



Universitat Autònoma de Barcelona

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  http://cat.creativecommons.org/?page_id=184

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>

Tesis doctoral

Modelo de negocios de la producción de contenidos interactivos en

Mendoza

Autora: María de la Paz Rego Jauregui

Director: Francesc Xavier Ribes Guardia

Co-director: Diego Mauricio Navarro Drazich

Doctorado en Comunicación Audiovisual y Publicidad

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Universidad Autónoma de Barcelona,

2021

Contenido

Capítulo 1: PROPUESTA	3
INTRODUCCIÓN	3
1.1.	3
1.2.	4
1.3.	5
1.4.	7
Capítulo 2: MODELO DE NEGOCIOS	10
2.1. Qué es un modelo de negocios	10
2.2. Cómo analizar un modelo de negocio	13
2.3. Conclusiones.	44
Infografía 1. Modelo de Negocio.	50
Capítulo 3: CONTENIDOS INTERACTIVOS	51
3.1. Introducción	51
3.1. Contenidos interactivos: definición, tipos y características.	52
3.2. Importancia de los contenidos digitales.	63
3.3. Cómo gestionar contenidos digitales.	90
3.4. Consumo de contenidos digitales.	101
3.5. Conclusiones.	106
Infografía 2. Contenidos Interactivos.	108
Capítulo 4: TRABAJO DE CAMPO	111
Capítulo 5: MODELO DE NEGOCIOS PARA PYMES MENDOCINAS DISTRIBUIDORAS Y PRODUCTORAS DE CONTENIDOS INTERACTIVOS	161
5.1. Introducción.	161
5.2. Conclusiones del capítulo	197
Capítulo 6: CONCLUSIONES	198
6.1. Conclusiones.	198
7. BIBLIOGRAFÍA	203

Capítulo 1: PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

El principal motivo por el cual fue elegido como tema de la presente tesis el *Modelo de negocios de la producción de contenidos interactivos en Mendoza*, parte del especial interés que tiene la autora en el análisis y estudio de la matriz productiva argentina y mendocina, debido a su implicación en la generación de riqueza para una sociedad. En el capítulo 2 se desarrollará esta temática con mayor profundidad.

Se propone este estudio como necesario, debido a que la matriz productiva mendocina en particular, y Argentina en general, presentan un importante retraso en su nivel de desarrollo (UIA, 2011). Esto se evidencia en los salarios, un indicador de la matriz productiva. Si observamos los salarios, la provincia de Mendoza se ubica en el puesto 14 a nivel nacional y cuenta con el salario más bajo de Cuyo (Diario Los Andes, 2015). En este sentido, y según el último informe desarrollado por la UIA (2011) sobre la matriz productiva argentina, en microeconomía se considera a la innovación tecnológica como una actividad de gran potencial para generar valor agregado. Asimismo, como en toda Latinoamérica, las pymes mendocinas y argentinas son de suma

importancia para la economía. En Argentina son generadoras del 66% de los empleos y representan el 99% de los establecimientos (Fundación Observatorio Pyme, 2016).

Esta investigación es original, porque no existen trabajos que brinden información útil para conocer modelos de negocio de empresas que desarrollen contenidos interactivos. Ulteriormente, el presente trabajo pretende servir como instrumento que facilite la construcción y análisis de la matriz insumo/producto de Mendoza, aportando información valiosa sobre actividades AED (Altos Encadenamientos hacia Delante), dentro de las cuales se encuentran los modelos de negocios relacionados con la producción de contenidos interactivos. En este sentido, Mendoza solo cuenta con seis informes sobre *Matriz productiva, competitividad sostenible y territorio* —realizados por la Red de Instituciones para la Competitividad Sostenible—, que tratan a la matriz desde una perspectiva descriptiva muy enfocada en el agro (REICOS, 2014).

Asimismo, esta indagación es oportuna al considerar que, a nivel global, el mercado de contenidos digitales/interactivos creció un 4,6% en 2014, registrándose una cifra de negocio de 145,5 mil millones de euros. Contenido digital y está a punto de crecer u\$s 519.83 billones durante 2020-2024 progresando a una CAGR de 15 durante el período de pronóstico de acuerdo al informe de *Absolute Reports* (2021).

1.2. Problemática y Objetivos Específicos

1.2.1. Problemática.

Se desconocen los modelos de negocios que existen en el sector de producción de contenidos interactivos de las pymes mendocinas.

1.2.2. Objetivo general, objetivos específicos y objeto de estudio.

Objetivo general: Identificar y analizar los modelos de negocios de la producción de contenidos interactivos en las pymes de Mendoza.

Objetivos específicos:

1. Conceptualizar y clasificar las categorías de contenidos interactivos y de modelo de negocios.
2. Identificar variables de análisis y construir un instrumento analítico.
3. Describir los modelos de negocios de las pymes argentinas y mendocinas productoras y distribuidoras de contenidos interactivos y compararlos.

Objeto de estudio (teórico y empírico):

- Objeto teórico: El modelo de negocios de la producción de contenidos interactivos.
- Objeto empírico: El modelo de negocios de la producción de contenidos interactivos en las pymes de Mendoza.

1.3. Marco Teórico y Estado del Arte

1.3.1. Teorías

Las teorías que aportan especial fundamento al desarrollo de la presente tesis proceden del campo de la tecnología, la economía y la innovación. Según referentes de negocios basados en nuevas tecnologías e innovación, se puede asegurar que en el mediano plazo se modificará el mundo

tal como lo conocemos y la forma de consumir de la sociedad. Entre tales referentes, se destacan Alvin Toffler (1970), a través del *esquema de olas*, Raymond Kuyrzweil (2001), con la *ley de rendimientos acelerados* y la teoría de la *singularidad tecnológica*.

El *esquema de olas* sostiene que la era industrial ha llegado a su fin y los servicios y la información están suplantando a la industria y a los bienes económicos. En la *ley de rendimientos acelerados*, se plantea que la tasa de innovación en tecnologías de la computación no crece de modo lineal sino exponencial; dicho crecimiento exponencial de las capacidades de las computadoras daría lugar en el mediano plazo a nuevas tecnologías fantásticas. La *teoría de la singularidad tecnológica* propone que entre la actualidad y el 2050 se producirá el advenimiento de la inteligencia artificial, donde las máquinas inteligentes podrán diseñar generaciones de máquinas cada vez más potentes llegando a superar la capacidad intelectual humana. Todas las teorías y leyes mencionadas sirven de base para pensar al sector de contenidos digitales como con gran potencial de negocios.

Otra teoría que sirve de aporte para el enfoque económico de la presente tesis en lo referente a matriz productiva es la que plantea Prebisch (1930) con el *deterioro secular de los términos de intercambio*. Su planteamiento se fundamenta en que un país o región considerado agroexportador, por el escaso valor agregado que producen estos bienes, con el transcurrir del tiempo, inevitablemente verá deteriorada su capacidad para realizar negocios internacionales.

Desde la perspectiva económica se suma también Joseph Alois Schumpeter (2002) quien, como economista, se convierte en uno de los principales promotores de considerar la innovación como factor clave para el desarrollo económico a través de su obra *La teoría del desenvolvimiento*

económico. En ella, Schumpeter modifica la fórmula de producción para calcular el PBI de una economía respecto de cómo plantean su cálculo otros autores de la escuela Neoclásica, incorporando dos elementos más a la misma: la innovación como causal del desarrollo y el empresario innovador como generador de esos procesos. El papel de ambos se torna así determinante en la destrucción o creación de prosperidad.

1.3.2. Categoría/s conceptuales o Unidad/es de análisis

Existen numerosos autores que se refieren a contenidos interactivos, uno de los cuales es Sheizaf Rafaeli (1988). En lo que refiere a modelos de negocio, los autores estudiados que pueden mencionarse son: Casadesus-Masanell y Ricart (2007) y Joan E. Ricart (2009). En lo referente a modelos de negocio innovadores solo se encuentra Alex Osterwalder (2011).

1.3.3. Estado del arte

No existe información sobre los nuevos modelos de negocios en el ámbito digital. La mejor aproximación a esta propuesta está asociada con el modelo Canvas. Esta herramienta, planteada en la tesis doctoral de Alex Osterwalder —que en 2011 empezó a ser difundida—, posibilita desarrollar modelos de negocios basados en la innovación.

1.4. Estructura de tesis

En el capítulo 2 se revisará una extensa bibliografía referida la primera categoría conceptual abordada en la presente tesis: modelo de negocios. A lo largo del capítulo se analiza qué es un modelo de negocios según diferentes perspectivas, entre las cuales se pueden mencionar la de Peter Druker (1950); Eriksson y Penker (2000); Linder y Cantrell (2000); Amit y Zott (2001); Magretta

(2002); Shafer, Smith y Linder (2005); Casadesus, Masanell y Ricart (2007), y Alex Osterwalder (2011). Se realiza también una propuesta metodológica para analizar un modelo de negocios y el capítulo culmina con una infografía como síntesis del mismo.

En capítulo 3 se desarrolla la segunda categoría conceptual de la tesis: contenidos interactivos. Para estudiar dicha categoría conceptual se encontró mayor cantidad de bibliografía disponible. Los autores que fueron revisados para tal análisis son: Schmidbauer (1983); Moore (1989); Schwier y Misanchuk (1993); Jensen (2005); Cheang (2005); Ferretti y Rocchetti (2006); Bekkari (2009); Camus (2009); Guevara y Botero (2010); Aparici y Silva (2010); Bretz y Vivar y Vinader (2011); Aughtmon (2012); Flotyńsky y Walczak (2013); Maldonado (2015); Castellano Ascencio (2016), y Abbagliati (2019), entre otros. Se observó a los contenidos interactivos según definición, tipos, características, importancia, papel en la generación de riqueza de una economía, relación con las nuevas tecnologías, metodología de gestión, formas y tendencias de consumo, y monetización. El capítulo también incorpora una infografía de cierre a modo de síntesis gráfica.

En el capítulo 4 se despliega el trabajo de campo para la construcción de un instrumento analítico. Para ello se realiza un proceso de *benchmarking* que incluye la perspectiva de la vigilancia tecnológica. Como punto de partida de este proceso, por un lado, se lleva a cabo una investigación cuantitativa con un 95% de confianza sobre un universo total de 385 encuestas presenciales y virtuales. De la investigación se seleccionaron doce empresas que fueron objeto del proceso de *benchmarking*: DirectTV Argentina, Supercanal, Vorterix, Netflix Argentina, YouTube Argentina, Cablevisión, Cinemad, UnTref, Odeón, Qubit, Cris Morena Group y Smilehood. El trabajo de campo incluye un trabajo de prospectiva, mediante las herramientas de panel de expertos y del método

Delphi. En el panel se incluyeron expertos de Argentina y de Mendoza en particular. Los miembros del panel fueron autoridades y empresas del clúster de producción audiovisual Film Andes, diseñadores de contenidos digitales independientes, docentes en la temática, inversores en el sector de la economía naranja, periodistas especializados y directivos de empresas de *streaming*.

En el capítulo 5 se describe los modelos de negocios de las pymes argentinas y mendocinas distribuidoras y productoras de contenidos interactivos, y se los compara. Se construye el lienzo Canvas y se identifican los patrones del modelo de negocio con base en la metodología propuesta por Osterwalder (2010). De la población de doce empresas identificadas en el capítulo 3, se seleccionan cinco como población de análisis. Las empresas seleccionadas son aquellas con mayor *share* (participación) en el mercado de contenidos digitales de Argentina, con gran importancia y presencia en la provincia de Mendoza. Este capítulo posee, al igual que el capítulo 1 y el capítulo 2, una infografía de cierre.

En el capítulo 6 se formulan las conclusiones de todo el trabajo, relevando los resultados a los que se arriba a lo largo de la tesis doctoral. Paralelamente, se analiza el cumplimiento del objetivo general y de la hipótesis, y se abren perspectivas sobre otros temas de estudio que podrían derivarse en futuras investigaciones.

Capítulo 2: MODELO DE NEGOCIOS

2.1. Qué es un modelo de negocios

El término modelo de negocios se presenta como un concepto muy empleado, pero poco desarrollado teóricamente. A partir de 1950 diferentes autores comenzaron a abordarlo desde diferentes perspectivas, cada uno incluyendo diferentes aspectos para analizarlo.

En la siguiente tabla se realiza una comparación de lo tratado al respecto y se busca llegar a una definición que abarque los aspectos más importantes de cada uno de los autores.

Un modelo de negocios es la materialización de la ventaja competitiva de la empresa, de aquella habilidad distintiva que le permitirá obtener rendimientos por encima de la media.

Tabla 1: comparación de perspectivas sobre la definición de modelo de negocios

Autor	Elementos analizados	Planteo central
Peter Drucker (1950)	empresa - cliente - valor percibido/precio - lógica económica	El éxito de un modelo de negocios requiere que la empresa comprenda quién es su cliente, cómo este percibe el valor que se le ofrece respecto del precio que debe pagar para obtenerlo y cómo se generarán ingresos para la organización a partir de ello.
Eriksson & Penker (2000)	empresa - comunicación - innovación - sistemas de información	El modelo de negocios es una simplificación que hace visible el funcionamiento de una empresa. Este se toma como punto de partida para la comunicación, llevando a cabo mejoras o innovando los sistemas de información que dan apoyo a la empresa.
Linder y Cantrell (2000) de Accenture	organización - valor - beneficios	Hablan de un modelo de negocios operativo al cual consideran la base de la

		<p>empresa para generar valor. Si la empresa se orienta a generar beneficios, el modelo de negocios hará visible la manera en que la organización generará dinero.</p>
Amit y Zott (2001)	<p>contenido - estructura - gobierno - transacciones - valor - oportunidades de negocio</p>	<p>Es la forma de explicar las transacciones que generan valor aprovechando las oportunidades de negocio, analizando el contenido, la estructura y gobierno de estas.</p>
Chesbrough y Rosenbloom (2001)	<p>propuesta de valor - segmento de mercado - sistema y cadena de valor - estructura de costos - beneficios - estrategia competitiva</p>	<p>Es una definición más sencilla de implementar. Desarrollan el concepto de un modelo de negocios a través de sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer valor. - Definir el <i>target</i>. - Elaborar la cadena de valor. - Comprender qué lugar ocupa la empresa en el sistema de valor. - Detallar la estructura de costos. - Calcular los beneficios proyectados. - Seleccionar una estrategia competitiva.
Magretta (2002)	<p>cliente - valor percibido / precio - lógica económica</p>	<p>Se basa en Drucker y plantea que un modelo de negocios, para ser adecuado, debe responder a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es la lógica económica entre lo que el cliente valora y tiene en relación con el precio</p>

		cobrado?
Shafer, Smith y Linder (2005)	elecciones estratégicas - creación de valor - captura de valor - sistema de valor	Realizan un análisis de las definiciones que se publicaron entre 1989 y 2002. Plantean que todo modelo de negocios debe considerar elecciones estratégicas y la relación entre estas y el sistema de valor a través del cual captura y crea valor.
Casadesus-Masanell y Ricart (2007)	elecciones estratégicas - empresa - políticas - activos - gobierno	El modelo de negocios debe agrupar las decisiones estratégicas en tres categorías: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo deben hacerse las cosas (c. política). 2. Cómo debe invertirse el dinero (c. activos). 3. Cuáles son las condiciones legales, contractuales y organizativas para controlar políticas y activos (gobierno).
Joan E. Ricart (2009)	elecciones - empresa - consecuencias	Define el modelo de negocios como las consecuencias que derivan de las elecciones de las empresas.
Alex Osterwalder (2011)	innovación - empresa - lienzo - patrones - diseño - estrategia - proceso	Las organizaciones que no los tengan como eje verán obsoleto su modelo de negocios. Como herramienta de análisis propone el lienzo Canvas.

Fuente: elaboración propia con base a la teoría analizada.

De lo que tienen en común todas estas definiciones, se puede deducir que un componente

importante de los modelos de negocios es la elección de la dirección sobre como operar en dicha organización.

Hablar de un modelo de negocios o diseño de negocios es hacer referencia a una especie de esquema lógico bajo el cual una empresa pretende guiarse para alcanzar sus objetivos y poder acceder al cliente como consumidor final. Es una representación general que sirve para describir distintos aspectos inherentes al negocio.

Es una herramienta de análisis estratégico de la organización que debe estar preparada para una evolución constante. Este hecho está potenciado por un entorno como el actual, en el que las empresas se ven sometidas a una actividad globalizadora, convirtiendo en imperativa la flexibilidad de la empresa para adaptar su diseño de negocio a las exigencias de sus clientes. Es por ello que, para abordarlo, se requiere un enfoque sistémico y global de la organización. En términos generales el conocimiento (tecnología y habilidades humanas) debe convertirse en valor económico.

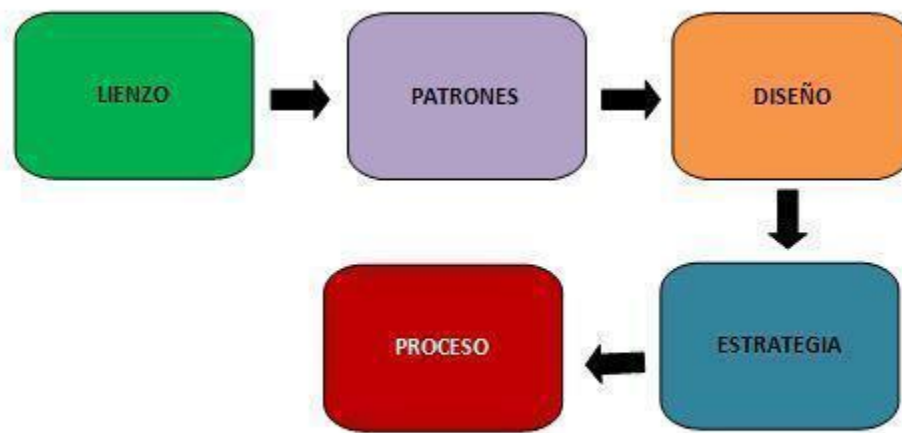
Para concluir, un modelo de negocios describe el modo en que una organización o empresa crea, distribuye y captura valor para hacer los negocios.

No existe información completa sobre los nuevos modelos de negocios en el ámbito digital interactivo. La mejor aproximación a la propuesta de la presente tesis doctoral está asociada a lo desarrollado por Alex Osterwalder (2010) en su libro *Generación de modelos de negocios* que se enfoca en la innovación y considera que los modelos de negocios que no innovan son obsoletos. Osterwalder plantea que los modelos de negocios innovadores son aquellos que crean valor para las empresas, los clientes y la sociedad. Es por ello que a lo largo del presente capítulo se hará especial hincapié en su propuesta.

2.2. Cómo analizar un modelo de negocio

La forma de conceptualizar un modelo de negocios propuesta por Osterwalder (2011) se ha aplicado y probado a nivel internacional, y empresas como IBM, Ericsson y Deloitte o el Ministerio de Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá ya lo están utilizando. Propone un proceso de cinco pasos para analizar un modelo de negocios que puede apreciarse en el gráfico 1:

Gráfico 1: proceso para analizar un modelo de negocios



Fuente: elaboración propia con base a Osterwalder (2011).

Este apartado desarrollará cada uno de los cinco pasos mencionados en el Gráfico 1, que requiere el análisis de un modelo de negocios según lo planteado por Osterwalder (2011).

I. Lienzo

Se construye el Lienzo para analizar el modelo de negocios a partir de nueve módulos.

- **Segmentos de mercado** o grupos de clientes del mercado total a los que atenderá la empresa.
- **Propuestas de valor** que la empresa ofrecerá a los clientes, tal como dice Zorita Lloreda (2016:15) “para satisfacer sus necesidades o resolver un problema, reducir un esfuerzo, aumentar el placer, mejorar su imagen” también causada por la novedad, personalización, diseño, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad.
- **Canales** se refiere a la forma en que los productos o servicios de la empresa llegan al cliente; se hace referencia a los canales de comunicación, distribución y venta.
- **Relaciones con los clientes** como un programa constante y diferenciado para cada segmento de mercado y enfocados a alguno de los siguientes objetivos: captación de clientes, su fidelización, estimulación de las ventas o venta sugestiva.
- **Fuentes de ingresos** mediante la compra de la propuesta de valor de la empresa por parte

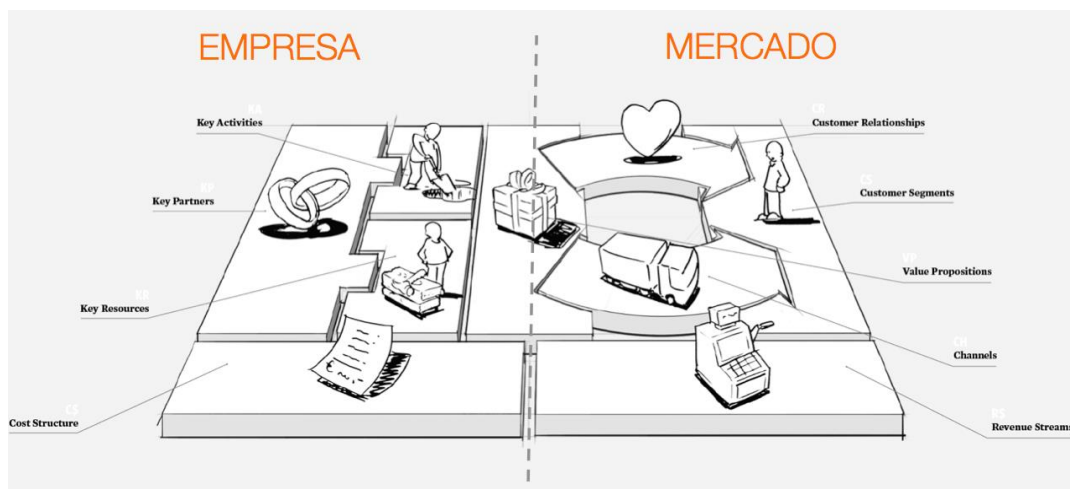
- de los clientes y materializada a través del precio que este último está dispuesto a pagar.
- **Recursos clave** que, según Osterwalder (2011: 20) “son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos”. Estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o económicos.
 - **Actividades clave** que Osterwalder define como son aquellas acciones fundamentales que debe llevar a cabo una empresa para lograr hacer funcionar su modelo de negocio. La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey¹ es la resolución de problemas. Lo que es considerado una actividad clave es diferente para cada modelo de negocios en particular.
 - **Asociaciones clave** representan la red de proveedores y de socios importantes para el funcionamiento de un modelo de negocios. Esta asociatividad puede deberse a diversos motivos: optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Según cuál sea el objetivo de la asociación, pueden darse cuatro formas de asociaciones: las alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, la cooptación² o asociación estratégica entre empresas competidoras, las *joint ventures* o empresas conjuntas para crear nuevos negocios y las relaciones cliente-proveedor con el objeto de asegurar la fiabilidad de los suministros.
 - **Estructura de costos** que, según todo lo anteriormente planteado, al llegar a esta instancia la empresa ya tendrá claro qué es grasa (gasto) y qué es músculo (costo) en el que se incurrirá al decidir trabajar con un modelo de negocios determinado. Osterwalder plantea que “tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos” (Osterwalder, 2011:45).

Cada uno de los bloques mencionados conforma el Lienzo del modelo de negocios de la empresa, tal como puede observarse en el gráfico 2.

¹ Reconocida consultora de negocios, de escala mundial fundada en 1926
<https://www.mckinsey.com/ar/overview>

² Término creado por Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandenburger en 1996
<https://es.wikipedia.org/wiki/Coopetici%C3%B3n>

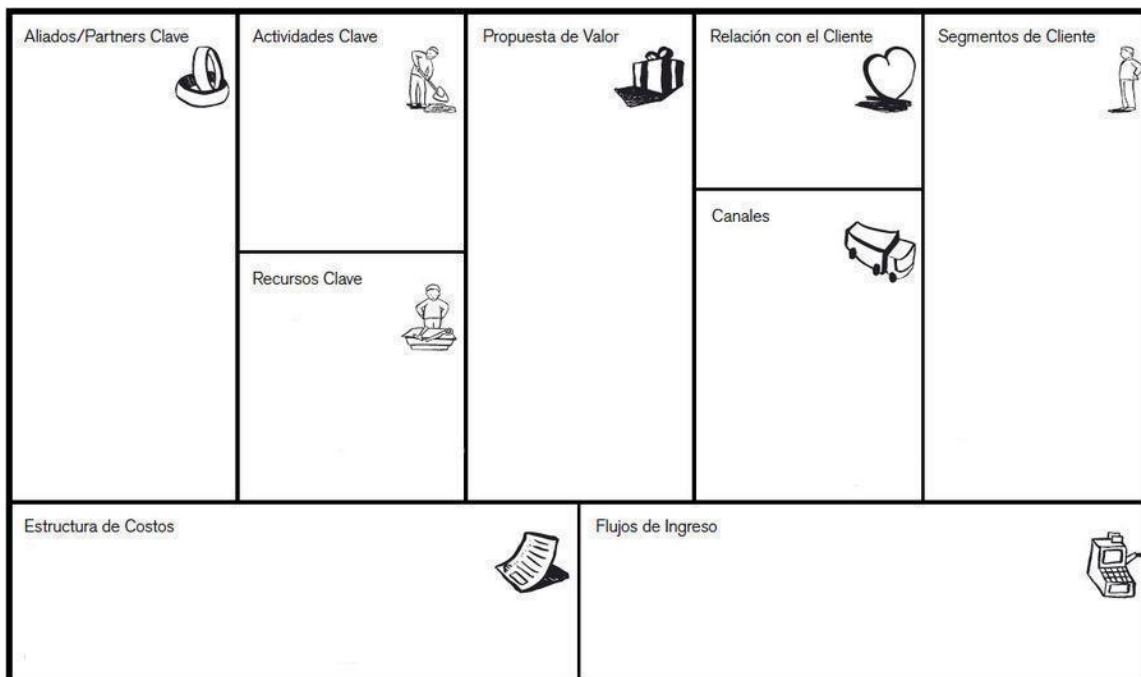
Gráfico 2. Orientación de las actividades del Lienzo Canvas.



Fuente Osterwalder, 2011.

El gráfico 2 pone de manifiesto la orientación que prevalece en cada una de las nueve actividades de valor en las que descompone un modelo de negocios el lienzo Canvas. Así es como relaciones con los clientes, segmentos de clientes, propuesta de valor, canales y fuentes de ingresos se orientan al mercado. Mientras que actividades clave, asociaciones clave, recursos clave y estructura de costos se dirigen a la empresa.

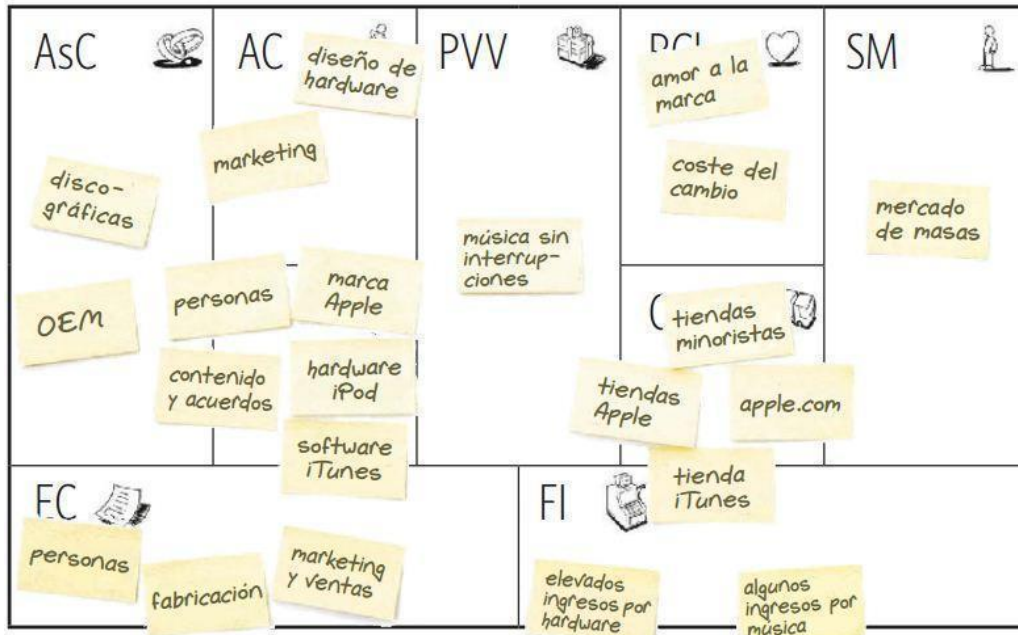
Gráfico 3. Lienzo Canvas



Fuente Osterwalder, 2011.

El gráfico 3 muestra las actividades o bloques que componen el esquema de análisis propuesto por Osterwalder. Una vez completos los nueve módulos se asemeja mucho al lienzo de un pintor. En dicho Lienzo se pueden esquematizar modelos de negocios nuevos o existentes pensados desde el punto de vista de su monetización. Osterwalder recomienda que el Lienzo sea impreso en un formato grande, para que quienes vayan a construirlo puedan anotar los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores.

Gráfico 4. Ejemplo de aplicación del Lienzo Canvas para modelo de negocio del iPod/iTunes de Apple.



Fuente Osterwalder, 2011.

II. Patrones

Para hacer referencia a los Patrones, el autor toma una definición que proviene del mundo de la arquitectura y fue aportada por un reconocido arquitecto austriaco, Christopher Alexander, quien define al Patrón como el concepto de captar ideas de diseño arquitectónico como descripciones arquetípicas y reutilizables. Es por ello que se analizan organizaciones que posean características similares en los diferentes módulos del modelo de negocios o comportamientos similares. El desarrollo de estos Patrones pretende facilitar la comprensión de los modelos de negocios y la construcción de modelos propios. Así, Osterwalder identifica cinco Patrones que serán explicados de manera sucinta.

- **Empresas desagregadas** (patrón 1): el concepto de empresa desagregada fue acuñado por John Hagel y Marc Singer (1999). Se basa en que los negocios están conformados por tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. Si bien pueden coexistir en una misma empresa, Treacy y Wiersema (1995) sugieren que las empresas deberían centrarse en una de las tres disciplinas susceptibles de generar valor al cliente:

- **Excelencia operativa:** implica que la empresa pueda ofrecer una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra compañía de ese sector de negocios pueda ofrecer. Se basa en un buen funcionamiento que garantiza a sus clientes precios bajos y/o un servicio rápido y efectivo.
- **Liderazgo del producto:** se deben colocar constantemente sus productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado o lo muy deseable. Se enfoca en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superen los resultados de los productos o servicios existentes, es decir, se coloca a la vanguardia de la innovación en productos del sector.
- **Intimidad con el cliente:** la compañía debe proponerse lograr con sus clientes una relación similar a la que existe entre buenos vecinos. Las empresas que mantienen este tipo de relaciones con sus clientes van más allá de ofrecer lo que el mercado quiere; se proponen ofrecer lo que un determinado cliente en particular necesita. Deben modificar continuamente sus productos y servicios y hacerlo a precios razonables. El fin último debe ser lograr la lealtad de sus clientes.

Osterwalder (2010) realiza un interesante aporte que simplifica la relación existente entre cada una de estas alternativas de enfoque empresarial para generar valor: competencia que debe desarrollar la empresa, cultura empresarial requerida y orientación económica de la empresa, tal como puede observarse en el gráfico 5.

Gráfico 5. Alternativas del enfoque empresarial para generar valor.

	Innovación de productos	Gestión de relaciones con clientes	Gestión de infraestructuras
Economía	Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad es esencial.	El elevado coste de la captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía de campo.	Un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo. Es esencial contar con una economía de escala.
Cultura	La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de entrada. Prosperan muchas empresas pequeñas.	La lucha se centra en el ámbito. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.	La lucha se centra en la escala. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.
Competencia	Se centra en los empleados. Se mima a los talentos creativos.	Orientación a servicios. «El cliente es lo primero.»	Se centra en los costes. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia.

Fuente Osterwalder, 2011.

Ejemplo de este tipo de modelo de negocios lo dan las compañías de telefonía móvil, que empiezan a notar que el valor deja de estar centrado en la calidad de la red para pasar a centrarse en la marca y la relación con los clientes.

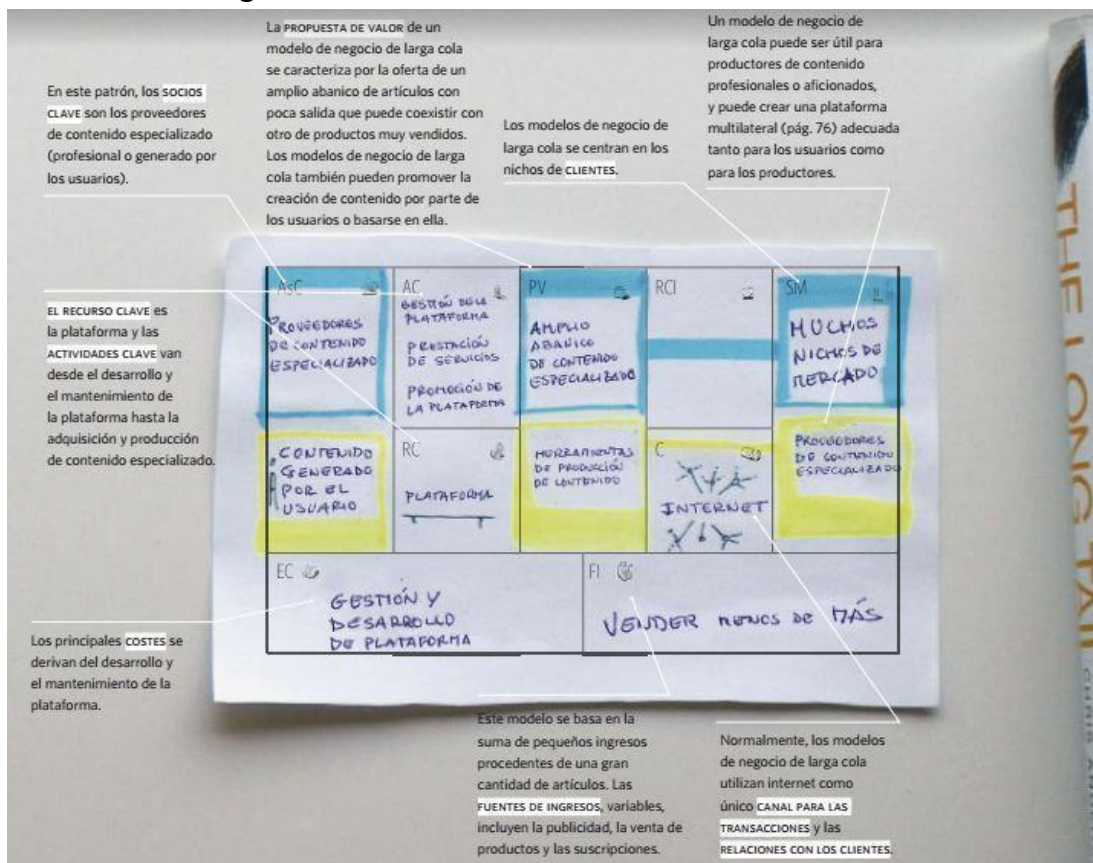
- **Larga cola** (patrón 2): el concepto de Larga cola (*long tail*) fue desarrollado por Chris Anderson (2014) tratando de comprender el momento de cambio por el que estaban atravesando las empresas multimedia. Estas pasaron, según Osterwalder (2011), de vender grandes cantidades de un número reducido de éxitos a vender una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. Anderson (2014) explicó cómo muchas ventas esporádicas pueden generar un total de ingresos equivalente, o incluso superior, al total de ingresos obtenidos con éxitos de ventas. Anderson cree que este fenómeno de la industria multimedia se desencadenó a causa de tres factores económicos:
 1. Democratización de las herramientas de producción: la disminución de los precios de la tecnología permitió que los usuarios individuales accedieran a herramientas que

- hace tan solo unos años tenían precios elevados. Ahora millones de aficionados pueden grabar música, realizar cortos y diseñar software sencillo con resultados profesionales.
2. Democratización de la distribución: internet ha convertido la distribución de contenido digital en un producto básico y ha reducido drásticamente los costes de inventario, las comunicaciones y las transacciones abriendo así nuevos mercados para los productos especializados.
 3. Baja de los costes de búsqueda para coordinar la oferta y la demanda, que es el verdadero desafío que plantea la venta de contenido especializado para encontrar compradores que puedan estar interesados. Los potentes motores de búsqueda y recomendación, las calificaciones de los usuarios y las comunidades de interés han facilitado esta tarea enormemente.

Pero la Larga cola se puede extender, según Anderson, a otros sectores de negocios. Un ejemplo claro es la industria editorial. Históricamente el proceso de negocios de una empresa editorial se ha basado en recibir gran volumen de escritos de diferentes autores hasta encontrar aquel con potencial de convertirse en *bestseller* y así publicarlo. En la actualidad existen numerosas empresas que han reconvertido este concepto, como es el caso de Bubok³. La empresa, pasa del concepto tradicional de que se puedan imprimir y vender grandes cantidades de un libro muy exitoso a que numerosos libros puedan imprimirse y venderse en menores cantidades, pero cuya contribución global esté al nivel de los grandes éxitos literarios o *bestsellers*. En el gráfico 6 se puede apreciar cómo Osterwalder sintetiza este patrón.

³ Bubok Publishing nace con el objetivo de que el autor pueda publicar sus propios libros (edición de autor) u obras sin necesidad de un editor. En la actualidad mantiene acuerdos con entidades tales como la Biblioteca Nacional de España, el Ministerio de Justicia y la Fundación Germán Sánchez Ruipérez. La finalidad de estos acuerdos es la difusión de sus catálogos y la contribución a la democratización de la publicación de libros, así como la investigación del impacto de las nuevas tecnologías en el mundo de la edición y la lectura con eventos como el I Bookathon. <https://www.bubok.es/>

Gráfico 6. Patrón Larga Cola.



