de parte del mercado.

Aclaración: Los nombres de los participantes fueron modificados para proteger a la empresa y sus grupos de interés.

Índice

1. Objetivos	6
3. Marco teórico (Nota técnica)	7
4. Marco Metodológico	22
5. Caso	23
6. Conclusión (Teaching Note)	38
6. Anexos	47
7. Bibliografía	56

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un Caso de Estudio para dar cuenta de la transformación de la estrategia de un canal de televisión de la ciudad de Mar del Plata, que incluyó la creación e implementación de una plataforma digital de noticias, durante 2013 y 2014.

Se tomará como base para el análisis la situación de la empresa TV Mar del Plata SA, un grupo de capitales nacionales que cuenta con la Señal de TV Abierta y un Portal Digital de Noticias.

Objetivos particulares

1. Identificar la decisión tomada por la dirección de la empresa y el desempeño de las áreas durante el proceso del cambio de estrategia.
2. Describir el contexto de surgimiento de la nueva plataforma y las necesidades de transformación de los circuitos internos para preservar la audiencia.
3. Determinar si la estrategia es sostenible en el tiempo para el logro de los objetivos deseados.

Marco teórico

Formulación y evaluación de estrategia corporativa

Para Keneth Andrews, la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas y que permite generar las políticas y planes para establecer tales metas. Con este objetivo definido se determina además la esfera de los negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.¹

Según expresan Thompson y Strickland, “la estrategia está vinculada con las iniciativas competitivas de la empresa y con los enfoques de negocios (sin considerar los resultados financieros y competitivos que la propia estrategia genera), en tanto que el término modelo de negocio tiene que ver con la cuestión de que los ingresos y los costos que emanan de la estrategia demuestren una viabilidad en los negocios.”

De acuerdo a esta definición del mismo autor, el diseño de la estrategia de una empresa requiere realizar a tiempo los cambios de rumbo que sean necesarios de acuerdo a la visión estratégica, que se define por el plan de acción que adopte la administración para posicionar la empresa en el mercado que se desarrolla, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes, conducir las operaciones y lograr los objetivos de la organización.²

¹ Andrews, K. *El concepto de estrategia corporativa*. Artículo publicado en *HBR*, tomado de *The Concept of Corporate Strategy*, caps. 2 y 3.

² Thompson, A. A. Jr. *Administración estratégica. Textos y Casos*. Ciudad de México, McGraw-Hill/Interamericana, 2004. Pág. 3.

En tal sentido, los decisores o estrategas deberán construir escenarios estratégicos que identifiquen el plan de acción de modo que se logre maximizar los puntos fuertes propios contra las fuerzas en pugna existentes en el ámbito del negocio. Como manifiesta Michael Porter, “la esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia (...) la competencia intensa en una industria no es coincidencia; tampoco mala suerte.”³

Kenichi Ohmae plantea al respecto que: “La estrategia más brillante será inútil si no considera las tendencias cambiantes del mercado. La clave para vencer radica en el desarrollo de una estrategia de mercado que nos proporcione un margen -aunque sea pequeño- sobre la competencia, así como su puesta en acción en el momento preciso.”⁴

Según José Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero, “la empresa es un sistema con múltiples interesados en su buena marcha. El éxito empresarial que se persigue mediante la obtención de una ventaja competitiva tiene como último objetivo la satisfacción de todos los grupos interesados en la actividad de la organización. Por lo tanto, el equilibrio y viabilidad de la empresa y de su equipo de dirección corren peligro por dos circunstancias. La primera, que se falle en el logro de un mínimo nivel de resultados y, la segunda, que se obtengan niveles excepcionalmente altos de satisfacción en uno o más objetivos siempre que esto suponga no alcanzar la zona de tolerancia en otros.”⁵

³ Porter, M. *Cómo las fuerzas competitivas le dan fuerza a la estrategia*. En *HBR* marzo-abril 1979.

⁴ Ohmae, K. *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. Madrid, McGraw-Hill/Interamericana, 2001. Pág. 57.

⁵ Munuera Alemán, J. *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial, 2007. Pág. 39.

Por su parte, vale destacar que toda planificación estratégica de una empresa requiere de la colaboración de todo el equipo que la conforma. Al respecto, Joseph y Jimmie Boyet, consideran que el conocimiento organizacional es algo más que la simple suma de lo que saben los individuos de la organización. El aprendizaje individual se considera una condición necesaria pero no suficiente para la inteligencia organizacional.

En este marco, el factor clave no se compone sólo de lo que aprende la mayoría de los individuos de una organización y cómo la hace, sino el nivel de eficacia de la transmisión de lo que saben al conjunto de la organización. Es decir, que se requiere además del conocimiento individual de la tarea, un liderazgo y trabajo en equipo que se difunda entre todos los integrantes de la organización.⁶

En la misma línea de pensamiento, Kaplan y Norton consideran que “un proceso de aprendizaje estratégico eficaz tiene tres ingredientes esenciales:

- 1) Una estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que cada participante vea la forma en que sus actividades contribuyen a la consecución de la estrategia general;
- 2) un proceso de *feedback* que recoge datos de la actuación sobre la estrategia y permite que se comprueben las hipótesis con respecto a las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas; y
- 3) un proceso de solución de problemas de equipo que analiza y aprende de los datos de la actuación y luego adapta la estrategia a condiciones emergentes.”⁷

En definitiva, al momento de evaluar cómo se está llevando adelante la visión estratégica, quien está a cargo de la dirección de una compañía deberá repasar las

⁶ Boyet, J. *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Gestión 2000. Tercera edición. Cap. 3 “La organización en aprendizaje continuo”.

⁷ Kaplan, R. Y Norton, D. *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002. Pág. 266.

fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas que plantea el mercado. Por ello puede considerarse que la estrategia al momento del cambio es en parte planeada y en parte reactiva.

A modo de conclusión, la estrategia de la empresa debe ser moldeada y remodelada por quienes la dirigen a medida que los acontecimientos que ocurran fuera y dentro de la misma. Sobre todo, en los hechos sorprendentes que sucedan, deberán decidir si poner en práctica o no planes de acción, según convenga a sus intereses.

Medios y tecnologías de comunicación y sus audiencias

Los medios de comunicación masiva se han modificado con el tiempo de acuerdo a los cambios sociales que se fueron consolidando, las capacidades de emisión y distintos resultados en la recepción: “Si analizamos una publicación gráfica, veremos que el soporte es el papel, en el cual los textos y fotos impresos nos permiten recibir el mensaje. En la radio, el conjunto de sonidos llega a nuestra mente gracias a la acción de un aparato receptor y nuestro sentido del oído. En la televisión (al igual que en el cine) tenemos una combinación de imágenes (en movimiento), texto (subtítulos) y sonidos. En Internet, se combinan todos estos elementos anteriores.”⁸

Las tecnologías de la comunicación aportan un carácter dinámico al proceso de producción y resignificación de sentido, y le brindan a los medios de comunicación un lugar de relevancia como interpeladores sociales y configuradores de sentido en las sociedades.

⁸ Campo Spada, D. *E-bosque. Últimas noticias de la sociedad digital*. Buenos Aires: Ediciones El Garage, 2005. Pág. 49

Al respecto, de acuerdo a lo que propone Amado Suárez, “los medios de comunicación son las tecnologías de la comunicación, pero también son los valores culturales y las representaciones sociales que circulan, y que tienen que ver con el funcionamiento de una comunidad. La comunicación es un intercambio personal, político o social, que puede ser vehículo de opiniones privadas o públicas”.⁹

Según Belén Amadeo, “los medios de comunicación son actores sociales fundamentales de la sociedad moderna. Tanto los temas que tratan, los contenidos, los formatos, el lenguaje y el humor reflejan las características e intereses de los miembros de la comunidad a la que se dirigen.”¹⁰

La autora profundiza en ese sentido que los medios ya no se limitan a reflejar las inquietudes de la audiencia, son los valores propios de la sociedad los que se ven plasmados en ellos. Entonces interroga acerca de cómo se genera el contacto de los medios de comunicación con su público y propone la teoría del framing para explicarlo.

“La teoría del framing es, para muchos, un nuevo paradigma de la comunicación social. Explica el proceso de elaboración de la noticia, los efectos de las noticias en los receptores y la interacción que se da entre los periodistas, los medios y sus públicos. (...) explica el proceso de transmisión de sentidos, significados, valores, símbolos, signos y pautas de convivencia que va de la sociedad a los medios y de los medios a la sociedad. Los frames que emplean los periodistas a la hora de crear una noticia se valen de los esquemas mentales de los individuos para enlazar, fortalecer o modificar símbolos comunes que conforman y mantienen la memoria colectiva de una comunidad. Esa memoria colectiva es la que define esa sociedad como única.”¹¹

⁹ Amado Suárez, A. *Prensa y Comunicación. Personas y empresas frente a los medios*. Buenos Aires: Editorial Macchi, 2005. Pág. 2

¹⁰ Amadeo, B. *Los medios ¿aliados o enemigos del público?* Buenos Aires: Educa, 2008. Pág. 183-185

¹¹ *Op cit.*

La combinación de imagen, sonido e información define el carácter multimedia de los medios, en un proceso de avance y transformación de las tecnologías orientado al acceso a la información.