Fuente Osterwalder, 2011.

- **Plataformas multilaterales** (patrón 3). Las plataformas multilaterales, conocidas en economía como mercados multilaterales, existen desde hace muchos años, pero proliferaron exponencialmente con la evolución de las TICs. Artículos destacados que las abordan son Eisenmann, Parker, Van Alstyne (2006) y Evans, Hagiu, Schmalensee (2006). Coinciden en que la creación de valor de estos modelos de negocios se centra en permitir la interacción directa entre dos o más grupos de clientes o participantes. Osterwalder aporta que el valor de estas plataformas aumenta a medida que aumenta el número de usuarios; a este hecho se lo conoce como efecto de red. Existen numerosos casos conocidos que emplean este formato. En Argentina puede citarse a Mercado Libre, una plataforma de desarrollo local que se ha extendido en el cono Sur debido a su éxito comercial. Mercado Libre replica el modelo de Amazon, conectando a compradores y vendedores. Para que este modelo de negocios funcione es necesario que exista cuantía: no querrán estar los vendedores si no existe una cantidad importante de

compradores y viceversa. Así, deben afrontar el famoso dilema de la gallina o el huevo. Con frecuencia este escollo es solucionado con la decisión de la plataforma de subvencionar a algún segmento del mercado. El gráfico 7 muestra con claridad este modelo en Google.

Gráfico 7. Ejemplo del Patrón 3, Plataformas Multilaterales.



Fuente Osterwalder, 2011.

En la provincia de Mendoza este ejemplo se puede apreciar claramente con el periódico *Jornada on line*. Este periódico *on line* empezó a funcionar en la provincia desde 2014 tratando de desarrollar suplementos de interés muy específicos, como el económico, para determinados segmentos de mendocinos. Este suplemento puede leerse gratuitamente *on line* o de manera impresa retirándolo de un *pick up point* con el que cuenta la empresa. Poder retirarlo impreso de manera gratuita hizo que el número de usuarios creciera de manera importante. Ello permitió que se desarrollara un servicio pago a través del cual el cliente recibe el suplemento por un precio fijo si es recibido en un domicilio puntual.

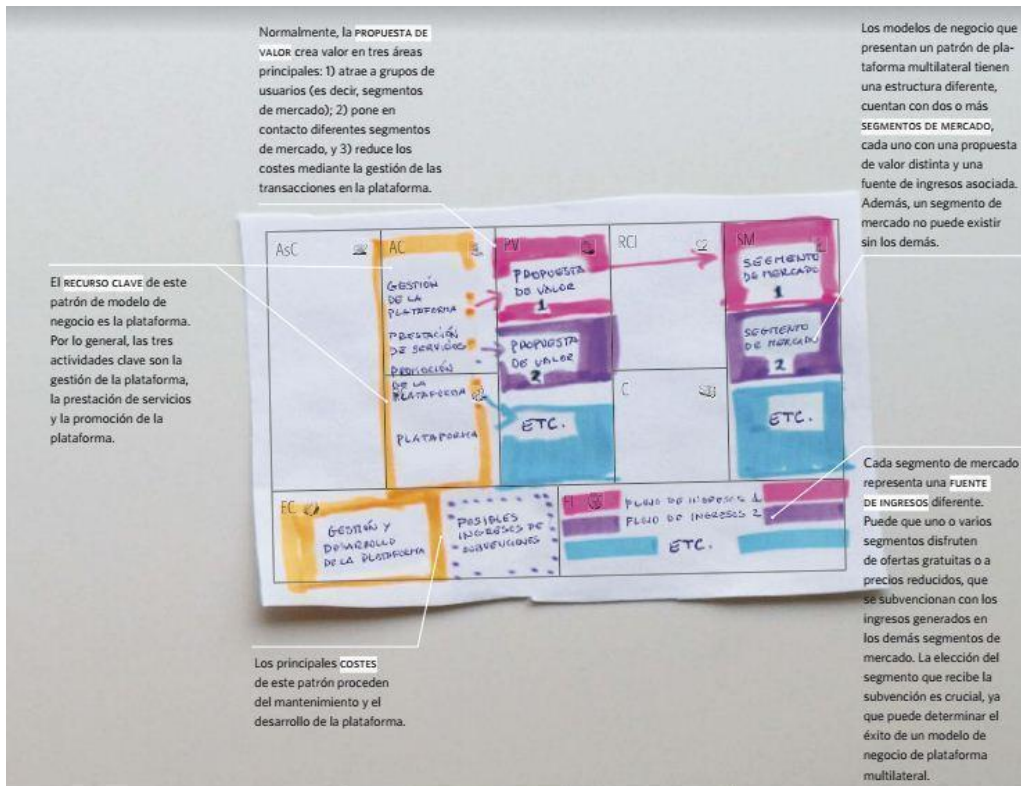
Otros ejemplos de plataformas multilaterales destacadas son Alibaba.com (el gigante asiático que reúne a compradores y vendedores), Airbnb (propietarios particulares e inquilinos de alojamientos, habitaciones o viviendas) y Uber (conductores profesionales y pasajeros) entre muchos otros.

Las principales preguntas que deben hacerse las empresas antes de adoptar este modelo de negocios son las siguientes: ¿Se podrá atraer a un número suficiente de clientes en cada lado de la plataforma (esto en marketing es conocido como masa crítica)? ¿Qué lado está más supeditado a los precios? ¿El otro lado de la plataforma generará ingresos suficientes para cubrir las subvenciones?

En términos generales, existen dos formas básicas de generar ingresos con este modelo:

publicidad y afiliación. Esto se trata de atraer a la plataforma el mayor número de personas para luego cobrar a las empresas por hacer llegar la información a esos lectores o usuarios. Tal es el caso de Google y de otros proveedores de plataformas que, si no atraen un número muy elevado de tráfico no son rentables. Esto implica vender productos o servicios de un tercero que solo funcionan en su plataforma; para ello se necesita atraer por igual a usuarios y a desarrolladores, como es el caso de Apple Store y Play Store. El patrón propuesto por Osterwalder para este formato se ve reflejado en el gráfico 8.

Gráfico 8. Ejemplo del Modelo de Negocios de Apple Store y Play Store.



Fuente Osterwalder, 2011.

- **Gratis** (patrón 4) Existen varios patrones que permiten el modelo de negocios gratuitos. En términos generales, una parte del modelo de negocios o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento basándose en el supuesto planteado por Hosanagar (2011), que establece que la demanda que se genera a precio cero es muy superior a la que se genera a un precio muy bajo, más aún en lo que concierne a negocios de internet.

Anderson (2011) ha sido un gran impulsor del Modelo gratis. Este modelo demuestra que el aumento de las ofertas gratuitas está estrechamente relacionado con los aspectos económicos, que difieren enormemente para el caso de los productos físicos y para el caso de los productos y servicios digitales. Según Osterwalder (2011), "La creación y grabación de una canción supone una inversión de tiempo y dinero para el artista, pero el coste de su copia y distribución en formato digital a través de internet es prácticamente nulo. De acuerdo con esta idea, un artista puede promocionar y ofrecer su música a usuarios de todo el mundo a través de internet, siempre y cuando tenga otras fuentes de ingresos, como los conciertos y el *merchandising* para cubrir gastos. Algunos grupos y artistas, como Radiohead o Trent Reznor, de Nine Inch Nails, han utilizado con éxito el modelo de música gratuita".

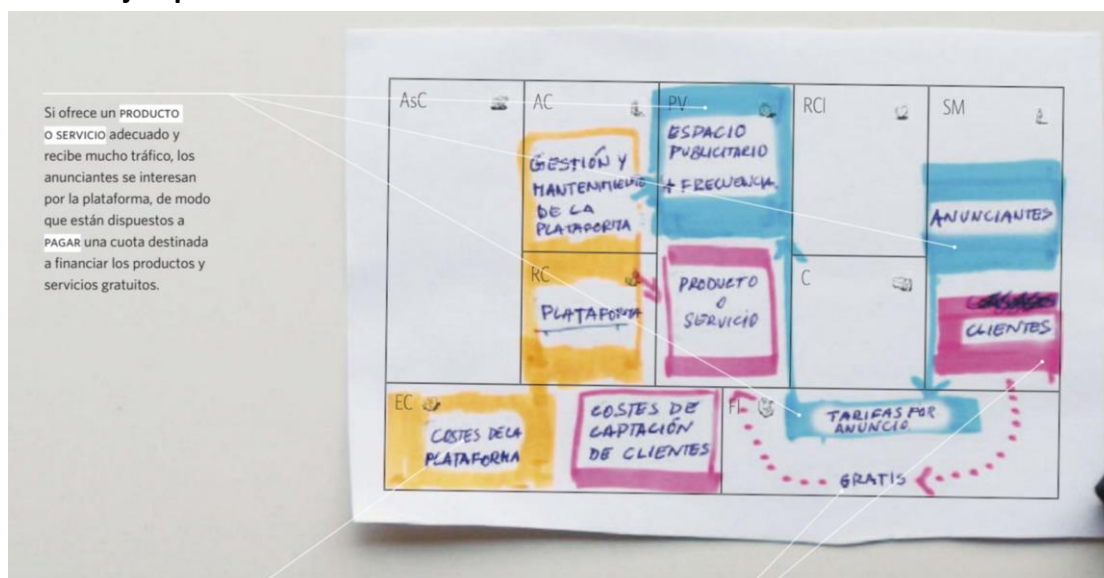
Se pueden identificar tres patrones diferentes para conseguir un modelo de negocios gratis viable. El nexo común que tienen estos es que al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de la oferta gratuita.

Los tres patrones posibles son los siguientes:

- 1) Oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (publicidad)** tal como lo plantea Osterwalder (2011). En este modelo la publicidad es la fuente de ingresos. Se usa en radio, TV, internet y tal vez su forma más famosa en la actualidad está dada por los avisos de Google y la publicidad de las redes sociales más importantes como Facebook, Instagram y Twitter. El patrón de este modelo puede apreciarse en el gráfico 9.

Es multilateral porque, por un lado, la plataforma busca atraer a los usuarios con contenido, productos o servicios gratuitos y, por otro lado, se generan ingresos vendiendo espacio a los anunciantes. Este modelo de negocios, junto con internet, son los responsables del desmoronamiento del modelo de los diarios en formato papel.

Gráfico 9. Ejemplo del Modelo de Plataforma Gratuita.



Fuente Osterwalder, 2011.

- 2) Servicios básicos gratuitos con servicios premium opcionales (modelo freemium).** En este modelo lo básico es gratis y los extras tienen un precio. Este concepto fue acuñado por Lukin (2006) y difundido por el capitalista de riesgo Fred Wilson en su blog⁴⁵; es muy usado en los modelos de negocios por internet. En este modelo existe una gran base de usuarios que disfrutan del servicio básico y gratuito. De estos, un porcentaje inferior al 10% son los que se convierten en usuarios de pago y subvencionan los servicios gratuitos de los demás. Para que este modelo sea viable el costo marginal del servicio gratuito que se brinda a los usuarios debe ser muy bajo.

Solo por citar un ejemplo, ya que existen numerosos negocios digitales con este patrón tales como Dropbox, Drive, Postcron, etc. se explicará el caso de Spotify. Spotify es una plataforma mundial de música vía *streaming* creada en 2007. La versión gratuita incluye mensajes publicitarios que interrumpen las canciones que, además, se ofrecen con menor definición de sonido. Por un pequeño monto mensual se accede a diferentes planes sin publicidad y máxima definición.

⁴ www.avc.com

⁵

Este modelo puede tener algunas variaciones como, por ejemplo, el modelo de Código abierto. El modelo de desarrollo de software tradicional presenta algunas características que lo complejizan, por ejemplo, el elevado coste fijo que implica contar con una plantilla de desarrolladores de software expertos que puedan crear el producto y, por otro lado, monetizar el modelo en base a la venta de varias licencias de usuario y frecuentes actualizaciones del software.

El software de Código abierto propone otro modelo. Este consiste en distribuir libremente a través de la web y medios físicos, y que pueda lograr monetizarse mediante una serie de variantes. En la presente tesis solo se mencionarán algunas de las opciones posibles.

Una de ellas consiste en que el software puede ser desarrollado como un proyecto de consultoría para uno o más clientes.

Otra posibilidad de financiación es proporcionar el software libremente, pero vender licencias propietarias con complementos tales como el acceso a datos más profundos o específicos sobre una determinada temática, mediante una tarifa. Muchas apps gratuitas permiten acceder a mayor cantidad de funcionalidades mediante este formato. Muchos proyectos de software de código abierto han comenzado como proyectos de investigación en las universidades, como proyectos personales de los estudiantes o profesores o como herramientas para facilitar la investigación científica.

En términos generales, para este modelo se deben monitorear los siguientes aspectos: a) el porcentaje de usuarios de los servicios premium y gratuitos; b) el costo del servicio, que indica el coste medio para la empresa de un servicio gratuito o premium; c) el índice de crecimiento y migración, es decir la cantidad de usuarios que abandonan la cartera de usuarios o se unen a ella; d) los costos de captación de clientes, que incluyen los costos en los que incurre la empresa para captar nuevos usuarios; e) el precio del servicio premium, o sea el costo medio para la empresa del servicio premium que ofrece a un usuario.

Como reflexión, es importante citar a Anderson (2014: 108) "Todos los sectores que entran en el mundo digital acaban siendo gratis".

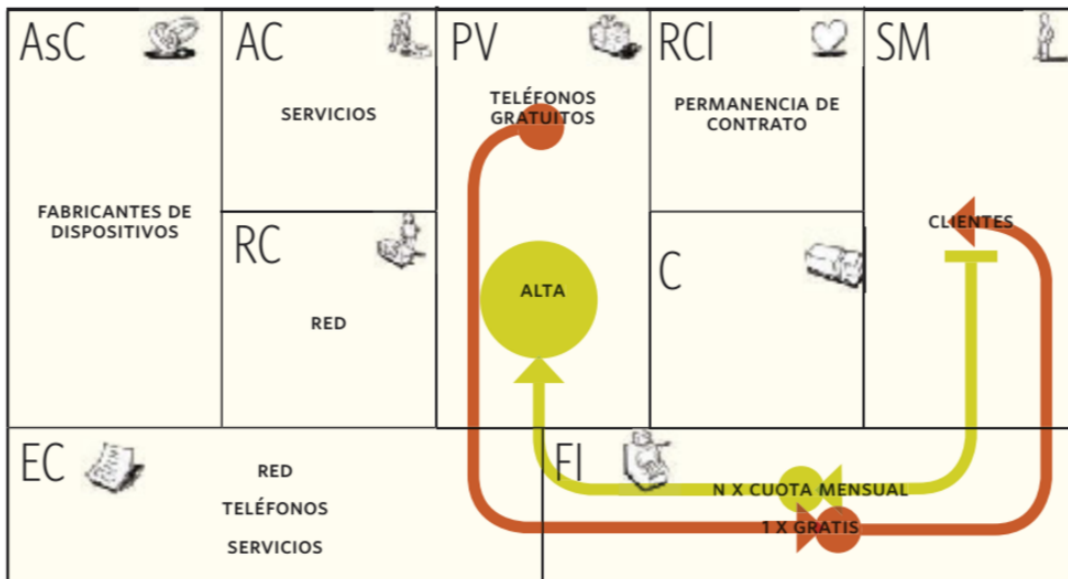
- 3) Modelo del Cebo y el anzuelo o *bait and hook*.** Este consiste en una oferta inicial gratuita o a un precio bajo, que lleva a los clientes a realizar nuevas compras. Tiene diversas opciones de patrón: la que se conoce como Modelo de reclamo publicitario, que es la oferta inicial subvencionada en la que inicialmente se pierde dinero, pero que busca lograr los beneficios con las posteriores compras.

El modelo de Reclamo publicitario se observa mucho en las compañías de celulares, que ofrecen equipos que en el mercado son muy caros, pero que comparándolos con el servicio de determinada compañía queda a un precio muy económico y financiado por cierta cantidad de años si el cliente contrata un abono mensual de determinadas características. Osterwalder (2011) sostiene que “Los operadores pierden dinero, pero lo recuperan rápidamente con las cuotas de servicio mensuales. Los operadores proporcionan una satisfacción instantánea con una oferta gratuita que después genera ingresos recurrentes”.

El patrón de este modelo de negocios se ve desarrollado en el gráfico 10.

Gráfico 10. Patrón del Cebo y el Anzuelo.

El cebo y el anzuelo de los teléfonos móviles gratuitos



Fuente Osterwalder, 2011.

Otra es la de Cuchilla y hoja de afeitar. Todos estos patrones tienden a realizar una oferta inicial atractiva, económica o gratuita para fomentar en el futuro la compra de productos o servicios relacionados con los anteriores. La Cuchilla y la hoja de afeitar fue desarrollado por el famoso inventor de la cuchilla de afeitar descartable, el estadounidense King C. Gillette. Con este nombre describe un modelo de negocios basado en una oferta inicial para ganar dinero con las ventas posteriores.

Este patrón se inició cuando Gillette empezó a vender a un precio muy bajo o incluso a

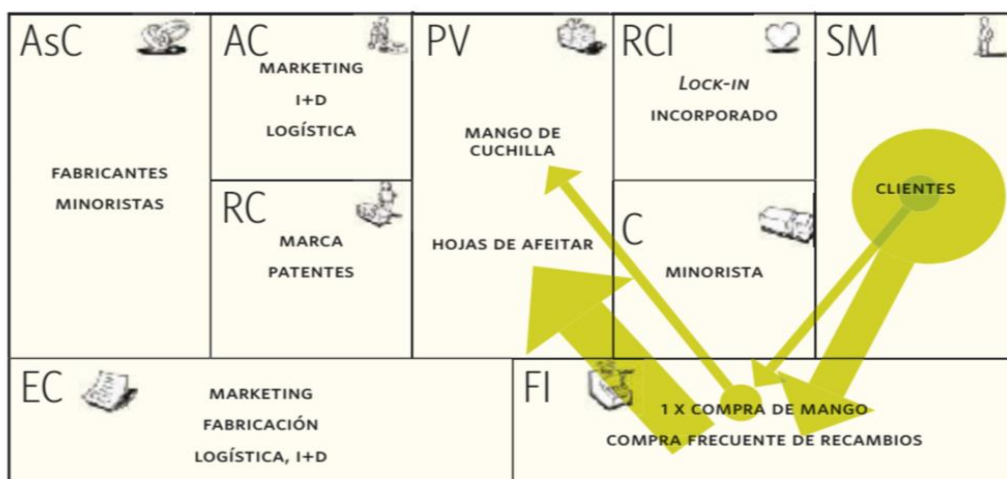
regalar otros productos, por ejemplo, los mangos de las máquinas de afeitar para que luego los clientes debieran comprar las cuchillas desechables y así proteger el desarrollo de las cuchillas con patentes.

El éxito de este patrón depende del control que se tenga del *lock-in* (gancho)", (Osterwalder, 2011:105). Este modelo se aplica mucho en el mundo empresarial, como es el caso de Nescafé, que vende a un precio muy económico sus cafeteras para después garantizar la venta de sus cápsulas.

El patrón de la cuchilla y la hoja de afeitar puede verse desarrollado en el gráfico número 11, en el que se aprecia en detalle cada uno de los componentes principales del modelo.

Gráfico 11. Patrón de la Cuchilla y la Hoja de afeitar.

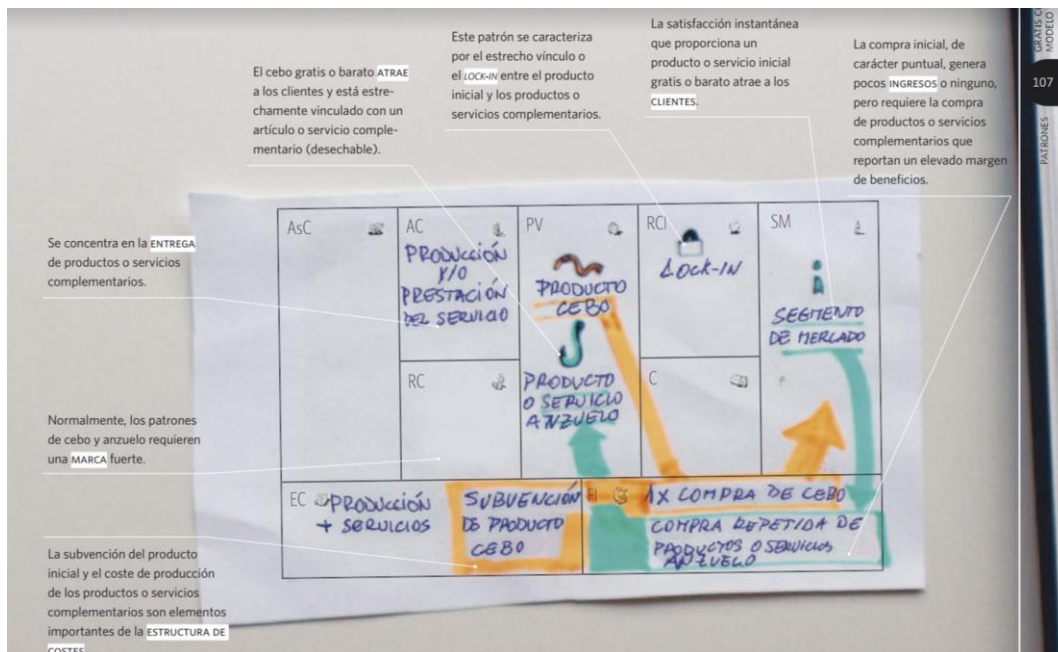
La cuchilla y la hoja de afeitar: Gillete



Fuente Osterwalder, 2011.

En términos generales, cualquiera sea su variante, el patrón del Cebo y el anzuelo puede apreciarse en el gráfico 12.

Gráfico 12. Patrón genérico del Cebo y el Anzuelo.



Fuente Osterwalder, 2011.

— **Modelos de Negocios abiertos (patrón 5)**

Son modelos altamente orientados a la innovación abierta, en los cuales se busca generar valor a través de la colaboración sistemática de socios externos. Este proceso puede darse de fuera-adentro, aprovechando las ideas externas de la empresa, o de dentro-afuera, proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa. Estos modelos fueron acuñados por Chesbrough (2007) y permiten el proceso de investigación de una empresa a terceros.

En una era como la actual, donde el conocimiento se ubica en el centro de la generación de valor, este modelo propone que las empresas aumenten su capacidad generadora de valor y mejoren sus procesos de investigación integrando tres elementos: conocimientos, objetos de propiedad intelectual y productos externos en su trabajo de innovación.

Los elementos que no sean utilizados por la empresa pueden ser fuente de monetización poniéndolos a disposición de terceros a través de licencias, *joint ventures* o *spin-offs* (empresas segregadas). Por ejemplo, Nestlé utiliza este modelo de Innovación abierta. "El concepto de Innovación abierta consiste, básicamente, en trabajar en un mundo lleno de conocimientos en el que no todos los talentos trabajan para la empresa, lo que vuelve más

desafiante la gestión de los mismos.

En los gráficos 13, 14 y 15 pueden apreciarse los patrones que representan este modelo.

Gráfico 13. La innovación para el Patrón de Negocios Abiertos.

PRINCIPIOS DE LA INNOVACIÓN	
Cerrada	Abierta
Los talentos de nuestro sector trabajan para nosotros.	Debemos trabajar tanto con talentos de la empresa como con talentos externos.
Para beneficiarnos del trabajo de investigación y desarrollo (I+D), debemos encargarnos del descubrimiento, el desarrollo y la provisión de valor.	El trabajo de I+D externo puede crear un valor notable; los procesos internos de I+D son necesarios para acreditar parte de este valor.
Si realizamos la mejor investigación del sector, ganaremos.	No tenemos que investigar para beneficiarnos de la investigación.
Si generamos la mayoría de las ideas del sector, o las mejores, ganaremos.	Si utilizamos las mejores ideas internas y externas, ganaremos.
Debemos controlar nuestro proceso de innovación para que la competencia no se beneficie de nuestras ideas.	Debemos rentabilizar el uso de nuestras innovaciones por parte de terceros, así como adquirir objetos de propiedad intelectual (PI) de terceros, siempre que vayan a favor de nuestros intereses.

Fuente Osterwalder, 2011.

El gráfico 13, pone de manifiesto que la innovación cerrada es acotada y con una mirada que puede conducir a una miopía de la innovación. Es decir, a creer que es suficiente con que desde el interior de la empresa se innove. Sin considerar que fuera de nuestra organización puede existir un talento superior que convierta en menores o poco destacados nuestros niveles de innovación.

Gráfico 14. Patrón de negocios abierto. Variante de fuera hacia dentro.



Fuente Osterwalder, 2011.

Gráfico 15. Patrón de negocios abierto. Variante de dentro hacia fuera.



Fuente Osterwalder, 2011.

Una vez descritos todos los modelos, sintetizamos, las principales características de los patrones posibles en la tabla 2.

Tabla 2: Principales características de los patrones de negocios.

	Contexto (antes)	Reto	Solución (después)	Fundamento	Ejemplos
Desagregación de modelos de negocios	Modelo que integra gestión de infraestructuras, innovación de productos y relaciones con los clientes.	Los costos son muy elevados y se mezclan varias culturas empresariales en una sola entidad, lo que produce renuncias no deseables.	La empresa se divide en tres modelos independientes y complementarios que se ocupan de: gestión de infraestructura, innovación de productos y relaciones con los clientes.	La mejora de las herramientas de gestión y TI permite separar y coordinar modelos de negocio diferentes con un coste inferior, eliminando así las renuncias no deseables.	Banca privada, compañías de telefonía móvil.
Larga Cola	La propuesta de valor se dirige únicamente a los clientes más rentables.	La creación de propuestas de valor para segmentos de mercado poco rentables resulta demasiado cara.	La nueva propuesta de valor, o la propuesta adicional, se dirige a un amplio abanico de nichos de mercado que antes eran poco rentables y que, en conjunto, son rentables.	La mejora de la gestión de operaciones y TI permite ofrecer propuestas de valor personalizadas a una extensa cartera de clientes nuevos con un coste bajo.	Sector editorial, Lego.
Plataformas multilaterales	Una propuesta de valor para cada segmento de mercado.	La empresa no capta clientes nuevos potenciales que estén interesados en unirse a la cartera de clientes actual de la empresa (por ejemplo, desarrolladores de videojuegos que quieren llegar a los	Se añade una propuesta de valor que da acceso al segmento de mercado de una empresa (por ejemplo, un fabricante de videoconsolas que proporciona a los desarrolladores de software acceso a sus usuarios).	Un intermediario que explota una plataforma en dos o más segmentos de mercado añade fuentes de ingresos al modelo inicial.	Google, Consolas de videojuegos de Nintendo, Sony, Microsoft, Apple, iPod, iTunes, iPhone.
Gratis	Sólo se ofrece una propuesta de valor de coste y valor elevados a los clientes que pagan por el servicio o producto.	El elevado precio disuade a los clientes.	Se ofrecen varias propuestas de valor a diferentes segmentos de mercado con fuentes de ingresos diferentes, una de las cuales es gratuita (o muy barata).	Los segmentos de mercado que disfrutan de la propuesta gratuita están subvencionados por los clientes que pagan, que quieren atraer al mayor número posible de usuarios.	Spotify, Publicidad y periódicos, Metro, Flickr, Código abierto, Red Hat, Skype, Gillette, Cuchilla y hojas de afeitar.
Modelos de negocio abiertos	Los recursos de I+D y las actividades clave se concentran en la empresa: • Las ideas sólo se conciben internamente y • Los resultados sólo se explotan internamente.	El proceso de I+D es caro y/o la productividad no es la adecuada.	Se recurre a socios externos para aprovechar los recursos y las actividades de I+D. Los recursos internos de I+D se convierten en una propuesta de valor y se ofrecen a los segmentos de mercado que estén interesados.	La adquisición de I+D a fuentes externas puede ser más económica y reducir el plazo de comercialización. Las innovaciones desaprovechadas pueden generar ingresos si se venden fuera de la empresa.	Procter & Gamble, GlaxoSmithKline, InnoCentive.

Fuente Elaboración propia con base a Osterwalder, (2011)

III. Diseño

Osterwalder (2011) propone una serie de técnicas y herramientas que provienen del ámbito del diseño para mejorar los diseños que emplean los empresarios y así lograr modelos de negocios más innovadores. Definir el diseño de un modelo de negocios requiere una búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional. También propone seis técnicas para diseñarlo: aportaciones de clientes, ideación, pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios.

- 1) Aportación de clientes:** implica tener en cuenta la perspectiva del cliente al llevar a cabo el diseño del modelo de negocios. "El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones", (Osterwalder, 2011:128).

Este enfoque requiere, más que realizar encuestas a los clientes, conocerlos profundamente y pensar en ser capaces de responder las siguientes preguntas: ¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarlos? ¿Qué aspiraciones poseen nuestros clientes

y cómo podemos ayudarlos a alcanzarlas? ¿Qué trato prefieren los clientes y, como empresa, cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas? ¿Qué relaciones esperan los clientes que establezcamos con ellos? ¿Cuáles son los valores por los que están dispuestos a pagar nuestros clientes? Es necesario también prestar atención a clientes de la periferia que no constituyen nuestro *target* actual.

Casos exitosos de aplicación de este modelo fueron el lanzamiento de iPod de Apple, las aerolíneas Low Cost o Zipcar, empresa estadounidense que brinda servicios de *carsharing* o automóviles compartidos a sus miembros mediante reservación previa y con tarifas de uso por hora o por día. Xplane es una empresa que propone una poderosa herramienta para este diseño: el Mapa de Empatía que puede apreciarse en el gráfico 16.

Gráfico 16.



Fuente Osterwalder, 2011.

Es una herramienta que obliga a la empresa a ponerse en el lugar de su clientela para así

poder identificar características que permitan realizar un mejor ajuste de los productos o servicios que ofrece la empresa en función de las necesidades y/o intereses del cliente.

Para ello la empresa debe conocer los siguientes aspectos: **lo que el cliente ve** (cuál es su entorno y cómo es este, quiénes son sus amistades, qué propuestas le ofrece actualmente el mercado); **lo que el cliente dice y hace** (cuál es su actitud en público, cómo es su aspecto, cómo se comporta, qué contradicciones tiene); **lo que el cliente oye** (qué dicen o le dicen sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas y las personas influyentes de su entorno, cuáles son los canales multimedia a través de los cuales les llega la información); **lo que el cliente piensa y siente** (qué le importa realmente, cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones).

De la consideración de estas cuatro visiones surgen dos más: **qué esfuerzos realiza el cliente** (a qué le teme, cuáles son las barreras y obstáculos con los que se encuentra para obtener lo que desea, con qué riesgos se tropieza en su camino y debe asumir, qué esfuerzos o riesgos no asumirá) y **qué resultados desea obtener** (qué beneficios espera obtener, cuáles son sus necesidades o deseos reales, cómo mide el éxito y en función de qué, cómo podría alcanzar sus objetivos).

Este mapa se aplica con gran facilidad. En unos 30 minutos se puede llevar a cabo y es muy recomendable realizarlo en grupo. Se puede usar un rotafolio y se divide la hoja en seis compartimentos según las variables anteriormente mencionadas: ¿Qué ve? ¿Qué dice o hace? ¿Qué oye? ¿Qué piensa y siente? ¿Qué esfuerzos está dispuesto a realizar? ¿Qué beneficios espera obtener a cambio?

En el centro se coloca al “cliente” que se investigará, se le pone “cara” y se lo identifica según las variables de segmentación tradicional más significativas tales como sexo, edad, profesión, datos socio-económicos, etc. Se recomienda emplear notas autoadhesivas para incluir en cada compartimento las respuestas a las preguntas planteadas y a partir de los resultados obtenidos llevar a cabo las mejoras o modificaciones en el producto-servicio que ofrece la empresa.

- 2) **Ideación:** es una técnica que plantea qué hacer para generar un proceso creativo que produzca un número elevado de ideas, de nuevos modelos de negocios e identificar los mejores. Para lograr este proceso es necesario ignorar el *statu quo*, olvidar el pasado, no regirse por lo que hace la competencia y desafiar las normas existentes. Este proceso de ideación requiere primero generar un gran volumen de ideas y luego realizar una síntesis en las que se analicen y combinen las ideas surgidas.


Osterwalder (2011) para poder llevar a cabo este proceso propone el método de **Epicentros**

de la innovación en modelos de negocios con el Lienzo como modelo de negocios y preguntas del tipo "y si...". Estas preguntas pueden no tener una respuesta por ser demasiado provocadoras y otras que simplemente necesiten el modelo de negocios adecuado para hacerse realidad. Este modelo posee cinco variantes que se explicarán más adelante en el presente capítulo.

Existen numerosos ejemplos de innovación en modelos de negocios basados en diferentes aspectos: estableciendo un modelo de negocios nuevo en un sector antiguo (por ejemplo, el banco privado EFG International); sacando el máximo partido de los avances tecnológicos más recientes con los modelos de negocios adecuados (como ocurre en la compañía de telefonía Telenor); estudiando las necesidades actuales de los clientes y creando nuevos modelos de negocios para satisfacerlas (tal es el caso del sector de reuniones, congresos y recepciones con Seats2meet.com que permite reservar a última hora ubicaciones inusuales en las que se puedan celebrar reuniones); promoviendo cambios sociales y económicos positivos mediante modelos de negocios innovadores (un caso claro es el de Grameen Bank, que permitió que más de cien millones de bangladesíes disfrutaran de un servicio de telefonía gracias a la red de microcréditos ofrecidos por el banco).

Con todo lo dicho, queda claro que cada uno de los nueve módulos puede ser punto de partida para generar innovación, pero Osterwalder plantea que cuatro de ellos pueden ser considerados epicentros de innovación. Existe también una quinta opción que deriva de múltiples epicentros: se los llama epicentros porque producen una innovación radical en el modelo de negocios e impacto importante en los otros ocho módulos.

Epicentro Recursos

	<p>Estas innovaciones nacen desde la infraestructura o asociaciones existentes de una empresa y tienen como objetivo ampliar o transformar el modelo de negocio.</p>
<p>Ejemplo: Amazon Web Services se creó a partir de la infraestructura de venta al por menor de amazon.com y ofrece a otras empresas espacio de almacenamiento de datos y capacidad de procesamiento en sus servidores.</p>	

Epicentro Oferta.



Las innovaciones basadas en la oferta crean nuevas propuestas de valor que afectan a otros módulos del modelo de negocio.

Ejemplo: cuando el fabricante de cemento mexicano Cemex se comprometió a entregar cemento colado en las obras en un plazo de cuatro horas, en vez de las habituales cuarenta y ocho horas, se vio obligado a transformar su modelo de negocio. Gracias a esta innovación, Cemex dejó de ser una empresa regional mexicana para convertirse en el segundo productor de cemento más grande del mundo.

Epicentro Clientes.



Las innovaciones basadas en los clientes tienen su origen en las necesidades de los clientes, un acceso más sencillo o una mayor comodidad. Al igual que todas las innovaciones derivadas de un sólo epicentro, estas innovaciones afectan a otros módulos del modelo de negocio.

Ejemplo: 23andMe puso las pruebas de ADN personalizadas al alcance de los clientes individuales, una oferta que antes sólo estaba disponible para los investigadores y los profesionales de la salud. Esta innovación tuvo implicaciones importantes en la propuesta de valor y en la entrega de los resultados, que 23andMe realiza mediante perfi les web de personalización masiva.

o áreas de la empresa, edades, especialidades, antigüedad, grados de experiencia y bagaje cultural. No debe descartarse la posibilidad de convocar a un miembro externo a la organización o a un niño.

b) Inmersión, pregunta clave:

¿Qué elementos debemos estudiar antes de generar ideas de modelo de negocios?

Implica investigación general, estudio de clientes actuales o potenciales, escrutinio de nuevas tecnologías y evaluación de modelos de negocios existentes. Esta etapa podría durar varias semanas o quedar resuelta solo con algunos ejercicios, como el Mapa de Empatía.

c) Expansión, pregunta clave:

¿Qué innovaciones se nos ocurren para los diferentes módulos del modelo de negocios?

Se busca generar tantas ideas como sea posible a través de *brainstorming*. Se prioriza cantidad sobre calidad.

d) Selección de criterios, pregunta clave:

¿Cuáles son los criterios más importantes para establecer un orden de prioridades para nuestras ideas de modelo de negocios?

Se definen criterios específicos del contexto empresarial, tales como tiempo de aplicación estimado, potencial de generación de ingresos, posible reticencia de los clientes o impacto sobre la ventaja competitiva para reducir el número de ideas a un número manejable.

3) Creación de prototipos: parte de la siguiente pregunta clave:

¿Qué aspecto tiene el modelo de negocios completo correspondiente a cada una de las ideas seleccionadas?

El equipo debería ser capaz de reducir el número de ideas a una lista donde se ponderen entre tres y cinco innovaciones potenciales. Se emplea el Lienzo de modelo de negocios para esquematizar y comentar las diferentes ideas como prototipos de modelos de negocios. Esta técnica no procede del ámbito del diseño, sino más específicamente del diseño de productos y de la ingeniería.

Para emplear esta técnica se requiere de lo que se conoce como actitud de diseño. Se la denomina así porque es muy necesaria en las profesiones relacionadas con el diseño.

Implica la voluntad de analizar ideas en crudo, realizar un rápido descarte y así sucesivamente, hasta poder elegir unas cuantas para pulirlas. La actitud de diseño es requisito para la generación de modelos de negocios nuevos.

¿Y qué puede ser considerado un prototipo de modelo de negocio? Casi cualquier cosa: desde el rápido bosquejo de una idea en una servilleta, un Lienzo de modelo de negocios detallado o un modelo de negocios listo para su comprobación; es decir que puede ser tosco o detallado. La interacción con prototipos propicia la generación de ideas mucho más que el debate. Es importante reflexionar sobre varios modelos de negocios posibles antes de desarrollar un plan de negocios para un modelo específico.

Es así que el nivel de desarrollo de los prototipos es muy variable. Existen alternativas para el desarrollo de prototipos con un grado creciente de complejidad, comenzando con la técnica de la servilleta.

Otras técnicas con muy buena reputación, aunque más complejas que la anterior, son: el pensamiento visual, la narración de historias y la generación de escenarios, que no solo son útiles para analizar modelos de negocios, sino también para la construcción de nuestro plan de negocios, el cálculo de masa crítica y varias actividades de marketing estratégico.

IV. Estrategia

Y ya casi llegando al cierre del análisis del modelo de negocios, esta etapa se refiere a una síntesis, la síntesis de cómo le damos la forma final a nuestro modelo de negocios.

Lo más habitual es usar un modelo de diseño genérico desarrollado por Osterwalder (2011), para que puedan adaptarlo a las necesidades de sus propias empresas. Este proceso consta de cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Las fases de comprensión y diseño por lo general se desarrollan paralelamente.

1. **Movilización:** preparar el escenario del modelo de negocios. Reúne todos los elementos necesarios para diseñarlo con éxito. Informa sobre la necesidad de un modelo de negocios nuevo, describe la motivación que se esconde detrás del proyecto y establece un idioma común para la descripción, el diseño, el análisis y el debate de modelos de negocio. Las principales actividades que se deben llevar a cabo en esta etapa son las siguientes:
 - Definición de los objetivos del proyecto.
 - Comprobación de las ideas preliminares para el negocio.
 - Planificación.
 - Formación de un equipo.
2. **Comprensión:** investigar y analizar los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocios. Ello exige reuniones con las personas que ayudarán a diseñarlo, a fin de conseguir con ellos información referente a clientes, tecnología y entorno. Para ello es necesario recopilar

información, entrevistar a expertos (personas que sepan del negocio que se quiere llevar a cabo), estudiar a los clientes potenciales e identificar los problemas y necesidades que se van a resolver aplicando la propuesta de valor que brinde el modelo de negocios que se está desarrollando. Se debe tener conocimiento exhaustivo de los posibles mercados y superar las barreras tradicionales que definen los mercados objetivos.

Las principales actividades de esta fase son las siguientes:

- Análisis del entorno (Modelo de la Rivalidad Ampliada y Análisis PEST).
- Estudio de los clientes potenciales.
- Entrevistas con expertos.
- Estudio de los intentos anteriores (ejemplos de fracasos y sus motivos).
- Recopilación de ideas y opiniones.

3. **Diseño:** analizar para adaptar y modificar el modelo de negocios que venimos desarrollando en las fases anteriores a la respuesta que obtenemos del mercado. Por eso se busca convertir la información y las ideas de la fase anterior en prototipos de modelos de negocio que se puedan explorar y comprobar.

Después de analizar a fondo el modelo de negocios, corresponde seleccionar el diseño que mejor cumpla con las expectativas desarrollando las siguientes actividades principales:

- Sesión de *brainstorming*.
- Creación de prototipos.
- Pruebas.
- Selección.

4. **Aplicación:** corresponde a la ejecución, es decir a la aplicación efectiva del modelo de negocios que desarrollamos y probamos previamente. Como factores clave para tener en cuenta para esta etapa podemos mencionar la aplicación de las buenas prácticas en gestión de proyectos, la capacidad y la voluntad para adaptar el modelo de negocios con rapidez, así como la organización de los modelos de negocios antiguos y nuevos. Las actividades que requiere esta fase son las siguientes:

- Comunicación e implicación.
- Ejecución.

5. **Gestión:** tener en cuenta que el modelo de negocios requiere evolucionar, ya que con el tiempo casi todos los modelos tienden a quedar obsoletos. En esta fase se desarrolla la estructura del sistema de gestión que emplearemos para supervisar, evaluar, adaptar o transformar continuamente el modelo de negocios. Las actividades principales son las siguientes:

- Análisis del entorno.

- Evaluación constante del modelo de negocios.
- Rejuvenecimiento o replanteo del modelo.
- Coordinación de los modelos de negocios dentro de la empresa.
- Gestión de las sinergias o conflictos entre modelos.

V. Proceso

Consiste en revisar la estrategia para hacerla "correr" mejor en el modelo de negocios que estamos creando. Para ello lo principal es entender bien el entorno de negocios en el que nos encontramos. Existen dos herramientas básicas para lograrlo: el análisis PEST (macro-entorno de negocios) y el modelo de la Rivalidad Ampliada (micro-entorno de negocios). Para estas dos herramientas existe gran cantidad de bibliografía disponible como las obras "Estrategia competitiva" de Porter (2009) e "Introducción a la planificación estratégica" de Ander-Egg (2007), como las obras de ya que forman parte de los currículums de cualquier carrera relacionada con el mundo de los negocios.

El esquema global a través del cual se revisa la estrategia involucra cuatro perspectivas: fuerzas de la industria, fuerzas macroeconómicas, fuerzas de mercado y tendencias clave.

¿Cómo las revisamos? Nos hacemos preguntas específicas que tenemos que tratar de responder no solo usando nuestra experiencia e intuición, sino buscando fuentes confiables de información, aunque sean secundarias.

Solo a modo de ejemplo, podemos decir que las fuerzas de mercado podrían monitorearse a través de las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente? ¿Qué cambios se están produciendo? ¿Hacia dónde va el mercado para identificar los aspectos que lo impulsan y transforman desde el punto de vista del cliente y de la oferta? ¿Cuáles son los segmentos de mercado más importantes? ¿Qué segmentos tienen mayor potencial de crecimiento? ¿Qué segmentos están decayendo? ¿Qué segmentos periféricos requieren atención para detectar e identificar los principales segmentos de mercado, describir su capacidad generadora e intentar descubrir nuevos segmentos? ¿Qué necesitan los clientes? ¿Cuáles son las necesidades menos atendidas? ¿Qué servicios quieren los clientes en realidad? ¿Dónde está aumentando la demanda y dónde está decayendo para reflejar las necesidades del mercado y analizar el grado en que están atendidas? ¿Por qué valores están dispuestos a pagar los clientes? ¿Dónde se puede conseguir un margen de beneficios mayor? ¿Tienen los clientes a su alcance productos y servicios más económicos? ¿Cómo hallar los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios?

A todas estas preguntas se trata de darles también respuesta para un futuro no muy lejano, uno o dos años. Y así como anualmente deberíamos hacernos un chequeo general con el médico, también deberíamos revisar estas dimensiones y evaluarlas. Para evaluarlas deberán usar la muy conocida matriz FODA.

2.3. Conclusiones.

Podría deducirse que, todas las propuestas existentes no son capaces de hacer comprender a empresarios y profesionales del sector cuándo y hasta qué niveles de profundidad es necesario aplicar una metodología correcta para el análisis de un negocio y el papel que el modelo de negocios desempeña dentro del mismo. Con base a toda la bibliografía analizada, es posible proponer un proceso de abordaje correcto para analizar los negocios:

Fase I: detectar si la idea de negocios es realmente una oportunidad. Cuando se habla de una idea de negocio, normalmente nos referimos a la fase inicial de la puesta en marcha de un negocio. De hecho, muchas personas que nunca se han planteado seriamente la posibilidad de crear una empresa, hablan de ideas de negocio.

Debido a que se habla de una idea, no es posible establecer con antelación si va a funcionar o no, ya que no ha habido ningún estudio en profundidad sobre la viabilidad de esta. Se desconoce el modelo de negocios, las personas lo pondrían en marcha, si existe gente dispuesta a pagar por el producto o servicio. Asimismo, no se ha planteado a qué precio se podría vender, no se conocen los costos, y ni se ha calculado un retorno de la inversión, entre otras cosas.

Tener una idea de negocios es gratis. Es más, se pueden tener miles de ideas en diversos sectores y con distintos modelos. Por lo general, una de las características de las ideas de negocios es que proceden de la ocurrencia de una persona basada en su imaginación, su frustración, su experiencia personal o sus necesidades. La realidad es que muchas ideas de negocio mueren rápidamente cuando entran en contacto con la realidad. En cuanto se intenta profundizar un concepto, la mayoría de las veces se encuentra un impedimento importante y la idea se descarta. Las oportunidades de negocios son las supervivientes de este proceso, aquellas más adaptadas para sobrevivir en el duro mundo empresarial.

Inicialmente debe realizarse un estudio exploratorio enfocado en detectar y probar si es viable que una idea se pueda transformar en un negocio, si ya se está haciendo y, si es así, quiénes la están desarrollando. Esto se puede hacer con el análisis de información secundaria externa, teniendo el cuidado de chequear las fuentes.

Esto se debe complementar con un cálculo de la masa crítica, diferenciando si se trata de un cálculo para una *start up* o para una empresa en funcionamiento y de los métodos para calcular el tamaño del mercado.

Se puede resumir el proceso para detectar oportunidades de negocios de la siguiente forma:

Idea de negocios + estudio exploratorio + cálculo de tamaño de mercado =

Confirmación de si nos encontramos o no ante una oportunidad de negocios.

Una idea de negocios con masa crítica = Una oportunidad de negocios.

¿Cómo se generan ideas de negocios que sean susceptibles de convertirse en oportunidades de negocios? Para hacerlo es conveniente enfocarse, observando detalladamente una situación de uso o consumo cualquiera y luego repensarla respondiendo diferentes preguntas: ¿Los productos o servicios que resuelven esta situación lo hacen, pero con algún problema o causando insatisfacción? ¿Los productos o servicios que resuelven esta situación no tienen un problema, pero podrían hacerlo mejor? ¿Ningún producto o servicio está satisfaciendo esta situación? Estas preguntas son la semilla con la que se gestan ideas de negocios.

Como los seres humanos consumimos, una clave es detectar el porqué del *target* al que se apunta. ¿Cuál es su “por qué”? ¿Por qué se han levantado esta mañana? ¿Por qué han desayunado? ¿Por qué se han vestido así? ¿Por qué han ido a determinado lugar? Estamos en la vida para conectar. La vida se basa en las personas; la publicidad, en ilustrar cómo nuestros productos y servicios pueden mejorar la vida de las personas.

Posteriormente, se continúa con el proceso para detectar oportunidades de negocios: el estudio exploratorio. Como venimos diciendo, no toda idea es susceptible de convertirse en oportunidad de negocios. Es por ello que es importante generar gran caudal de ideas y es necesario analizarlas para asegurar que se trata de una oportunidad de negocios.

En este estudio deberían abordarse análisis del sector de negocios competidores existentes, riesgo de nuevos ingresos, precios y canales de distribución. Como herramienta ideal se utiliza el modelo de la Rivalidad ampliada o de las Cinco fuerzas de Porter (2009). El modelo de la Rivalidad Ampliada hace referencia a una forma de analizar el sector de negocios a través de cinco fuerzas: rivalidad existente, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos ingresantes y amenaza de productos sustitutos. En función del comportamiento de estas fuerzas, será el grado de atractivo del sector estudiado.

Los estudios exploratorios se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos; por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas (Dankhe, 1986:412).

Para detectar oportunidades de negocios hay que enfocarse en obtener mayores conocimientos sobre las cuatro P que luego permitirán “construir” en la fase III un plan de marketing. Por lo general no tienen validez muestral y el criterio de corte es la “saturación teórica” que se da cuando la información obtenida del instrumento de investigación empleado (*focus group*, encuestas, entrevistas, etc.) empieza a repetirse y la información se “satura”. Por lo tanto, es el momento de finalizar la investigación.

Fase II: análisis del modelo de negocios. Fundamentalmente esta etapa se realiza para pulir más el conocimiento de cómo aprovecharemos la oportunidad de negocios que detectamos. Comenzamos

a desarrollar el concepto “qué valor tendrá el producto que entregaremos al mercado para que este nos elija por encima de la competencia”. Esto sentará las bases de lo que luego, en el plan de negocios, llamaremos ventaja competitiva y qué flujo de fondos nos ocasionará ese plan.

Si bien se considera que los pasos propuestos por Osterwalder (2011), mencionados como Lienzo, Patrones, Diseño, Proceso y Estrategia son adecuados, podrían resultar demasiado complejos en su planteo. Es probable que fuese suficiente para una MiPyme (micro empresa, pequeña empresa y mediana empresa) y para un emprendedor que, como primer paso, realizará un lienzo Canvas.

Como segundo paso debería elegir entre los cinco modelos de monetización del negocio, que son Empresas desagregadas, Larga cola, Negocios abiertos, Plataformas multilaterales o Plataformas gratis. Para las plataformas que desarrollan y distribuyen contenidos digitales interactivos, podrían resultar como patrones más recomendables, los dos últimos.

Para la tercera etapa, Diseño, la Ideación resulta la mejor herramienta por su simpleza y accesibilidad.

La cuarta y quinta etapa se mezclan en su aplicación efectiva. El cuarto paso implica entender qué proceso requiere la estrategia para hacerla “correr” mejor en el modelo de negocios que estamos creando. Para ello lo principal es entender bien el entorno de negocios en el que nos encontramos.

Para llevar a cabo los anteriormente mencionados: Modelo de la Rivalidad Ampliada y Análisis PEST, es necesario definir la visión y la misión (que establecen los límites de la extensión del análisis para ambos modelos), que luego serán útiles para la fase III.

La fase II puede usarse también de manera individual en distintos momentos del negocio con el objetivo de mantener vigente el valor ofrecido al mercado y la rentabilidad de este.

La visión describe el sueño empresarial, el horizonte máximo al que se aspira llegar con el negocio, como por ejemplo, ser la cadena de vinotecas de mayor prestigio de Argentina y España.

La misión habla del negocio al que la empresa se dedica hoy, y para ello se describe en términos de cuatro elementos: con qué producto o servicio vamos a competir en el mercado, cuál será la ventaja competitiva que nos distinguirá de nuestra competencia, a qué clientes nos dirigiremos y en qué ámbito geográfico desarrollaremos se desarrollarán las actividades de la empresa. Así, la misión de la vinería podría ser la siguiente: “Somos una vinoteca localizada en la 5ta sección, vendemos productos relacionados con la cultura del vino, con la mayor variedad de opciones de la provincia y enfocándonos en hombres y mujeres de la provincia de Mendoza de clase media y media alta de más de 30 años”.

Fase III: plan de negocios. Este documento escrito tiene un alcance de ejecución de mediano a largo plazo (de tres a cinco años). Permite desarrollar el mapa de ruta de una empresa aumentando enormemente su probabilidad de éxito, sostenibilidad y sustentabilidad.

De manera genérica, una estructura de Plan de Negocios debe abarcar las siguientes dimensiones:

- **Visión** (que ya fue desarrollada en la fase anterior).
- **Misión** (también comentada anteriormente).
- **Análisis externo**, utilizado para detectar las amenazas y oportunidades que ocurren en el entorno y que deberá ser sorteado para aprovechar el negocio. Como herramientas clave se utilizan los ya mencionados PEST y modelo de la rivalidad ampliada.
- **Análisis interno**, para encontrar las debilidades y fortalezas de la empresa. Ambas son controlables por la propia organización y pueden ser corregidas o aprovechadas como instrumentos básicos de análisis en las que debe usarse la cadena de valor y los bloques genéricos.
- **Ventaja competitiva**, como principal valor con el que competirá la empresa en el sector y por lo cual parte del mercado la considerará la mejor alternativa elegible. Es una fortaleza que debe cumplir con las siguientes condiciones: ser única, es decir que solo la ofrezca la empresa, valorada por el cliente, difícil de imitar y sostenible en el tiempo.
- **Matriz FODA**, considerada una herramienta de diagnóstico estratégico que combina Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Del análisis de sus cuadrantes surgen estrategias alternativas de acción. Hablamos de estrategias alternativas porque debido al plazo temporal en que debe ejecutarse el plan de negocios y a la escala de la empresa, en tamaño y recursos, será la cantidad y el tipo de estrategias que la empresa podrá seleccionar.

Otro punto interesante que hay que tener en cuenta es que no necesariamente deben desarrollarse todos los cuadrantes de la matriz. Cuál será la que se desarrollará dependerá de la etapa del ciclo de vida de la organización en la que se encuentre la empresa; por ejemplo, para una empresa que recién está por ponerse en marcha es muy recomendable analizar exhaustivamente el cuadrante "Aprovechar", en el que se combinan Fortalezas y Oportunidades. También es recomendable tener en cuenta que los cruces de variables no deben ser forzados. Si no surge ningún curso estratégico de la combinación de dos variables hay que dejarlo así.

- **Formulación estratégica**, que para el caso de las MiPymes el proceso de formulación adecuado implica definir los siguientes niveles estratégicos:
 - **estrategias de negocios**, en el cual se define qué valor voy a ofrecer al mercado y qué se desprende de lo establecido en la ventaja competitiva. La propuesta de valor puede darse por costos o por diferenciación. Cualquiera de ellas puede tener un alcance de la mayoría del mercado (liderazgo) o solo una parte (nicho). En este nivel debe seleccionarse solo una opción.
 - Luego, y supeditado al anterior, se encuentra el **nivel de crecimiento**, que implica determinar cómo haremos aumentar ese valor. Para ello existen tres variantes estratégicas: especialización, diversificación (que surgen de llevar a cabo la

conocida Matriz de Ansoff⁶ y la tercera opción está dada por la integración (hacia delante o hacia atrás). En este nivel puede seleccionarse más de una opción.

- En el tercer nivel surgen las **estrategias organizacionales**, que buscan resolver qué estructura empresarial se requiere para poder crecer. Están supeditadas por lo determinado en el nivel anterior. Las opciones de estrategias organizacionales son las siguientes: desarrollo interno, adquisiciones o fusiones y alianzas estratégicas. En este nivel también pueden seleccionarse más de una opción estratégica.
- El último nivel corresponde a las **estrategias funcionales**, determinadas por los tres niveles anteriores. Surgen aquí los planes financieros, de producción, de recursos humanos y de marketing, que darán lugar a la parte táctica del plan de negocios.
- **Análisis financiero**, etapa que debe desarrollarse haciendo uso de todo lo anterior. El instrumento por excelencia es el flujo de fondos que culmina con las dos determinantes del valor de un negocio: VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno). A esto deben agregarse los respectivos presupuestos de producción, recursos humanos y marketing.
- **Resumen ejecutivo**, que debe ser de no más de dos carillas, se escribe luego de todo lo anterior. En este debe quedar claro y con sencillez el negocio en el que estamos, a qué clientes nos dirigiremos y cuál es la rentabilidad esperada. Es como el prólogo de un libro: si no somos capaces de vender nuestro negocio a través del resumen ejecutivo, no lo haremos más. Vender hace referencia a la necesidad de inversión externa para su realización. Debe colocarse al inicio del plan de negocios.

Luego de todo lo mencionado, resulta claro que luego de las dos fases anteriores una empresa estaría en condiciones de llevar a cabo un plan de negocios y no antes. Es por ello que el modelo de negocios se convierte en una pieza clave en el correcto desarrollo de un proceso de formulación estratégica.

A continuación, y como resumen del presente capítulo se presenta la infografía Modelo de Negocio.

⁶ Matriz de análisis de negocios, creada en 1957 por Igor Ansoff. <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-de-ansoff/>

Infografía 1. Modelo de Negocio.

"MODELO DE NEGOCIOS DE LA PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS INTERACTIVOS EN MENDOZA".

Modelo de negocios

SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DE UN NEGOCIO



1.) ¿QUÉ ES?

Más de diecisiete autores desde 1950 a 2011 coinciden en que es una especie de esquema lógico bajo el cual una empresa pretende guiarse para alcanzar sus objetivos y poder acceder al cliente como consumidor final. Es una representación general que sirve para describir distintos aspectos inherentes al negocio.

2.) MODELO DE ANÁLISIS

El modelo de análisis que mejor se ajusta a la temática de la presente tesis es el de cinco pasos propuesto por Alex Osterwalder: Lienzo, Patrones, Diseño, Proceso, Estrategia.



3.) SU PAPEL EN LA GESTIÓN DE UN NEGOCIO



Luego de todo lo analizado, el modelo de negocios dentro de un proceso de planificación estratégica correcto se encuentra claramente desarrollado como segunda fase.

4.) FASE 1.

Determinar si la idea es una oportunidad de negocios.



5.) FASE 2.

Si la fase 1 arroja un resultado positivo, se puede pasar a la etapa de desarrollar la configuración del modelo de negocios.

6.) FASE 3.

Si la fase 2 arroja un resultado positivo, es correcto continuar con la fase 3, que es la formulación del plan de negocios.



Fuente: elaboración propia.

Capítulo 3: CONTENIDOS INTERACTIVOS

3.1. Introducción

En el presente capítulo se abordarán diferentes clasificaciones de la categoría conceptual “contenidos interactivos”. Se ha revisado una extensa bibliografía en lo que a la mencionada categoría conceptual se refiere. Se han considerado los aportes de autores como Guevara y Botero (2010), Aparici y Silva (2010), Bekkari (2009), Cheang (2005), Jensen (2005), Aughtmon (2012), Flotyńsky y Walczak (2013), Castellano Ascencio (2016), Bretz & Schmidbauer (1983), Moore (1989), Schwier & Misanchuk (1993), Vivar y Vinader (2011), y Maldonado (2015), entre otros.

Se analizaron clasificaciones de contenidos interactivos según los sentimientos que generan, según el enfoque que poseen y según sus niveles de interactividad. Como resultado del análisis, se pudo definir la categoría conceptual “contenido interactivo” como aquel contenido que posibilita personalizar la información brindada y su forma de transmitirla según las necesidades y exigencias del *target*, que además permite un intercambio bidireccional de información, trata al

receptor de la misma como actor protagonista de este flujo e incorpora una interfaz enriquecida con elementos multimedia, la cual mejora el nivel de comunicación.

Un hallazgo importante para el desarrollo de este capítulo fue comprender que los contenidos interactivos son una tipología dentro de los contenidos digitales. Otro aspecto estudiado es la potencial rentabilidad de los contenidos interactivos como industria dentro de la matriz productiva de una economía. El capítulo 3 permite explorar el estrecho vínculo que existe entre los contenidos interactivos y las nuevas tecnologías. Se incluye una propuesta de gestión de contenidos digitales de Juan Carlos Camus (2009), presentada en su libro *Tienes 5 segundos*. Finalmente, se analizan los patrones de consumo de los contenidos digitales en relación a diferentes segmentos de usuarios, en donde el aspecto generacional posee un peso importante.

3.1. Contenidos interactivos: definición, tipos y características.

Ricardo Botero T. y Roberto Guevara C., en su trabajo *Categorización de los Contenidos Interactivos*, hacen referencia a varios elementos fundamentales para esta investigación, los cuales permiten precisar la definición de “contenido interactivo”. Los autores reconocen que el término “contenido” tiene su origen en el *marketing* y que, a partir de esta actividad, la idea de contenido se instaló con fuerza en toda la sociedad. Botero y Guevara (2010) definen el contenido interactivo como “la información presentada con un propósito específico a un público objetivo, a través de un medio y representado de una determinada forma”. Los tres términos que componen esta definición son: información —determinar qué ideas se van a comunicar al público objetivo (*target*), además de los elementos de mediación de contenidos clave que apoyarán esas ideas,

tales como evidencias, explicaciones y ejemplos—, propósito —a través de la generación del contenido, qué pensamientos, sentimientos o acciones deben generarse en el *target*—, y público objetivo —es fundamental generar los contenidos interactivos para un *target* puntual, es decir el grupo de clientes objetivo a los cuales el negocio dirigirá todos sus esfuerzos de *marketing*—.

El concepto de *target* se describe de manera detallada pero abreviada, en no más de media carilla. Surge luego de que la empresa segmente el mercado y defina la forma. En cuanto al mercado, si ya se sabe cuál es el público objetivo al que se desea impactar con el contenido generado, a continuación, se deberá saber qué medios de comunicación utilizar, ya que cada medio posee códigos propios de transmisión del mensaje; no se podrá transmitir de igual manera un contenido si el medio a emplear es Facebook, Instagram, Snapchat, YouTube o un canal de televisión tradicional. Por otro lado, la forma hace referencia al estado final que adquirirá el contenido luego de conocer el o los medios a emplear — ¿será un video tradicional?, ¿una placa con animación?, ¿un video con realidad aumentada? —.

El término “interactividad” se empleó por primera vez en un artículo publicado en 1832 por I. Taylor en el Saturday Evening Post, en el cual se alude a la interacción entre el lector y el escritor. Vivimos en un mundo interactivo, por lo que la interactividad como palabra se utiliza transversalmente en muchas áreas del conocimiento —periodismo, aeronáutica, informática, *marketing*, televisión, juegos o museología—. La interactividad puede definirse como la acción que se ejerce bidireccionalmente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas o funciones, y que, en términos informáticos, plantea una especie de diálogo, entre un dispositivo *smart* (celular, computadora, *tablet*, *Smart Tv*, etc.) y uno o varios usuarios. En la actualidad la realidad

aumentada (RA) le da una gran vigencia. Para la presente investigación se empleará la definición de Aparici & Silva (2010), donde el concepto de interactividad implica: a) Intervención por parte del usuario sobre el contenido; b) Transformación del espectador en actor; c) Diálogo individualizado con los servicios conectados; y d) Acciones recíprocas en modo dialógico con los usuarios, o en tiempo real con los aparatos (cada uno de los comunicadores responde al otro o a los otros).

Botero y Guevara (2010), para proponer definiciones de “contenidos interactivos”, realizaron un profundo estudio de trabajos que analizan o se relacionan con los términos “contenido” e “interactividad” de autores como Bekkari (2009), Cheang (2005), Ferretti & Rocchetti (2006), Jensen (2005), Flotyńsky y Walczak (2013) y Karahocaa (2010), entre otros. Todos estos trabajos les sirvieron para categorizar los contenidos interactivos y realizar una propuesta de clasificación. La Tabla 3 resume dicha propuesta.

Un aporte transversal a la clasificación propuesta en la Tabla 3 es la desarrollada por Scott Aughtmon (2012) en su libro *51 Trucos del Marketing de contenidos*. Esta guía se enfoca en el sentimiento o emoción que se genera en el destinatario; los contenidos pueden llevarnos a una gran cantidad de acciones asociadas con sentimientos anhelados por todos. Lo más asombroso de la misma es que fue creada hace más de doscientos años, y aún sigue vigente.

Tabla 3: Tipos de contenidos interactivos según el sentimiento que generan

Contenido que	Sentimiento
---------------	-------------

Nos recuerda	1. que la vida es corta. 2. que los sueños pueden hacerse realidad. 3. que somos importantes. 4. los "principios" ignorados u olvidados. 5. que somos "uno de los mejores en su tipo" y nos anima a vivir eso. 6. que hay más.
Nos da	7) fe para creer en cosas más grandes. 8) un punto de vista fresco, incluso sobre cosas comunes.
Nos hace	9) reír o sonreír. 10) llorar (lágrimas de alegría o tristeza).
Tiene	11) giros inesperados.
Nos cuenta	12) una historia.
Nos lleva	13) a lo largo de un viaje.
Nos inspira	14) a la acción.
Revela	15) secretos.
Nos sorprende	16) ...(en algo).
Nos anima	17) a nunca darnos por vencido.
Confirma	18) nuestras hipótesis.
Desafía	19) nuestras hipótesis.
Educa	20) y a la vez nos entretiene.
Indica derrota	21) de David a Goliat.

Fuente: Nuevas Ideas en Informática Educativa. Botero y Guevara (2015)

Como muestra la tabla 3 de TISE, los contenidos digitales están íntimamente relacionados con el efecto o reacción que pretenden desencadenar en el usuario de los mismos.

Otra propuesta de clasificación se desarrolla en la Tabla 4, que se puede analizar a continuación:

Tabla 4. Tipos de contenidos interactivos según su enfoque

ENFOQUE	TIPOS
Para Internet	<p>General</p> <ul style="list-style-type: none">— Producto (pieza concreta generada: artículo para Facebook, video para YouTube).— Proceso (preparar los contenidos para posicionarlos de manera adecuada en buscadores, elaborar un plan de difusión en redes y tener un protocolo de mantenimiento).— Cultura (visión más global, donde se tiene consciencia sobre el contenido como eje de toda actividad). <p>Concreta</p> <ul style="list-style-type: none">— Según su forma de creación: puede tratarse de contenido editorial, contenido que genera el propio usuario y contenido que se genera de forma automatizada.— Según su formato: texto, imagen, video, <i>podcast</i>, juego, aplicaciones, presentaciones, visualizaciones interactivas, etc.— Según la plataforma de publicación: portales <i>web</i>, redes sociales, correo electrónico, mensajería instantánea, entre otros.

Para el marketing digital	<p>Convencional.</p> <ul style="list-style-type: none">— Por Intención: transmite los valores de una marca, comunica los productos y experiencias de los consumidores.— Por formato: imagen, texto, audio, audiovisual, hipertexto y formatos interactivos.— Resultado: el contenido se crea para lograr un efecto o resultado en el receptor del mensaje (informar, entretener, participar, inspirar).— Autoría: puede ser <i>propia</i>, en <i>colaboración</i> de un tercero, <i>de repercusión</i> cuando se inscribe en un medio de comunicación, y <i>ganada</i> como un consumidor (Contenido Generado por el Usuario).— Derechos: los contenidos tienen derechos que pueden cederse de forma temporal o permanente, y también se pueden restringir a través de licencias <i>Creative Commons</i> (licencias de derecho de autor abiertas y/o libres para obras culturales, científicas y educativas).— Uso: todos los que gestionan contenidos tienen un depósito donde guarda contenidos para poder garantizar una publicación más regular. También se reconoce la importancia de reciclar contenidos y de crearlos de manera continua.— Valor temporal: esta clasificación es muy útil para las redes sociales; existen contenidos síncronos (que tienen más valor vivirlos en directo) y contenidos asíncronos (que tienen el mismo valor independientemente de cuando se vean).— Inteligente: depende de cada intencionalidad o propósito y está personalizado hacia las características del visitante que lo consume, creando mayor compromiso a los visitantes del sitio web y clientes potenciales. Una de las definiciones más usadas para el mismo es la de Ann Rockley: es el contenido estructuralmente rico y semánticamente categorizado y por lo tanto automáticamente reconocible, reutilizable, reconfigurable y adaptable. <p>Según el Modelo de Puntos de Contacto.</p> <ul style="list-style-type: none">— Creado: las marcas crean su propio contenido. Aquí lo primordial es crear teniendo en cuenta el territorio para aportarle valor; no se trata poner un logo a un contenido que ya existe.— Enlazado: en lo que respecta al <i>marketing online</i> y el posicionamiento <i>online</i> (SEO y SEM), enlazar el contenido generado con contenidos de interés es de vital importancia. De hecho existen estrategias específicas de generación de enlaces como el <i>Bookmarks</i>.— En Medios: menciones, noticias o reportajes no pagados sobre una marca, que las agencias de relaciones públicas hacen llegar a los medios de comunicación.— De los Consumidores: contenidos creados sobre marcas por los usuarios de Internet pueden ser generados por incentivos implícitos (cuando una marca
---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	hace cosas interesantes, la gente hablará de ella) o explícitos (las marcas “pagan” por ellos).
Por el sentimiento que genera en las personas	Desarrollados en Tabla 1.
Educativos	<ul style="list-style-type: none">— No digitales: tienen un soporte tangible como los libros, los documentos impresos, el cine y la TV; en general, incluye todo material destinado al aprendizaje prescindiendo del uso de la computadora y de las TIC.— Digitales: El aprendizaje a través de TIC, denominado <i>e-learning</i>, conlleva tres elementos: 1) los sistemas de comunicación, que pueden ser síncronos o asíncronos, 2) las plataformas de <i>e-learning</i> instaladas en el servidor y 3) los contenidos o materiales de aprendizaje que se ponen a disposición de los estudiantes. Son una colección de objetos o recursos entre los que se incluyen libros, periódicos y revistas, y objetos multimedia en múltiples formatos.

Fuente: elaboración propia en base al libro “51 trucos del Marketing de Contenidos” Aughtmon: 2012.

La Tabla 4 plantea la consideración de los contenidos digitales a partir del destino que se dará a los mismos.

Según la publicación de Castellano Ascencio (2016), la interactividad presenta diferentes niveles según lo que plantean diferentes clasificaciones: Bretz y Schmidbauer (1983); Moore (1989) y Schwier & Misanchuk (1993). Los mismos se encuentran resumidos en la Tabla 5.

Tabla 5. Tipos de contenidos interactivos según su nivel de interactividad

Bretz & Schiffbauer (1983)	Moore (1989)	Schwier & Misanchuk (1993)
<p>Auténticos: se necesita que estén presentes el emisor y el receptor del mensaje. Se pueden invertir sus papeles y nadie "rige" anticipadamente la comunicación. Los estímulos y respuestas se siguen unos a otros y se retroalimentan entre sí. Ej.: una conversación cara a cara.</p>	<p>Explícito: son enunciados que tienen una referencia explícita a otro mensaje, persona o grupo de personas. Puede ser de <u>respuesta directa</u> (los enunciados que responden explícita o evidentemente a una pregunta, refiriéndose a ella) o <u>comentario indirecto</u> (cuando la referencia es implícita).</p>	<p>De Nivel I o Pasivos: el usuario actúa sólo como receptor de información. Puede leer texto en la pantalla, como ver gráficos o imágenes. Logra interactuar simplemente usando los botones de navegación para desplazarse hacia adelante o hacia atrás a través del programa, o puede navegar por los vínculos del</p>

		<p>hipertexto. Este fue el caso de la Web 1.0.</p>
<p>Media: también denominada semiinteractividad. No es indefinida la posibilidad de intercambio de mensajes y tampoco pueden invertirse los papeles de emisor/receptor. Y la conversación se lleva a cabo de ciertas normas. Ej.: las "ayudas de <i>Microsoft office</i>".</p>	<p>Implícita: son enunciados que tienen una referencia implícita a otro mensaje, persona o grupo de personas. Sus opciones son <u>respuesta indirecta</u> (los enunciados que evidentemente impliquen una respuesta a una pregunta sin mención expresa de la misma) o <u>comentario indirecto</u> (los enunciados que continúan una idea ya expresada sin referencia al mensaje desencadenante).</p>	<p>Nivel II o de Interacción limitada (media): el usuario puede dar respuestas simples conforme a determinadas indicaciones. Ej.: en Mercado Libre, las preguntas que se le pueden llevar a cabo a los vendedores antes de comprar.</p>

<p>Simulada: también conocida como virtual. Es una interacción a distancia (inmediata o diferida) entre un usuario/alumno y un tutor. Ej.: <i>e-learning</i>.</p>	<p>Enunciado independiente: son aquellos que tratan del motivo de la discusión, que no sea respuesta ni comentario y que no dé lugar a más enunciados.</p>	<p>Nivel III o de Interacción Compleja: el usuario puede llevar a cabo numerosas acciones como respuestas a las instrucciones. Se posibilita la entrada de cuadros de texto y la manipulación de objetos gráficos para probar la evaluación de la información presentada. Ej.: la interacción permitida en las redes sociales de las marcas.</p>
		<p>Nivel IV o de Interacción en tiempo real: el usuario participa en una simulación que refleja exactamente la situación de trabajo. Ej.:</p>



Fuente: elaboración propia con base a Bretz & Schmidbauer (1983); Moore (1989) y Schwier & Misanchuk (1993).

Para el presente trabajo doctoral se tomará como guía la clasificación de los contenidos interactivos según su grado de interactividad, de Schwier & Misanchuk (1993). Se considera que las demás clasificaciones realizan referencias demasiado específicas para el objeto de la presente tesis.

En síntesis, podemos definir como “contenido interactivo” a aquel que posibilita personalizar la información brindada y su forma de hacerla llegar según las necesidades y exigencias del *target*. Que además permite un intercambio bidireccional de información, trata al receptor de la misma como actor protagonista de este flujo e incorpora una interfaz enriquecida con elementos multimedia que mejora el nivel de comunicación.

A través de su trabajo, Vivar y Vinader (2011) demuestran que todos los contenidos disponibles en un formato digital, independientemente de que en su origen lo fueran o no, “deben ser considerados contenidos digitales”. Estos autores definen a la industria de contenidos digitales

como aquella que se compone por empresas que basan su negocio en la comercialización de contenidos presentados en formato digital, sin importar la finalidad de los mismos. Con todo lo dicho, puede asegurarse que los contenidos interactivos son una tipología dentro de los contenidos digitales.

3.2. Importancia de los contenidos digitales.

Los contenidos digitales acrecientan su importancia debido a su papel en la generación de riqueza en una economía y en la evolución tecnológica del mundo actual. En este apartado se desarrollarán diferentes perspectivas que ponen de manifiesto el potencial de los contenidos digitales según: su potencial en la generación de riqueza, su papel en la economía, su relación con las nuevas tecnologías, su gestión y su forma de consumo. Con un abordaje de miradas múltiples se pretende lograr una perspectiva más amplia para comprender su importancia.

3.2.1. Papel de los contenidos digitales en la generación de riqueza de una economía.

Si el modelo de negocios es el “lienzo del pintor” donde la empresa plasma su idea central para ofrecer valor y ser rentable, la matriz productiva es la productora de “las acuarelas que necesita el pintor” para llevar a cabo su obra. En término de negocios, la matriz productiva de una sociedad es la que sienta las bases al determinar las industrias que potenciará y en las cuales las empresas deberán competir y generar valor.