Lev Manovich plantea en *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación. La imagen en la era digital*, que los nuevos medios surgen como un punto de intersección entre dos desarrollos tecnológicos: el informático y el mediático. El resultado inmediato son los nuevos medios: gráficos, imágenes en movimiento, sonidos, formas, espacios y textos digitalizados a los que se accede por computadora.

Esta lógica de lo digital y los nuevos medios apela al individualismo, la libertad entendida como selección de contenido a partir de un número dado de opciones y el dominio de lo táctil en el mundo posindustrial, a diferencia de la lógica de la sociedad contemporánea, donde los “viejos” medios estaban relacionados a la producción en serie, la masividad y el predominio de lo visual en el marco de la sociedad industrial de masas.¹²

En este sentido, Carlos Scolari, el autor de *Hipermediaciones* afirma: “En el proceso productivo y en la materia prima de las nuevas formas de comunicación, el concepto clave es digitalización; si consideramos el contenido (multimedia) y el soporte tecnológico (redes) del proceso de comunicación, la noción que lo distingue es hipermedia. Si concentramos nuestra mirada en el proceso de recepción de los contenidos, la palabra clave es interactividad. La digitalización, ese proceso que reduce los textos a una masa de bits que puede ser fragmentada, manipulada, enlazada y distribuida, es lo que permite la hipermedialidad y la interactividad. Por ahora emplearemos indistintamente estos conceptos -comunicación digital o comunicación

¹² Manovich, L. *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación. La imagen en la era digital*. Buenos Aires: Paidós Comunicación, 2006. Pág. 92-95

interactiva- para referirnos, aunque sea de manera provisional, a nuestro objeto de estudio.”¹³

En tanto, en la publicación *Nosotros, el medio* queda expresado que: “En la Web, las barreras para entrar son cercanas a nada. El costo asociado con la distribución de contenido en línea es tan bajo que cualquiera puede unirse y experimentar con la democratización del medio. Y ese experimento se está moviendo rápidamente a los medios tradicionales. (...) Con la habilidad de publicar palabras e imágenes mediante su teléfono celular, los ciudadanos tienen el potencial para observar y reportar más inmediatamente de lo que lo hacen los medios tradicionales.”¹⁴

Del mismo modo, los medios han cambiado y definido su propio ritmo de desempeño. Diego Levis en *La pantalla ubicua* plantea que: “según sus características impone su propio ritmo, modo y estilo de administrar el tiempo. Cuanto mayor sea la facilidad de acceso y tratamiento de la información, mayor será la capacidad del medio como acumulador de tiempo. Los medios digitales al acelerar la velocidad de los procesos de tratamiento de la información, se pueden considerar como poderosos acumuladores de tiempo potencial.”¹⁵

La transformación de la audiencia

La audiencia es el conjunto de individuos de una población que entran en contacto con un medio de comunicación en un determinado momento del tiempo.¹⁶ Además, la

¹³ Scolari, C. *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona: Gedisa editorial, 2008. Pág. 78 y 79.

¹⁴ Bowman, S. *Nosotros, el medio. Cómo las audiencias están modelando el futuro de la noticias y la información*. Traducido por Guillermo Franco M. Colombia, Editorial J.D. Lasica, 2003. Pág. 50.

¹⁵ Levis, D. *La pantalla ubicua*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2009. Pág. 293.

¹⁶ Bustamante, E. *La televisión económica: Financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa, 2004. Pág. 53.

audiencia se categoriza de acuerdo a un perfil demográfico, cultural, económico y geográfico.

“El interés por conocer el tamaño y las características, al menos las sociodemográficas, de la audiencia surge en el mismo momento en que aparecen los medios de comunicación social. Es decir, que los estudios de medición son inherentes a la comunicación de masas.”¹⁷

La importancia de las audiencias radica en la necesidad del medio de crear contenidos dirigidos a esas personas. En el caso de la televisión, la misma se compone del total de potenciales televidentes de una población que permanecen en contacto con la programación o el canal en un determinado momento.

Belén Amadeo, plantea también en relación al framing que “pasa a ser entendido como un proceso de transmisión de sentido, un proceso que va de los medios a la audiencia y de la audiencia a los medios. Involucra tanto recursos de cognición e interpretación individuales como características de la sociedad en la que se insertan los medios.”¹⁸

Sin embargo, en el paradigma actual, la imagen del televidente pasivo frente a la pantalla ha ido cambiando hasta transformarse en un usuario activo, que navega en una red de contactos y es incluso capaz de producir contenidos por sí mismo.

Scolari plantea también que: “Las audiencias ya no están donde solían estar en las épocas del *broadcasting*: bien quietas frente a la pantalla del televisor. La fragmentación de las audiencias es un proceso que comienza en las décadas de 1970 y 1980 con la difusión del cable y la televisión vía satélite. Había nacido la era del *zapping*. (...) Esta primera fragmentación de las masas televisivas fue bienvenida por los publicistas y expertos en marketing, dado que les permitía segmentarlas y definir *targets* muchos

¹⁷ Huertas Bailén, A. *La audiencia investigada*. Barcelona: Gedisa, 2002. Pág. 145.

¹⁸ Amadeo, B. *Los medios ¿aliados o enemigos del público?* Buenos Aires: Educa, 2008. Pág. 194

más focalizados. La llegada del World Wide Web y la explosión de nuevas experiencias de comunicación descentralizadas no hizo más que profundizar ese proceso de fragmentación de los consumidores. Más que de fragmentación, quizás deberíamos hablar de progresiva atomización de la audiencia.”¹⁹

El mismo autor define esta era de la comunicación a través del concepto de narrativas transmedia, un concepto que fue introducido originalmente por Henry Jenkins en un artículo publicado en *Technology Review* en el 2003 que definía lo siguiente: “hemos entrado en una nueva era de convergencia de medios que vuelve inevitable el flujo de contenidos a través de múltiples canales”.²⁰

Desde la aparición de la televisión, el género periodístico -bajo su forma más característica, el noticiero- siempre estuvo presente, con un mensaje que utiliza la imagen y el sonido como soportes de la información. Internet pasó de ser un elemento tecnológico a convertirse en un medio de comunicación que influye de forma determinante en la interacción de las personas.

“La Web ha trascendido las fronteras de lo tecnológico para llegar al estadio de la decodificación. En los primeros años de la popularización de este nuevo medio de comunicación masiva, el “deslumbre” era simplemente por la posibilidad de conectarse con alguien ubicado en cualquier lugar del planeta. Hoy, ese “flash” que se produce en un primer momento solo dura una fracción de segundos, para llegar al encantamiento que provoca el “descubrimiento” de la tecnología.”²¹

¹⁹ Scolari, C. *Narrativas Transmedia*. Barcelona: Deusto, 2013. Pág. 220.

²⁰ Scolari, C. *Narrativas Transmedia*. Barcelona: Deusto, 2013. Pág. 41.

²¹ Campo Spada, D. *E-bosque. Últimas noticias de la sociedad digital*. Buenos Aires: Ediciones El Garage, 2005. Pág. 34

En su libro *Ser Digital -Being Digital-*, Nicholas Negroponte predijo en 1995 que en el futuro las noticias en línea daría a los lectores la habilidad de elegir los temas y las fuentes que les interesaran. “Cuando se habla de la digitalización, lo que a muchos ejecutivos de los media les preocupa es encontrar un medio de difusión más eficaz que el existente. Pero, como el caballo de Troya, las consecuencias de este regalo pueden ser sorprendentes. Ser digital supondrá la aparición de un contenido totalmente nuevo, surgirán nuevos profesionales, inéditos modelos económicos e industrias locales de proveedores de información y entretenimiento. Cuando todos los media sean digitales, porque los bits son bits, tendrán lugar dos consecuencias fundamentales e inmediatas.”²²

Al respecto, Scolari considera: “La mejor estrategia transmedia consiste en escuchar a las audiencias y ofrecerles diferentes tipos de contenido y espacios de intercambio. A grandes rasgos, podemos decir que las narrativas transmedia deben poner sobre la mesa contenidos textuales pensados tanto para el fan del producto como para el consumidor ocasional.”²³

Para concluir, se presenta un caso que muestra que la utilización de la Web para informar o informarse y reportar con inmediatez noticias que las personas tienen frente a sus ojos ha sido uno de los momentos bisagra para los sitios de noticias, que comenzaron a pensar que la actualización al instante era algo esencial.