Cuando se analiza la estructura económica que genera valor/riqueza en un lugar (región, país, provincia), es necesario visualizar su matriz productiva. A través del entramado de actividades que la conforman, se produce valor agregado y su consecuencia más simplificada se ve reflejada en el salario que cada industria “puede pagar”. En lo referente a la matriz productiva

existe poca bibliografía específica. En el momento de definirla para el presente trabajo, resulta más abarcativa la definición aportada por Vicente Paúl Maldonado Quezada (2015), profesor en la Universidad Nacional de Loja, Ecuador:

La matriz productiva es la forma como se organiza una comunidad o sociedad para producir determinados bienes, productos o servicios en un tiempo y precio determinado, esta no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene la obligación de velar por esos procesos y realizar interacciones entre los distintos actores: sociales, políticos, económicos, culturales, entre otros; que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades de índole productiva. (π. 1)

En consecuencia, puede afirmarse que la matriz productiva es actriz principal en la generación de riqueza o pobreza en una sociedad.

Para realizar el análisis de la actual matriz productiva argentina, se consultaron fuentes documentales y a economistas reconocidos, también a empresarios representativos de los principales sectores que la conforman. Entre las fuentes consultadas puede mencionarse Daniel González (Gerente General del Clúster Audiovisual Film Andes), Mariano Soler (Especialista en tecnología, Internet y marketing digital y dueño de Summit S.A.), Carina Farah (Economista), Matías Vaisman (Productor audiovisual), Diego Rego (diseñador multimedial), Mario Suárez (Socio fundador FP maker space), Alejandra Kindzersky (Gerenta de investigación de mercados del Observatorio Argentino de Marketing) y Guillermo Navarro (Coordinador de UncuLab), entre

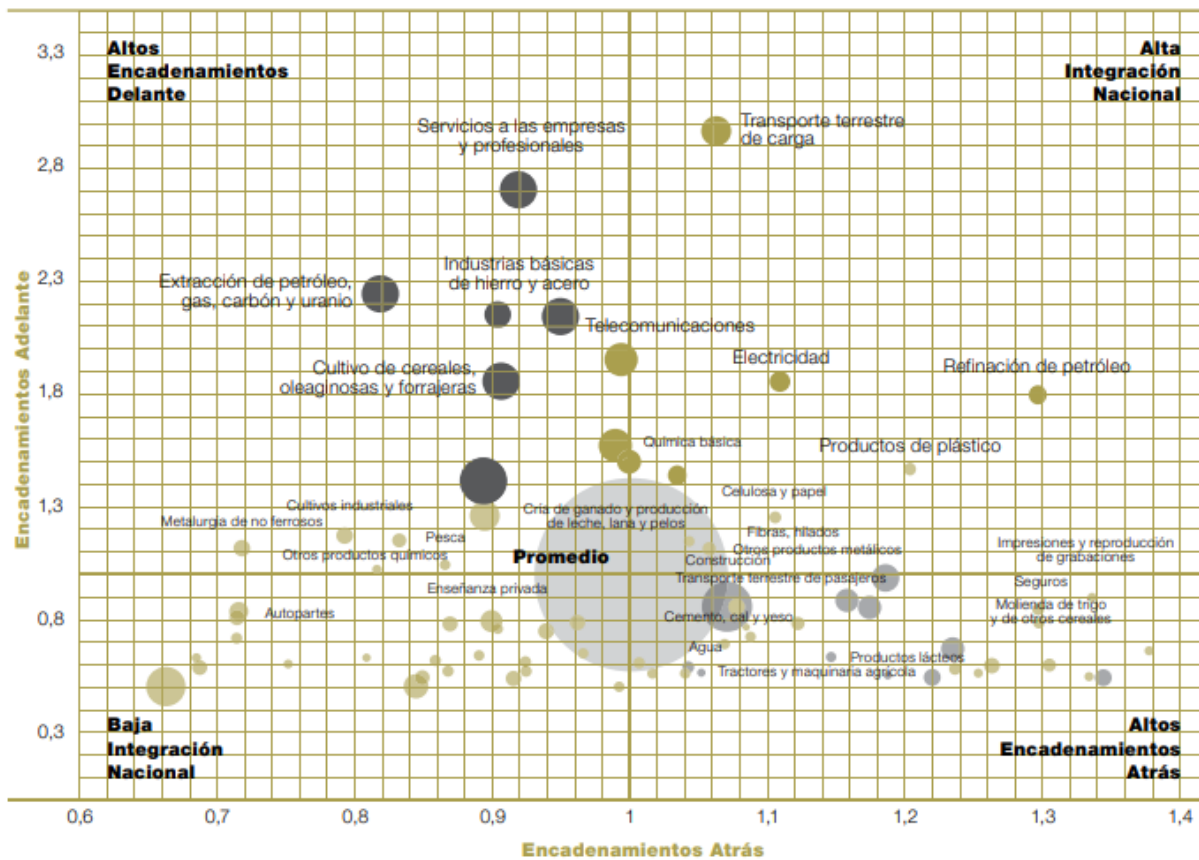
otros. Otra referencia fundamental fue el último estudio disponible de la Matriz Insumo Producto (MIP) —desarrollado por la Unión Industrial Argentina (UIA) en 2011—, titulado *El rompecabezas productivo argentino*. El estudio de la misma y de la sinergia sectorial hace posible la identificación de los diversos agrupamientos, sus cadenas de valor, potencialidades y desafíos. Este informe fue de carácter exploratorio y se desarrolló para actualizar el de la MIP de 1997, último disponible en Argentina. Según el informe mencionado, la matriz productiva de la República Argentina se presenta con características de economía semi industrializada, ubicándose en una posición intermedia, a medio camino entre los países desarrollados y las naciones más pobres. El estudio pone de manifiesto, en términos generales, que el grado de desarrollo de una economía está asociado a las interrelaciones sectoriales. La matriz productiva está compuesta por estas interacciones, directas e indirectas, es decir, la multiplicación de los estímulos que su crecimiento cuantitativo y cualitativo puede generar en el resto de la economía (Hirschman, 1958). El estudio de la UIA compara la intensidad de los vínculos directos e indirectos de cada sector con el promedio de la industria. De este modo, para que un sector sea considerado de altos encadenamientos hacia delante (AED) o altos encadenamientos hacia atrás (AEA), su grado de articulación en estas direcciones debe ser mayor que la del promedio de la economía. Cuando se cumplen ambas condiciones (AED y AEA), se lo considera de alta integración nacional (AIN). Y cuando no cumple ninguna de las mismas se convierte en un sector de baja integración nacional (BIN). Las actividades AED son proveedoras de múltiples cadenas de valor y tienen fuerte incidencia en la competitividad sistémica de la economía. Algunos sectores con características AED son: construcción, transporte de pasajeros, transporte aéreo, seguros, agroindustria, industria de alimentos y bebidas, calzado, cuero, textil, algunos segmentos de metalmecánica, producción de

servicios de cine, radio y televisión (economía naranja). Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2017), la *economía naranja* es un encadenamiento de actividades que transforma las ideas en bienes y servicios culturales, mientras mayor generación de propiedad intelectual posean, mayor será la generación de valor.

Las AEA generalmente están desarrolladas por productores de bienes finales y tienen un importante papel en la creación de valor y de empleo. Sectores que en Argentina son considerados AIN: refinación de petróleo, industria textil, celulosa y papel, metales, imprenta, plásticos, química, distribución de energía eléctrica y las telecomunicaciones.

El informe de la UIA, a través de la metodología empleada, tiene como objetivo suministrar información de utilidad para que las políticas gubernamentales y las acciones de los empresarios puedan actuar para lograr la transformación estructural del aparato productivo.

Gráfico 17. La estructura productiva argentina. Principales encadenamientos productivos en relación al promedio.



Fuente: El Rompecabezas Productivo Argentino – UIA 2011

Este gráfico pone de manifiesto los principales sectores de la matriz productiva argentina. La producción y/o comercialización de contenidos digitales interactivos se encuentra dentro de lo que se conoce como economía naranja, por lo que, por definición, forma parte de las actividades AED (Altos encadenamientos hacia delante).

La matriz productiva de Mendoza no presenta registro alguno de haber usado en su construcción una matriz insumo/producto, instrumento inicial requerido para la realización de la

matriz productiva. La información obtenida en el presente análisis parte del sexto documento de la serie *Diagnóstico y Perspectivas Regionales*, que fue presentada en 2016 y elaborada por la Red de Instituciones para la Competitividad Sostenible. En este diagnóstico puede visibilizarse el retraso de la economía mendocina respecto de la economía nacional en cuanto al desarrollo productivo de industrias generadoras de valor. La matriz productiva mendocina se encuentra a medio industrializar, es agrodependiente y se halla entrapada en el círculo vicioso de la vitivinicultura. Presenta muy bajos eslabonamientos con otras industrias, siendo que las interrelaciones sectoriales se asocian con el grado de desarrollo de la economía. A ello se suma que, debido a que la proporción de insumos importados que requiere la vitivinicultura es alta, los eslabonamientos hacia atrás son reducidos.

Según la UIA, solo con la mirada macroeconómica se hace imposible reconfigurar al aparato productivo. Es necesario un rol protagónico de la microeconomía en lo que se refiere a la implementación de políticas de infraestructura, de innovación tecnológica y, sobre todo, políticas sectoriales e industriales en sentido amplio.

Esto ya era planteado por el reconocido economista Schumpeter, allá por 1934, quien expresaba que la innovación y la tecnología juegan un papel primordial como motores del crecimiento económico. Toma el concepto de empresario, pero en lugar de conferirle un rol pasivo, Schumpeter (2002) lo trata como agente activo del progreso económico. Así, a la fórmula de producción propuesta por otros autores de la escuela Neoclásica, Schumpeter (2002) incorpora dos elementos más, la innovación como causal del desarrollo y el empresario innovador como generador de esos procesos:

$$\text{PIB} = F (K, \text{RN}, W, T, \text{ASC})$$

Referencias en dicha fórmula:

PIB: Producto Interno Bruto (volumen de producción de un país determinado).

F: Función.

K: Medios de producción producidos (maquinaria, equipo, materias primas e insumos, infraestructura física, infraestructura de transporte y comunicaciones), que es distinto al concepto de capital que este tenía.

RN: Recursos naturales (la tierra y su fertilidad, los recursos naturales vírgenes).

W: Trabajo (fuerza física y conocimientos rutinarios).

T: Tecnología e innovación.

ASC: Aspectos Socio-culturales.

K y RN son constantes o poco variables en el tiempo. W son los factores productivos tradicionales. T y ASC son consideradas como fuerzas inmateriales del proceso productivo. Para Schumpeter (2002), cuando analiza los ciclos económicos, el aumento de la producción está íntegramente relacionado con la velocidad en que se modifique la tasa de cambio de los factores productivos, la tasa de cambio tecnológica y la del ambiente socio-cultural. El ambiente socio-

cultural es muy importante para comprender que el proceso de innovar está íntegramente relacionado con los intereses económicos y de poder en el cual se genera, se desarrolla y se utiliza.

Schumpeter (2002) también plantea que el crecimiento económico y el empleo están directamente en dependencia con la competitividad que alcanzan las empresas de una economía y que esta competitividad está sujeta a la capacidad innovadora del sector empresarial.

La capacidad innovadora, en general, implica desarrollo tecnológico asociado a la incorporación de nuevas tecnologías en un sector de negocios o empresa. Ello debe impactar, o bien generando cambio en los productos elaborados, o bien en los procesos de producción.

3.2.2. Contenidos digitales y economía.

Los contenidos digitales se encuentran incluidos dentro de lo que se conoce como economía naranja. Según Acevedo Ardila (2020), en su trabajo *Análisis teórico y bibliométrico de la economía naranja y economía creativa y cultural*. La economía naranja se compone de la economía cultural y las industrias creativas y las áreas de soporte para la creatividad. Esta economía parte de la economía creativa, que permite transformar una idea en beneficios. Uno de los últimos estudios realizados por el Banco Interamericano de desarrollo (BID) en esta materia, reveló que la economía naranja se presenta como un gran motor de innovación y creatividad, que impactarían muy fuertemente la competitividad de América Latina y el Caribe. Este informe también explicita las actividades que forman parte de la economía naranja, a saber: diseño gráfico, digital, diseño industrial, diseño de indumentaria, cine, teatro, televisión, fotografía música, sector editorial, sector de contenidos, video juegos, publicidad y *software*. Otro dato revelador es que en

el mundo esta industria generaba, a mediados de 2017, un volumen de USA\$ 547.000 millones, monto equivalente al PBI argentino y superador de la facturación mundial de la industria automotriz.

La industria de contenidos digitales interactivos se hace posible gracias a la existencia de nuevos modos de producción. Se está pasando de la revolución industrial a la revolución digital. Surge así el concepto de industria 4.0 (también llamada cuarta revolución industrial, Industria inteligente, o ciberindustria del futuro). Es una nueva forma de organizar los medios de producción, el de las fábricas inteligentes, apoyada en numerosas tecnologías — de las cuales, las más importantes (Internet de las cosas, sistemas ciberfísicos, cultura maker) serán tratadas en diferentes puntos del marco teórico de la presente tesis —. Esta revolución, que se encuentra en proceso de consolidación, generará profundos cambios sociales en los próximos años. La Internet de las cosas y el cada día mayor auge que tienen las ciudades inteligentes generarán comunidades más eficientes, respetuosas con el medio ambiente y sistemas de producción optimizadas. Enzo Abbagliati (2019), director de *El quinto poder*, uno de los diarios *online* más reconocidos de Chile, plantea que la intensidad creciente del uso de Internet lleva a la pérdida gradual del valor de la información. Casi todo contenido posee una expresión digital (con diferentes formatos y tipos de licenciamiento), lo que brinda mucho mayor poder de acceso que el mundo analógico. Esta corriente de innovación, que se ve mayormente presente en la tecnológica y la comunicación, produce una importante reducción de costos en todos los eslabones de la cadena de valor: medios de producción, reproducción, edición, almacenamiento y distribución de contenidos digitales o contenidos analógicos digitalizados han facilitado el desarrollo de esta nueva industria. Según este

documento, la información en formatos digitales creció exponencialmente entre 2006 y 2010, llegando a ser 18 millones de veces mayor a la existente en todos los libros del mundo.

Hasta hace relativamente poco tiempo se consideraba a la mano de obra y el capital como los únicos factores ligados directamente al crecimiento económico; por la nueva economía 4.0, se ha producido un cambio drástico. Tal como expresa Alfonso González Hermoso de Mendoza en su libro *La Innovación*:

(...) un factor clave para la competitividad de las empresas, en la actualidad los países desarrollados basan su crecimiento y su productividad en el conocimiento y la información. Tanto el conocimiento como la información pueden producirse, multiplicarse, distribuirse, compartirse y crecer apoyado en los avances tecnológicos. Es masificado por los *smartphones*, *tablets* y demás dispositivos de uso intensivo. (González Hermoso, 2019, p. 35).

Según el estudio *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19* de Las Naciones Unidas Cepal (2020), el índice de desarrollo del ecosistema digital de América Latina y el Caribe presenta una tasa anual de crecimiento del 6,21% para el período 2004 y el 2018. La tasa para el mismo período de Asia y Pacífico es de 9,39%, la de África de 8,27%, la de Europa del Este de 6,89%, Europa Occidental asciende a 4,28% anual y América del Norte crece al 3,94%. Ello marca que los países emergentes poseen mayores tasas de crecimiento que los países industrializados. Estos resultados evidencian que los países industrializados presentan tasas anuales de crecimiento

inferiores a las del mundo emergente, y por lo tanto mayor desarrollo de su ecosistema digital.

A ello se suma el estudio *Economía Naranja* de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2018), plantea que las actividades creativas tienen gran importancia para la economía argentina. Aporta el concepto de Valor Agregado Bruto Cultural, que permite identificar la evolución del sector. En 2017 el VAB Cultural creció 4,2% respecto del 2016, alcanzado una representatividad del 2,56% del Valor Agregado Bruto nacional y cada año presenta un crecimiento sostenido. Los contenidos audiovisuales y digitales representan el 44% del VAB argentino.

Entre octubre de 2005 y marzo de 2006 se desarrolló el Greenwich Emotion Map que se presentó como un proyecto de gestión de ciudades, en el que prevaleció el uso de contenidos digitales. El *Emotion Map* fue creado en 2005 por el artista y diseñador Christian Nold quien realizó su trabajo con habitantes de la península de Greenwich. A partir de esta herramienta fue posible analizar las implicaciones sociales, culturales y políticas de la visualización de datos biométricos y experiencias emocionales a través de la tecnología. Se basó en un tipo de tecnología que generó un nuevo esquema de interactividad. Permitió, mediante la interactividad, construir una especie de cartografía digital.

Esta cartografía brindó estudios sofisticados sobre el comportamiento de los ciudadanos. Ello facilitó el conocimiento de los mismos desde el entendimiento de qué son

y de qué quieren. En *Greenwich Emotion Map* participaron miembros de veinticinco ciudades, que recorrieron a pie su barrio con un dispositivo geolocalizador (dispositivo de *biomapping*). Este dispositivo de *biomapping* registró los cambios en sus emociones mediante la respuesta galvánica de la piel (GSR) y en simultáneo estableció vínculos de datos con su ubicación GPS. Luego de que cada ciudadano realizaba el recorrido, se generaba un mapa que permitía visualizar los puntos de mayor y menor emoción. Una experiencia similar se desarrolló en 2008 en el *East Paris Emotion Map*. Esta nueva tecnología permitió una nueva lectura del entorno tomando como base el uso de contenidos digitales.

Gráfico 18. Greenwich Emotion Map



Fuente: Nold, C. (2005).

Otra tendencia social y económica actual son las ciudades inteligentes o *smart cities*, las cuales juegan un rol que, sin lugar a dudas, alentará la producción de contenidos interactivos. Una ciudad inteligente, según el Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CINTEL, 2017), es la que posee como característica principal el uso intensivo de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) en la creación y mejoramiento de los sistemas que componen la ciudad. Las ciudades inteligentes se empiezan a volver necesarias actualmente porque la dinámica actual de las ciudades requiere aumentar la eficiencia en el uso de los recursos productivos y ofrecidos a los ciudadanos (educación, salud, transporte y seguridad ciudadana, etc.), para elevar la calidad de vida de los habitantes. A ello se suma que la implementación de las TIC en los sistemas que componen una ciudad mejora la sostenibilidad y competitividad de la misma. Se las llama ciudades inteligentes porque adoptan soluciones intensivas en TIC.

Autores como Moreno Herrera & Gutiérrez Sánchez (2012), Mishra (2013), Kaczorowski (2014), instituciones como el Centre of Regional Science (2007) y empresas como IBM, Alcatel, y Samsung consideran que, para que exista una ciudad inteligente, deben coexistir en la misma seis tipos de inteligencias. Estas inteligencias son las siguientes:

- Economía inteligente: que se facilite el desarrollo de emprendimientos, así como las herramientas para promocionarlos y hacerlos competitivos; que sea accesible la información del mercado, la internacionalización; que se estimule la capacidad creativa — economía naranja—, y que se fomente el e-turismo.

- Ciudadanía inteligente: se busca lograr capacidades específicas en la sociedad, estimulando el talento humano, el capital social y la participación ciudadana.
- Gobierno inteligente: implica que el gobierno priorice el rol del ciudadano y su participación, una administración pública inteligente y digital —que fomente el concepto de gobierno abierto y la transparencia—.
- Movilidad inteligente: el principal hincapié en esta materia se hace sobre las energías limpias en el transporte y en sistemas de transporte público. En el caso puntual del transporte público, también persigue su sostenibilidad, precisión y lograr que sea amigable para los ciudadanos —incluyendo como medios de transporte las caminatas y las bicicletas—.
- Medioambiente inteligente: se enfocan los esfuerzos en su protección y sostenibilidad, actuando de manera sinérgica con el desarrollo económico. Pretende generar nuevas fuentes de energía —verdes—, el uso eficiente del agua y un adecuado manejo de los desechos sólidos.
- Calidad de vida inteligente: se potencia la calidad de prestaciones —proveyendo cada vez más servicios públicos inteligentes como e-salud, e-seguridad, etc.—, potenciando las capacidades de los habitantes, su autonomía y sus libertades.

Las dimensiones de calidad de vida inteligente, gobernanza inteligente y ciudadanía inteligente requieren de contenidos digitales (e interactivos) para poder hacerse efectivas.

El mercado de contenidos interactivos impacta fuertemente a nivel mundial en los medios tradicionales de comunicación. Así es como el trabajo *Las tecnologías de la información y*

comunicación (T.I.C.) de Consuelo Belloch Ortí (2010) sobre aplicaciones multimedia interactivas plantea lo siguiente:

(...) se está transformando la oferta y el consumo, aumentando la segmentación y la fragmentación. Los contenidos generalistas pierden espacio a manos de los temáticos. Los múltiples soportes de transmisión de contenidos hacen menos atractiva la oferta de las transmisiones unidireccionales *broadcasting* dando lugar a la producción cooperativa de contenidos interactivos. Los contenidos deben estar disponibles en diferentes plataformas y pantallas. (Belloch, 2010, p. 122)

Derivado de ello, existe una alta propensión al consumo de contenidos de diseño líquido. Por diseño líquido se conoce a aquellos contenidos que se adaptan al contenedor a través del cual son consumidos (*smartphone*, tableta, computadora, etc). Surgen también las que se conocen como productoras 360. Todo esto, impulsado por las nuevas generaciones de “nativos digitales”.

A partir de lo desarrollado en el presente capítulo, puede afirmarse que la innovación se convierte en un requerimiento para la vida actual. Actualmente, el reconocido Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) selecciona cada año cincuenta empresas a las que considera las más inteligentes del mundo. Las valora de esa forma porque considera que redefinen industrias al emplear tecnologías digitales. Esta redefinición de industrias o creación de nuevas categorías de negocios genera nuevas oportunidades de negocios o requiere de una adaptación de su modelo de negocios a las exigencias de su sector de una manera eficiente. Como síntesis, el MIT galardona a las empresas que mejor combinan tecnología innovadora con un modelo de negocios efectivo.

En esta lista de empresas aparecen algunas como Amazon, Alphabet, Tesla, Facebook, Alibaba, Illumina y Baidu. Solo hay seis empresas europeas: Oxford Nanopore, Improbable y TransferWise —británicas—, Sonnen y Bosch —alemanas— y Nestlé —suiza—, y una africana: Africa Internet Group. Las menos conocidas, pero no menos disruptivas, producen tecnologías realmente innovadoras. Oxford Nanopore desarrolla un secuenciador de ADN pequeño y portátil para ser empleado en investigación científica, medicina personalizada, inocuidad de los alimentos, ciencia de los cultivos, seguridad y defensa. *Illumina* es la empresa de secuenciación de ADN más grande del mundo. Baidu es el Google chino. Sonnen se encuentra proyectando un sistema útil para conectar casas con paneles solares a baterías de litio a través de una plataforma de almacenamiento que, en simultáneo, interactúa con una planta de energía virtual para así poder suministrar energía 25% más barata que la proveniente de la red tradicional y, además cumple con los principios de la generación distribuida de energía, permitiendo a los propietarios de viviendas comprar los volúmenes requeridos de electricidad y vender sus excedentes de energía solar a través de la red eléctrica. Improbable es una empresa que desarrolla un ambiente para la construcción de mundos virtuales; sus fundadores se enfocan en los avances en robótica y en la tecnología empleada en los automóviles sin conductor. Bosch se centra en la Internet de las cosas industrial, realizando instalaciones de fabricación cada vez más conectadas y automatizadas; de esta forma se aumenta la productividad. Proyectan para 2020 poder combinar tecnologías como líneas de ensamblaje conectadas, mantenimiento predictivo y máquinas que se auto monitorean. TransferWise reúne a personas que buscan hacer operaciones de divisas en todo el mundo, con tarifas mucho más bajas que las instituciones tradicionales. África Internet Group posee como negocio principal a Jumia, que es el portal de comercio electrónico más grande del continente

africano. Todas son empresas que, sin lugar a dudas, tienen a los contenidos digitales como eje de sus actividades.

¿Qué es una empresa innovadora? Con todo lo dicho, dejar en claro esta definición es muy importante para el trabajo de campo que fue llevado a cabo en la presente tesis doctoral, ya que la selección de empresas entrevistadas y los procesos de *benchmarking* desarrollados deben estar comprendidos dentro de esta conceptualización. El Manual de Oslo (2006, p.44) define innovación como “concebir e implementar cambios significativos en producto, el proceso, marketing o la forma de gestionar/organizar a la empresa. Todo ello orientado a mejorar los resultados”. Para poder producir innovaciones es necesaria la aplicación de nuevos conocimientos y/o tecnologías que puedan ser desarrollados por la propia empresa, mediante colaboración externa (algún tipo de alianza estratégica) y/o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. El Manual clasifica a la innovación desde tres perspectivas:

1. Innovación de producto: esta categoría hace referencia tanto a bienes como a servicios nuevos o mejorados de manera notoria en lo que refiere a sus características técnicas, su uso u otras funcionalidades. Para que un producto sea considerado innovador, la innovación debe verse reflejada en características, rendimientos, plazos o servicios al cliente. Tal es el caso de Amazon con su nuevo servicio Amazon Key, que brinda la posibilidad de entregar un paquete en el baúl de un auto. Es un servicio que, en abril de 2018, aún estaba por lanzarse, con disponibilidad en treinta y siete ciudades de Estados Unidos (y solo para quienes contaran con el servicio Prime). El uso de este servicio se

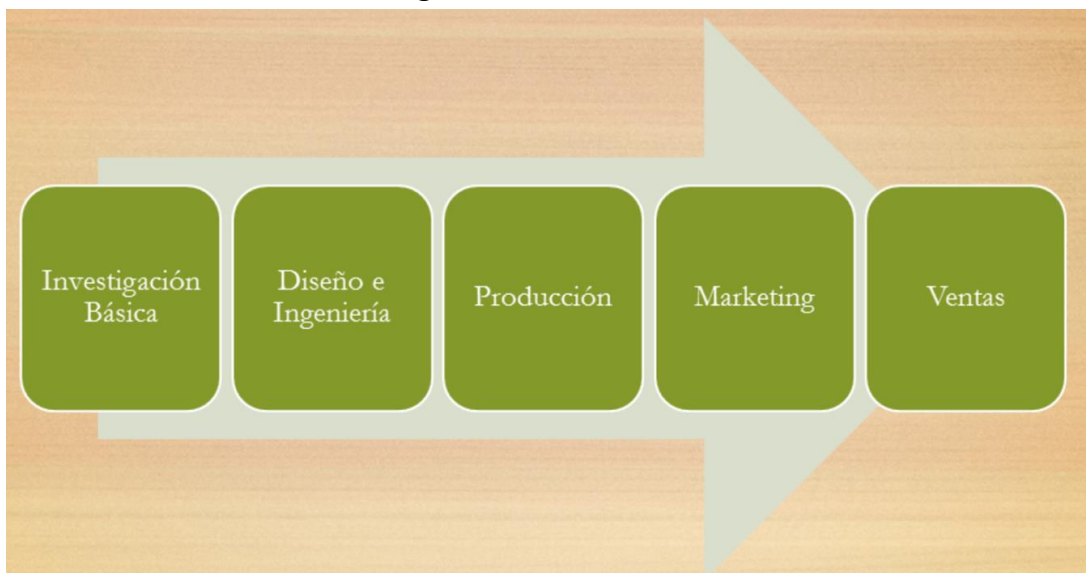
apoya en una aplicación, "Amazon Key", y un vehículo compatible (modelos del año 2015 o posteriores de GM con OnStar o los modelos de Volvo con el servicio Volvo On Call).

2. Innovación de proceso: este tipo de innovación incluye a los sectores de negocios destinados a la producción y a la distribución. Para que sea considerada innovación de proceso, los cambios notorios deben darse a nivel de técnicas, de materiales y/o de los programas informáticos empleados en las actividades de apoyo a la actividad principal (como compras, contabilidad y/o mantenimiento). Estos cambios están orientados a la reducción de los costos unitarios de producción o distribución, a mejorar la calidad o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados. También se consideran innovaciones de proceso las introducciones de nuevas, o notoriamente mejoradas, tecnologías de la información y la comunicación (TIC), siempre y cuando se las genere para mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico. Un ejemplo para este tipo de innovación es la ya mencionada Bosch que, enfocada en el uso industrial de la Internet de las cosas, apunta a reducir costos de producción y a aumentar la eficiencia.
3. Innovación en marketing: este tipo de innovaciones se centra en el uso de nuevos métodos de comercialización. Esto puede lograrse mediante cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento —nuevos canales de venta, forma de exhibir el producto o el empleo de licencias de uso—, promoción —utilizando nuevos soportes, cambiando el logo, mediante sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente—, o forma de tarifar —sistemas de variación de precios en función de la demanda o de las opciones ofrecidas—. El objetivo de este tipo de innovación debe

siempre ser aumentar las ventas. Un ejemplo que puede citarse al respecto es la plataforma de capacitación *online* Boluda.com, desarrollada por Joan Boluda, que ofrece un sistema de tarifa plana para el acceso a los cursos: el usuario puede consumir todos los cursos disponibles en la plataforma pagando 10 euros; el corte a consumo es mensual. Después de lo visto, se concluye que una empresa innovadora es aquella que realiza algún tipo de innovación en sus productos, procesos o marketing.

El Manual de Oslo propone fundamentalmente dos corrientes al considerar el proceso de innovación: la impulsada por la tecnología (o *technology push* —TP—) y la impulsada por el mercado (o *market push* —MP—). Ambas ven a la innovación como un proceso lineal. La TP corresponde a la primera mitad de la década de los 70' y se orienta al progreso de la tecnología, enfocado hacia un rendimiento técnico y solo de forma secundaria hacia una necesidad específica del mercado.

Gráfico 19. Innovación Tecnología *Push*

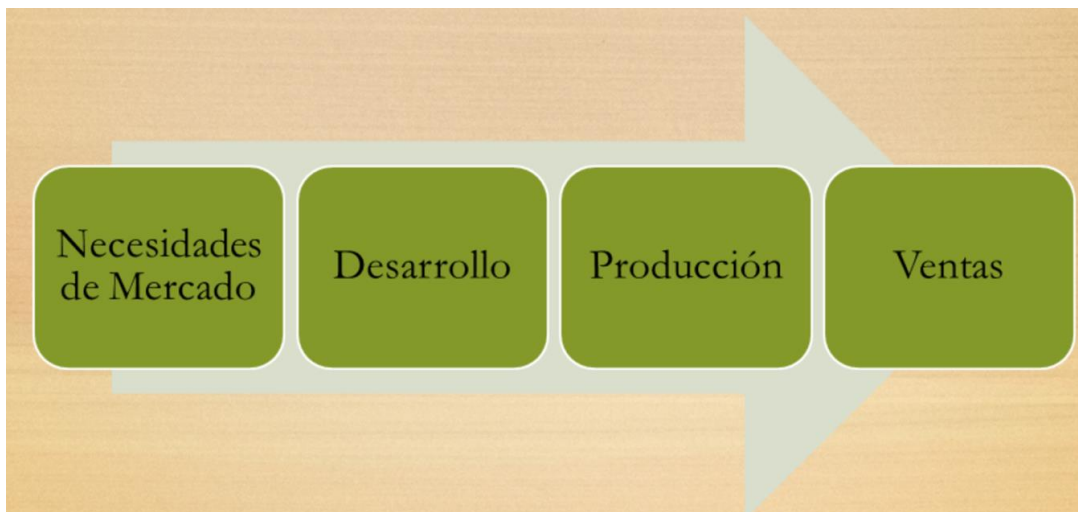


Fuente: Centro de Innovación Estudiantil. (2015). Modelos de Innovación. 30-05-2018, de CINNE Sitio web:

http://www.cinne.uadec.mx/?page_id=57

Como puede observarse en el gráfico 19, que la tecnología sea la impulsora de la innovación lleva a que el proceso plantee, de manera tardía, su conexión con el área de *marketing* e, intrínsecamente, con aquellos aspectos que hacen a la necesidad —deseo— y a los requerimientos del cliente potencial.

Gráfico 20. Innovación *Market Push*



Fuente: Centro de Innovación Estudiantil. (2015). Modelos de Innovación. 30-05-2018, de CINNE Sitio web:

http://www.cinne.uadec.mx/?page_id=57

El gráfico 20 muestra un proceso de innovación con orientación al mercado, lo que en términos de negocios suele considerarse como más apropiada.

Para el segmento de contenidos interactivos se hace más pertinente considerar aquellas empresas cuyo empuje innovador sea el de mercado.

3.2.3. Contenidos interactivos y nuevas tecnologías.

Si bien en el apartado 3.2.2. de la presente tesis se ha hecho referencia a nuevas tecnologías en las que los contenidos interactivos se desempeñan en un rol protagónico, estas han sido tratadas desde un punto de vista económico. En este apartado se hablará de las nuevas tecnologías como posibilitadoras e impulsoras de un auge cada vez mayor de los contenidos digitales.

La computación ubicua (en inglés *Pervasive computing*, *Calm technology*, *Things That Think, Everywhere* o inteligencia ambiental), también representa una oportunidad para los contenidos digitales interactivos. La tecnología ubicua vuelve inteligente los espacios. Se integra la informática al entorno de las personas, y las computadoras dejan de percibirse como objetos diferenciados. Las "máquinas" perciben la presencia de las personas e interactúan con ellas, sin que el usuario deba hacer nada para ello y sin darse cuenta de su presencia. Un sistema ubicuo es capaz de razonar semánticamente. Según Ángel Jiménez (2009), investigador del Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería (ISCI) y académico de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, un ejemplo del uso de esta tecnología puede verse reflejado en una situación como la relatada a continuación. Estamos dirigiéndonos hacia una reunión y en el camino nuestro automóvil se daña, lo cual lleva a que requiramos asistencia urgente. El sistema ubicuo (de un dispositivo inteligente) envía un mensaje avisando que no llegaremos a la reunión, busca por sí mismo el servicio mecánico más cercano y nos indica la ruta a seguir por audio, para no entorpecer la concentración del conductor —de una manera más manual, es lo mismo que hacemos al permitir que Google realice nuestras búsquedas teniendo en cuenta nuestra ubicación, de modo que los primeros resultados que nos arroja son aquellos ubicados a menor distancia, con

la posibilidad de clicar sobre los mismos y que se despliegue Google Maps indicándonos cómo llegar —. Posteriormente, llegamos al taller mecánico, mientras que el sistema ubicuo, con antelación, se había ocupado de ordenar un taxi. Eso implica la ubicuidad: contar con tecnología disponible a toda hora y en todo lugar. Esta tecnología hace posible la coordinación de numerosos servicios computacionales, sin importar dónde estos se alojan (la nube, aplicaciones, redes sociales o dispositivos con puntos de acceso que están en red y están en la ciudad como cámaras, semáforos, parquímetros, etc.).

Por otro lado, la ley de Moore fue planteada por Gordon E. Moore (Cheang Wong, 2005) —el cofundador de Intel—, en 1965 (retocada por el propio Moore en 1975 y luego reinterpretada en numerosas oportunidades), y predice qué potencia podemos esperar de los fabricantes para los chips del futuro. Establece que la velocidad del avance tecnológico se puede medir algorítmicamente y su capacidad se duplica cada dos años. Esta Ley permite afirmar que en un futuro muy cercano los dispositivos electrónicos continuarán reduciendo precio y tamaño. Ello facilitará que puedan ser “incrustados” en cualquier objeto de uso común y responder de acuerdo a los estímulos ambientales que reciba.

A nivel mundial también acompañan a esta evolución numerosas nuevas tecnologías en auge y programas/organismos de incentivos gubernamentales, tal como lo describe el trabajo de investigación desarrollado por Hipólito Vivar Zurita y Raquel Vinader Segura (2011). Los sistemas ciber-físicos o *Cyber Physical System* (CPS) son el esqueleto de la Internet de las cosas (IoT), el eslabón tecnológico indispensable para fusionar el mundo real con el virtual. Los CPS van más allá

de la IoT porque son capaces de aprender de las interacciones que tienen con el mundo físico, de forma que convierten los entornos en inteligentes o *Smart Environments*.

La nueva revolución esperada en el corto plazo recibe el nombre de "Internet de las cosas", concepto que plantea la interconexión digital de objetos cotidianos con Internet llegando a un punto en el tiempo en el que se conectarían a Internet más "cosas u objetos" que personas, según el libro *La Internet de las cosas, una breve reseña* (Rose, 2015). Es por ello que se dejará de usar el concepto de contenido digital como algo intangible, readaptándolo para incluir también a los objetos físicos, ya que los objetos físicos comienzan a ser visibles desde Internet debido a nuevas tecnologías. Algunas como las mencionadas a continuación:

- RFID (siglas en inglés que significan "Identificación por radiofrecuencia"). Es una tecnología de identificación remota e inalámbrica donde un lector, conectado a una computadora mediante una antena, se comunica por ondas de radiofrecuencia con un transponder. Es una tecnología usada en los peajes, controles de acceso, y tarjetas electrónicas de ganado.
- Redes de sensores inalámbricos. Este tipo de red involucra dispositivos distribuidos, espaciados y autónomos, y emplea los sensores para monitorear condiciones físicas o ambientales (agua, aire, suelo, estructural —edificios y puentes—, industrial de maquinarias, de procesos, seguimiento de activos).
- Posicionamiento por GPS (Sistema de Posicionamiento Global). Tal vez la más conocida de todas las tecnologías mencionadas, este sistema permite determinar la posición de un objeto (persona, lugar, vehículo) con una precisión de hasta centímetros (aunque habitualmente son metros) en todo el planeta Tierra. La tecnología utiliza veinticuatro

satélites y la trilateración (la geometría de triángulos hace que, para calcular la localización de un punto en un plano bidimensional, se necesiten al menos tres puntos de referencia si se emplea solo la trilateración).

- Comunicaciones inalámbricas de corto alcance. La comunicación se produce mediante ondas electromagnéticas sin necesidad de una red cableada. Su desventaja respecto de las redes alámbricas está dada porque requieren de una seguridad más exigente y robusta para evitar intrusos.

Otro aporte referido a los contenidos interactivos se ve plasmado en la tesis doctoral *El documental interactivo como nuevo género audiovisual. Estudio de la aparición del nuevo género, aproximación a su definición y propuesta de taxonomía y de modelo de análisis a efectos de evaluación, diseño y producción*, de Arnau Gifreu Castells (2013). Toda la tecnología disponible en el mundo actual permite estar hiperconectados. Esta nueva cosmovisión se ve signada por dos hechos fundamentales: la masividad de los *smartphones* y el acceso a Internet. Así los contenidos pueden producirse y editarse en cualquier momento y lugar. También está en el centro del escenario el famoso Sistema de Posicionamiento Global (GPS) como tecnología que permite ubicar los consumos e interrelaciones desde el mundo virtual al mundo físico.

De esta manera la interactividad empieza a ocurrir en un entorno físico y abierto, y probablemente con otras personas. La interacción pasa a depender de un entorno de multivariable, de reacciones de la gente, del clima, del tráfico, etc., factores que en su mayoría son imprevisibles.

Con respecto a los planes y políticas gubernamentales que impulsan el sector, el Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España mencionaba el programa europeo Horizonte 2020, que considera a los CPS como la próxima generación de Sistemas de la Tecnología y la Comunicación (en inglés, ICT) para colaborar intensamente con el desarrollo de la Internet de las Cosas). El Observatorio Nacional de Tecnologías de la Información (ONTSI) que funciona en España, desglosa la industria de los contenidos digitales en seis segmentos de negocios: audiovisual —televisión y radio —, cine y video, música, publicaciones —prensa y libro —, publicidad y videojuegos. Por su lado, la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales (AMETIC), incluye más segmentos a la industria: Internet —publicidad online —, posibilidades ofrecidas por las redes sociales y contenidos móviles. El Observatorio Industrial de Electrónica, Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones de AMETIC (ETIC, también español), se plantea como un foro de encuentro permanente y una herramienta fundamental para el análisis del sector, para sistematizar la recogida y procesamiento de la información sobre sus necesidades y demandas, sus resultados y perspectivas, fomentando la innovación, la competitividad de las empresas y la generación de empleos en el sector. El Mercado Único Digital que conformó Europa desde 2015 tiene como propósito generar una normativa armonizada en lo que refiere a suministro de contenidos digitales, contratos de compraventa en línea y otras ventas a distancia de bienes y derechos de los consumidores, así como grandes desarrollos en materia de derecho contractual entre los Estados miembros para facilitar que las Pymes puedan realizar negocios. El Plan Avanza y el Plan Avanza2 (ambos españoles y sucesivos) tienen por objetivo aumentar el tamaño de un sector de contenidos digitales, mejorarlo con capacitación, y potenciarlo —darle competitividad mundial —. El

Observatorio de piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales (también español) realiza constantes estudios del sector para España; según este Observatorio, en 2016, el sector de los contenidos en España empleaba a 58.557 trabajadores directos. El plan Vive Digital (desarrollado en Colombia) busca alentar el desarrollo de esta industria. Entre 2010 y 2014, buscaba convertir a Colombia en el primer país de la región con una cobertura 100% de Internet de alta velocidad. Este Plan fue reconocido como la mejor política del mundo en el año 2012. Los objetivos actualizados del mismo, 2014-2018, se refieren a llenar la autopista de la información, a generar más contenidos y aplicaciones digitales con impacto social, para así convertir a Colombia en un líder mundial en el desarrollo de aplicaciones sociales dirigidas a los más pobres —orientadas a la agricultura, educación y salud—. Este plan desarrolla también el programa ViveLabs que entre 2010 y 2014 logró capacitar a más de 4500 personas en todo el país, en el desarrollo, comercialización y monetización de contenidos digitales. Para el periodo 2014-2018 tuvo como objetivo capacitar a más de 15000 personas con la generación de más de 100 proyectos de contenidos digitales que respondían a las necesidades de las Mipymes de cada región. El ONTSI (2019), publicó el *Informe anual del sector de los Contenidos Digitales en España 2019 (Audiovisual, cine, vídeo, música, publicaciones, videojuegos y publicidad online)*, donde plantea la incipiente relevancia de los modelos de negocio emergentes como el de libertad de pago, los basados en la paquetización de productos, la venta directa, el *crowdfunding*, la autoedición de contenidos, el micropago del contenido fraccionado, el pago por consumo o modelos de suscripción, la membresía y el modelo *freemium/Premium*, en el que la oferta de contenidos gratuitos se complementa con otros adicionales de pago. También menciona impulsores e inhibidores de la distribución de contenidos digitales. Entre los impulsores de la distribución de

contenidos digitales se han identificado distintos factores que afectan tanto a la oferta de contenidos como a la demanda. Algunos de ellos son la promoción del sector por parte de las administraciones públicas, el constante crecimiento del número de internautas (que en España se sitúa en el 64,5% de la población de más de quince años), o la mejora de la red de banda ancha y de las velocidades de conexión. Por otro lado, entre los inhibidores de la distribución de contenidos digitales, el más significativo —según el informe— es la oferta no autorizada de contenidos digitales, comúnmente conocida como piratería. Esto lleva a que la industria (o sector de negocios) esté determinada por un producto resultante del uso intensivo de la creatividad y la tecnología.

Cuando se habla de sector de negocios en la presente tesis doctoral, se hace referencia a un grupo de empresas que desarrollan una misma actividad económica, vendiendo un producto o servicio definido o una línea de productos afines. Según el informe del ONTSI (2019), este nuevo sector de negocios cobra cada vez mayor protagonismo en el mundo actual como motor que impulsa el desarrollo económico de las sociedades modernas, creando riqueza en lo que se conoce a nivel global como economía digital. Los productos y servicios digitales y la transformación de los modos de producción y consumo se encuentran en sólido aumento. Los consumos de georreferenciación, realidad aumentada y de servicios de navegación adquieren continuamente mayor importancia debido al auge de los dispositivos móviles, fomentado el desarrollo y consumo de nuevas aplicaciones basadas en el envío de información y publicidad relacionada con la posición del usuario. Las redes sociales han demostrado ser un modelo adecuado para que los usuarios, a través de las distintas herramientas y mecanismos puestos a su disposición, participen

en el proceso de generar y de compartir contenidos digitales. Según este informe, el crecimiento de la rentabilidad y el volumen de negocios ha crecido de manera sostenida y exponencial entre 2005 y 2017.

Según organizaciones especialistas en redes sociales y publicidad *online*, como Hootsuite y We Are Social (2020), en 2020 el 51% de la población mundial usa redes sociales (3.960 millones de personas). El 99% de estos usuarios de redes sociales las utilizan mediante su teléfono móvil, tablet o algún dispositivo inteligente. El 66% de la población mundial utiliza teléfonos móviles y el 59% ya es usuario de Internet. El nuevo modelo de negocios que generan los contenidos digitales, posee complejidad debido a la fragmentación del mercado y los muy variables costos de producción (dependientes de las características de los agentes involucrados). En cuanto a los desafíos del sector, se destacan la convergencia de servicios y plataformas, y el fácil acceso e interoperabilidad entre soluciones tecnológicas (a nivel global) esperados por los usuarios. En la actualidad, la monetización es incipiente y se encuentra conformada por ingresos derivados de la publicidad con otros de carácter *premium* de pago. En este esquema, es muy importante analizar en detalle la generación de ingresos para cada tipo de contenidos digitales, como una convergencia derivada de los servicios gratuitos soportados por publicidad y la proporción de consumidores dispuestos a pagar contenidos *online* de alto valor agregado.

3.3. Cómo gestionar contenidos digitales.

En lo referente a los desafíos relacionados con la gestión de este tipo de contenidos, se torna muy útil lo aportado por el libro *Tienes 5 segundos* (2009). El libro afirma que las marcas tienen cinco segundos ante los clientes para que estos definan si el contenido que aportan es o no

interesante y/o útil, y en función de ello tomar la decisión de llevar a cabo el *zapping web*. Otro aporte importante del mismo es que considera que los contenidos interactivos son digitales. Para generar contenidos interactivos es necesario conocer las características de los dispositivos que se utilizan para su visualización, el tipo de usuario que tienen enfrente y el contexto en que son empleados. Incluso se plantean algunas características muy importantes con las que los contenidos digitales deben cumplir:

- **Interacción:** como principal cualidad, los contenidos digitales deben proporcionar una “oferta de cosas por hacer” más que la posibilidad de ser leídos/vistos, y conforme al uso que sobre el mismo vaya realizando el usuario, y no solo ofrecer lectura o visualización de archivos.
- **Actualización:** deben ser susceptibles de renovación fácil, económica y continua por parte del proveedor; esto es tan así que a algunas aplicaciones Web se las llama beta, para indicar que están en constante desarrollo.
- **Múltiples medios:** que permitan incluir de forma simple y simultánea multimedios — audio, imágenes, video y gráficos interactivos —, siempre cumpliendo con el requisito de la “accesibilidad Web” —que los contenidos generados puedan ser usados por la mayor cantidad de personas posibles independientemente de sus conocimientos, capacidades o equipamiento desde el cual accede a los mismos.
- **No lineal:** el orden en el que se consumen los contenidos puede no ocurrir de manera ordenada — sin seguir el orden planificado de inicio a final que pensó quien lo creó —.

- Personal: porque la capacidad de modificación que ofrecen al usuario la convierten en “personal”, es decir, propio para cada uno de los usuarios participantes.
- Múltiples dispositivos de acceso: es por ello que la producción de contenidos debe cumplir con el requisito de “diseño líquido”, anteriormente descrito.
- Múltiple distribución del contenido: este tipo de contenidos tiene la cualidad de que los contenidos ubicados en un lugar puedan ser reproducidos en otro con facilidad y contar con los contenidos de forma asincrónica. Todo esto lleva a que la distribución del contenido no esté solo a cargo de su productor sino también de los propios usuarios interesados.
- Múltiples formatos: debido a que estos contenidos son producidos en múltiples formatos se facilita su consumo en múltiples dispositivos y, al considerar su producción, es conveniente que sean cortos y fáciles de consumir, entre otras características.

Otro aporte importante de Camus (2009) es el desarrollo de un modelo de creación y gestión de contenidos, llamado Modelo Margarita. La ventaja de este modelo es que aborda desde los elementos más estratégicos, previos a la creación de los contenidos, hasta su desarrollo y posterior gestión a partir de los resultados que se consigan con su puesta en marcha. Este modelo toma como base el Diseño de Experiencia de Usuario según Jesse James Garrett (2002), quien plantea que el diseño de los contenidos digitales debe realizarse por etapas, iniciando con lo que se desea lograr con el mismo (estrategia). El Modelo Margarita plantea estas etapas en siete pétalos, cada uno con tareas específicas. Cada pétalo, en su desempeño, influye positiva o

negativamente sobre el área/pétalo que lo sucede, posibilitando de esta forma, la sinergia. De manera resumida, se muestran a continuación las etapas del modelo:

1. Definir. Se deben definir los objetivos que el producto o proyecto digital debe cumplir, partiendo de las necesidades o deseos detectados en el usuario.

Gráfico 21: Modelo Margarita etapa 1

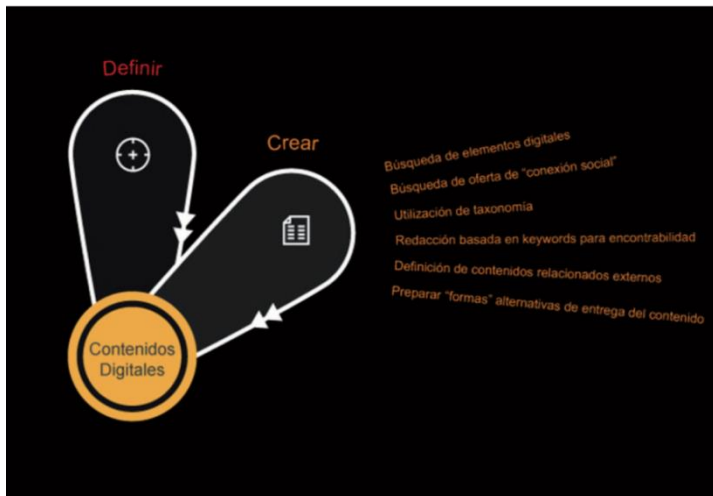


Fuente: Camus (2009).

La etapa 1 implica, como puede apreciarse en el gráfico 21, definir: política editorial y comercial, revisiones y *feedback*, estrategias de contenidos, experiencia del usuario, el posicionamiento en buscadores y el posicionamiento en la mente del cliente potencial (y respecto de la competencia).

1. Crear. Involucra: búsqueda, detección, preparación e incorporación de nuevos contenidos al proyecto. Se especifican los tipos de contenidos a generar y el o los soportes que emplearán los mismos (audio, video, sistemas interactivos, etc.).

Gráfico 22. Modelo Margarita etapa 2

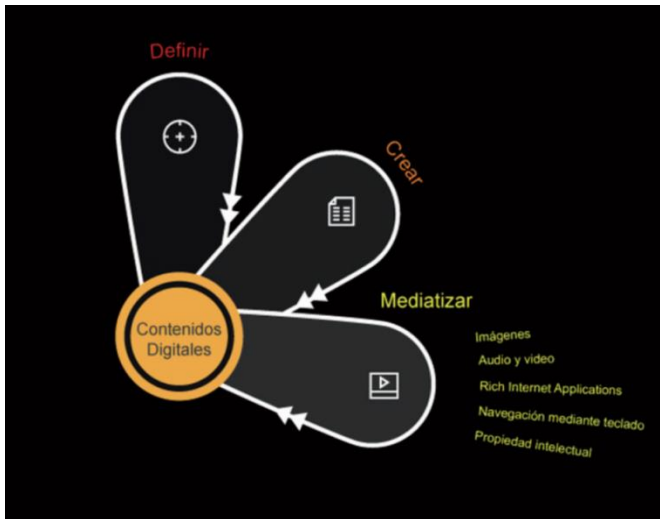


Fuente: Camus (2009).

El gráfico 22 plantea de manera detallada qué elementos se emplearán en el proceso de producción del o los contenidos digitales que la empresa gestionará.

1. Mediatizar. Implica recopilar, elaborar y preparar los contenidos que se ofrecerán y que se incorporarán en el proyecto digital. Se deben definir los niveles de accesibilidad que tendrán dichos contenidos.

Gráfico 23. Modelo Margarita etapa 3

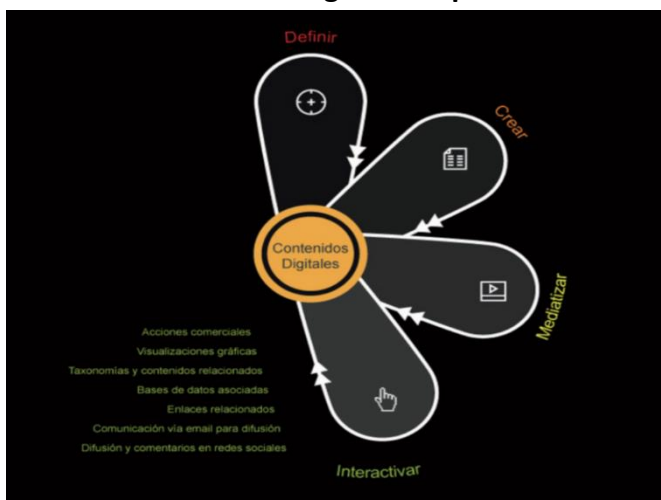


Fuente: Camus (2009).

El gráfico 23 representa de manera más profunda los aspectos a profundizar para la mediatización de un contenido.

1. Interactivar. Se establecen los niveles de interacción que tendrá el contenido y el tipo de respuestas que permitirá (dentro de la propia aplicación o a través de las redes sociales).

Gráfico 24. Modelo Margarita etapa 4

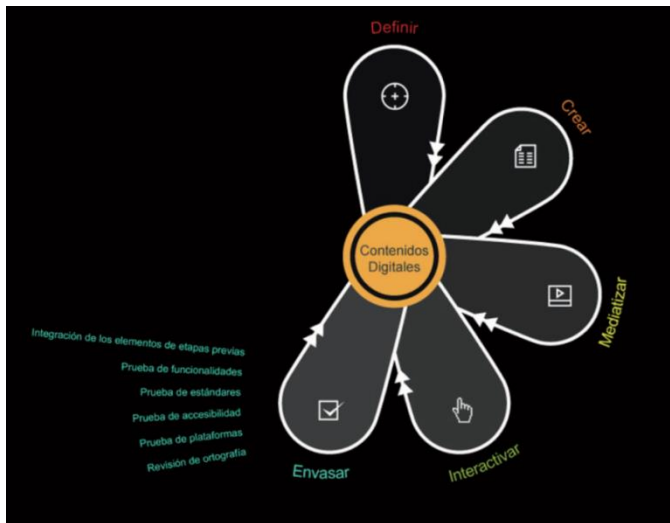


Fuente: Camus (2009).

El gráfico 24 busca poner de manifiesto que el espacio digital donde se ofrecen los contenidos esté construido de tal forma que permita al usuario pasar a la acción. Para ello se tienen en cuenta: acciones comerciales, visualizaciones gráficas, taxonomía y contenidos relacionados, acceso a bases de datos relacionadas, enlaces relacionados, *email marketing* para difusión interna y externa, difusión y comentarios en redes sociales (RRSS).

1. Envasar. Implica la preparación técnica (y de calidad) del contenido a publicar, requiere que se cumplan los estándares establecidos para la plataforma con la que se trabaje, también se debe realizar el *testing* del contenido generado con pruebas funcionales, estructurales y de regresión.

Gráfico 25. Modelo Margarita etapa 5



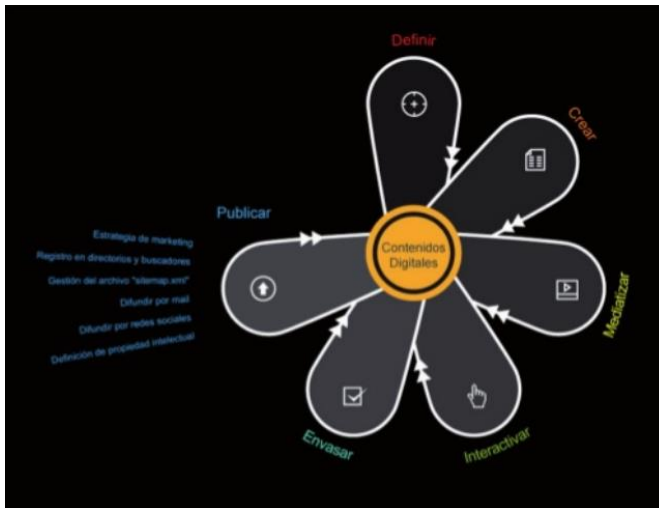
Fuente: Camus (2009).

El gráfico 25 detalla los aspectos que deben considerarse para preparar el contenido para su publicación (y en cumplimiento de los estándares técnicos de calidad), a saber: integración de los elementos desarrollados en etapas anteriores, pruebas funcionales, de estándares, de accesibilidad, de plataformas y de revisión ortográfica.

1. Publicar. Se refiere al hecho específico de publicar y poner a disposición de los usuarios lo elaborado hasta el momento del Modelo Margarita. Implica la realización de pruebas para detectar y minimizar errores. El aporte más significativo de esta etapa a la sinergia del modelo; consiste en lograr la visibilidad del contenido desarrollado. Es por ello que se hace muy importante aplicar las técnicas de SEO (*Search Engine Optimization*), SEM (*Search Engine Marketing*) y las pautas generales que debe seguir un PISM (*Plan Integral de Social Media*). También se deben

agregar acciones de *email marketing*, *bookmarking*. Y establecer los alcances de la propiedad intelectual del contenido generado.

Gráfico 26. Modelo Margarita etapa 6



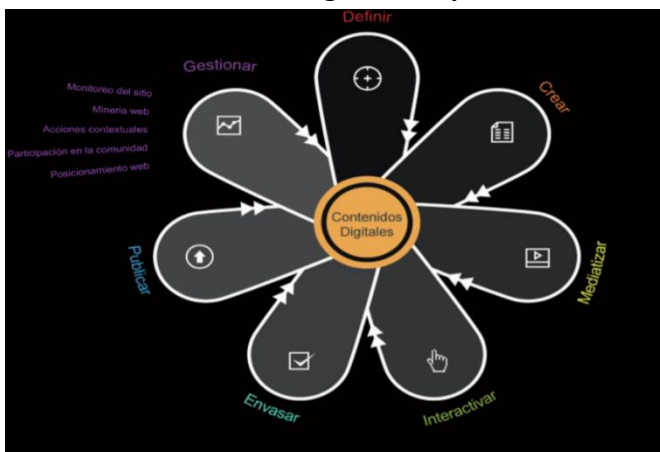
Fuente: Camus (2009).

El gráfico 26 resume la etapa en la que se pone a disposición de los usuarios todo lo desarrollado en las cinco etapas previas, por ello se la llama publicar. Para dar a conocer la existencia del contenido publicado, según el gráfico, es necesario tener en cuenta: la estrategia de *marketing*, el registro en directorios (*bookmarking*) y buscadores (mediante SEO y SEM), la gestión del archivo Sitemap.xml, la difusión en las RRSS y el establecimiento de lo que se considerará como propiedad intelectual.

1. Gestionar. Es la etapa en que se controlan los resultados, mediante los KPI (*Key Performance Indicators*) definidos en el proyecto digital. En función de los mismos se toman

decisiones de continuar o corregir acciones para reiniciar, a partir de la retroalimentación, cada una de las etapas anteriores del modelo.

Gráfico 27. Modelo Margarita etapa 7



Fuente: Camus (2009).

El gráfico 27 muestra los aspectos a considerar en la etapa final del Modelo Margarita propuesto por Camus (2009). Se debe revisar el *engagement* (o efecto de los contenidos en su público objetivo medido a través de sus reacciones respecto del mismo). Para ello se deben utilizar herramientas de *big data* que nos permitan: monitorear el sitio, hacer minería web, realizar acciones contextuales, y verificar si se han producido cambios en el posicionamiento web.

El trabajo *Documentación y gestión de los contenidos digitales* (Berriozabal, 2010) presenta también una propuesta clasificatoria. La autora, para definir contenidos digitales, hace referencia a tres componentes: datos, información y conocimiento, pudiendo agregar una dimensión puntual que aglutine el ocio virtual o *entertainment*. Con todas estas consideraciones, divide los contenidos digitales en tres grandes grupos:

- Informativo o divulgativo. Generalmente estáticos. Incluyen contenidos tradicionales (noticias de los medios de comunicación, publicaciones, boletines oficiales, ebooks — tecnología de «tinta electrónica» o *e-ink*—, catálogos industriales, etc.).
- Dinámicos. En ellos la bidireccionalidad (aunque esta tipología incluye a los unidireccionales) y el contacto personal son esenciales (redes sociales o Web 2.0), dando origen a la noción de interactividad.
- De transacción. En ellos, el mutuo intercambio de datos se orienta a la adquisición de compromisos para la realización o la obtención de algo (entradas a eventos, *tickets* de viajes, ofertas de productos, etc.). Para que los mismos funcionen, es vital establecer un sistema de garantías y confianza mutua. A medida que es más “delicada” esta generación de compromisos, se hace más complejo el sistema de garantías requerido, llegando incluso a la firma digital.

Independientemente de la tipología general que adquiera cada contenido digital, es requerida la dimensión multimedia. La habitualidad doméstica del uso multimedia de los contenidos digitales lleva a tener que considerar en su producción una serie de variables que los hacen más complejos, tales como la multiplicidad de canales, formatos (mpeg, rm, wmv, flv/fsw, mov, avi, 3gp, etc.), inmediatez y códigos fuente estandarizados que permitan embeber el contenido desde cualquier navegador, lo que lleva al usuario a requerir nuevos complementos de *software* en su equipo. Para el caso del *streaming* o vídeo en directo, se requiere también de una planificación de parrillas de programación.

Otro aporte importante de esta autora está en que sugiere no trasladar el carácter simple e intuitivo del mundo digital al de los contenidos digitales. Para que el uso de los contenidos digitales sea simple, requiere de un importante y complejo “detrás de escena”. En la actualidad la lógica previa de generar contenidos para “colgar y olvidar” ha sido reemplazada por la de “publicar e interactuar”.

3.4. Consumo de contenidos digitales.

No todas las generaciones que componen una sociedad consumen con la misma intensidad. Marc Prensky (2009), en el trabajo *Nativos e inmigrantes digitales* realizado para SEK, define a los nativos digitales como aquellas generaciones que han nacido inmersos en la tecnología, puesto que su vida siempre se desarrolló contando con computadoras, videojuegos, música digital, tecnología móvil, etc. Se considera que todas estas tecnologías se han convertido en inseparables de su vida.

Según el trabajo *Contenidos interactivos y publicidad* de Martha Isabel Hernández Aguirre (2010), la interactividad se sustenta en las siguientes variables:

(...) a la gente le gusta mirar qué hay detrás, los jóvenes por ejemplo cogen un videojuego y les encanta el error y los secretos más que el juego mismo. Ese tipo de cosas hacen que la interactividad se vuelva interesante. Que uno quiera mirar detrás de la historia, ver qué hay entre la billetera de un personaje, por ejemplo, o el que disparó, saber si tenía o no tenía balas y cuántas, entonces uno puede entrar a interactuar con

la información y ver que sí tenía todas las balas completas y descubrir cosas nuevas dentro de la historia; ese tipo de pistas se pueden dar con la interactividad. La interactividad requiere un formato no lineal de realización audiovisual. (Hernández Aguirre, 2010, p. 37)

La autora le otorga un papel primordial a entender que la publicidad no debe resultar invasiva para los usuarios. Tal es el entendimiento de YouTube de esta regla que no impone publicidades de más de cinco segundos para que el usuario pueda acceder al contenido que a él verdaderamente le interesa. La publicidad funciona cuando es parte del producto. Por ejemplo, si el usuario quiere interactuar con el videoclip de su banda favorita, y los miembros de la banda usan remeras de la marca que se desea promocionar. Por ello esta forma de monetizar la publicidad interactiva requiere de mayor inversión en la generación de contenidos de mayor calidad a la que actualmente tienen las publicidades.

Gracias a los aportes de A Suing-K Ordóñez-V González y G. Olmedo (2014) en su trabajo *Generación de contenidos y aplicaciones interactivas en la transición hacia la TDT en Latinoamérica*, puede deducirse que, como afirma Oms (2001), antes de desarrollar cualquier contenido interactivo es necesario “estudiar y analizar las necesidades latentes del mercado [...] cuáles son sus requerimientos en interactividad” (Oms, 2001, p. 3).

Otra publicación científica que fue analizada en cuanto a contenidos interactivos fue *Usuarios activos y pasivos. La interactividad de la audiencia en los medios digitales. El caso de la fórmula 1 en Valencia*, de Vicente Fenoll Tome, de la Universidad de Valencia, en 2011. La

publicación se refiere a la revolución que produjo la Web 2.0, sacando al público del rol pasivo y a la aparición de un nuevo medio, el cibernético (que se suma al impreso, al radiofónico y al medio televisivo). A este nuevo medio lo define como “aquel emisor de contenidos que tiene voluntad de mediación entre hechos y público, utiliza fundamentalmente técnicas y criterios periodísticos, usa el lenguaje multimedia, es interactivo e hipertextual, se actualiza y se publica en la red Internet” (López et al., 2005. p. 40). La interacción y el hipertexto fomentan la participación activa de los públicos y su colaboración. Otro elemento importante de esta publicación es la relación que detecta entre algunos factores sociales que determinan la forma en que se adoptan, usan y perciben las nuevas tecnologías. El estudio muestra que los usuarios de los cibermedios no interactúan de la misma manera. El trabajo parte de la Web 2.0 para distinguir diversas plataformas:

- Wikipedia. Representa una base de datos, a modo de enciclopedia universal. Es producida por los propios usuarios de Internet y controlada editorialmente por unos supervisores de contenido.
- La blogosfera. Weblog —o blog— permite que el usuario publique su opinión y sus propios contenidos multimedia, de forma simple. También posibilita que el contenido sea comentado por otros usuarios y que se encuentre enlazado con otros sitios Web.
- Comunidades multimedia. Así define el trabajo a las plataformas de video —el caso más famoso es Youtube, la plataforma de Google—, de fotos —como Instagram— o de música —como Spotify— en las que los usuarios pueden aportar sus propios contenidos para

compartirlos en la web, por donde circulan, son valorados, comentados y, en el mejor de los casos, seguidos.

- Redes sociales. Los usuarios de las mismas buscan ser visibles y poder interactuar con otros usuarios. Independientemente de si las redes son profesionales (como LinkedIn) o no lo son (como Facebook).
- Marcadores sociales. Lo que en *marketing* se conoce como *bookmarking*. En estas plataformas (cada una con una temática diferente), los usuarios pueden indexar y enlazar sitios de Internet que les gustan, similar al uso de los favoritos en el navegador Web. Plataformas con esta característica son: Folkd, Divúlgame, etc.
- Web 3.0. En la línea de la inmediatez y ante la imposibilidad cognitiva de reflexionar sobre los nuevos conceptos que desarrolla la nueva versión del Web con un grado de tranquilidad suficiente, hay autores que empiezan a referirse a la versión tercera, un nuevo estadio en la evolución de la red. Este nuevo estadio coincide con la consideración de un Internet global de lectura-escritura multimedia y, desde el punto de vista de acceso a los contenidos, se corresponde a la web semántica automática. Se trata de una red inteligente, las capacidades de la cual se basan en la aplicación de sistemas expertos de inteligencia artificial (Codina, 2009).
- Convergencia tecnológica y movilidad digital. La convergencia tecnológica es una expresión que designa la convergencia entre los sectores de telecomunicaciones, medios de comunicación y tecnologías de la información. El fenómeno de la convergencia integral entre sectores alcanzó su primera manifestación básica cuando los cuatro mundos, constituidos por unas tecnologías y unas infraestructuras digitales, unos operadores, un

mercado y unos consumidores, comenzaron a satisfacer una misma demanda a mediados de la década de los noventa: el consumo de información multimedia consistente en audio, vídeo y datos. Podemos definir la convergencia tecnológica de dos maneras diferentes: una se refiere a la capacidad de diferentes plataformas de la red para transportar servicios o señales similares; y la otra se centra en la posibilidad de recibir diferentes servicios a través de un mismo dispositivo, como el teléfono, la televisión o el ordenador personal. La reflexión sobre la convergencia de los medios de comunicación es muy anterior a la actual explosión de las tecnologías digitales, Internet y los tiempos de redes en que vivimos. Todo esto ocurre porque en los últimos años se ha producido una confluencia gradual de los distintos medios y lenguajes de la comunicación. A este fenómeno, denominado "multimedialidad" a mediados de los noventa, se le conoce hoy como "convergencia" y asume nuevas connotaciones. Con la digitalización, las fronteras entre los medios se vuelven difusas. Las diferentes plataformas, más que competir entre ellas, tienden a complementarse. Como dice Arnau Gifreu-Castells (2013):

Que todos los medios de una aplicación multimedia sean archivos digitales gestionables de manera uniforme por el mismo sistema informático que los contiene dio verdadero sentido a las aplicaciones hipermedia. La convergencia tecnológica implica de manera natural la posibilidad, la inevitabilidad, de la utilización de todo tipo de medios: '... la convergencia (tecnológica) sería inviable sin la digitalización que permite manipular de forma única, todo tipo de fuentes de información, es decir, no importa que

originariamente la información fuera audio, vídeo, gráfica o datos ya que,
gracias a la digitalización, todo son bits. (p. 308)

3.5. Conclusiones.

El presente capítulo permitió definir, conforme a Ricardo Botero y Roberto Guevara (2010), el contenido digital como aquel que permite “ofrecer información personalizable en función de las necesidades y exigencias de los usuarios” y que cumple con las siguientes características: presenta un flujo de información en múltiples sentidos (información en varias direcciones), un rol activo del usuario en la selección de la información requerida y una interfaz enriquecida con elementos multimedia que mejora el nivel de comunicación. Estas características deben enmarcarse dentro de la capacidad de brindar actualidad, profundidad, originalidad y fiabilidad. Esta definición permite confirmar que el contenido interactivo es un tipo de contenido digital.

En cuanto a los niveles de interactividad, se tomó como más pertinente el aporte de Bretz y Schmidbauer (1983) que la clasifica en auténtica (o alta), media y simulada (o baja). Para desarrollar un modelo de negocios en el segmento de contenidos interactivos se hace más pertinente considerar aquellas empresas cuyo empuje innovador sea el de mercado, que asume que las innovaciones tienen como motor investigar las necesidades/deseos del mercado. Entender el mercado es una tarea que, por escala y velocidad de respuesta, resulta más fácil para las PYMEs.

La investigación también pone de manifiesto que los nuevos públicos demandan contenidos audiovisuales y libertad de elección en relación a lo que consumen, al cómo y al

cuándo lo hacen, y que es fundamental investigar y entender cuáles son los componentes más importantes en el vínculo de cada contenido con su audiencia para comenzar a construir contenidos en base a eso. La monetización de los espacios interactivos debe respetar el precepto de publicidad no invasiva (por ejemplo, aplicaciones con pequeños *splashes screens* —pantallas de bienvenida— con la publicidad de la marca de no más de cuatro segundos al inicio de la misma).

Los datos e informes analizados permiten afirmar que el consumo de contenidos interactivos es multipantalla y los *smartphones*, la pantalla protagonista. A tal punto se da este protagonismo que “buscar el smartphone” es una de las tres razones por las que una persona que ya salió de su casa, regresaría (las otras dos son billetera y llaves). La gran clave de producción de contenidos para esta pantalla es entender que el consumo de la batería resulta de fundamental importancia para poder afrontar el día. Por eso, es importante aportar contenidos de bajo consumo energético. Otra consideración importante es entender que la producción de contenidos de calidad otorga un enorme diferencial.

Infografía 2. Contenidos Interactivos.

Contenidos Interactivos

CONTENTS

1.) ¿A QUÉ LLAMAMOS CONTENIDO INTERACTIVO?.

Se revisó el trabajo de más de once autores. Del análisis en conjunto de estos, se lo puede definir como aquel que posibilita la personalización de la información brindada, así como su forma de hacerla llegar según las necesidades y exigencias del target. Además, permite un intercambio bidireccional de información, trata al receptor de esta como actor protagonista de este flujo e incorpora una interfaz enriquecida con elementos multimedia que mejora el nivel de comunicación.

02.) SU PAPEL EN LA ECONOMÍA.

Los contenidos interactivos forman parte de la economía naranja que, en términos de matriz productiva, representa una actividad de altos encadenamientos hacia delante. De esta manera tiene mayor potencial multiplicador, es decir de influencia en los distintos sectores de la economía en su carácter de proveedora de insumos para dichos sectores.



3.) SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Existe gran cantidad de nuevas tecnologías que posibilitan e impulsan un auge cada vez mayor de los contenidos digitales. Algunas de ellas son computación ubicua, internet de las cosas, sistemas ciberfísicos, identificadores por radiofrecuencia, sensores inalámbricos, posicionamiento por GPS, etc.

4.) SU GESTIÓN.

Camus (2009) propone el Modelo Margarita, ideado para la creación y gestión de los contenidos digitales y que involucra siete etapas: definir, crear, mediatizar, interactivar, envasar, publicar y gestionar.



5.) SU CONSUMO.



Su forma e intensidad de consumo varía generacionalmente, por lo que comprender el target y el buyer persona es fundamental a la hora de su producción. Su consumo más intensivo lo realizan los nativos digitales. Los nuevos públicos demandan contenidos audiovisuales y libertad de elección en relación a lo que consumen, al cómo y al cuándo lo hacen. La monetización de los espacios interactivos debe respetar el precepto de publicidad no invasiva. Su forma de consumo es multipantalla, siendo el Smartphone el dispositivo más empleado.

Modelo de negocios de la producción de contenidos interactivos en Mendoza
María de la Paz Rego

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4: TRABAJO DE CAMPO

El trabajo efectuado ha permitido avanzar sobre los siguientes objetivos:

- 1) Conceptualizar y clasificar las categorías de contenidos interactivos y de modelo de negocios.
- 2) Identificar variables de análisis y empezar a construir un instrumento analítico.
- 3) Describir los modelos de negocios de las pymes argentinas y mendocinas productoras y distribuidoras de contenidos interactivos y compararlos.

En los capítulos previos se analizó la actual matriz productiva de la Argentina, se realizó un análisis documental de diversas fuentes secundarias sobre matriz productiva mendocina y sobre el uso de plataformas de distribución de contenidos interactivos —investigaciones de mercado, artículos periodísticos y documentos de investigación—, y se definieron los puntos de *benchmark* para los modelos de negocios de aquellas pymes en Argentina y Mendoza que se constituyen como importantes productoras y distribuidoras de contenidos interactivos —con miras a desarrollar un proceso completo de *benchmarking*—. El *benchmarking* es una técnica recomendada por autores como Alfonso González Hermoso de Mendoza (2010) para industrias que tienen como eje la innovación; es una herramienta muy empleada en la disciplina de *marketing* en pos de identificar las correctas prácticas en materias específicas, para luego poder trasladar los conocimientos obtenidos y aplicar mejoras (Prat Canet, 1996).

Se ha completado el proceso de *benchmarking*, incluida la perspectiva de la “vigilancia tecnológica” que consiste en sistematizar el análisis del ambiente externo, buscando amenazas y oportunidades del entorno en materia de ciencia y tecnología. Según Josefina Garrido Lova (2015), la “vigilancia tecnológica” permite tomar decisiones con menor riesgo y anticiparse a los cambios. Es por ello que entre las métricas se incluyen tres dimensiones que apuntan específicamente a obtener información relacionada con la ciencia y la tecnología. Dichas variables son: generación de contenidos propios, grado de interactividad, y flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, *Smartphone*, *Tablet*, multipantalla).