En un estudio de Pew Internet & American Life Project se expresa que “el empuje de las comunidades en línea en el período posterior a los ataques del 11 de septiembre muestra cómo los estadounidenses las han integrado a sus vidas. En los días siguientes, el 33 por ciento de los usuarios estadounidenses de Internet leyeron o

²² Negroponte, N. *Ser Digital*. Editorial Alfred A. Knopf, Barcelona, 1995. Pág. 15

²³ Scolari, C. *Narrativas Transmedia*. Barcelona: Deusto, 2013. Pág. 221.

publicaron material en salas de chat, tableros de mensajes, u otros foros en línea. Aunque las primeras publicaciones reflejaron la indignación de los eventos, las discusiones en línea pronto migraron a los lamentos, discusiones y debates sobre cómo responder, y solicitudes de información sobre los sospechosos y quienes los patrocinaron”.²⁴

En el 11-S²⁵ se empezó a percibir que las audiencias globales elegían la TV en primera instancia, pero que en los días posteriores a los atentados se habían inclinado masivamente a la Web. *Pew Internet* refleja que aumentó un 250% la cantidad de páginas vistas y un 280% el tiempo de conexión entre el 11 y el 12 de septiembre. Incluso muchos sitios colapsaron por el tráfico directo que recibieron y otros tuvieron que retirar elementos gráficos de sus portadas para hacer más ágil el ingreso de la audiencia.

Fue tal el impacto de los atentados en los hábitos de consumo de Internet que la lectura de noticias se ubicó en tercer lugar en las preferencias de los usuarios, después de la conexión y la consulta del correo electrónico.

²⁴ Pew Internet & American Life Project. *Online Communities: Networks that nurture long-distance relationships and local ties.*, 2001. Recuperado el 22/07/2015 de: <http://www.pewinternet.org/2001/10/31/online-communities/>

²⁵ 11-S: La expresión hace referencia a los atentados del 11 de septiembre de 2001 en la ciudad de Nueva York, EEUU.

Marketing y venta de publicidad en medios

Los medios de comunicación tienen en común el propósito de convencer a los anunciantes, agencias y planificadores de que su producto les proporciona la audiencia correcta a un precio razonable, por lo que todas las empresas de medios tienen departamentos de ventas que se encargan de concurrir a las agencias, y muchas veces a los anunciantes, y gestionar los ingresos por publicidad. Esto constituye su principal fuente de ingresos para hacer sustentable su actividad.

Según Alberto Naso, “la Pauta Publicitaria es el conjunto de espacios publicitarios seleccionados para la comunicación de un producto (o cualquier otro tipo de referente) en un período de tiempo limitado.”²⁶ Y continúa: “es habitual en el trabajo publicitario que el cliente, el emisor del mensaje disponga y entregue una serie de informaciones atinentes a la comunicación a desarrollar y que suele denominarse objetivos del marketing. Contiene información sobre el mercado, el producto, la competencia, el posicionamiento buscado, y el público objetivo”.²⁷

El mercado de las comunicaciones está cambiando muy rápidamente, sobre todo por el conocimiento del consumidor y su comportamiento frente a los medios, no sólo en los tradicionales sino también las novedosas experiencias no-tradicionales. La irrupción de nuevos medios y una cultura profesional más especializada, han obligado a actualizar y reconsiderar los conceptos y definiciones para llevar adelante la venta publicitaria.

El mayor cambio que se ha producido en los medios en los últimos años ha sido en los hábitos y el comportamiento de la audiencia, y como consecuencia, su volumen total y su composición. “En los medios relacionados con la variable tiempo con excepción del cine, el cambio en la cantidad de personas expuestas se suele comunicar en los

²⁶ Naso, A. *Manual de Planificación y Medios*. Buenos Aires: Las Ciencias, 2003. Pág. 31

²⁷ *Op. cit.* Pág. 24.

informes sobre audiencia, en relación con las unidades llamadas programas.”, expresa Naso.²⁸

Además, se ha dado la influencia de un desarrollo tecnológico en el campo de la comunicación que ha generado cambios en la oferta de espacios publicitarios y en la política comercial de los medios, con una constante búsqueda de contenidos innovadores y el nacimiento de nuevos espacios de comunicación en base a las nuevas tecnologías, entre otros.

Scolari, expresa al respecto: “No es lo mismo producir para una gran audiencia fiel que religiosamente espera frente al televisor que comience su programa favorito, que crear contenidos para un conjunto fragmentado, mutante y disperso de consumidores. En ese contexto, los modelos de negocio tradicionales -basados en venta de espacios publicitarios en función del perfil de los televidentes- se vuelven cada vez más difíciles de aplicar.”²⁹

Una de las consecuencias de este cambio fue la clara fragmentación de las audiencias, producto de la multiplicación de medios y soportes. La competitividad entre los medios para conseguir una audiencia lo más grande posible genera que esta ya no sea cautiva de un solo medio, sino que busca entre tanta oferta disponible aquello que mejor se adapta a sus gustos o necesidades en cada momento. En la actualidad, los medios no ofrecen solo el espacio publicitario, también en el paquete se incluyen creatividades en formatos y en la manera de mostrar el producto y/o servicio que se quiere comunicar.³⁰

Por su parte, la función de marketing respecto de la estrategia global de la empresa aporta además la información necesaria para competir en ese medio, y logra constituirse como el nexo de unión entre el entorno y la empresa.

²⁸ Naso, A. *Op cit.* Pág. 30

²⁹ Scolari, C. *Narrativas Transmedia.* Barcelona: Deusto, 2013. Pág. 221.

³⁰ González Lobo, M. *Manual de Planificación de Medios.* Madrid: ESIC, 1999. Pág. 98-100.

“El marketing es la primera línea de combate en la definición y ejecución de la estrategia de negocios. Hay tres aspectos del contexto estratégico de un negocio donde una perspectiva de marketing ofrece una distinta sino una dominante visión. Estos son: la elección de los negocios y con ello de las actividades que se van a realizar en el seno de la organización, el análisis del comportamiento competitivo y el proceso de recolocación de recursos en ese negocio. En un entorno competitivo y sometido a cambios permanentes, la razón que ha de guiar la primera elección debe ser el reconocimiento de la importancia de las necesidades, creencias, comportamientos y valores de los grupos de consumidores a los que la empresa desea llegar y, junto a ello, la evaluación de sus propias posibilidades.”³¹

En lo que respecta a la venta de publicidad digital en la actualidad, según expresa Alejandro Álvarez, los medios venden de forma directa y están a cargo de sus respectivas gerencias comerciales que están en relación directa con sus anunciantes para ventas y compras de espacios.

Pero todo lo que tiene que ver con audiencias específicas, el mercado de los avisos digitales, ha estado liderado mundialmente por Google y Facebook que han trabajado sobre campañas masivas de posicionamiento de contenido y de target.

Desde hace algún tiempo ha surgido en diferentes lugares del mundo y recientemente en Argentina, la publicidad programática, que por fuera de estas grandes empresas, consiste en una modalidad centrada en la comercialización de audiencias a través de plataformas tecnológicas de manera automatizada.

³¹ Munuera Alemán, J. *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial, 2007. Pág. 40.

La misma consiste en la selección de contenido segmentado de manera que los formatos publicitarios (banners, video, mobile, etc.) estén dirigidos y entren en contacto solamente con las audiencias elegidas. "La data aporta el valor único y diferencial y RPA Media Place cuenta con una audiencia segmentada no sólo por sus clasificadores clásicos demográficos, como sexo, edad y grupo económico, sino que cuenta con múltiples audiencias, claves para la efectividad de la compra programática (...) Para los medios de comunicación es básicamente una nueva forma de generar ingresos en un sector que está transformándose radicalmente y en el que los modelos de negocios tradicionales ya no permiten sostener las estructuras de producción y distribución de siempre." ³²

³² <http://www.lanacion.com.ar/1825737-medios-argentinos-se-suman-a-la-publicidad-programatica-digital>

Marco metodológico

Para cumplir con los objetivos propuestos, en este trabajo se aplicó un tipo de investigación Descriptivo, para identificar las relaciones que existen entre los hechos del fenómeno en estudio, y más allá de la recolección de datos, dar un abordaje completo de las relaciones que existen entre las variables del problema.

Se buscó especificar las propiedades destacadas de las personas y los grupos sometidos a análisis, con la selección de sus principales características y la medición, con la mayor precisión posible, para describir lo que se ha investigado.

En función de la definición del problema, se ha seleccionado una metodología cualitativa, mediante la cual se recolectaron datos primarios y secundarios, mediante la entrevista y la observación como herramientas para abordar las fuentes directas e indagar en el tema.

Caso de Estudio

Las noticias Ahora

“Todo cambia, nada es. Lo único que permanece estable es el cambio”. Heráclito

Introducción

A finales de una tarde en el mes de agosto de 2013, Daniel Bianchi acababa de concluir una reunión con su equipo de ventas en su oficina. De la pared, colgaban cinco televisores, que estaban encendidos sin audio en canales de televisión diferentes y sobre el escritorio, el dispositivo al que más atención prestaba últimamente: su Smartphone.

El gerente comercial de Canal 12 Max se preparaba para develar la tan esperada entrada al mercado de las aplicaciones móviles de noticias, en medio de la profunda transformación de las audiencias, que requería adaptarse a los cambios en el contexto de los medios y el consumo de la información.

Mientras los miembros del departamento comercial terminaban de salir de su oficina, dio una mirada, luego de atravesar la terraza del cuarto piso del edificio, a una sala revolucionada con unos 25 jóvenes vestidos con remeras blancas que tenían una insignia roja estampada en el frente y en la espalda. La mayoría rondaba la edad que él mismo tenía cuando ingresó al Canal.

Retornó a su escritorio para revisar una vez más el institucional que mostraría la mañana siguiente a sus principales anunciantes, para contarles de qué se trataría este nuevo producto digital. Había conocido a la mayoría de ellos durante los treinta años que llevaba trabajando en el rubro de la televisión y la decisión de crear una redacción

mobile integrada a la tradicional redacción de los noticieros lo llevaba a recurrir a ellos para encontrar el apoyo económico que implicaba este crecimiento.

Sabía que a escasos metros de su despacho se estaba gestando el nacimiento de una nueva etapa para la empresa, que le generaba bastante escepticismo, pero que había resultado tan incipiente como el nombre que habían elegido para el nuevo producto: *Ahora*.

Antecedentes de la empresa

En noviembre de 1965, Canal 12 Max nació de la mano de Martín Serio, un empresario local que soñaba con crear un medio de comunicación ligado a los intereses de la ciudad y la región, comprometido con una pantalla con contenidos locales.

Mar del Plata reclamaba una nueva señal que combinara la realidad local con lo mejor de la pantalla nacional y lo consiguió con el paso de los años, con un constante avance en materia de tecnología y un mix de contenidos locales y éxitos nacionales.

La televisión color llegó a Mar del Plata en 1981 y pasar de blanco y negro a color implicó un cambio total en la estructura técnica, en los equipamientos de los estudios, en las cámaras y también en el personal.

La misión estaba guiada desde su fundación por la expectativa de que en cada hogar del área de cobertura existiera un televisor encendido en Canal 12 Max y que los anunciantes que confiaran en sus contenidos para promocionar sus productos o servicios crecieran y se desarrollaran a través de su pantalla.

El Canal evolucionó a la par de como avanzó la televisión nacional y un paso trascendente fue la instalación de las repetidoras en todo el área de cobertura

autorizada legalmente, lo que le permitió a la emisora llegar a diferentes puntos alrededor de la ciudad de Mar del Plata (ver Anexo 2).

Con la llegada de un nuevo siglo, en el año 2000, la empresa cambió por primera vez de dueño y pasó a formar parte de un grupo de accionistas privados que lograron fortalecer su liderazgo, mediante la consolidación de una televisión de calidad, competitiva y comprometida con su audiencia, con más de 80 personas en el equipo, organizadas en 5 áreas específicas de trabajo, con un gerente responsable de cada una: Noticias, Tecnología y Operaciones, Programación, Administración y Comercial, y cuatro directores generales a cargo de la conducción de la empresa.

La nueva cultura empresaria con perspectiva en la innovación y los resultados transformó los clásicos objetivos empresariales e institucionales con una mirada de largo plazo, más adaptada a las necesidades de la audiencia, para posicionarse frente a su único competidor directo en televisión a nivel local y convertirse en líder dentro de los medios de la ciudad de Mar del Plata.

El momento de inflexión de la estrategia

El Comité Directivo de la empresa estaba conformado por directores de entre 40 y 52 años, que residían en Buenos Aires. Dentro de su línea de gestión, la tendencia al cambio y los procesos de adaptación estaban dados por lo general como consecuencia de los avances tecnológicos a los que necesitaban adaptarse o las nuevas demandas de la audiencia.

Habían citado mediante su asistente a un encuentro en carácter urgente con Daniel Bianchi, gerente Comercial, y a Gabriel Lammana, gerente de Noticias, algo que no había dejado de generar incertidumbre a ambos desde el momento de la convocatoria.

Días después, el encuentro comenzó con la exposición del reporte mensual que entregaba la empresa encargada de realizar las mediciones de audiencia en la ciudad, que los directivos habían recibido la semana anterior. Los perfiles de los dos canales más vistos en Mar del Plata eran bastante similares, pero la competencia había superado la participación de audiencia, alcanzando un total del 59%. Esto significaba que casi 7 de cada 10 marplatenses habían priorizado el Canal competidor por encima de Canal 12 Max, perdiendo de esta manera el empate histórico que habían tenido desde el año 2003.

Además, el estudio aportaba respecto de las preferencias televisivas, que los noticieros constituían el producto más visto en la ciudad, y que en particular los televidentes preferían las versiones locales que presentaban mayor cercanía en la cobertura informativa. Sin embargo, los segmentos de población que presentaban la mayoría de televidentes era la porción de entre 55 y 80 años, lo que significaba la porción etárea de quienes miraban los noticieros en horarios centrales del mediodía y la noche.

Por otro lado, la participación de la venta en el mercado local también había disminuido levemente, lo cual terminaba de preocupar a los directivos de la empresa, por lo que habían decidido llamar a los responsables de cada área para que pudieran explicar las causas y para que conocieran el plan que habían diagramado en tiempo récord durante la última semana.

Habían consensuado que era necesario llevar adelante un cambio de estrategia del producto, con un plan que estuviera apuntado a recuperar niveles de audiencia y tomar una posición activa respecto la situación que atravesaba el sector de los medios y en específico, de la televisión, que todos los meses recibía índices que mostraban la baja

del encendido y el aumento de los niveles de convergencia de la pantalla con nuevas plataformas como *Twitter* o *Facebook*.

Este nuevo escenario de mayor amplitud de tecnologías, cultura audiovisual y saturación informativa implicaba prever cambios profundos en el negocio. A mediano plazo, esto implicaría un reposicionamiento de todos los medios, donde cada uno iría buscando sus ventajas competitivas y ellos no podrían quedarse atrás.

No obstante, el desafío era incorporar los nuevos enfoques, las posibilidades tecnológicas, preservando los valores que históricamente habían caracterizado al Canal. Se tratarían de enriquecer los valores esenciales de la actividad con una mente abierta a nuevas tendencias y los nuevos consumos.

El plan de acción consistía en cambiar en seis meses el enfoque meramente televisivo de la actividad de la empresa a uno multiplataforma: “Ya no sólo somos TV. Somos una plataforma televisiva con un gran soporte digital”, enunciaba la carátula del mismo.

El primer paso debía estar dado por la conformación de un grupo de personas específicamente seleccionadas para brindar perspectivas nuevas y diferenciales, para llevar adelante una dinámica más disruptiva del orden que tradicionalmente fue aplicado a los noticieros como formato y pasar a la transformación de un producto informativo de impacto, versátil y con impronta *tech*.

Esta etapa incluiría la creación de una plataforma digital de noticias denominada *Ahora digital*, que tendría el propósito de brindar a los potenciales usuarios la posibilidad de vivir una experiencia novedosa y diferente para informarse y por ende, poder ofrecer una oferta multiplataforma a los anunciantes.

Las acciones interactivas para plataformas móviles estaban pensadas también como nuevas herramientas publicitarias, sobre todo focalizadas en el segmento de 18-44

años, que actualmente no figuraba entre el target que elegía a los noticieros de Canal 12 Max.

Para lograr la implementación consideraban necesario el armado de un nuevo equipo de profesionales muy jóvenes que logran comprender de forma genuina que estaban ante otro formato para brindar la información, con nuevo estilo de escritura, notas más cortas y muchas entradas de carácter visual y audiovisual.

Por su parte, estaban convencidos que el área de ventas recuperaría los niveles perdidos en la participación de la plaza comercial y lo superaría aún en un 20% gracias a las nuevas oportunidades que ofrecería esta plataforma, porque a nivel local no contaban con ningún competidor bien posicionado en el ámbito digital.

Sabían que existiría el riesgo de reducir algún segmento de la audiencia y por ende, del mercado por este importante cambio en el producto, pero estaban convencidos que la mirada a largo plazo iba a ser la acertada. Con este plan encaminado y puesto en práctica, pasarían de ser un canal de televisión local a un medio de comunicación multiplataforma con mayor alcance y muchas novedades para dar a conocer y promocionar en el plano institucional.

La perspectiva desde el departamento comercial

La principal actividad del Canal se enfocaba en la venta de publicidad en el mercado local y nacional, por lo que la generación de contenidos atractivos que se destacaran por la calidad y el compromiso de sus productos en la pantalla constituía uno de los principales objetivos de los encargados de ventas y marketing en este departamento en conjunto con el área de noticias.