Los resultados obtenidos del *benchmarking* fueron enriquecidos con el uso de “prospectiva”. Este es un término acuñado por Gastón Berger (1956), quien la definió como el arte y/o la ciencia de estudiar y prever el futuro. Es una metodología que intenta, según Hernández Terrones (2006):

“(…) descifrar algunas pautas del futuro por medio de un examen minucioso de las tendencias a largo plazo que se pueden establecer a partir del análisis del presente, la previsión de inflexiones y de rupturas, el diagnóstico de los retos que el futuro señala, y de las estrategias que, en consecuencia, se pueden adoptar” (p. 56).

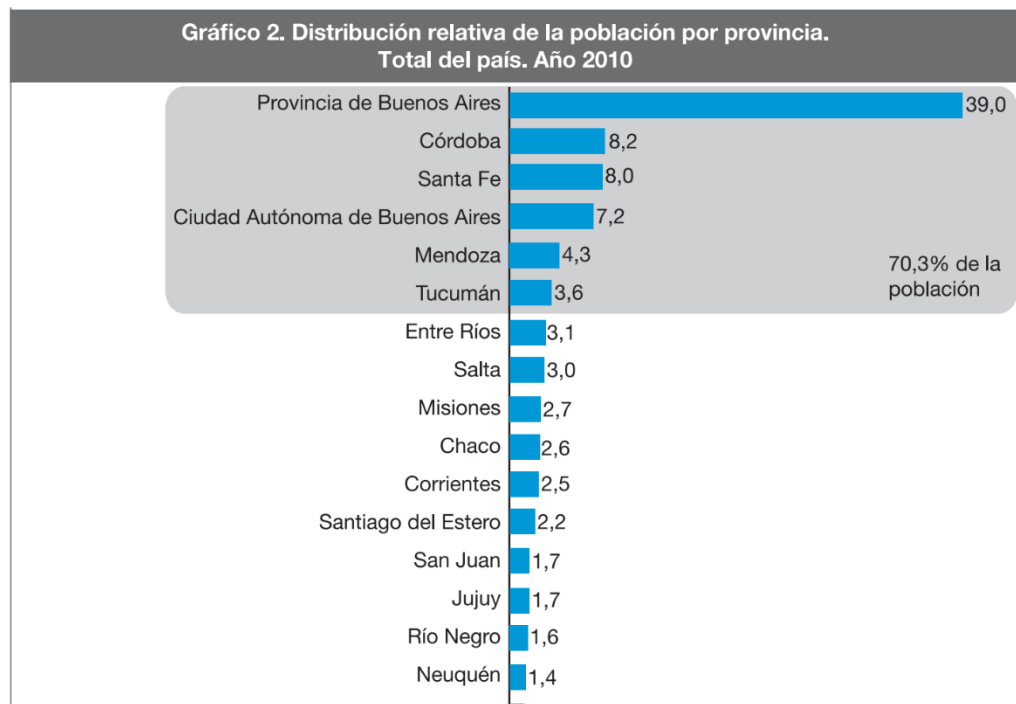
Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016) “prospectiva tecnológica” es el intento sistemático de observar, en el largo plazo, el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad mientras se intenta identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales. Las

posibles herramientas para la prospectiva son tres: el método Delphi (o Delfos), la opinión de un grupo de expertos o los escenarios. La herramienta de prospectiva utilizada ha sido la opinión de grupo de expertos y las preguntas seleccionadas para los expertos se estructuraron mediante el método de Delphi.

4.1. Benchmarking.

Se realizó una serie de encuestas (presenciales y virtuales) sobre consumidores y potenciales consumidores de contenidos interactivos en Mendoza para, de esta manera, poder aplicar el proceso de *benchmarking* sobre las plataformas que producen y distribuyen contenidos interactivos con mayor presencia en los entrevistados. Se emplea como herramienta de análisis interno, tomando como punto de referencia aquellos aspectos internos o externos que realizan con excelencia y el aspecto que se desea mejorar, mientras que la tipología a emplear es la competitiva. Los datos para definir el tamaño de la muestra parten del último censo nacional realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2010), que coloca a Mendoza como la 5.^a provincia en el país según su cantidad de población.

Gráfico 28. Distribución relativa de la población por provincia:



Fuente: INDEC 2010.

En valor absoluto y con base en la misma fuente, la cantidad de población de la provincia asciende a 1.738.929 habitantes. Por ello, se utilizan los siguientes conceptos de la fórmula que Weiers (2000) propone para calcular tamaños de muestras representativos para poblaciones finitas.

Gráfico 29. Fórmula para calcular tamaños de muestras en poblaciones finitas:

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Fuente: Weiers Ronald (2000)

Con base en estos lineamientos se recurrió a la solución de [Net Quest](#), y con ella se establecieron los siguientes parámetros:

Tamaño del universo: 1.738.929 (número de personas que componen la población a estudiar).

Heterogeneidad: 50% (diversidad del universo. El peor caso, que amplía la muestra es 50%).

Margen de error: 5% (es el error que existe en toda investigación cuantitativa que no es censo.

Menor margen de error requiere mayor muestra.

Nivel de confianza: 95% (la certeza con la que podemos afirmar que los resultados obtenidos de la investigación pueden generalizarse. Mayor nivel de confianza requiere mayor muestra. Lo habitual es entre 95% y 99%).

Tamaño de la muestra: 385 (personas a encuestar).

La herramienta de investigación (encuesta) fue desarrollada a partir de Google Forms.

Metodología: se realizaron un 70% de entrevistas online y un 30% de encuestas presenciales.

-Periodo de realización: entre el 8-1-2018 y el 9-2-2018.

-Lugares offline: en los domicilios o lugares de trabajo de los encuestados.

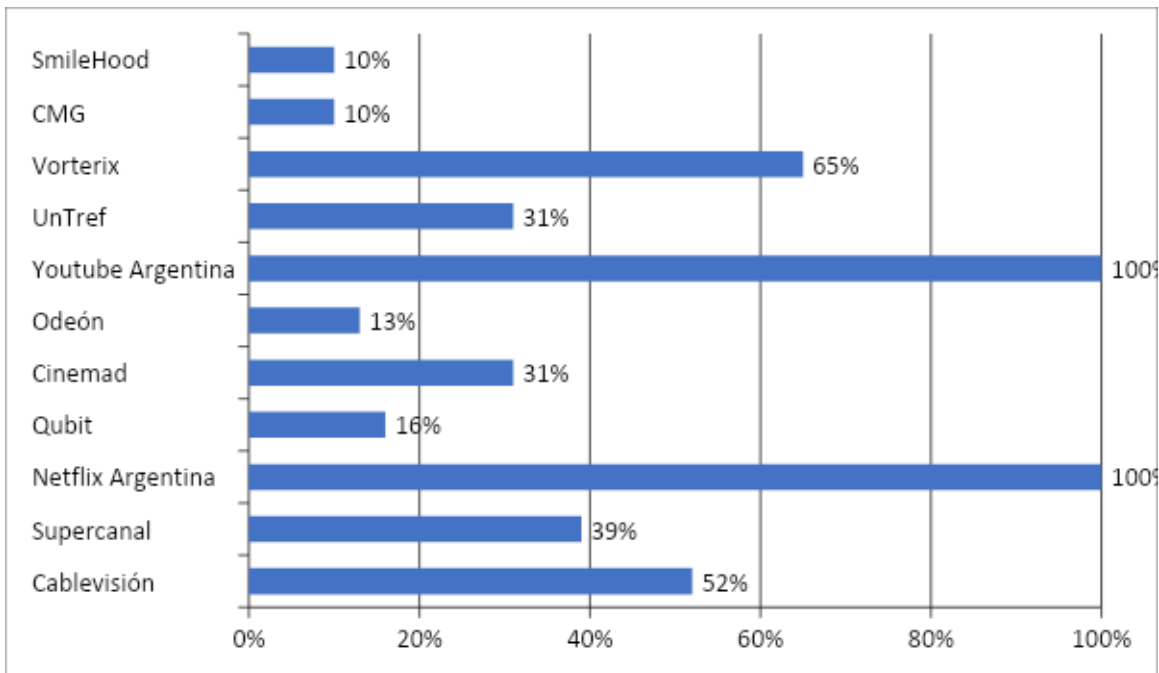
-Para encuestas online se utilizó Google Forms.

-Link de la encuesta: <https://forms.gle/tahF8mKi3ijVWQ7w8>

El objetivo de las encuestas fue determinar las plataformas de contenidos interactivos más conocidas y utilizadas por los entrevistados. Se utilizó un cuestionario estructurado combinando preguntas abiertas con preguntas de opción múltiple. Como resultado de la investigación, surgieron como principales plataformas de contenidos interactivos utilizadas las que se enumeran a continuación: DirecTV Argentina (9,6%), Cablevisión (4,41%), Supercanal (6,75%), Netflix Argentina (26,5%), Qubit (1,30%), Cinemad (3,38%), Odeón (1,56%), YouTube Argentina (39%), UnTref (1,04%), Vorterix (4,9%), CMG (0,78%) y SmileHood (0,78%).

A continuación, se presentan los restantes resultados obtenidos de la investigación sobre la percepción del *target*:

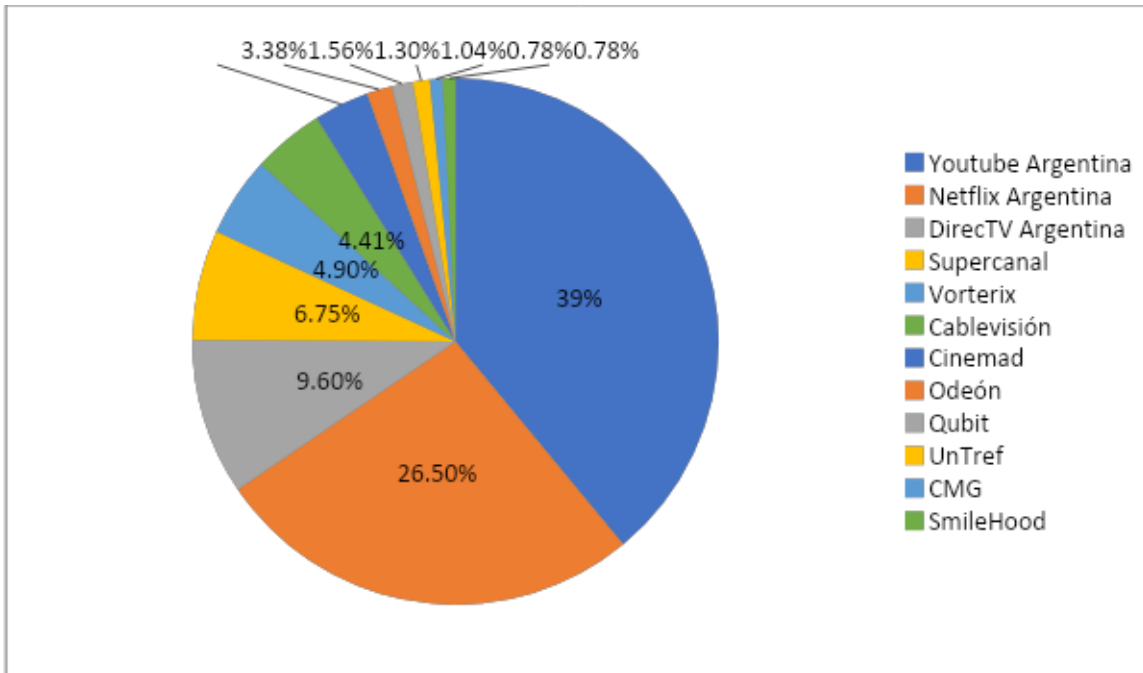
Gráfico 30. ¿Cuál/es de las siguientes plataformas digitales o medios de *streaming* conoce?



Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, el 100% de la muestra conoce DirecTV Argentina, Netflix Argentina y YouTube Argentina. Por su parte, Vorterix cuenta con un reconocimiento del 65% de la población investigada mientras que Cablevisión se encuentra en quinto lugar con un 52% de reconocimiento. En sexto lugar de conocimiento de marca se haya Supercanal con 39%, y el séptimo lugar se encuentra compartido por UnTref y Cinemad con el 31% de conocimiento de marca por parte de los investigados. Mucho más alejados se hallan Qubit (16%) y Odeón (13%). Y el último lugar lo ocupan CMG y SmileHood, ambos con el 10% de conocimiento de marca.

Gráfico 31: ¿Qué plataforma de distribución de contenidos interactivos usa con mayor frecuencia? Elija sólo una opción.



El gráfico permite apreciar que el ranking *top five* de plataformas de distribución de contenidos interactivos, queda conformado de la siguiente manera:

En el primer lugar YouTube Argentina siendo la más usada por el 39% de la población.

En segundo lugar, se ubica Netflix Argentina utilizada en mayor cantidad por el 26,50% de la muestra.

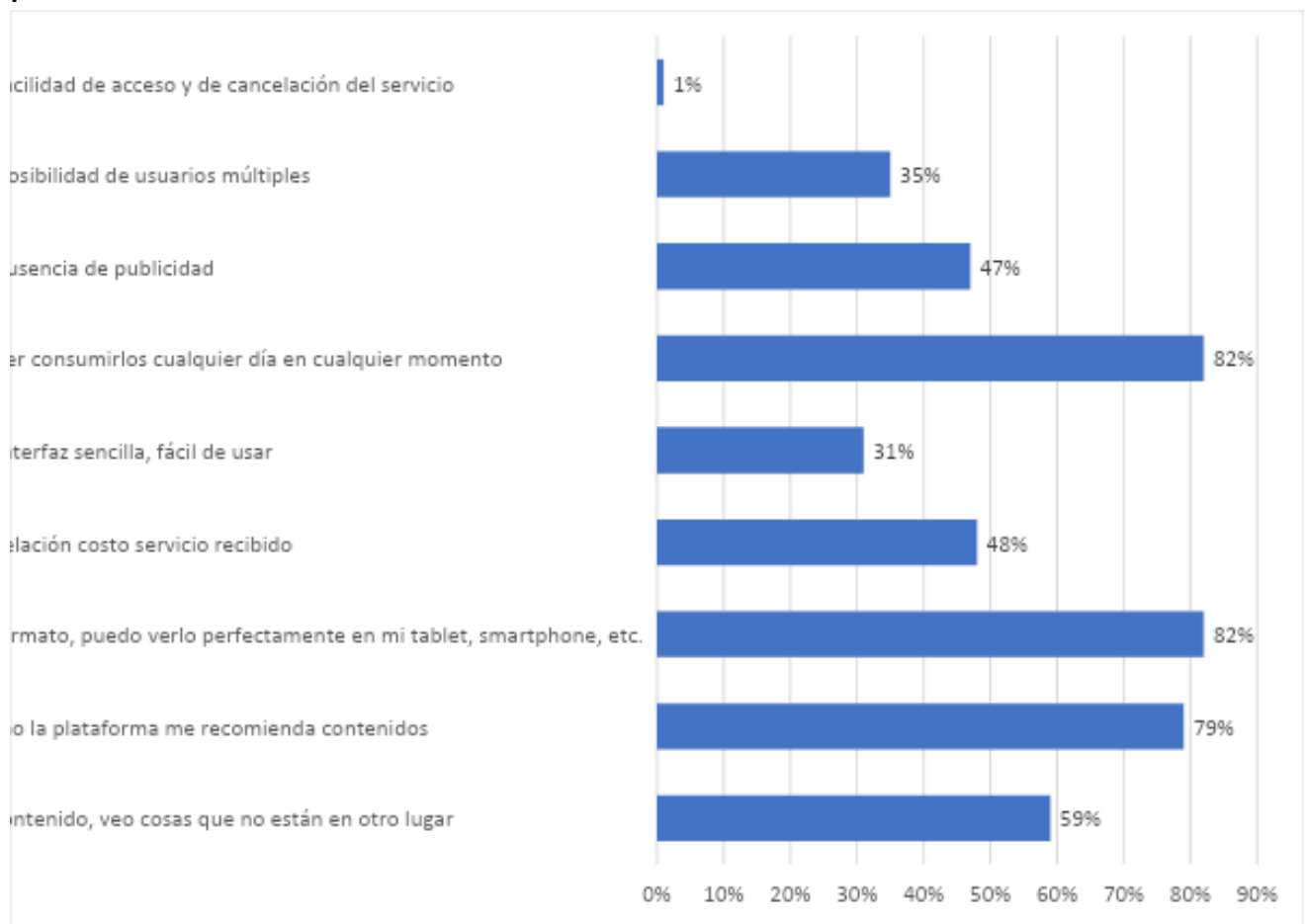
El tercer puesto lo posee DirecTV Argentina, siendo la plataforma más utilizada por el 9,60% de los encuestados.

Supercanal ocupa el cuarto lugar en cuanto a mayor uso, tal como lo indica el 6,75% de la población.

Y el ranking de las cinco plataformas más usadas se cierra con Vorterix, que es la plataforma más usada por el 4,90% de las personas encuestadas.

En cuanto a mayor uso, las restantes plataformas de distribución de contenidos interactivos, se ordenan a partir de los siguientes resultados: Cablevisión con el 4,41%, Cinemad el 3,38%, Odeón 1,56%, Qubit 1,30%, UnTref 1,04% y finalmente CMG y SmileHood cada uno con el 0,78%.

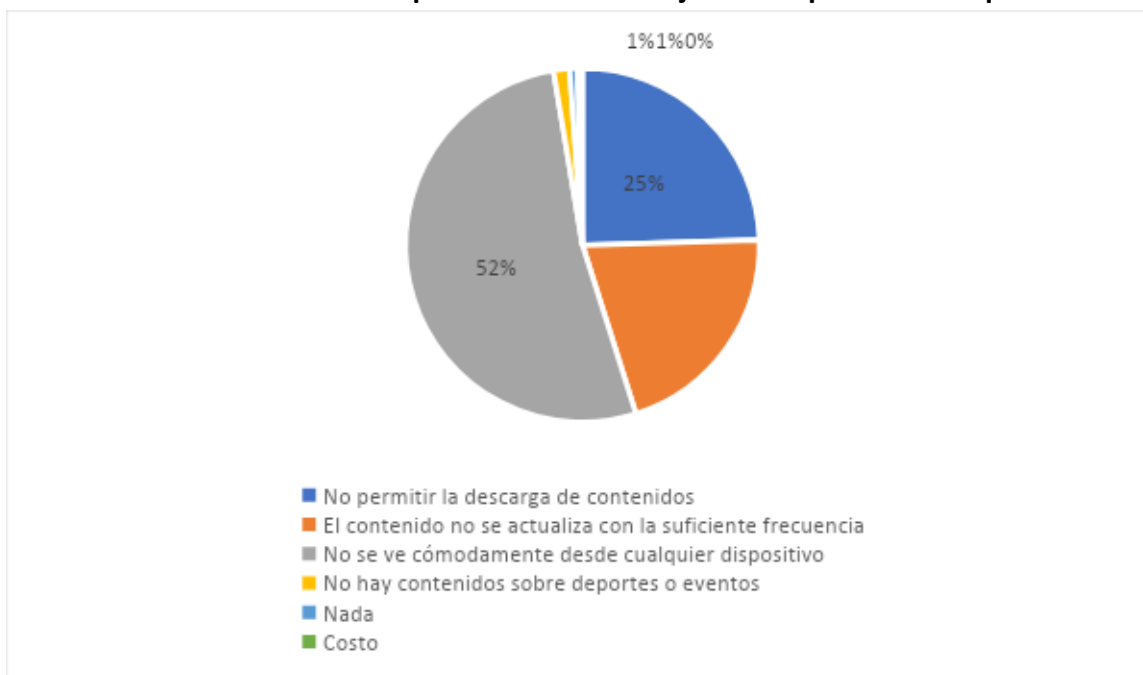
Gráfico 32. Con respecto a las plataformas digitales que utiliza, ¿qué elementos valora para ser usuario de las mismas?



Fuente: elaboración propia

Del gráfico pueden apreciarse los siguientes resultados: Los aspectos más valorados por la mayoría de los usuarios son la posibilidad de consumo en el lugar y momento deseados (*on demand*) y la capacidad de la plataforma para recomendar contenidos con base a sus gustos. Casi la mitad de la muestra coincide en que otros aspectos relevantes a la hora de consumir contenidos son: los contenidos originales que las plataformas ofrecen (exclusivos), la relación costo – beneficio que la misma ofrece y la ausencia de publicidad. Aspectos valorados por el 30-35% de la muestra son: la posibilidad de contar con usuarios múltiples en una misma cuenta y una interfaz sencilla y fácil de usar. Sólo el 1,4% de la muestra valoró la facilidad de acceso y de cancelación del servicio.

Gráfico 33. ¿Cuáles considera que son las desventajas de las plataformas que conoce?

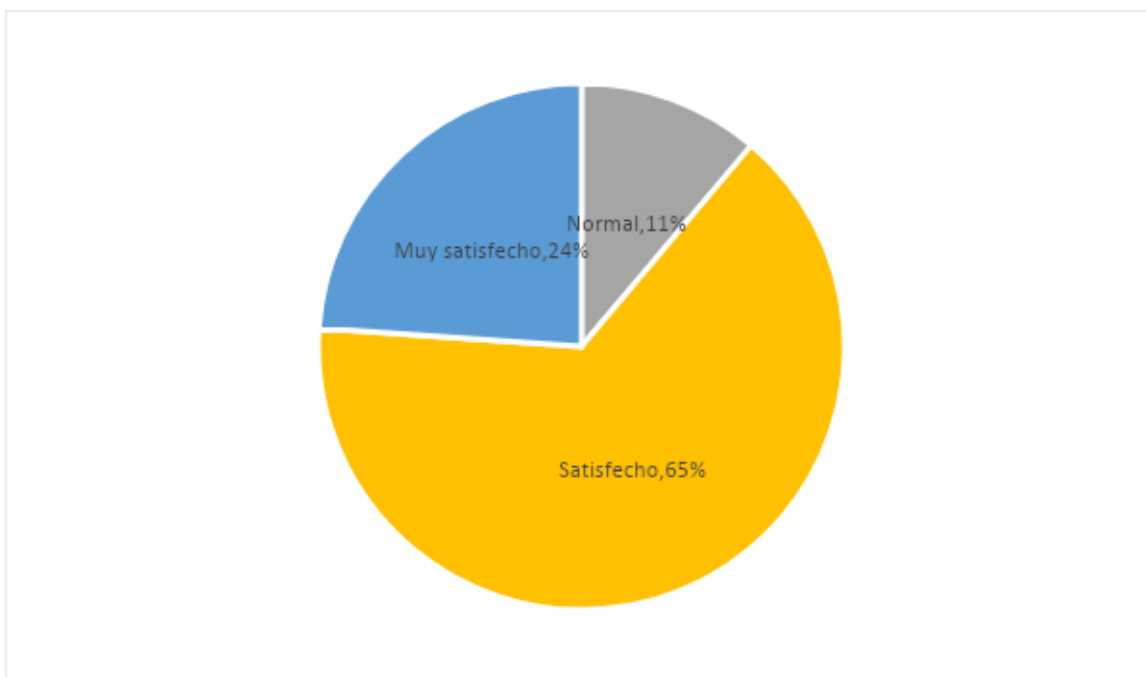


Fuente: elaboración propia

Del gráfico se obtuvieron los siguientes resultados:

El 44% de la población considera como la principal desventaja es que la plataforma no permita la descarga del contenido. El 37% de la muestra identifica como principal desventaja de las plataformas que el contenido no se actualice con la suficiente frecuencia. El 15% de la población investigada indica que el contenido no se ve cómodamente desde todos los dispositivos. Y en menores porcentajes mencionan: la falta de contenidos sobre deportes o eventos (2,7%), nada (1,2%) y el 0,8% el costo.

Gráfico 34. ¿Cómo calificaría su experiencia en dicha plataforma en cuanto a la interactividad?



Fuente: elaboración propia

El 100% de la muestra se encuentra con adecuados niveles de satisfacción respecto de la experiencia interactiva brindada por las plataformas que consume, con niveles de aprobación que van de normal (11% del total), satisfecho (65% del total) y muy satisfecho (24% del total).

4.1.1. Proceso de Benchmarking.

a) Objeto de *benchmarking*: plataformas que distribuyen y producen los contenidos interactivos más consumidos por el público mendocino.

b) *Benchmarks* (puntos de referencia): competitivos.

- DirecTV Argentina
- Cablevisión
- Supercanal
- Netflix Argentina
- Qubit
- Cinemad
- Odeón
- YouTube Argentina
- UnTref
- Vorterix
- CMG
- SmileHood

c) Métricas:

c1. Historia de la empresa-*target*.

c2. Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto).

c3. Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto). Se toma como referencia para esta clasificación

los criterios establecidos por Schwier y Mischanchuk ya explicados el capítulo 2. En el grado bajo

el usuario sólo actúa como receptor de información, en el medio el usuario puede dar respuestas simples conforme a determinadas instrucciones y en el grado de interactividad alto el usuario puede llevar a cabo numerosas acciones como respuestas a las instrucciones.

c4. Percepción del *target* (este apartado fue determinado con base a las encuestas realizadas). La

percepción se evaluó indagando sobre la calidad de los contenidos interactivos ofrecidos, el costo monetario de acceso a los mismos, atención al cliente y servicio post venta.

c5. Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, *Smartphone*, *Tablet*, multipantalla).

1. DIRECTV.

c1. *Historia de la empresa– target*. DIRECTV tiene sus inicios en 1994, convirtiéndose en un sistema de transmisión directa por satélite de la televisión por satélite a los hogares y empresas en todo Estados Unidos, el Caribe y América Latina. Ya en 2006, alcanzó una penetración de casi 16

millones de espectadores en las áreas antes mencionadas. La principal variable de segmentación del *target* está dada por el precio, \$480-\$1010 (según paquete contratado). Etariamente lo utiliza toda la familia, pero lo compran personas de más de treinta años, quienes buscan exclusividad y alto nivel de servicios.

c2. *Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto)*. MEDIO. On DirecTV HD, DirecTV Sports HD, DirecTV Sports2 HD, y TV On Demand.

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto)*. MEDIO.

- Tecnología DIRECTV Nexus: emplea un HD DVR en los decodificadores HD con los que ya cuenta el usuario. Fundamentalmente, posibilita pausar y retroceder los programas grabados desde cualquier televisor (Paquetes Oro, Nexus y Platino).
- PPV: permite adquirir películas, documentales, eventos específicos, etc., desde el control remoto de la TV, por teléfono o por SMS. Tiene un sistema de control parental.
- DirecTV On Demand: a través de un decodificador HD DVR conectado a internet, permite ver más de 1000 títulos en HD, disponibles 24/7, películas, series y contenido exclusivo (Paquetes Oro, Nexus y Platino).
- DirecTV Apps: con "Me llamas", el cliente no necesita llamar a la empresa, sino que, con un clic, un asesor de DIRECTV se comunicará con él. A través de la aplicación "Mi cuenta", puede acceder a los detalles de su factura desde la pantalla del televisor (Paquetes Oro, Nexus y Platino).
- DIRECTV Plus HD: permite grabar, pausar y retroceder la TV en vivo, y en alta definición (con hasta 1080 líneas de resolución y Sonido Dolby Digital 5.1, para una experiencia

envolvente). El usuario decide qué película o programa ver, cómo y en qué momento. Permite grabar dos programas mientras se mira uno ya grabado, almacenar 100 horas de contenido en HD y 400 en SD, y crear una videoteca con la programación favorita del cliente para verla cuando este quiera. La función “Control plus” graba desde la computadora o *Smartphone* desde cualquier lugar; con esta herramienta gratuita de DIRECTV (exclusiva para clientes de DIRECTV Plus y DIRECTV Plus HD), la computadora o teléfono móvil se convierten en un control remoto, lo cual posibilita grabar los programas favoritos cuando el cliente quiera y como quiera, sin necesidad de estar en su casa; también permite buscar contenido por título, actor y más. Cuenta con dos funciones adicionales: “Lo Más Destacado” y “Top Mach”.

Gráfico 35. DirecTV On Demand



Fuente: DirecTV

c4. *Percepción del target.* Buen servicio, pero demasiado costoso, contratarlo implica aumentos desproporcionados y demasiado frecuentes. Cuenta con un servicio de atención al cliente muy deficiente (es imposible comunicarse con asesores de servicio).

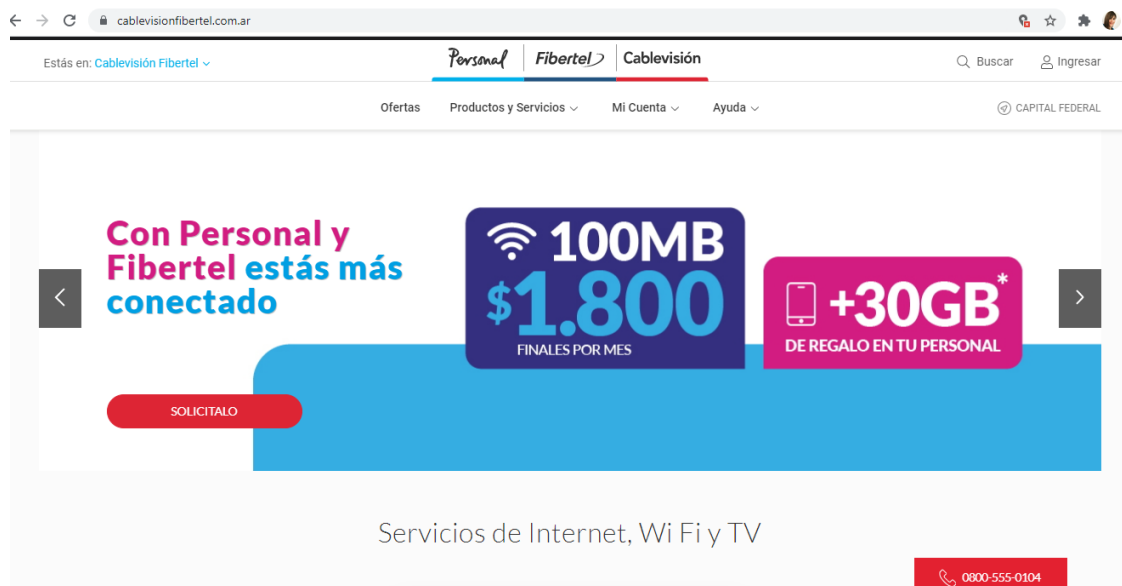
c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla).* MULTIPANTALLA.

2. Cablevisión.

c1. *Historia de la empresa-target.* Es una compañía argentina, propiedad del grupo Clarín, creada en 1981; presta sus servicios en parte de Argentina y Uruguay. Suministra también

servicios de Internet (Fibertel) y de telefonía fija (IP y Móvil, FiberCorp). Tal como sucede con DirecTV, para Cablevisión también la principal variable de segmentación del *target* está dada por el precio, pero con mucha menos dispersión y alternativas: \$571 finales por mes para el servicio clásico, \$616 finales por mes para el servicio Digital y \$669 para el servicio HD con el 50% de bonificación por doce meses, y combos combinados con Internet. Etariamente, lo utiliza toda la familia, pero lo compran personas de más de treinta años, buscan buen nivel de servicios. Debe agregarse una variable adicional de segmentación, la geográfica, pues su área de cobertura solo abarca las provincias de Buenos Aires, La Pampa, Santa Fe, Córdoba, Neuquén, Río Negro, Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Chaco, Formosa y Salta.

Gráfico 36. Plataforma Web de Cablevisión



Fuente: Cablevisión

c2. *Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto)*. MEDIO ALTO. Canal 2 Zona Oeste, Canal 2 Zona Sur, Canal 2 Punta Alta, Somos Zona Norte (SD y HD), Somos La Plata, Berisso y Ensenada, Somos Santa Fe, Somos Rosario, Somos Venado Tuerto (sur de Santa Fe), Somos Ayacucho, Somos Rafaela, Somos Bahía Blanca, Somos Dolores, Somos Salta, Somos La Pampa, Somos Lincoln, Somos Río Cuarto, Somos Gualaguaychú, Somos El Valle (Río Negro y Neuquén), Somos Río Tercero, C5N, TN, Canal Trece.

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto)*. BAJO.

- On Demand: servicio de más de 7500 títulos extra al contenido habitual (películas estrenos, series, documentales, recitales, clásicos del cine y los programas de la televisión que el cliente no llegó a ver). También posibilita alquilar películas por 24 h, para lo cual se requiere un decodificador de Cablevisión HD o Max HD (permite pausar, adelantar, rebobinar y filtrar contenido inadecuado para niños).
- Cablevisión Play: es una pantalla muy similar a la de Netflix, que permite ver TV *online* desde cualquier dispositivo.
- PPV: permite al cliente acceder a una oferta de programación más amplia, con un esquema de contratación "24 h", contratando un canal por el precio de una película hasta las 6 a. m.

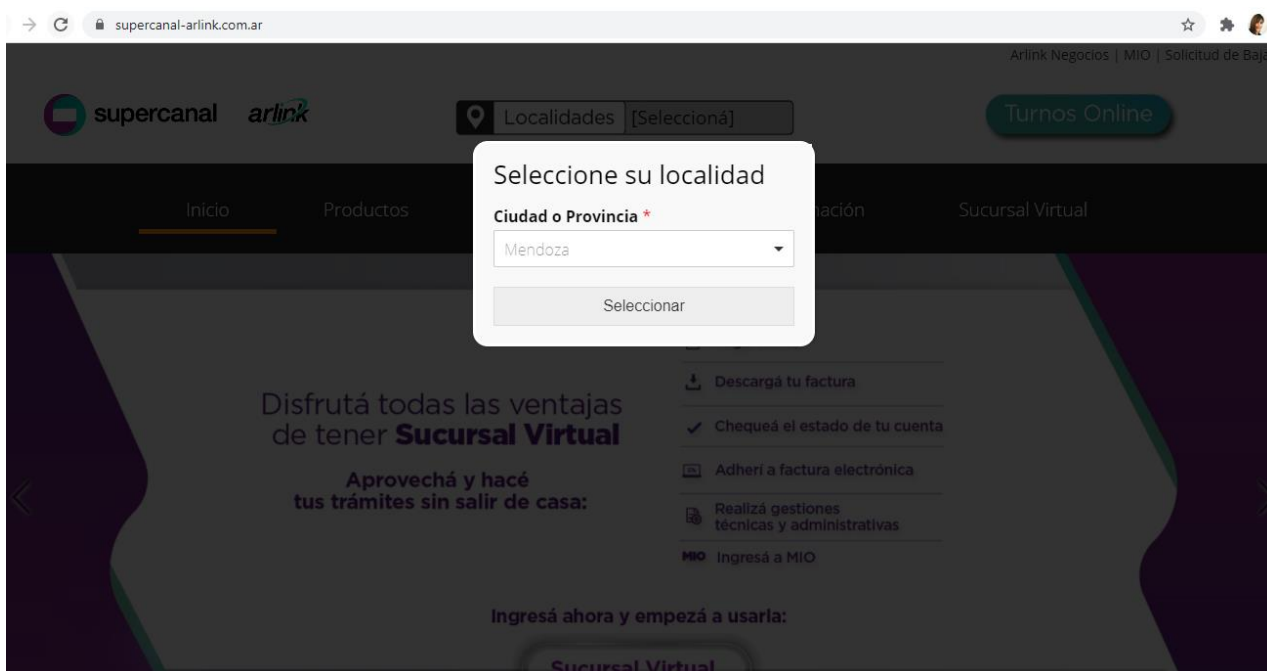
c4. *Percepción del target*: servicio deficiente con precio a nivel de mercado. Los clientes lo adquieren porque no existe otra compañía en su zona; tiene un mal servicio técnico.

c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla).* MULTIPANTALLA.

3. Supercanal.

c1. *Historia de la empresa-target.* Nace en la provincia de Mendoza, opera en trece provincias de Argentina (Catamarca, Chubut, Córdoba, La Rioja, Mendoza, Neuquén, Río Negro, San Juan, San Luis, Santa Cruz, Santa Fe, Tierra del Fuego y Tucumán). Ha desarrollado un servicio propio de Internet, Arlink, y lo ofrece en combos con el cable. La variable geográfica también es importante, los clientes buscan cable a un precio más accesible.

Gráfico 37. Plataforma Web de Supercanal



Fuente: Supercanal

c2. *Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto)*. BAJO. Básicamente, ofrecen oferta de terceros; de su propiedad es Canal 4.

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto)*. BAJO. Cuenta con una opción básica y una HD, no muy promocionada. Ofrecen la interactividad creada por terceros (Fox Play, TNT Go, ESPN Play, CN Go y Space Go).

c4. *Percepción del target*. Servicio de calidad estándar con un nivel de precios acorde.

c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla)*. No.

4. Netflix Argentina.

c1. *Historia de la empresa- target*: es una empresa fundada en 1997, en California (EE. UU.). Hacia principios de 2015 tenía más de 60 millones de suscriptores en todo el mundo. Para el 2018 se produjo un crecimiento del 30% en el negocio de los servicios de video de transmisión libre o OTT (*over the top*) teniendo como protagonista a Netflix y a varios actores locales. Se establece que el crecimiento del sector estará dado por la llegada de inversiones y de nuevos participantes locales.