La relación entre ellos podía definirse como una de las más tensas. Ambas áreas se ocupaban de vincularse con el exterior de la compañía, la periodística a través de la

generación de contenidos y cobertura de los hechos y la segunda, desde el respaldo de anunciantes que brindaban apoyo a las producciones realizadas, buscando obtener la mejor relación entre inversión publicitaria y beneficio.

Las demandas resultantes de los anunciantes o los cambios de último momento por sus pedidos hacían que las redacciones tuvieran que modificar las rutinas productivas en algunos casos y se había ido desgastando la relación entre las partes.

En este contexto y con el plan que el Directorio consideraba implementar, la visión individual de Bianchi no terminaba de comprender que se pudieran lograr mejores resultados. Consideraba que la baja de las ventas era resultado de la detracción natural del mercado y que Internet no significaría en el corto plazo una usina de ganancias, al menos por el momento; tampoco cobrar por el contenido presentaba resultados en el mercado digital.

Por otro lado, había expuesto en la reunión que la metodología de trabajo de los vendedores actuales no manejaría de manera fluida el nuevo lenguaje ni podría adaptar todo el *know how* al nuevo soporte digital en el plazo que le pedían, por lo que debería formar un nuevo equipo de ventas que incrementaría los costos de la actividad.

Lejos de ignorar que el cambio en la estrategia estaba bien proyectado hacia el futuro y las tendencias, Bianchi consideraba que una vez más caía sobre sus espaldas el peso del aumento de los costos fijos de personal y la necesidad de obtener resultados de forma rápida.

Desde el día de la reunión no había parado de imaginarse la cara que pondrían sus actuales clientes cuando él o alguien de su equipo comenzaran a ofrecer un producto que llevaran a cuentas en sus tablets o celulares. Creía que mientras se formara el nuevo equipo tendría que pedir la colaboración de parte de sus clientes históricos y no estaba convencido de que esto sumara resultados reales.

El punto de vista desde el área de noticias

El equipo periodístico, que había ido creciendo a lo largo de los años y acentuando la calidad mediante una mayor cantidad de ediciones televisivas, se había visto fortalecido con la incorporación de los diferentes roles para la concreción profesional de cada salida al aire y la capacitación permanente para la realización de productos competitivos.

Además, se proyectaba desde hacía varios años la creación de nuevos entornos digitales para ofrecer las noticias mediante aplicaciones web y dispositivos móviles, con la intención de dar respuesta a las formas emergentes de interacción de los televidentes/usuarios con los modos de acceder a la información.

Sin embargo, el conductor del área de noticias estaba convencido de que no sería fácil asumir el desafío de hacer converger dos redacciones, la de producción televisiva y la de la plataforma digital de Internet, pero sumarla le parecía un aspecto superador que sumaría valor agregado al Canal.

Lo importante sería alcanzar el equilibrio en el trabajo diario, de modo que ninguna de las dos redacciones perdiera peso específico, pero consideraba incluso valiosa la posibilidad de generar una competencia interna entre los integrantes de cada una. De este modo, era probable que la inmediatez de la noticia en Internet significara sólo un adelanto de información, incluso incipiente y no del todo chequeada, pero la ventaja de tiempo que aún ofrecía la televisión posibilitaría un acercamiento certero a las necesidades informativas de profundización de la noticia.

Todo formato televisivo, y en específico el informativo, obligaba a una revisión permanente de los procedimientos, de las reglas, de la comprensión dinámica de la

realidad con la que trabajaban y de la integración del televidente como actor activo del proceso.

Esta decisión era para Lammana por demás acertada de cara a las perspectivas a futuro del consumo de la información. Él sabía que si bien la visión de la empresa era responsabilidad de los directivos, su visión desde el área de noticias, situada en el *core business* de la empresa podía aportar mucho a ese proceso. Por cierto, llevaba varios años analizando las perspectivas y poner en práctica el plan implicaría retomar esas ideas y plasmarlas en el producto para comenzar.

El lanzamiento de la nueva plataforma

Tras cinco meses de intenso trabajo, las áreas habían logrado llegar al objetivo deseado y se encontraban formulando los últimos *test* del producto y evaluando la campaña de comunicación que daría a conocer los cambios.

Los inicios del proyecto se habían inclinado al armado de un equipo versátil, que pudiera comprender la estrategia para generar el contenido, las nuevas fuentes de información y había sido notoria la presencia de nuevas personalidades y funciones.

Si bien era corriente que en la empresa algunos se adaptaran mejor a los cambios que otros, el quiebre del esquema de trabajo al que estaban acostumbrados había causado inquietudes y generado inseguridades.

Algunas de las preguntas que surgían en esta etapa tenían que ver con qué noticias se preservaban hasta el noticiero y cuáles irían directo al portal digital, cuánto conocían los jóvenes de la mesa digital de temas que ellos dominaban hace años y de los que aseguraban tener las mejores fuentes periodísticas, cómo iba a ser posible que la nueva plataforma tuviera un título de un acontecimiento que estaba pasando en las Redes

Sociales.

Con el tiempo, fueron descubriendo que el contacto permanente entre las dos redacciones posibilitaba una coordinación de tareas y una búsqueda de nuevos enfoques de la información, incluso evitando la superposición de funciones que en algún momento de los inicios del proyecto se había dado.

Una vez que la plataforma estuviera colgada en la Web, todos los esfuerzos deberían estar en conseguir incrementar cada día la cantidad de usuarios únicos, que era la meta de los equipos digitales. Innovar en la generación de contenidos implicaba también incorporar el periodismo de datos, poniendo a trabajar juntos a periodistas, programadores y diseñadores que antes se desempeñaban en espacios diferentes y sin interacción.

Este tipo de tareas no habían sido parte del flujo cotidiano de este medio periodístico ni de los jefes de producción. En general, los periodistas cubrían la nota, el editor la editaba, salía en la pantalla y luego se iban a su casa. Tampoco de los vendedores, que paulatinamente habían empezado a sumarse a esta dinámica para aprender los nuevos conceptos y conocer desde adentro el producto que venderían.

Comentaban que debían llamar varias veces a sus clientes para explicar en qué consistiría la plataforma y muchas veces sentían que ni siquiera comprendían de qué les estaban hablando. Y a pesar de llevar algunos meses tratando de instalar el tema en los actuales y potenciales anunciantes, ninguno les había confirmado presencia para el lanzamiento.

Por esa razón, estaban considerando luego de algunas instancias de capacitación a las que habían asistido, que era importante que el medio realizara un análisis de métricas individualizado por artículo, que permitiera reflexionar qué acción ocurría a raíz de cada

noticia publicada: si se compartía en las redes sociales, si los usuarios volvían al medio, cuál había sido el tiempo de lectura, entre otros.

El lanzamiento de *Ahora digital* fue acompañado de una gran campaña de publicidad en el mismo Canal, pero también en medios gráficos, radios y vía pública locales a los seis meses exactos del pedido de la Dirección. El estilo novedoso y unas cuantas noticias cubiertas en tiempo real habían favorecido en los primeros meses la instalación de esta nueva propuesta de Canal 12 Max.

El momento de evaluar

Para agosto de 2014, cumplido el primer año de la plataforma de noticias en la calle llegó la primera evaluación global de los resultados. En el marco de un encuentro del comité directivo, Lammana y Bianchi se sentaron a la mesa con sus respectivos resultados.

El primero de ellos acercaba el panorama de los usuarios, el que mejor curva de crecimiento había presentado desde el inicio. El empuje generado por la campaña de lanzamiento con un mensaje joven y bien *aggiornado* al *target* al que estaba dirigido y un desarrollo de las noticias digitales enfocado en las últimas tendencias, había conseguido un perfil de usuario cada vez más consolidado en el rango etéreo de los 18 a 44 años, aquel segmento que tanto costaba cautivar a la televisión abierta.

El segundo reporte mostraba los resultados de ventas y los ingresos directos obtenidos por el nuevo producto de la empresa y por el tradicional con la publicidad televisiva. Habían unido esfuerzos con el área de producción de noticias digitales y un experto en avisos digitales y *big data* que se había sumado recientemente en el nuevo equipo de

ventas había aportado un tipo de publicidad programática, que consistía en ofrecer el anuncio correcto en el momento exacto y a la persona indicada.

La tecnología había ayudado a desarrollar espacios constituidos con avisos específicos y bien dirigidos, en el contexto de las notas o temas que los anunciantes prefirieran. El poder comprobar resultados inmediatos había sorprendido a los que habían confiado en esta nueva perspectiva de la comunicación. Y aún con diferencias sustanciales con la venta para televisión, y muchos viejos clientes que habían querido dar apoyo a la nueva iniciativa de Canal 12 Max, lo que demostraba que habían podido lograr las expectativas que sus directores habían planteado en febrero del año anterior.

El Comité Directivo consensuó bajo estas circunstancias que la decisión de avanzar con el proyecto había sido acertada, gracias al trabajo en el valor agregado y la competitividad del producto. Los riesgos previstos, de reducir o perder posiciones en algunos mercados y ser excluida de otros, se veían ahora cada vez más lejanos.

Una nueva forma de contar las noticias

Con un staff de profesionales que manejaban el lenguaje Web y lo aplicaban a cada una de las piezas que producían en la redacción, había quedado conformado un nuevo espacio integrado donde confluían ideas y procesos de innovación.

La plataforma tenía en cuenta las últimas tendencias en comunicación digital y la penetración de los Smartphones y sus aplicaciones en la vida cotidiana de la audiencia. Su diseño también estaba pensado para que los contenidos se adaptaran a todas las pantallas dándole una interfaz clara y equilibrada.

El desafío del armado de este producto había contemplado la necesidad de informar con calidad y rigurosidad y demostrar que en el ámbito digital también era posible siguiendo pautas de estilo definidas. En términos de valores, la credibilidad de la información era un capital importantísimo, sobre todo para un medio de este tipo en el que la cantidad de producción de material informativo era tan diverso.

En el proceso, el nuevo equipo formado por Lammana había descubierto además que las primeras impresiones online eran tan importantes como el sitio en sí mismo y habían trabajado mucho para eso. Un error común era pensar que los usuarios ingresarán a la página principal del sitio y de allí, a cada una de las noticias.

Como había múltiples maneras de ingresar, había que dejar de pensar en un todo. La plataforma digital no era un producto total, estaba compuesto por partes que debían funcionar de manera autónoma sin que se vieran afectadas ninguna de las funcionalidades.

La cobertura en tiempo real, interactividad, personalización, contenido multimedia e hipertextualidad respondía a las demandas de una audiencia, que se mostraba cada vez más entrenada para reconocer la calidad y el desarrollo informativo, con una demanda enfocada en poder ser parte de contenidos y dar feedback constante de lo producido, en la mayoría de los casos de forma constructiva para mejorarlos.

Estos lineamientos de estilo para la producción de noticias digitales tenían el propósito de reunir las características de esta nueva manera de contar las noticias, entendiendo la permanente evolución y la necesidad de actualización constante de la práctica periodística en función de los intereses de las audiencias.

Al mismo tiempo, con la digitalización de los procesos, la transmedia, la aceleración de tiempos de edición y publicación, los errores eran difíciles de evitar. Pero estos desvíos de la dinámica eficiente de trabajo, representaban muchas veces una oportunidad para

vincularse de manera diferente con los usuarios y mostrar una imagen más joven y humanizada detrás del medio.

Los contenidos más vistos resultaban ser los fenómenos locales, que muchas veces llegaban a la redacción a través de una persona de afuera de staff y esto no sólo era utilizado como una herramienta para generar empatía y proximidad con la audiencia digital con el fenómeno viralizado, sino que impactaba de manera positiva en las visitas porque muchas personas se sentían parte de la experiencia y volvían en el corto plazo a buscar contenidos de esas características.

La penetración que tenían estos nuevos canales de comunicación también habían trasladado estas transformaciones a la práctica periodística. Sin perder de eje que la credibilidad y rigurosidad informativa eran un fundamento profesional, estos espacios se habían convertido en una nueva fuente de datos y acceso a testimonios que antes no existían.

Entender con qué temas estaban conectados los usuarios, significaba un sondeo para los desarrolladores acerca de los contenidos que más convocaban o movilizaban a sus lectores online. El hecho más significativo de este entendimiento se comprobó cuando alcanzaron sus primeros millones de usuarios únicos.

Del mismo modo, haber podido entender quiénes estaban del otro lado y qué intereses lo movilizaban permitía delinear una estrategia comercial en contacto con los anunciantes adecuados para que ellos llegaran a los usuarios correctos.

Los próximos años

Resultaba paradójico que el consumo de noticias creciera exponencialmente a lo largo de todo el año, con un contenido periodístico que estaba en todas las pantallas, a

cualquier hora y en todo lugar. Sin embargo, no tantos que quisieran pagar por publicitarlo.

El desafío estaba en este momento en mantener a flote un negocio que estaba comenzando a desarrollar nuevas reglas y estrategias para la venta, cuando la circulación, los formatos, la audiencia y los hábitos de consumo ya habían han cambiado para siempre.

Bianchi y su equipo creían haber encontrado la manera de controlar el negocio. Pero sabían que debían comenzar a ejecutar un plan de inmediato para que no decayeran sus resultados logrados. ¿Había cambios por implementar para respaldar lo logrado? ¿Podrían cambiar el rendimiento de toda la compañía gracias a este nuevo enfoque multiplataforma? ¿Cuáles deberían ser esas decisiones inmediatas a tomar?

Conclusión (Teaching Notes)

El objetivo de enseñanza del presente caso es lograr que el alumno pueda reconocer un tema actual que atraviesan las empresas para el cumplimiento de sus metas estratégicas, a partir de los cambios tecnológicos y sociales que atraviesa la audiencia.

Asimismo, se propone actualizar conceptos del ámbito de la comunicación, respecto de las teorías, y aplicarlos al campo de la empresa en conjunto con el abordaje de problemáticas que podrían complicar su sostenibilidad en el tiempo.

El siguiente esquema de clase permitirá alcanzar el propósito y profundizar aspectos de reflexión y aprendizaje, dividido en tres bloques que alcanzarán el total de 90 minutos.

BLOQUE A- Preguntas disparadoras (25 minutos)

Objetivo: Identificar el problema central, los actores clave para el cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa y los hechos relevantes que conducen al desarrollo del Caso

1- ¿Cuál es el problema planteado en el caso?

El problema a abordar es la dificultad que enfrentan las áreas de Comercial y Noticias para implementar el cambio de estrategia propuesto por la Dirección de la Empresa.

2- ¿Cuáles son los actores que aparecen en el Caso?

Internos:

- Comité Directivo y de Accionistas
- Daniel Bianchi, gerente comercial

- Gabriel Lammana, gerente de noticias
- El Equipo de Ventas
- El Equipo periodístico
- Todo el personal de Canal 12 Max
- Martín Serio, fundador

Externos:

- Los anunciantes actuales y potenciales
- Los televidentes del Canal
- Los nuevos usuarios de la Plataforma Digital
- Los usuarios potenciales presentes en otras Plataformas

3- ¿Qué tres hechos relevantes son clave para analizar el caso?

- 1- Cambio de dueño de la compañía en el año 2000 y el nuevos objetivos estratégicos.
- 2- La decisión de crear la plataforma digital de noticias y cambiar el enfoque de la propuesta comercial del Canal.
- 3- El momento de la presentación de los resultados y la decisión de mantener el Producto lanzado.

BLOQUE B- Dinámica de trabajo (45 minutos)

Objetivo: Analizar la situación propuesta por el Caso y los factores que generaron los puntos de conflicto y superación del problema. Vincular los conceptos teóricos con el contenido del Caso

PARTE 1: Estrategia Corporativa

1- Analizar la diferencia entre estrategia corporativa y modelo de negocio de acuerdo a la definición de Thompson y Strickland e identificar qué actores manifiestan sus puntos de vista del tema, e incluso toman decisiones, de acuerdo cada concepto.

La estrategia corporativa como un factor clave de competitividad y del enfoque del negocio en general, se vislumbra en los directores de la empresa, que buscan una nueva arista para la actividad de la empresa enfocada en la sostenibilidad del negocio en el largo plazo y plantean un plan de abordaje para lograr la viabilidad del mismo. Otro actor que se posiciona en la mirada de largo plazo es Gabriel Lammana, que busca preservar el producto de noticias a su cargo para que siga vigente con los años y se adapte a las demandas de la audiencia.

Del lado del ingreso y los costos, más enfocado al negocio actual se encuentra el gerente comercial, que visualiza el problema en el corto plazo, donde más afectada se ve su área y en quién él mismo considera que recae la responsabilidad inmediata de conseguir las ventas.

2- Se observa en el Caso un punto de inflexión en la estrategia y un plan de acción orientado a ese nuevo objetivo estratégico, ¿qué otras decisiones se pudieron haber tomado?

Una de las opciones pudo ser aliarse con algún medio digital nativo y desarrollar una estrategia conjunta o absorberlo, de modo que el *know how* desarrollado se pudiera fusionar con el equipo periodístico de ese momento.

Otra de las posibilidades de concretar otra línea de acción para ampliar los niveles de audiencia digital pudo haber sido diversificar y crear un producto nuevo sin ningún punto de contacto con el canal de televisión.

3- ¿Qué áreas se sintieron perjudicadas/beneficiadas con la decisión?