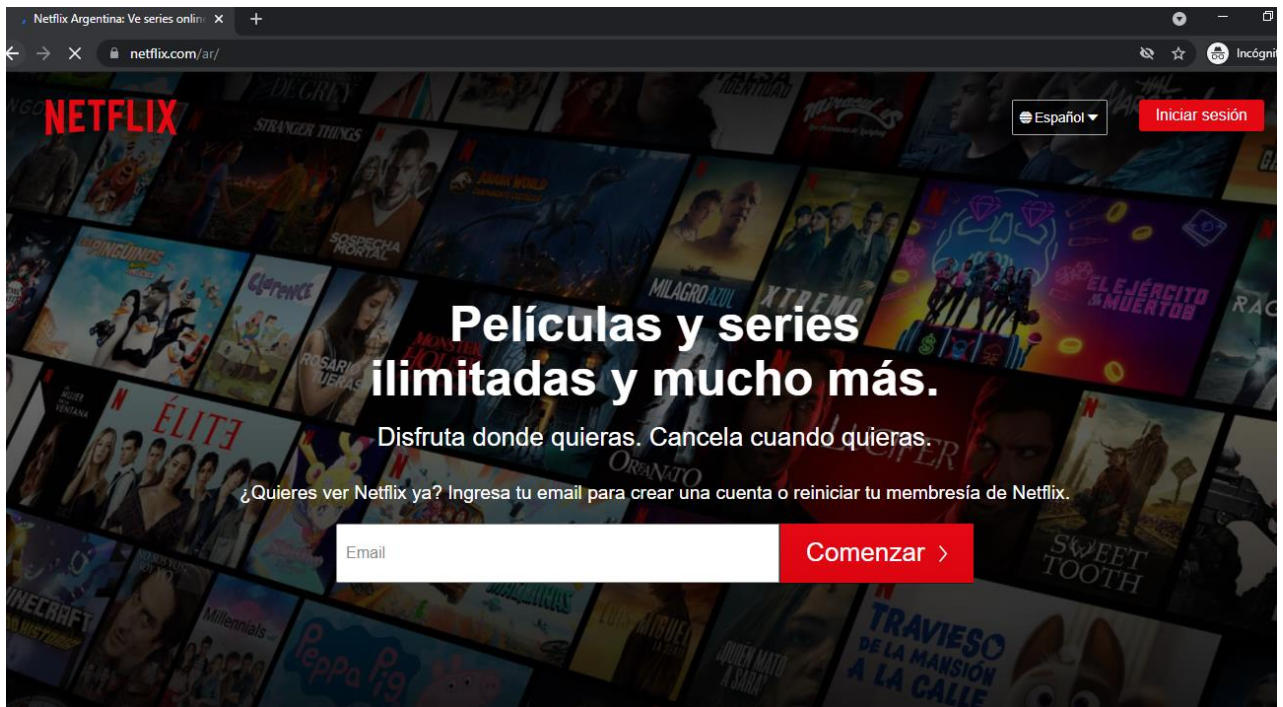
"Hasta la fecha, el mercado de OTT *premium* latinoamericano se percibe que ha sido fuertemente impulsado por Netflix (...) El nivel de conocimiento de los consumidores de los servicios de OTT *premium* se perciben bajos, y solamente en los hogares de mayores ingresos se percibe que tienen tanto la propensión y

capacidad de pago de contenidos de entretenimiento. Pero el trabajo refleja que las posibilidades de crecimiento se encuentran en los lanzamientos en el mercado, sobre todo en géneros populares como el contenido para niños o fútbol, estimando que en la Argentina entre 10-15 proveedores de nicho pueden tener más de 50.000 suscriptores pagos en 2018(...) Es en este contexto que el informe explica que para el 2018 en el mercado argentino pasaría de u\$S 45 millones actuales a un valor de 113 millones de dólares." (Cronista, 2016)

Este sería el primer modelo de negocios donde el *carrier* es tan rentable como el dueño del producto audiovisual. Inicialmente se enfocaba en un *target* que buscaba comodidad; hoy se ha convertido en sinónimo de calidad e incluso estatus social. A ello se suma la valoración que le dan en el mundo entero excelentes actores, escritores y productores, al querer trabajar allí. Busca satisfacer el deseo de quienes desean ver la TV sin tener que sufrir las incomodidades de la TV tradicional (básicamente, sin publicidad).

Para hacer uso del servicio se requiere de una tarjeta de crédito bancaria nacional y una conexión a internet de al menos 2Mb.

Gráfico 38. Plataforma Web de Netflix Argentina



Fuente: Netflix Argentina

c2. *Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto)*. MUY ALTO, sin límite creativo para actores y directores. Por un lado, transmite títulos renombrados de otras cadenas, tales como *Lost*, *Breaking Bad*, *Mad Men*, *Downton Abbey*, *Grey's Anatomy*, *House* o *Glee*, entre muchos más; por otro, transmite sus productos originales, con calidad hollywoodense, pero sin restricción de clasificación o público objetivo; por ejemplo, una historia como la de *Daredevil* pueda ser presentada de manera oscura y real, muy diferente a la visión de las películas de Marvel realizadas por Disney. Otros títulos que pueden mencionarse como originales son *House of Cards*, *Orange is the New Black*, *Hemlock Grove*, *Marco Polo*, *Bloodline*, *Sense8*, etc.

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto)*. ALTO. Netflix emplea *cookies* de rendimiento y funcionalidad para poder analizar los gustos del usuario y también evitar que este

deba introducir información ya brindada anteriormente (por ejemplo, durante el proceso de suscripción). Es interactivo hasta en sus campañas de comunicación.

c4. *Percepción del target*. Excelente nivel de servicio, buen precio a pesar de ser en dólares. Excelente servicio de atención al cliente.

c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla)*. MULTIPANTALLA.

5. Qubit.

c1. *Historia de la empresa – target*. Nació en Argentina, en 2010. Ofrece los mismos servicios que Netflix, pero apunta a un nicho de mercado desatendido por Netflix, a personas de menores recursos. Por esta razón, realizó acuerdos para facilitar las formas de pago (por la falta de este medio por parte del *target*): es factible pagar el servicio mediante las facturas de teléfono, y se cobra el servicio por película que se desea ver o de manera tradicional mediante el pago mensual de \$60. Prestan servicios en Argentina, Colombia, Paraguay y Uruguay. Cuenta con un millón de abonados y expectativas de crecimiento en América Latina. Su posicionamiento apunta a cinéfilos exigentes con un servicio eficiente, una plataforma prolija, un costo relativamente bajo y una oferta muy cuidada para ser disfrutada en televisores, computadoras, celulares y otros dispositivos. Brinda un centenar de títulos gratuitos, tal es el caso de rarezas como las películas españolas de culto.

Gráfico 39. Plataforma Web de Qubit



Fuente: Qubit

c2. *Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto)*. BAJO. Realiza acuerdos con productoras de cine y productoras independientes nacionales e internacionales para disponer de contenidos que hayan estado en el cine de manera reciente; cuenta con más de 4000 títulos.

“La principal fuente de ingresos se encuentra en su faceta como un producto de marca blanca. Actualmente, Qubit es el servicio detrás de Personal Play, la app de *streaming* de películas y series que viene precargada con los celulares de la operadora móvil de Telecom” (Infotechnology, 2015).

Personal Play se sirve del catálogo de Qubit (para esta opción se cobra un adicional de \$15 a los clientes, mientras se reparte el 15% de ganancias para cada una de las compañías).

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto)*. MEDIO. Permite ver películas y otros contenidos desde PC, *laptop* o *Smart TV*, sin tener que bajarlos al disco rígido. Próximamente, también se podrá acceder al servicio a través de diversos dispositivos conectados como *mediacenters* y consolas de videojuegos. Desarrolla plataformas para VOD (*video on demand*) destinadas a empresas masivas que quieran ofrecerlas a sus clientes. Principalmente trabaja con cable, operadores y telefónicas. También posee aplicaciones para iOS y Android.

c4. *Percepción del target*. Excelente nivel de precios. Mal servicio al cliente, no dan respuesta a los reclamos.

c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla)*. MULTIPANTALLA.

6. Cinemad.

c1. *Historia de la empresa-target*. Empresa Argentina que desde el 2015 está ingresando en Chile. Compite directamente con YouTube y Vimeo, pero con mayor potencial, ya que su proyección es de videos interactivos. Crea videos con objetivos comerciales, para interacciones de *social media, ecommerce* y *marketing*. Un video común alcanza una efectividad de entre el 1 y el 2%, mientras que uno interactivo, de entre 5 y 12%. “Funciona bajo un modelo de negocios SaaS (*Software as a Service* o Software como Servicio), que permite utilizar el *software* de manera *online* a cualquier usuario con el solo hecho de registrarse en ella” (Social). Su uso es gratuito, solo requiere un generar un registro por parte del usuario.

Gráfico 40. Web Cinemad:



Fuente: Cinemad

c2. *Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto)*. BAJO. Permite transformar un contenido inicial con herramientas propias.

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto)*. ALTO. Es una plataforma que permite transformar un video común en un video interactivo,

“que se transforma en una mezcla entre un infomercial y una tienda *online* donde el espectador participa y termina realizando la compra final. Un comercial interactivo que además permite conocer las métricas y resultados de un video en tiempo real y así poder optimizarlos inmediatamente para lograr generar la mayor efectividad”. Ofrece más de once herramientas interactivas simples, desde botones o zonas clicableables hasta *feeds* de Twitter, formularios o contenido web. Aumenta el *engagement* en un 40% y mejora hasta seis veces el ROI (*Return On Investment* o Retorno Sobre la Inversión) de la inversión *online*. La plataforma es de uso amigable y sencillo: solo basta subir el

video, editarlo agregando las herramientas de interacción que ofrece y

finalmente publicarlo.” (Pulso Social, 2015)

c4. *Percepción del target*. Experiencia digital de muy alto nivel, ofrece una propuesta de entretenimiento integrada. Muy buen servicio de atención al cliente.

c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla)*. MULTIPANTALLA.

7. Odeón.

c1. *Historia de la empresa – target*. Es una empresa argentina, desarrollo del INCAA (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales) y ARSAT (Empresa Argentina de Soluciones Satelitales), que compite contra Netflix, siendo la primera plataforma de contenidos audiovisuales de producción nacional (series, películas, documentales, cortos, animaciones, de todos los géneros y de todos los tiempos). Su objetivo es fomentar la producción de contenidos nacionales. En sus inicios fue gratuita y a partir del 2016 se estableció un abono mensual variable para determinados contenidos. Su *slogan* es “Odeón, una ventana a las historias de tu país”.

Gráfico 41. Web Odeón:



Fuente: Odeón

c2. *Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto)*. MEDIANA. En su mayoría los provee el INCAA.

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto)*. MEDO. Crea, con *cookies*, perfiles de gustos para usuarios, calificaciones de títulos mejor considerados anunciados de manera destacada. También permite que los usuarios personalicen las preferencias, armen la propia lista de contenidos favoritos y que accedan con su historial de navegación.

c4. *Percepción del target*. Muy buen precio y muy buen nivel de servicios al cliente. Excelente calidad fílmica y de opciones para ver lo mejor del cine argentino.

c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla).* MULTIPANTALLA.

8. YouTube Argentina.

c1. *Historia de la empresa-target.* Empresa creada en 2005 por tres empleados de PayPal y comprada por Google en 2006. Con su *slogan Transmite tú mismo*, muestra la esencia de lo que pretende: que cualquier persona o marca, teniendo o no conocimientos multimedia, pueda tener un canal de difusión. Es el sitio más famoso a nivel mundial de alojamiento de videos (*clips* de películas, programas de televisión y videos musicales, así como contenidos *amateurs* como video *blogs*). Para el año 2015 ya contaba con 1000 millones de usuarios y es la videoteca más vista en el planeta. Otro galardón que habla de su indiscutible éxito es que se posiciona como la tercera web más vista del mundo. Es tal vez el mayor competidor de la TV en el público más joven. A diferencia de la TV, YouTube permite que la audiencia consuma los videos que desea, cuando desea y con menor intromisión publicitaria. Un caso en Argentina que demuestra ambas cosas (popularidad entre el público joven y el cumplimiento del *slogan Broadcast yourself*) es el canal de contenido de Julián Serrano, un joven entrerriano, fanático de los videojuegos, quien en 2009 empezó con su canal de YouTube *ArgentinoJes*, en el que hacía diapositivas con imágenes relacionadas con la música de fondo; no tuvo mucha fama y lo suspendieron por usar vocabulario imprudente en sus comentarios. Después creó *Yotmbestoyalpedo* y *JulianSerrano7*. Su último canal fue *Jotaesse* en el que hace canciones de *rap* como *Sin ella*, *Me atrapaste*, y *Bronca*, y mediante este canal consiguió 60 millones de reproducciones, 700.000 seguidores en Twitter y 1 millón de “Me Gusta” en su *FanPage*. Estuvo en un programa en *Entre Ríos* y en *Antes del Mediodía* en Buenos Aires y fue

contratado por Cris Morena en su programa *Aliados*. Los contenidos generados como videos permiten un mayor tiempo de permanencia en las webs, hecho que se ve potenciado porque este formato posee más facilidad de comprensión.

c2. *Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto)*. ALTO. Desde su nacimiento, la cantidad de horas de contenidos vistas en YouTube crece 50% por año. Ello, en gran parte, se debe a su capacidad para interactuar con otras redes sociales de gran impacto, permitiendo insertar sus contenidos de manera amigable en Twitter y en Facebook. Los creadores de contenidos de la plataforma o *youtubers* (quienes en algunos países son más populares que las *celebrities*) han convertido su trabajo en una actividad más rentable de lo que habrían podido imaginar.

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto)*. ALTO. En marzo de 2015 lanzaron la herramienta de videos 360 grados, “no hay que tener nada en especial, ningún dispositivo de realidad aumentada” (TECH). En algunos videos se podrá mirar alrededor como si fueran la persona que filmó el video. Un gran problema de esta herramienta es que esos videos usan cinco veces más ancho de banda que los videos normales, por lo que la calidad inicial de las grabaciones es baja.

Gráfico 42. YouTube 360:



Fuente: YouTube

c4. *Percepción del target.* Los usuarios sienten que YouTube les ofrece contenido personalmente relevante. Tienen tendencia creciente a usar la plataforma mayor cantidad de horas por día.

c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla).* MULTIPANTALLA.

9. UnTref.

c1. *Historia de la empresa-target.*

“Hace más de una década, la Universidad Nacional de Tres de Febrero creó UnTref MEDIA, cuyos objetivos apuntan a la planificación, coordinación, diseño y producción de materiales de comunicación audiovisual y digital de alta calidad.

Proyectos que abarcan producciones de comunicación digital, televisión, radio, cine, desarrollos web, animación, videojuegos, trans y crossmedia” (UnTref, 2017).

Posee equipamiento y conocimientos suficientes para resolver los requerimientos completos de una producción televisiva, de hecho, prestan servicios a otras productoras. Producen cine y TV.

“El canal UN3 es una señal televisiva a cargo de la UnTref, impulsada por la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, tiene una grilla ecléctica, que cuenta con más de 40 programas, que se caracterizan por un formato poco tradicional, con amplia cantidad de series, micros y programas. A través de Internet, se puede observar UN3” (N3F, 2014).

Desde 2015 también puede verse por televisión, mediante 360 TV que se transmite por el canal 2504 de la Televisión Digital Abierta, el 22 de Cablevisión Digital, el 10 de Telecentro HD, el 723 de DirecTV, el 7 de Argentina y el 13 de Gigared (para Posadas, Corrientes, Resistencia, Santa Fe y Paraná).

c2. *Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto)*. MEDIANO. Producen gran cantidad de cortometrajes y miniseries tales como *Un mundo horrendo, Psicósomática, Alunizados, Cinéfilo, La Nota del siglo, Consultalo con la almohada, Un toque Han Solo, Aventuras de corazón roto, Retwittube, Eléctrica especial de Navidad, Periodismo total, Mundillo, El canal de Omar, Biógenes Hip Hop, Los trágicos, Un año sin nosotros, Sucede, Instrucciones para humanos,*

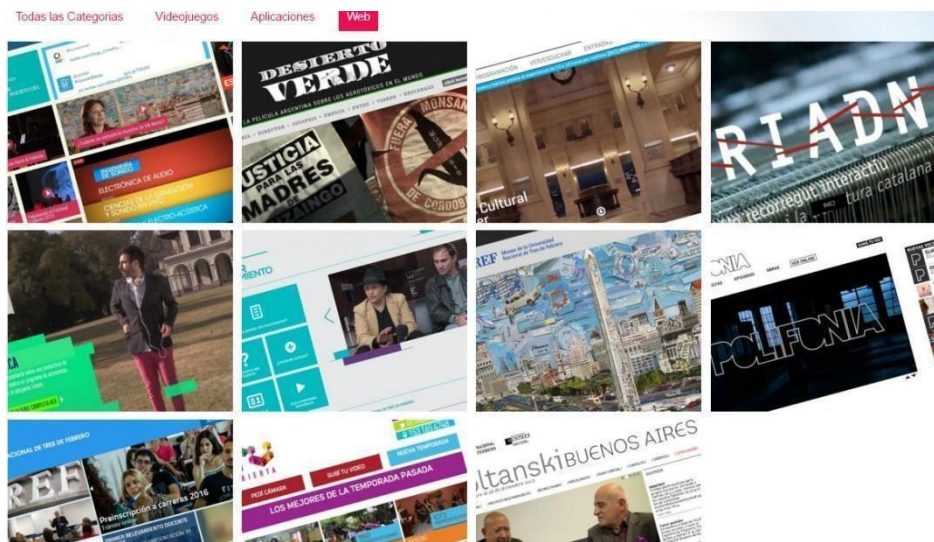
Tutelandia, Pick up the Fork, Algo de Carlos, Tiempo libre, Cortos de Gigantes, Eléctrica, En el carrousel, Simple, Cúmulo y Nimbo, Mundo subtulado, Poesía estéreo, Otra verdad, Bar San Miguel, Neuróticos, Questions, Circo, Retratos, Clown, Monologueros, Artemio, Ayudante de cátedra, Por qué acá, Discursos murales, CCI, Recorridos, A la gorra, Un3, Inteligencia colectiva, etc.

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto). ALTO.*

“Combinando las mejores aplicaciones y los últimos avances de ingeniería y diseño. La experiencia en educación y su vínculo con el mundo académico brinda un valor agregado diferencial para el desarrollo de productos divertidos en *edutainment* (educación y videojuegos), *advertainment* (publicidad y videojuegos) y gamificación” (UnTref, 2017).

El desarrollo interactivo es especialidad de la UnTref. Posee una gran cantidad de contenidos interactivos propios.

Gráfico 43. Plataforma Web UnTref:



Fuente: UnTref

La UnTref se encuentra en la vanguardia de desarrollo de interactividad en la Argentina, prueba de ello es el siguiente evento:

NEO Media Lab es un encuentro internacional organizado por la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Desde su origen en 2008, convoca a los principales actores de la industria de los medios, fortaleciendo el debate por la inclusión digital, la convergencia tecnológica, y los nuevos formatos y contenidos. Año tras año el evento reúne a destacadas figuras nacionales e internacionales de la industria y la academia.

Premio MACHINAM. La UnTref fue el Proyecto ganador en el Primer Concurso de Desarrollo de Videojuegos del INCAA-2014.

c4. *Percepción del target.* Excelente dinámica y excelente nivel de servicio.

c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla)*. MULTIPANTALLA. También es apto para consolas.

10. Vorterix.

c1. Historia de la empresa-target.

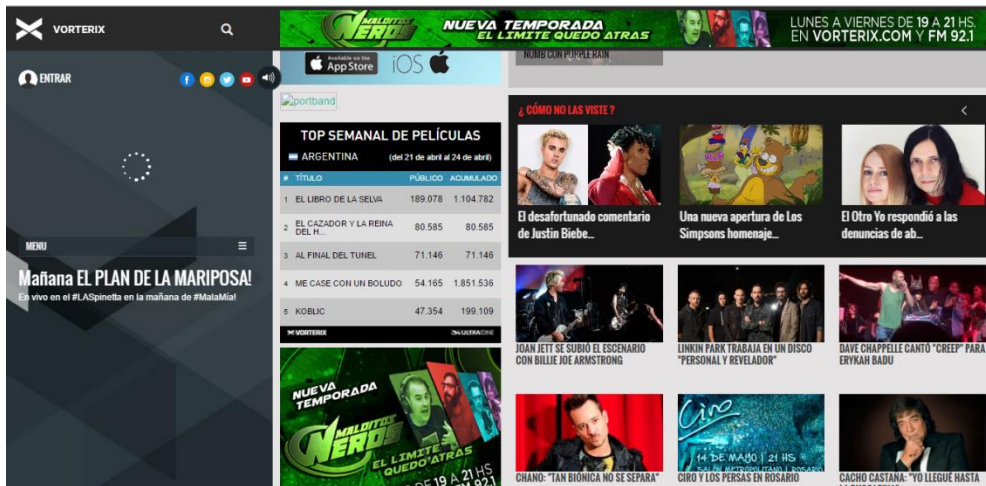
“Es una radio argentina que nació en 2012, de propiedad del grupo Indalo y de Mario Pergolini. A pesar de tratarse de una radio relativamente nueva, tiene en su haber destacados episodios como la transmisión en HD desde las Olimpiadas de Londres 2012, las transmisiones de recitales de Kiss, Pearl Jam y Foo Fighters desde estadios, las transmisiones de Slash y Megadeth desde el teatro Vorterix, las entrevista a Ricardo Iorio, Viggo Mortensen y Quino por Mario Pergolini, Divididos inaugurando el Estudio Luis Alberto Spinetta y la transmisión del Cosquín Rock 2013, 2014 y 2015, programas que tuvieron una audiencia de un millón de personas. El 10 de febrero de 2016, el Grupo Indalo adquirió CN23, el diario El Argentino y el 50% de Vorterix a Sergio Szpolski (Grupo Veintitrés)” (Comunicación y medios, 2015).

Su *target* involucra a personas de ambos sexos —con un poco de predominancia masculina—, de veinticinco a treinta y cuatro años, con una gran aceptación en un público más joven, de dieciocho a veinticuatro, y también con una muy buena *performance* entre treinta y cinco a cuarenta y nueve. La primera mañana con Sietecase y la segunda mañana con Mario Pergolini son más *multitarget*, y ahí tenemos una composición femenina bastante más fuerte de lo

que tenemos en el resto del día. En cuanto a nivel socio-económico, básicamente medio-medio y medio-alto. El 40-50% del *target* los escucha de manera *online*, lo que vence las fronteras de las antenas radiales; el 10% lo hace en dispositivos móviles. Su audiencia promedio es de 30.000 personas, pero cuando transmiten contenidos en vivo asciende a 100.000. Fue el primer proyecto radial multipantalla. Enfocan su modelo de negocios en la producción de contenidos diferenciados (radio-web-teatro). No es ni radio ni TV, es otra cosa.

c2. *Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto)*. MEDIANO. Cuenta con numerosos contenidos propios como es la revista *Vorterix experiencia digital* (revista de distribución digital gratuita que puede ser descargada en PDF, o leída mediante las apps de Google Play, de IOS u ON LINE), y en su web existe una sección de Video On Demand (VOD como *el Barón Rojo*, *Viticus*, *Qué es el Cannabis*, *Vinílico* —rock desde la Biblioteca Nacional—, *Historias urbanas*, *Dos por una mentira*, *Mala mía*, *Seres de luz*, *Back up*, *Nadie es inocente*, *Criaturas de la Noche*, *A Veces Vuelvo*, *Modelo 9.0*, *Ojo de Pez*, *Pesimistas del Gol*, *Bestias Mediterráneas*, etc.).

Gráfico 44. Plataforma Web Vorterix



Fuente: Vorterix

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto)*. MEDIO. Si se considera el sector de negocios en el que compite (radial), es muy alto. Desde sus inicios, Vorterix ha planteado la interactividad con sus oyentes mediante diferentes plataformas, usando como slogan *Te lo decimos con rock*. Desde el 2014 se encuentra disponible la aplicación móvil que permite escuchar e interactuar desde los teléfonos celulares descargando la APP en Android, iOS y Blackberry. Se realizan constantes consultas al *target* sobre el tipo de contenido a utilizar, las nuevas funcionalidades a agregar en la app (como chat, trivias, noticias), y se pasan videos.

c4. *Percepción del target*. Excelente nivel de servicios, muy creativo el contenido ofrecido.

c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla)*. MULTIPANTALLA.

11. CMG (Cris Morena Group).

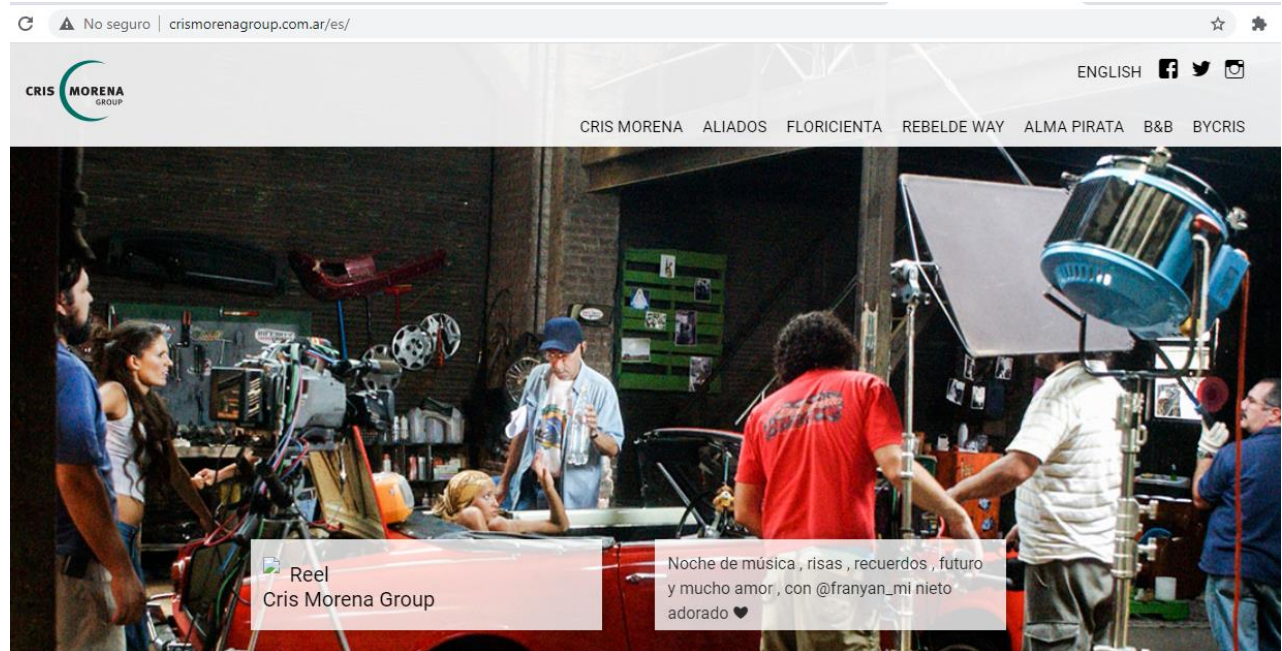
c1. *Historia de la empresa- target*. Es una productora de TV de Argentina. Es pionera en la producción de contenidos digitales. *Aliados*, fue el primer producto de la empresa pensado para tener gran complementariedad con Internet. Se lanzó en 2013 y tuvo dos temporadas. Fue transmitida por *Telefé* para Argentina, por la cadena *Fox* para el resto de Latinoamérica y por Internet a nivel mundial (desde un *Smartphone*, computadora o *Tablet*). Estaba orientado al público adolescente y juvenil. Trataba temas controversiales como la anorexia, el *bullying*, la explotación infantil, el alcohol, la violencia familiar, etc.; la serie tuvo más éxito por Internet que por TV. “Cris Morena es la creadora y productora de formatos que son sucesos internacionales: *Aliados*, *Casi ángeles*, *Alma pirata*, *Amor mío*, *Jake and Blake*, *Floricienta*, *Rebelde way*, *Rincón de luz*, *Verano del 98*, *Chiquititas*, *Jugate conmigo*, etc.” (CMG).

c2. *Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto)*. ALTO.

“14 formatos propios reproducidos en más de 40 países; 600 canciones editadas; 73 álbumes musicales editados con más de 14 millones de copias vendidas solo en Argentina; más de 9 millones de espectadores solo en teatros y estadios de Argentina; más de 6 millones de revistas vendidas solo en Argentina; 13.500 horas de Televisión en horarios estelares de canales líderes de cada región; más de 400 licencias de *merchandising* en más de 20 países; 70 premios nacionales e internacionales” (CMG, 2015).

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto)*. ALTO. Se concibe como una productora 360 grados, ello necesariamente la lleva a elevados niveles de interactividad.

Gráfico 45. Plataforma Web CMG:



Fuente: CMG

c4. *Percepción del target.* Contenidos de gran calidad para jóvenes y adolescentes.

c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla).* MULTIPANTALLA.

12. SmileHood.

c1. *Historia de la empresa – target.* Es una empresa fundada en 2010, especializada en contenidos de entretenimiento dirigido a niños de dos a cinco años, como también a adolescentes. Conformada por tres grandes unidades de negocio que trabajan en forma sinérgica: *studio + licensing + media*; tales unidades cubren los distintos aspectos que involucran a una producción integral. Smilehood se caracteriza por ser una productora que está orientada a enviar un mensaje

transparente, positivo, a transmitir valores humanos y respeto al medio ambiente al público infantil, adolescente y mayor. Cuenta con el apoyo de las mejores productoras internacionales que confían en Smilehood para que distribuya sus productos. “Posiciona y comercializa a nivel global, tanto producciones propias, así como productos de terceros que reúnen los estándares de calidad requeridos por las pantallas internacionales de la actualidad y también comercializa producciones donde Smilehood es productor asociado” (SmileHood, 2015).

c2. Generación de contenidos propios (bajo, mediano, alto). ALTO. Trabajo multidisciplinario y capacidad integral de producción. Posee gran cantidad de producciones propias. Entre sus contenidos se destacan: Plim Plim: “es un conjunto de contenidos 360° max, de alcance global, para niños de dos y once años que promueve valores humanos, primeros hábitos positivos y respeto por el medio ambiente” (SmileHood, 2015). Es el producto estrella de la compañía y distribuida por Disney Junior a nivel mundial, por canal 13 de Argentina y Discovery Family. En EEUU alcanza entre 3 y 4 puntos de *rating*. También fue nominado en los premios Martín Fierro como uno de los más importantes de la Argentina. Recibieron felicitaciones del Papa Francisco y fueron a visitarlo al Vaticano. El programa en YouTube tiene más de 140 mil reproducciones diarias. El programa ha sido traducido a siete idiomas, se encuentra en la grilla de Netflix y llega a cuarenta y cuatro países.

Gráfico 46. Plataforma Web SmileHood:



Fuente: SmileHood

También desarrollan programas como *Wake up* —se refiere a la búsqueda de la propia identidad como ser humano y como artista—, *Según Roxy* —comedia sobre una madre políticamente incorrecta en una misión por salir ilesa de la devastadora experiencia de la maternidad—, *Pispas* —en la furgoneta más divertida, simpática e ingeniosa de la televisión, Pispas y su pandilla de amigos descubren en cada episodio un nuevo mundo mágico y fascinante, donde encuentran alegres personajes que les acompañarán en sus siguientes aventuras—, *Los Creadores* —primera serie transmedia IDoTainment con formato multiplataforma 2nd & 3rd screen web-mobile-TV Social y *Ekaterina* —miniserie romántica producida por Amedia Film Production Company que sigue la historia de Catalina la Grande, una de las mujeres más poderosas de la historia, quien logró reinar treinta y cuatro años (la serie es distribuida por

Smilehood en el mercado latinoamericano junto a títulos como *Einstein: The Theory of love* y *Secrets of the Institute for Noble Maidens*, etc.) —. Componen sus propias bandas de sonido y produjeron la cortina musical de *Aliados*.

c3. *Grado de Interactividad (bajo, mediano, alto)*. MEDI. Smilehood es un nuevo modelo de empresa 360º que incluye la creación de contenidos de entretenimiento de alcance global, la distribución internacional de contenidos propios y de terceros y el desarrollo de licencias de los negocios derivados. Cuentan con 300 mil seguidores en Facebook para el caso de Plim Plim.

c4. *Percepción del target*. Gran calidad de los contenidos y calidez de atención por parte de la productora.

c5. *Flexibilidad de adaptación a diferentes pantallas (TV, monitor, Smartphone, Tablet, multipantalla)*. MULTIPANTALLA.

Tabla 6: Resumen de los resultados obtenidos del proceso de *benchmarking*

	CONTENIDOS			INTERACTIVIDAD			PERCEPCIÓN	MULTIPANTALLA
	B	M	A	B	M	A		
DIRECTV A.		X			X		Media	Sí
Cablevisión		X			X		Media	Sí
Supercanal	X			X			Media	No
Netflix A.			X			X	Alta	Sí

Qubit	X				X		Baja	Sí
Cinemad			X			X	Baja	Sí
Odeón		X			X		Baja	Sí
YouTube			X			X	Alta	Sí
UnTref		X				X	Baja	Sí
Vorterix		X			X		Baja	Sí
CMG			X			X	Baja	Sí
SmileHood			X		X		Baja	Sí
UnTref			X			X	Alta	Sí

Fuente: elaboración propia

De la tabla queda de manifiesto que solo una empresa de la muestra no produce contenidos multipantalla. Se utilizaron los colores verde, naranja y rojo emulando lo que denotan dichos colores en un semáforo, para facilitar la lectura de la tabla. El rojo La valoración de “percepción” de la tabla anterior se ha colocado solamente haciendo referencia al nivel de conocimiento por parte del *target* y se completa con las preguntas.

4.2. Prospectiva

La prospectiva incluye técnicas que buscan estudiar el futuro. Los métodos de prospectiva estudian el futuro en lo que se refiere a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico, sociocultural, psicológico, psico-social y las interacciones entre estos factores. Existe

una gama de métodos en la clasificación cuantitativa y cualitativa, entre los cuales se destaca el Panel de expertos.

Para el estudio de la presente tesis se empleó un panel de expertos y profesionales del sector, con el fin de obtener información respecto de las perspectivas de crecimiento del sector de contenidos interactivos de Mendoza, sobre los modelos de negocio vigentes y su forma de consumo. El panel se conformó por individuos con gran bagaje profesional y reconocimiento en el tema en cuestión, cuyos perfiles serán descriptos más adelante. Y buscando el consenso del panel de expertos, se utilizó el método de Delphi.

El panel de expertos involucra a un grupo de personas que se dedica a analizar y combinar su conocimiento perteneciente a un área de interés particular. La procedencia de los expertos puede ser local, regional, nacional o internacional (Georghiou, Cassingena y Keenen, 2010). Siguiendo esa línea de pensamiento, Cortezo (2001) afirma que los paneles de expertos deben ser integrados por un número de diez a quince especialistas, mientras se intenta lograr un equilibrio en sus orígenes profesionales, contruidos a medida conforme el área que se desea investigar.

Rodríguez Ortega (2010) aporta que luego de la exposición de ideas que efectúan los expertos, debe realizarse un informe en donde se indican las mismas y las posibles alternativas que se tendrán en el futuro. Afirma también que este método no requiere consenso —el informe no solo presentará el punto de vista de la mayoría, también reflejará todas las opiniones indicando el grado de acuerdo obtenido—. Es anónimo, los expertos no saben entre sí quienes forman parte del panel. Se debe presentar el cuestionario de manera iterada y con retroalimentación controlada. Los expertos irán recibiendo las respuestas al cuestionario que brindaron los demás, lo

que permite que cambien su punto de vista si otro argumento les pareció más apropiado que el propio.

Para echar luz sobre qué se considera experto, se tomaron los aportes de Concheiro (2007), quien establece como experto a quien es reconocido por los miembros que conforman el sector de la problemática que se pretende estudiar. Tal reconocimiento le permite avizorar futuros en relación a la misma. En síntesis, un experto no solo conoce cabalmente el tema en estudio o parte del mismo, sino que también es uno de los actores del sector estudiado.

El método Delphi fue usado para la generación de las variables a indagar por parte de los paneles. Ello implicó pasar por las fases propuestas por Betancourt (2015): definir el tema, elaborar el cuestionario, definir expertos, informar a los expertos su papel, distribuir el cuestionario, tabular respuestas y analizar, y finalmente, iniciar la siguiente vuelta.

El panel fue convocado y trabajado entre marzo y diciembre del año 2020, y sus participantes provenían de Argentina y Mendoza. Los miembros del panel fueron: Daniel González (Gerente General del Clúster Audiovisual Film Andes), Mariano Soler (Especialista en tecnología, Internet y marketing digital y dueño de Summit S.A.), Sebastián Rodríguez (Socio fundador Axxess Group), Matías Vaisman (Productor audiovisual), Emanuel Dalmau (diseñador multimedial), Mario Suárez (Socio fundador FP maker space), Alejandra Kindzersky (Gerenta de investigación de mercados del Observatorio Argentino de Marketing), Ángel Araya (programador audiovisual), Alberto Sabatini (Director radio Nacional Mendoza), y Guillermo Navarro (Coordinador de UncuLab).

4.2.1 Resultados obtenidos y conclusiones de la investigación realizada.

La mayor parte de los miembros del panel coinciden en que el mundo está pasando de la revolución industrial a la revolución digital. Surge así el concepto de industria 4.0 (también llamada cuarta revolución industrial, Industria inteligente, o Ciber Industria del futuro). Es una nueva forma de organizar los medios de producción, el de las fábricas inteligentes, apoyada en numerosas tecnologías, de las cuales las más importantes son la “Internet de las cosas”, los sistemas ciberfísicos, y la “cultura maker”. Esta revolución, que se encuentra en proceso de consolidación, generará profundos cambios sociales en los próximos años, priorizando las industrias de la economía naranja.

Algunos miembros del panel hicieron referencia a Schumpeter y su planteamiento sobre la innovación tecnológica como un componente fundamental para el crecimiento del PBI en una economía. Para ello se requiere de empresas innovadoras, haciendo hincapié en que la empresa innovadora es aquella que realiza algún tipo de modificación o mejora en sus productos, procesos o *marketing*.

Pocos miembros del panel afirmaron que para el segmento de contenidos interactivos se hacía más pertinente considerar aquellas empresas cuyo empuje innovador sea el de mercado. Entender el mercado es una tarea que por escala y velocidad de respuesta resulta más fácil para las pymes.