- Beneficiada: El área periodística que ya tenía un avance en el proyecto digital y con esta decisión, podía mostrarse eficiente en el propósito de alcanzar puntos de contacto respecto del interés con su audiencia televisiva y su potencial audiencia digital.

- Perjudicada: El área Comercial que consideraba que se le suma presión con la necesidad de conseguir nuevos clientes para dar sustentabilidad al nuevo proyecto y un cambio notable en la manera de vender, lo cual podía interpretarse como falta de expertise o actualización.

4- ¿Quiénes se resistieron al cambio de estrategia?

. El gerente comercial y su equipo considerando que pondría en riesgo su nómina de Clientes tradicionales, apostó junto a su equipo a buscar nuevas posibilidades de venta para alcanzar la rentabilidad.

. Los periodistas más antiguos en la planta del Canal que en el marco de la convivencia en la Redacción con los nuevos profesionales, presentaban interrogantes sobre los

tiempos de la noticia y la coherencia en base a los parámetros de su forma de hacer periodismo.

5- ¿Qué personas ocuparon los roles clave del proceso de implementación de la nueva estrategia? ¿Quiénes lograron un aprendizaje estratégico eficaz en el proceso?

- . La Dirección que estableció las pautas claras de cómo debía cumplirse el nuevo objetivo estratégico y en qué tiempo.
- . El área de Sistemas para el desarrollo de la plataforma y los analistas de datos para poder brindar información al área comercial.
- . El área de Noticias y el soporte que puede haber dado RRHH en el reclutamiento y la selección de personal capacitado en el área digital.
- . La incorporación del experto en publicidad programática al área Comercial.

El aprendizaje estratégico resultó eficaz en todos los actores del Canal, ya que cada uno pudo hacer su contribución en la implementación y sus acciones contribuyeron a la consecución de la estrategia general.

6- ¿Qué cambiarían de las decisión tomada por el Directorio?

Se podría haber encarado el nuevo proyecto sin la presión de que fuera sostenido por el capital de la empresa en general. La posibilidad de realizar un *join venture* con un socio estratégico hubiera reducido los niveles de expectativa y riesgo de imagen, permitiendo un paso intermedio hasta la consolidación del Producto.

PARTE 2: Estrategia Comercial y Venta de Publicidad

1- ¿Qué indicadores definen el pedido de cambio de estrategia por parte del Comité Directivo?

El último reporte de medición de audiencia que presenta una baja de audiencia y de participación de mercado:

- . 7 de cada 10 marplatenses habían priorizado el Canal competidor por encima del analizado, perdiendo el empate histórico desde 2003.
- . Los noticieros contaban con mayoría de televidentes de entre 55 y 80 años.
- . La participación de la venta de publicidad en el mercado local también había disminuido levemente.

2- ¿Qué dificultades debieron afrontar los encargados del área comercial en el nuevo escenario?

- Se encuentran ofreciendo un producto nuevo, frente a quienes están a cargo de la compra de medios, que en muchos casos ni siquiera conocen de qué se trata. Deben explicar los atributos del producto y los niveles favorables de audiencia potencial que tiene, sin lograr un reconocimiento de las propiedades del mismo por parte de quienes toman las decisiones de la inversión publicitaria.
- El mismo equipo de vendedores debe incorporar conceptos y entender qué atributos tiene el nuevo producto en un corto plazo, además de incorporar nuevo personal capacitado. El *know how* que habían adquirido en sus años de experiencia de televisión, se ve amenazado por nuevos desafíos.

PARTE 3: Audiencia y nuevas narrativas para contar las noticias

1- Identificar las situaciones de la rutina productiva del noticiero que entraron en crisis en el proceso de cambio.

- La veracidad de las fuentes informativas, al sumar testimonios de las Redes Sociales, videos enviados por la audiencia, entre otros.
- La credibilidad en los periodistas de mayor trayectoria, al sumarse profesionales jóvenes con otros campos de conocimiento.
- La disputa por la información y los requerimientos respecto de los nuevos criterios de publicación online.

2- ¿Qué circuitos internos debieron cambiar para poder estar acordes al cambio?

- El circuito de trabajo general de la Redacción se vio afectado por nuevos horarios de trabajo, convivencia entre profesionales de otros rubros como Sistemas o Diseño.
- Los tiempos de publicación inmediata de las noticias
- El espacio físico donde se llevaban a cabo las tareas y la convivencia de más personas en un mismo lugar.

3- ¿Qué implicó adaptarse a las nuevas narrativas transmedia?

- Cambiar el centro de la producción de noticias desde adentro del medio para pasar a identificar las conversaciones en las Redes Sociales, para generar contenidos que incluyeran estos puntos de interés de la audiencia.
- Ampliar las barreras geográficas de la información y poder mejorar la llegada a nuevos segmentos etéreos y sociales, gracias a la globalidad de la información y los puntos de vista diversos incorporados.

- Poder medir sus resultados y generar empatía con los contenidos más elegidos, además de generar herramientas para que el área comercial pudiera poner en valor con los anunciantes.

C- Puesta en común y cierre (20 minutos)

Objetivo: Realizar las conclusiones respecto de las alternativas de solución que plantean para el caso

1- ¿Qué respuesta proponen a los interrogantes finales del Caso?

a. ¿Había cambios por implementar para respaldar lo logrado?

Un paso estratégico para comercial sería poder contar con un esquema de anunciantes con estrategias digitales para sus marcas. De este modo podían lograr que se mantuvieran a lo largo del tiempo como clientes y que entendieran las herramientas de medición que ellos estaban comenzando a utilizar.

b. ¿Podrían cambiar el rendimiento de toda la compañía gracias a este nuevo enfoque multiplataforma?

Si conseguían este resultado el área Comercial volvería a ganar su posicionamiento dentro de la empresa y con el Directorio, ya que habían sentido que Noticias sí había podido afrontar la transformación con mejor nivel de adaptación.

c. ¿Cuáles deberían ser esas decisiones inmediatas a tomar?

- Implementar un plan para marcas digitales, haciendo foco en el mercado específico, de modo que los vendedores optimizaran el tiempo destinado a los clientes y pudieran avanzar de un modo más rápido y abarcar más empresas.
- Ofrecer instancias de conocimiento del producto digital y las herramientas de medición para que aquellos que desconocían la modalidad pudieran ir comprendiendo el potencial que ofrecían.
- Poner en valor los cambios de la plataforma televisiva también para que los anunciantes tradicionales pudieran comprender el valor de estar en una pantalla más cercana a la audiencia y sus intereses de consumo.

Anexos

Anexo 1: Glosario

Big data

Es un concepto que hace referencia a la acumulación masiva de datos y a los procedimientos usados para identificar patrones recurrentes dentro de esos datos. Otras denominaciones para el mismo concepto son datos masivos o datos a gran escala.

Core business

Actividad principal o negocio principal de una empresa. Constituye es la razón de ser de la compañía, aquello por lo cual se crea y en lo que se va a generar el máximo valor añadido.

Know how

Conjunto de conocimientos, producto de la información, la experiencia y el aprendizaje, que son determinantes del éxito de una empresa.

Target

Objetivo, persona o cosa a la que se dirige una acción. En medios, se trata del público objetivo al que están dirigidos sus productos.

Tech

Corresponde a la abreviación de la palabra Technology, que significa Tecnología en español.

Test

Instancia de prueba de plataformas digitales o videojuegos por parte de usuarios con perfiles similares a quienes está dirigido el producto.

Anexo 2: Historia del Canal

Un medio de alcance regional con sede en la ciudad de Mar del Plata, que cuenta con 50 años de trayectoria en el mercado de la comunicación regional y alcanza a más de 1.5 millones de hogares en el centro y sur de la provincia de Buenos Aires, con foco en las principales ciudades de la Costa Atlántica.

El carácter regional del medio genera la necesidad de diferenciarse a través de una identidad propia, que también contribuyera al posicionamiento en una audiencia que era diversa, pero a la vez cercana geográficamente.

Los noticieros, con la presencia de personalidades locales y el recorte de los temas para la conformación de la agenda, constituían otro importante activo de vinculación directa con la audiencia a través del servicio y la información de interés.

Otro carácter que la organización tiene es el del compromiso social a través de la generación de eventos y actividades de acercamiento a la comunidad, que favorecen una relación más directa por parte de los televidentes que perciben una empresa cercana, vinculada a valores como la familia, el entretenimiento y la información.

El Canal ya contaba con un sitio institucional con contenidos, servicios y espacios para la participación de los televidentes y un canal oficial en *You Tube* que ofrecía todos los videos de los contenidos locales antes de lanzar el proyecto de la plataforma digital.

Tiene además presencia en Twitter y Facebook, donde un destacado número de seguidores constituyen una cifra líder dentro de los medios de comunicación de la región.

Otros proyectos de innovación

El proyecto de la TV Digital comenzó para este Canal en el año 2007, luego de que en Argentina se adoptara la norma técnica para la televisión de alta definición. Desde entonces, los integrantes del equipo técnico avanzaron en el diseño y construcción de un sistema transmisor UHF propio, en un desarrollo que resultó inédito en la televisión del Interior.

Así comenzaron las primeras transmisiones, que fueron pruebas aisladas, llevadas a cabo por la empresa utilizando las frecuencias otorgadas por organismos de control y comunicaciones con fines experimentales. Este escenario llevó a que el personal de áreas técnicas y operativas impulsaran con mayor fuerza el proyecto de desarrollo e investigación que luego de cinco años culminó de forma exitosa.

Con el propósito de estar a la vanguardia y ofrecer una mayor calidad de imagen, en 2012 se decidió dar el salto de calidad en materia de transmisión con tecnología HD, dejando atrás la pantalla que emitía en formato 4:3. Esto consagró al Canal como el primer medio de la provincia de Buenos Aires que transmite sus contenidos en alta definición a toda su área de cobertura.

La innovación de emitir en HD significó una mejora por demás elocuente en el ámbito de la televisión. El proyecto contó con el apoyo institucional y de inversión del directorio de la empresa, en busca de competir con otros medios de comunicación de igual alcance a nivel local y regional, además de las nuevas plataformas y desarrollos que se presentan a través de Internet y van ganando espacio tanto en el mercado competitivo de venta de publicidad como en el alcance de la audiencia.



Anexo 3: Cobertura geográfica del Canal

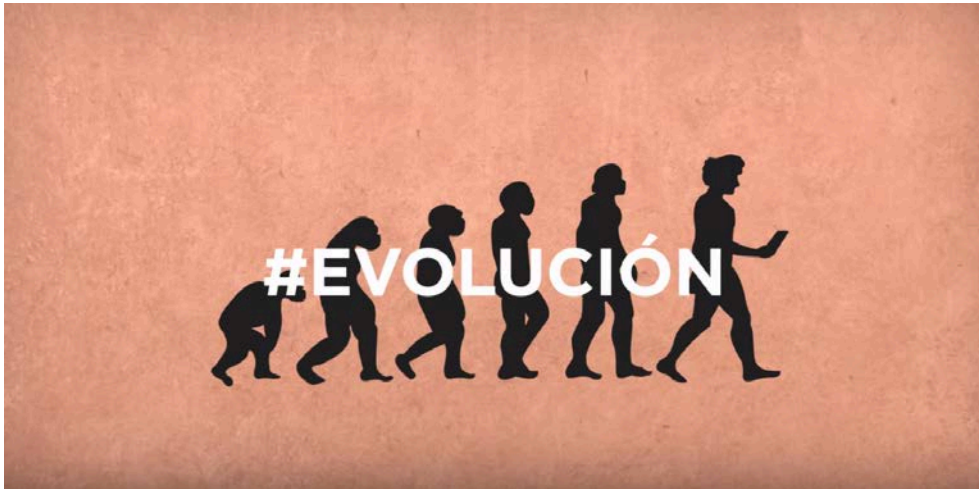


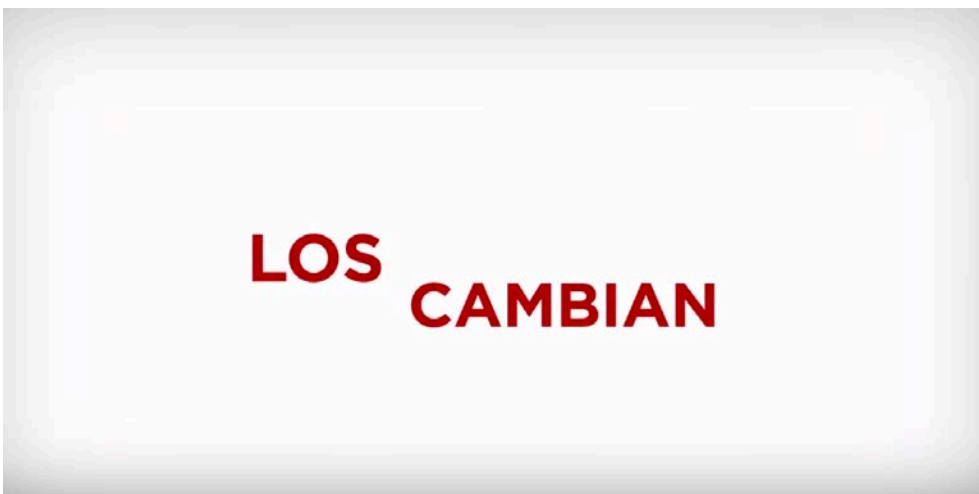
Anexo 4: Campaña de comunicación Lanzamiento *Ahora*

A) Avisos gráficos de la Campaña Incógnita



B) Avisos gráficos, Spot y Vía pública de la Campaña Lanzamiento







**LA MANERA DE
CONTAR LAS NOTICIAS
TAMBIÉN**

Bibliografía

- Andrews, K. *El concepto de estrategia corporativa*. Artículo publicado en *HBR*, tomado de *The Concept of Corporate Strategy*, cap. 3.
- Amadeo, B. *Los medios ¿aliados o enemigos del público?* Buenos Aires: Educa, 2008. ISBN 978-987-620-087-5
- Amado Suárez, A. *Prensa y Comunicación. Personas y empresas frente a los medios*. Buenos Aires: Editorial Macchi, 2005. ISBN: 950-537-598-0
- Blua, B. *El rating de la televisión*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2011. ISBN 978-987-601-144-0
- Biagi, S. *Impacto de los medios. Introducción a los medios masivos de comunicación*. México: Thompson, 2006. ISBN: 970-686-469-5
- Bowman, S. *Nosotros, el medio. Cómo las audiencias están modelando el futuro de la noticias y la información*. Traducido por Guillermo Franco M. Colombia, Editorial J.D. Lasica, 2003.
- Bustamante, E. *La televisión económica: Financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa, 2004. ISBN 8474327458
- Campo Spada, D. *E-bosque. Últimas noticias de la sociedad digital*. Buenos Aires: Ediciones El Garage, 2005. ISBN 987-20936-1-X
- Campo Spada, D. *Los tres ciclos de internet*. Buenos Aires: Ediciones El Garage, 2007. ISBN 978-987-05-2347-5
- González Lobo, M. *Manual de Planificación de Medios*. Madrid: ESIC, 1999. ISBN: 84-7356-209-7
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. *Metodología de la investigación*. Segunda Edición, Mc Graw-Hill, México, 2000. ISBN: 970-10-5753-8

- Huertas Bailén, A. *La audiencia investigada*. Barcelona: Gedisa, 2002. ISBN: 84-7432-957-4
- La Nación Digital: <http://www.lanacion.com.ar/1825737-medios-argentinos-se-suman-a-la-publicidad-programatica-digital>. Consultado el 01/10/2015.
- Levis, D. *La pantalla ubicua*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2009. ISBN: 978-987-574-144-7
- Manovich, L. *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación. La imagen en la era digital*. Buenos Aires: Paidós Comunicación, 2006. ISBN 950-12-7563-9
- Martinchuck, E. *Televisión para periodistas*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2007. ISBN: 987-1004-12-5.
- Munuera Alemán, J. *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial, 2007. ISBN: 978-84-7356-511-0
- Naso, A. *Manual de Planificación y Medios*. Buenos Aires: Las Ciencias, 2003. ISBN 987-20200-1-9
- Negroponte, N. *Ser Digital*. Editorial Alfred A. Knopf, Barcelona, 1995. ISBN: 84-406-5925-3
- Ohmae, K. *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. Madrid, McGraw-Hill/Interamericana, 2001. ISBN: 9788476156001
- Pew Internet & American Life Project. *Online Communities: Networks that nurture long-distance relationships and local ties*. Oct. 31, 2001. Recuperado el 22/05/2015 de: <http://www.pewinternet.org/2001/10/31/online-communities/>
- Porter, M. *Cómo las fuerzas competitivas le dan fuerza a la estrategia*. En *HBR*, marzo 1979.

- Porter, M. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental, 2006.
- Sabino, C. *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Editorial Lumen, 1996.
- Scolari, C. *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona: Gedisa editorial, 2008. ISBN: 978-84-9784-273-0
- Scolari, C. *Narrativas Transmedia*. Barcelona: Deusto, 2013. ISBN: 978-84-234-1336-2
- Sinópoli, D. *Opinión pública y consumos culturales: reconocimiento de las estrategias persuasivas*. Buenos Aires: Docencia Fundación Universidad a Distancia Hernandarias, 2004. ISBN: 950-9293-90-3
- Thompson, A. A. Jr. *Administración estratégica. Textos y Casos*. Ciudad de México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, decimotercera edición, 865 páginas, 2004.