Todos los miembros del panel afirman que las empresas pymes innovadoras deben entender las nuevas lógicas de consumo de las sociedades signadas por el uso casi irrestricto de Internet, lo cual lleva a que la información vaya perdiendo su valor. Casi todo contenido posee una

expresión digital (con diferentes formatos y tipos de licenciamiento), franqueando las barreras de acceso del mundo analógico. La constante innovación tecnológica y de comunicación —que abarata fuertemente los medios de producción, reproducción, edición, almacenamiento y distribución de contenidos digitales o contenidos analógicos digitalizados— ha facilitado el desarrollo de esta nueva industria. También manifestaron la gran importancia del sector de las TIC en otros países del mundo, como es el caso de España, que tenderá a convertirse en los próximos quince años en el segundo de mayor contribución al PIB, hecho que se repite en varias economías mundiales de vanguardia. Dentro del sector de las TIC, el segmento de negocios de los contenidos digitales sería el de más rápido crecimiento.

Todos los miembros del panel concuerdan en que los contenidos interactivos son una tipología dentro de los contenidos digitales. Para la mayoría de los miembros, el hecho de desarrollar contenidos interactivos es muy importante para la interacción con redes sociales y en la generación de contenidos: integración de YouTube, Twitter y Facebook (porque retroalimenta y facilita el *engagement*).

Todos los miembros afirman que los nuevos públicos demandan contenidos audiovisuales y libertad de elección en relación a lo que consumen, al cómo y al cuándo lo hacen. También se presenta una vacancia para contenidos interactivos que incluyan información del entorno del usuario (eventos, deportes, etc.). Otro aspecto de consenso unánime fue el hecho de considerar fundamental investigar y entender cuáles eran los componentes más importantes en el vínculo de cada contenido con su audiencia para comenzar a construir en base a eso.

La mayoría de los miembros consideran que la monetización de los espacios interactivos debe respetar el precepto de publicidad no invasiva, como, por ejemplo, aplicaciones con pequeñas *splashes* de no más de cuatro segundos al inicio de la misma.

En lo que atañe al consumo, la mayoría de los miembros opinan que es multipantalla y los *smartphones* son protagonistas. La gran clave de producción de contenidos para esta pantalla es entender que el consumo de la batería resulta de fundamental importancia para poder afrontar el día. Por eso, es importante aportar contenidos de bajo consumo energético. Finalmente, una afirmación de gran consenso fue la siguiente: la producción de contenidos de calidad otorga un enorme diferencial.

4.3. Anexo cuestionario empleado en panel de expertos.

Guía de preguntas para panel de expertos

Estimada/o:

Mi nombre es María de la Paz Rego y estoy realizando mi Tesis Doctoral sobre Modelo de negocios de la producción de contenidos interactivos desde Mendoza, en la Universidad Autónoma de Barcelona.

El presente estudio busca recabar información sobre las perspectivas de crecimiento del sector de contenidos interactivos de Mendoza, sobre los modelos de negocio vigentes y su forma de consumo.

Usted ha sido seleccionado debido a sus conocimientos y *expertise* en el área que estoy investigando. El panel está siendo convocado con autoridades y gerentes de empresas del sector, diseñadores de contenidos, docentes, periodistas, y personal afín.

Las respuestas que vuelque en la presente serán anónimas y garantizamos la absoluta reserva.

Siéntase libre de explayarse en los temas que considere pertinentes.

- Empecemos por adentrarnos en el tema: ¿Qué entiende por industria 4.0?
- ¿Considera usted que estamos atravesando una cuarta revolución industrial? Si su respuesta es afirmativa, explique por qué lo considera así.
- ¿Le parece que esta cuarta revolución industrial representa una oportunidad para las industrias que desarrollan contenido interactivo?
- ¿Considera que las empresas pymes innovadoras deben entender las nuevas lógicas de consumo de las sociedades embebidas en el uso de internet? Expláyese.
- ¿Cuáles son los factores que considera que han desarrollado esta nueva industria?
- ¿Resulta importante el crecimiento que ha experimentado el sector de las TIC a nivel mundial?
- ¿Considera usted a los contenidos interactivos como una tipología dentro de los contenidos digitales?
- ¿Es importante la interacción con redes sociales en la generación de contenidos?, ¿por qué?
- ¿Resulta importante la libertad de elección (cómo, ¿cuándo, etc.) para los nuevos públicos en lo referido a contenidos audiovisuales?

- ¿Qué tipo de información requieren los nuevos públicos?

- Para usted: ¿es importante investigar y comprender el tipo de vínculo que se genera entre la audiencia y el contenido? Explique.

- Con respecto a la monetización de los espacios interactivos, ¿qué consideraciones se deben tener?

- ¿Cómo definiría al consumo de estos contenidos? Detalle.

- ¿Qué dispositivo se utiliza en mayoría?

- Para usted: ¿la generación de contenidos de calidad otorga una diferencia o no?

Capítulo 5: MODELO DE NEGOCIOS PARA PYMES MENDOCINAS DISTRIBUIDORAS Y PRODUCTORAS DE CONTENIDOS INTERACTIVOS

5.1. Introducción.

Con base en la información recabada en el Capítulo 4 —donde se plasma el trabajo de campo de la presente tesis— se ha construido el Lienzo Canvas aplicado a los modelos de negocios de las pymes mendocinas productoras de contenidos.

En el capítulo actual se analizará el modelo de negocios de las cinco principales empresas del universo estudiado en el trabajo de campo, a saber:

- DirecTv Argentina
- Supercanal
- Vorterix
- Netflix Argentina
- Youtube Argentina

Las empresas seleccionadas son aquellas con mayor *share* —participación— en el mercado de contenidos digitales de Argentina, con gran importancia y presencia en la provincia de Mendoza. Serán estudiadas de acuerdo con los nueve bloques propuestos por Osterwalder (2011) para analizar el lienzo de un modelo de negocios, y también respecto del patrón de negocios en el que mejor se circunscribe cada uno de los mismos.

Un modelo de negocio tiene por objetivos (a) integrar la propuesta de valor, (b) establecer con claridad el *target* a atender, (c) delinear la estructura de la cadena de valor, (d) cuantificar los

costos que son requeridos para ofrecer valor, (e) estimar el potencial de beneficios a obtener, (f) esclarecer la posición de la empresa dentro de la red del sistema de valor (proveedores - empresa -clientes), y (g) formular la estrategia competitiva.

5.1. Análisis de Lienzo Canvas.

5.1.1 DIRECTV Argentina.

La empresa posee las siguientes características para cada uno de los nueve bloques:

I. Segmento de mercado. Este modelo de negocios no está centrado en las necesidades específicas del segmento objetivo. De manera descriptiva general, los clientes de DIRECTV son personas *cabeza de hogar*, quienes necesitan una gran variedad de programación, debido a que su familia está formada por miembros de edades diferentes y, por lo tanto, requiere variedad de contenidos. Su principal variable de segmentación es la etaria: de veinte a cincuenta y cuatro años; excluye de la misma a los ancianos, los cuales adquieren el servicio por cultura o estatus. Posee varios segmentos diferentes dentro de su *target*, puesto que posee clientes cuyo índice de rentabilidad es muy diverso y que están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. De allí se desprende la segunda —y tal vez más importante— variable de segmentación, la socioeconómica:

- El segmento masivo representa aproximadamente el 25% de su clientela y pertenece a un nivel socioeconómico (NSE) D/E y es atendido mediante el *pack* prepago.
- El segmento intermedio tiene una participación en el 40% de su clientela y posee un NSE equivalente a C3 y C2, la oferta que reciben es el *pack* bronce y plata.
- El segmento alto equivale al 35% de su clientela y posee un NSE AB y C1, siendo atendido por el *pack* oro y platino.

II. Propuestas de valor. Las propuestas de valor son los motivos por los cuales los clientes eligen nuestra propuesta y no eligen a la competencia. Las propuestas de valor de DIRECTV son las que se enumeran a continuación:

- Brindar televisión satelital con programación exclusiva y única, con servicios como grabar programas y detener programas o películas que se están reproduciendo (aporta mayor control sobre el televisor, permite crear un menú personalizado, etc.). Es una de las propuestas *broadcasters* que más iguala los servicios de *streaming* como Netflix.
- Garantizar la continuidad del servicio con alta calidad en imagen y sonido.
- Ofrecer altos estándares en atención al cliente (calidad de servicio en la venta e instalación, frente a problemas que pudieran surgir del funcionamiento del servicio, en la revisión de precios, en la atención posventa y en generar una facturación que nunca sea en perjuicio del usuario).
- Sensación de estatus por posicionamiento de marca. El valor percibido de la marca DIRECTV hace sentir al usuario como parte de un consumo selecto.

- Se apalanca con la fuerza que hoy tiene su servicio de Internet por fibra óptica, de gran potencia, ya que ofrecen ambos como paquete a precios muy competitivos, por encima del mercado, pero no excesivamente superiores.

Mientras más disruptiva sea la propuesta de valor y mientras mejor satisfaga el deseo o el problema del cliente, más poderosa será dentro del esquema de negocios. Este módulo es realmente muy importante en la generación de valor de DIRECTV.

III. Canales. Hace referencia a la forma en que DIRECTV se comunica con sus clientes, distribuye o brinda el servicio y la forma en que vende. Son los medios a través de los cuales hacen llegar su propuesta de valor a los clientes. Su estructura de distribución es intensiva y es mixta al combinar canales directos e indirectos.

- Canales directos propios: oficinas propias, equipo comercial, ventas por Internet y *call center*.
- Canales indirectos: agentes autorizados.

En términos generales, los canales cumplen adecuadamente las funciones que se espera de ellos (informar, evaluar, comprar, entregar y realizar la posventa). Si bien se puede considerar que DIRECTV tiene buen desarrollo de sus canales de distribución, no se observa una importante generación de valor por parte de los mismos.

IV. Relaciones con los clientes. Se percibe que DIRECTV prioriza la atención personalizada por encima de la automatización. En la actualidad, si bien el objetivo de la marca debería ser la fidelización —sobre todo para ser coherente con lo esbozado en sus propuestas de valor—, se ven más orientados a la captación. De esa manera, desatienden el objetivo más potente que puede tener este módulo para un modelo de negocios. Se ve también un trabajo de venta sugestiva (*crosselling*) que incentiva en los clientes actuales la compra de otros servicios de la empresa.

Gráfico 48. Formas de relacionamiento de DirecTV con sus clientes abril 2021:



Fuente: Página Web de DirecTV Argentina – www.directv.com.ar

Tal como puede observarse en el gráfico 48 —la visualización de la página Web de la empresa—, DIRECTV ofrece numerosas formas de relación: automatizada, de autogestión y a través de trato personal.

V. Fuentes de ingresos. Los flujos de caja de la empresa son generados por ingresos mediante transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes — tales como *pay per view* o cargo de instalación por única vez—, y por los ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos, realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor (los diferentes *packs* contratados por los clientes) o del servicio posventa de atención al cliente (como el cambio de un decodificador). DIRECTV tiene claramente una estrategia de precios basada en la competencia, con fijación por encima del mercado. En cuanto a las tácticas de fijación de precios, ha usado la mayor parte de las opciones disponibles:

El gráfico 51 muestra el uso de la técnica de precio psicológico se basa en los estudios de Thomas, M. (2005), los cuales aseguran que las terminaciones en 9, 5 o 0 son más efectivas que otras a la hora de fijar precios.

Gráfico 52. Ejemplo de promoción de reducción de precios mediante táctica de precio por paquete realizada por DIRECTV en abril de 2017:

The image shows a screenshot of the DIRECTV website's 'Paquetes Premium Películas' section. It lists four packages: FOX Premium (8 Señales, \$228 POR 30 DÍAS), HOTPACK (2 Señales, \$4,5 | \$129 POR DÍA / POR 30 DÍAS), HBO PACK (4 Señales, \$170' POR 30 DÍAS), and HBO MAX (10 Señales, \$190' POR 30 DÍAS). A large orange circular call to action 'Suscríbete aquí' is overlaid on the HBO MAX package, with a price tag of '\$190'90' visible behind it.

Paquete	Señales	Precio	Detalle
FOX Premium	8 Señales	\$228	POR 30 DÍAS
HOTPACK	2 Señales	\$4,5 \$129	POR DÍA / POR 30 DÍAS
HBO PACK	4 Señales	\$170'	POR 30 DÍAS
HBO MAX	10 Señales	\$190'90	POR 30 DÍAS

Fuente: Página Web de DirecTV Argentina – www.directv.com.ar

DIRECTV usa de manera completa las técnicas de fijación de precios que aporta Fernández (2003). A ellas se suma el precio de desnatado cuando ingresó en el mercado argentino, fijando valores relativamente altos. Luego, cuando creció de manera importante su cuota de mercado, fue bajando precios con la justificación de los paquetes, al ofrecer menores prestaciones que justificaran tal baja. El precio del paquete básico es de 20 USD.

VI. Recursos clave. Los recursos más importantes para ofrecer valor a los clientes, desarrollar los canales de distribución, desarrollar relaciones con los clientes y obtener ingresos de DirecTV son los siguientes:

- Capacidad de los recursos humanos (instalaciones, solución de problemas, capacidad de venta, etc.)
- Convenios de exclusividad con determinados canales y eventos de televisión.
- Tecnología de punta que facilita la prestación del servicio (decodificadores, antenas, etc.)

- Tecnología de contacto ágil (*call center*, página web, etc.).
- Instalaciones físicas para atender a los clientes y para brindar respaldo a los recursos humanos.

VII. Actividades clave. Las acciones indispensables para lograr que el modelo de negocios de la empresa sea exitoso se resumen en (a) compras de contenido local e internacional, (b) desarrollo de tecnología de punta para prestar el servicio, (c) atención en el servicio posventa, (d) control de calidad en las acciones de ventas y en el servicio de instalación, (e) habilitación del servicio al usuario, (f) funcionamiento de la compra en los servicios PPV (*Pay Per View*), (g) acciones de retención de clientes, y (h) publicidad. DIRECTV, como modelo de negocios, está claramente apoyado en la red de tecnología que permite brindar el servicio de televisión satelital.

VIII. Asociaciones clave. Se refiere a aquellos socios y proveedores que aportan al funcionamiento del modelo de negocios de DIRECTV.

Como aliados estratégicos puede identificarse a los distribuidores —quienes posibilitan la venta masiva del servicio a nivel nacional—; a los bancos —encargados de lanzar promociones atractivas de venta y cobro en el mercado—; a los distribuidores de contenidos; a los puntos de recarga para el servicio prepago, y a proveedores de equipos (*modems, routers*, etc.).

IX. Estructura de costos. Los principales costos que requiere el funcionamiento del modelo de negocios de DIRECTV están asociados a contenidos y contratos de exclusividad de los mismos; a capacitación y salarios; a adquisición de equipos para brindar el servicio; a adquisición de clientes y de *marketing* en general; a transporte de datos, y a servicios satelitales y administrativos (para brindar el servicio y cobrarlo).

Gráfico 53. Modelo Canvas DIRECTV:

MODELO CANVAS



PARTNERS/ PROVEEDORES CLAVE - Distribuidores oficiales; - Bancos; - Distribuidores de contenidos; - Puntos de recarga para el servicio pre-pago; - Proveedores de equipos (modems, routers, etc.).	ACTIVIDADES CLAVE Compras; Tecnología; Postventa; Control de calidad; Instalación; PPV; Marketing y Publicidad.	PROPUESTAS DE VALOR -Programación exclusiva y única. -Alta calidad en imagen y sonido. -Altos estándares en atención al cliente. -Status por posicionamiento de marca. - Apalancamiento -Servicio de Internet por fibra óptica.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES Automatizada, Autogestión y Trato personal. También venta sugestiva.	SEGMENTOS DE CLIENTES - segmento masivo representa el 25% de su clientela con NSE D/E. - segmento intermedio con el 40% de su clientela y NSE C3 y C2, - segmento alto que equivale al 35% de su clientela con NSE AB y C1
	RECURSOS CLAVE		CANALES Canales directos propios: oficinas propias, equipo comercial, ventas por Internet y call center. Canales indirectos: agentes autorizados.	
ESTRUCTURA DE COSTOS Contenidos y contratos de exclusividad de los mismos; Capacitación y salarios; Adquisición de equipos; Adquisición de clientes; De marketing en general; Transporte de datos y servicios satelitales; Administrativos (para brindar el servicio y cobrarlo).		FUENTES DE INGRESOS -Capacidad de los recursos; -Convenios de exclusividad con contenidos; -Tecnología de punta (decodificadores, antenas, etc.); -Tecnología de contacto ágil (call center, página web, etc.); -Instalaciones físicas.		

Fuente: elaboración propia con base a Osterwalder (2011)

En el gráfico 53 se analiza, según el lienzo Canvas, el modelo de negocios de DIRECTV. El patrón correspondería a una empresa desagregada. Posee tres tipos de actividades empresariales que convergen, y cada una de ellas posee requerimientos propios: económicos, culturales y competitivos. Dichas actividades son: relaciones con clientes —el objetivo debería ser lograr la intimidad con el cliente—, innovación de productos —si se centraran en esta actividad deberían apuntar a lograr liderazgo de producto—, e infraestructura —se debe intentar lograr la excelencia operativa, donde la eficiencia juega un rol fundamental—. Es necesario que se enfoquen en una de las tres para ser verdaderamente fuertes y que planteen un análisis Canvas para cada una de ellas de manera independiente.

5.1.2. Supercanal

La empresa posee las siguientes características para cada uno de los nueve bloques:

I. Segmento de mercado. Este modelo de negocios tampoco está centrado en las necesidades específicas del segmento objetivo. Los clientes de Supercanal son personas más pragmáticas, que tienen un vínculo más funcional con el servicio; lo seleccionan por practicidad, multifuncionalidad (representa un acceso sencillo a un buen servicio de Internet, Arlink, con un servicio de entretenimiento subsidiado), y por bajo precio. La empresa se centra más en el mercado de masas que busca el mencionado bajo precio, que tienen necesidades y problemas similares. Son claramente pertenecientes al NSE C3 y C2. Los productos destinados a este *target* son: clásico, HD, pack fútbol y Mio. Luego ofrece los servicios de Internet como Arlink hogar y Arlink empresas.

II. Propuestas de valor. Los productos y servicios a través de los cuales Supercanal crea valor para el cliente son los siguientes:

- MIO: opción On Demand de la empresa, con la que apunta a acercarse al valor brindado por plataformas como Netflix (ofrecer contenido que el usuario desee, desde el dispositivo que desee y cuando lo desee).

Gráfico 54. Ejemplo del servicio Mio On Demand de Supercanal en abril de 2020



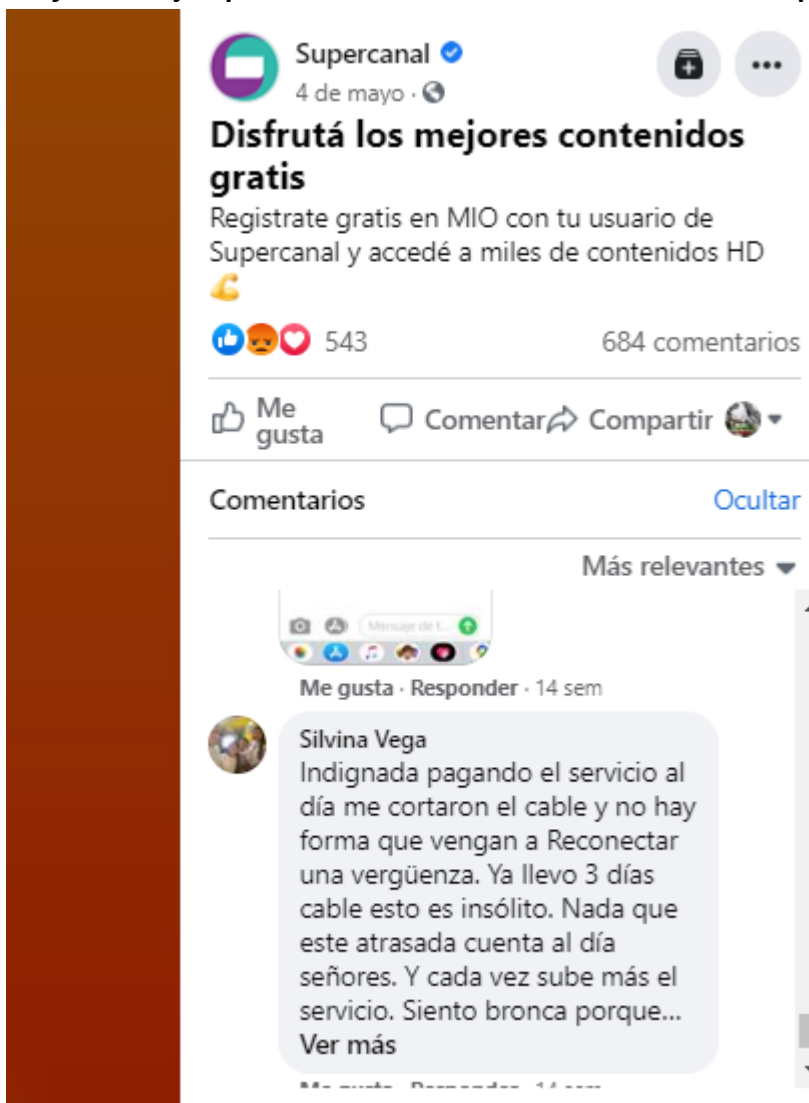
Fuente: Web de Supercanal - <https://www.supercanal-arlink.com.ar/>

Más que ser una ventaja en sí mismo, MIO representa un complemento para la oferta global de servicio de entretenimiento por cable, a bajo precio. Las propuestas de valor de Supercanal no ofrecen novedad, mejora en el rendimiento, personalización, diseño, marca - estatus, rendimiento, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad, etc. Es un servicio similar a lo que ofrecen otros competidores, pero mantiene en el conjunto la lógica de precio más accesible, lo que se constituye en su fuente de valor.

III. Canales. Los canales de distribución de la empresa son propios directos: oficinas comerciales, fuerza de ventas, *call center* y página web. Su estructura de distribución-ventas también cuenta con una conjugación de canales de terceros mediante comercializadoras. Tanto la fuerza de ventas en terreno como las comercializadoras ganan más cuerpo a medida que se habilitan técnicamente algunas zonas nuevas. Combinan trato personal con automatizado, pero con mal desempeño de las funciones básicas que se esperan de un canal.

IV. Relación con los clientes. La captación de clientes es buena, así como la venta sugestiva. Sin embargo, en materia de fidelización tiene numerosos errores, además de gran dificultad para poder ser contactados por parte de los usuarios o promesas incumplidas por parte de atención al cliente.

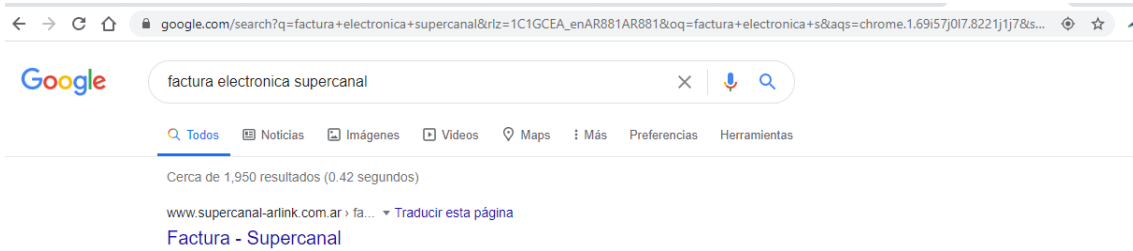
Gráfico 55. Ejemplo de Servicio de Atención al Cliente de Supercanal en mayo de 2021:



Fuente: captura de pantalla del Facebook de la empresa - <https://www.facebook.com/Supercanal/>

La permanencia del cliente en la empresa termina siendo fruto del precio bajo o de no existir competencia en la zona de cobertura. Brinda la opción de servicios automáticos, combinando de manera más compleja el autoservicio con funciones automáticas, como la obtención de factura electrónica a través de un usuario digital que gestiona el cliente y que habilita la empresa.

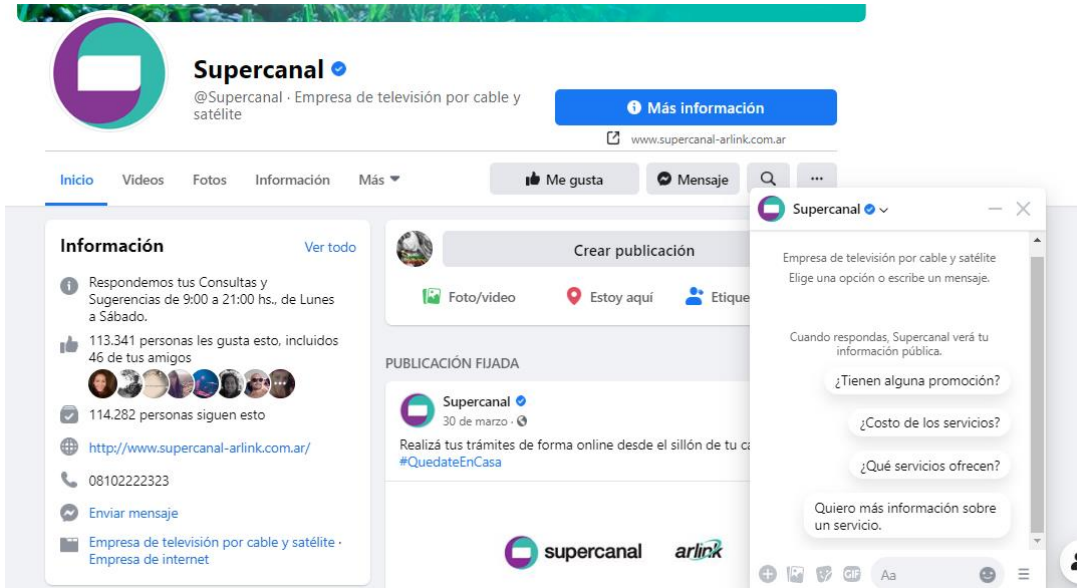
Gráfico 56. Ejemplo de Automatización de servicios al cliente Supercanal (factura online) mayo 2021:



Fuente: Captura de pantalla de búsqueda en Google

Es un aspecto favorable porque es sencillo de encontrar por sus palabras clave y es fácil de obtener. Cuando se ingresa al Facebook de la empresa, automáticamente se abre un chat con consultas frecuentes. Así se muestra:

Gráfico 57. Automatización de servicios al cliente Supercanal mayo 2021 (bot de atención al cliente):



Fuente: captura de pantalla del Facebook de la empresa - <https://www.facebook.com/Supercanal/>

La relación con el cliente también se desarrolla mediante la atención personal con representantes de atención al cliente del *call center* y de las oficinas comerciales. No brindan

asistencia personal exclusiva, tampoco pueden optimizar el potencial que representan la creación colectiva ni el espíritu de comunidad.

V. Fuentes de ingresos. El flujo de caja es generado por la suscripción tanto al servicio de cable como al de internet. La política de fijación de precios está claramente basada en la competencia y por debajo del mercado, es decir, ofrecen un precio perceptiblemente más bajo que sus competidores directos. También posee ingresos por pagos puntuales de clientes (PPV), y también en ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro del servicio de cable y/o internet que brinda la empresa (cuota por uso).

Gráfico 58. Ejemplo de Servicio Pay Per View de Supercanal Octubre 2018 (descuento):



Fuente: captura de pantalla de la Web de la empresa - <https://www.supercanal-arlink.com.ar/>

No posee ingresos por venta de activos, cuota de suscripción, préstamo —alquiler— *leasing*, concesión de licencias, gastos de corretaje ni de publicidad.

En cuanto a sus tácticas de fijación de precios, emplean:

- Precios por paquete: brindan servicio de televisión por cable, más Internet, a precios con importantes descuentos. Son precios tan notables que incluso algunas personas se convierten en clientes porque les cuesta prácticamente lo mismo tener televisión e internet con Supercanal que solo internet con otras empresas.
- Discriminación de precios: por tipo de cliente, ofrece a estudiantes una tarifa preferencial.

Gráfico 58. Ejemplo de uso de táctica de Discriminación de precios (estudiantes) de Supercanal febrero 2019:



Fuente: captura de pantalla de la Web de la empresa - <https://www.supercanal-arlink.com.ar/>

- Descuentos: Se cumple con la condición de excepcionalidad, en el siguiente caso por el Mundial:

Gráfico 59. Ejemplo Descuento excepcional (Mundial) realizado por Supercanal en 2018:



Fuente: captura de pantalla de la Web de la empresa - <https://www.supercanal-arlink.com.ar/>

Su fijación de precios se basa en variables estáticas. El precio del paquete básico es 14 USD.

VI. Recursos clave. Los activos más importantes que llevan a que el modelo de negocios funcione son todos aquellos que permiten brindar la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los mismos están asociados a los recursos enumerados a continuación:

- Costos bajos, trasladables al precio.
- Recursos físicos: edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución (todo lo que permite que el servicio se instale y se brinde).
- Intelectuales: sobre todo los asociados con bases de datos de clientes, ya que es una empresa con mucha fuerza en el interior del país.

- Recursos humanos: en esta materia son indispensables los comerciales para venta, los técnicos específicos que realizan instalaciones y que permiten que el servicio se brinde. No se menciona los puestos relacionados con la atención al cliente debido a que, como se mencionó anteriormente, la empresa tiene importantes falencias en dicha materia.
- Económicos: sin lugar a duda es un recurso clave, ya que para poder brindar el servicio se requiere una gran inversión inicial.

VII. Actividades clave. Las acciones más importantes para el éxito en el modelo de negocios de Supercanal son las relacionadas con (a) compras de contenido local e internacional, (b) desarrollo y/o adquisición de tecnología para prestar el servicio, (c) atención en el servicio posventa (actividad mal desarrollada por la empresa), (d) control de calidad en las acciones de ventas y en el servicio de instalación, (e) habilitación del servicio al usuario, (f) funcionamiento de la compra en los servicios PPV (*Pay Per View*), (g) acciones de retención de clientes (actividad en la que también existen importantes fallas), y (h) publicidad.

VIII. Asociaciones clave. La red de proveedores y socios que hacen posible el funcionamiento del modelo de negocios de Supercanal está integrada por operadoras televisivas de renombre —tales como HBO, Cinemax y Fox—. También son fundamentales las comercializadoras —que prestan apoyo para el logro de las ventas—, y los bancos —que mediante sus tarjetas de crédito permiten realizar importantes promociones y facilitar las ventas—. Ambos se enfocan en la optimización y la economía de escala, buscando de esa manera hacer eficiente la asignación de recursos y actividades. Buscan reducir costos a través de recursos compartidos, como es el caso de las comercializadoras.

IX. Estructura de costos. Entre los principales costos necesarios para el funcionamiento del modelo de negocios de la empresa se consideran los enunciados a continuación: contenidos y contratos de exclusividad de los mismos; salarios; adquisición de equipos para brindar el servicio; costos de adquisición de clientes y de *marketing* en general; transporte de datos, y costos administrativos (para brindar el servicio y cobrarlo). Las orientaciones de esta estructura se apoyan en costos y en economías de campo. En el caso de costos, se manifiesta en la búsqueda propuestas de valor a bajo precio, un importante uso de sistemas automáticos y un elevado grado. Las economías de campo se ven reflejadas en el hecho de que el servicio recientemente cambió de nombre a Supercanal-Arlink; ahora se comercializa y brinda tanto el servicio de televisión por cable como el de internet bajo la misma estructura (canales de distribución, recursos humanos, etc.).

**Gráfico 60. Modelo Canvas Supercanal:
 MODELO CANVAS**

PARTNERS/ PROVEEDORES CLAVE Operadoras televisivas de renombre, las comercializador as y los Bancos que mediante sus tarjetas de crédito.	ACTIVIDADES CLAVE Compras contenido, tecnología, ventas e instalación, habilitación del servicio al usuario, funcionamiento del PPV.	PROPUESTAS DE VALOR Es un servicio similar a lo que ofrecen otros competidores, pero a precio más bajo, lo que se constituye en su fuente de valor.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES Buena relación, venta sugestiva. Pero numerosos errores al fidelizar.	SEGMENTOS DE CLIENTES Mercado de masas que busca bajo precio. NSE C3 y C2.
	RECURSOS CLAVE Costos bajos, Recursos físicos, Intelectuales y Recursos humanos y Económicos.		CANALES Propios directos: oficinas comerciales, fuerza de ventas, call center y página web. y canales de terceros: comercializadoras.	
ESTRUCTURA DE COSTOS Contenidos y contratos de exclusividad de los mismos; salarios, adquisición de equipos para brindar el servicio, de adquisición de clientes y de marketing en general, transporte de datos, administrativos.		FUENTES DE INGRESOS El flujo de caja es generado por la suscripción tanto al servicio de cable como al de internet y el PPV. Estrategia de precios basada en la competencia y por debajo del mercado		



Fuente: elaboración propia con base a Osterwalder (2010)

El patrón correspondería a una empresa desagregada. También despliega tres tipos de actividades empresariales que convergen. Pero, a pesar de que cada una posee requerimientos propios (económicos, culturales y competitivos), es claro que solo una se desempeña correctamente y produce valor, lo que puede marcar quizás el correcto funcionamiento de esta tipología de modelo de negocios. Dichas actividades son: relaciones con clientes —el objetivo debería ser lograr la intimidad con el cliente—, innovación de productos —si se centraran en esta actividad deberían apuntar a lograr liderazgo de producto—, e infraestructura —se debe tratar de lograr la excelencia operativa, donde la eficiencia juega un rol fundamental—. El enfoque está en el logro de la eficiencia y no así en alcanzar la excelencia operativa.

5.1.3. Vorterix

La empresa posee las siguientes características para cada uno de los nueve bloques:

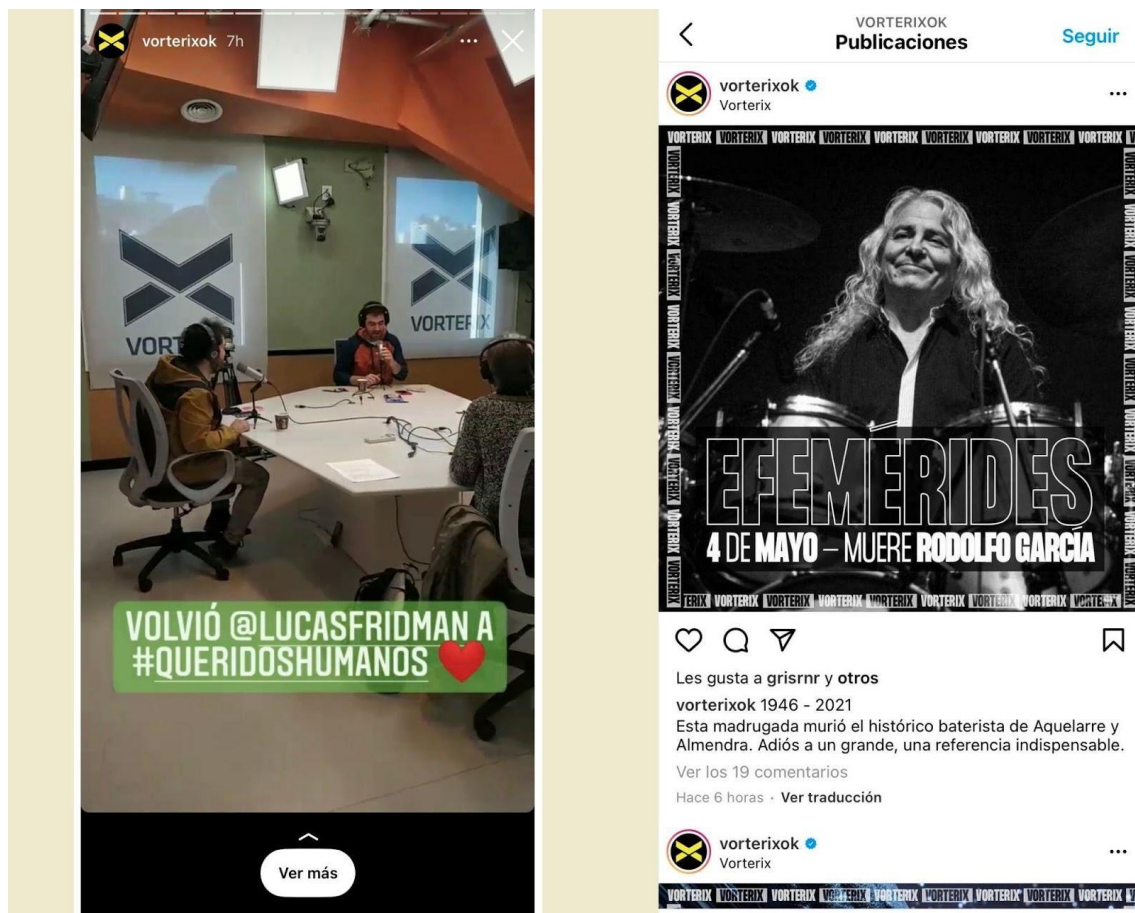
I. Segmento de mercado. Es un modelo de negocios que plantea una ruptura con respecto al esquema de la radio tradicional; se basa en tres pilares: teatro, radio e internet. El cliente objetivo de Vorterix es el net-vidente o usuario del sitio web, que buscan experiencias de consumo superadoras en el traspaso del oyente tradicional a las plataformas digitales. Tienen en general una marcada segmentación etaria con tres cortes: de veinticinco a treinta y cuatro años, de dieciocho a veinticuatro, y de treinta y cinco a cuarenta y nueve. Cuentan con una audiencia de ambos sexos, con un leve predominio masculino en el horario de la tarde. La primera mañana con Mario Pergolini es más bien *multitarget*, con la mayor concentración de audiencia femenina. El nivel socioeconómico de la mayoría del público es medio-medio y medio-alto. En la República

Argentina poseen el siguiente nivel de penetración: del 79% en CABA y Conurbano, del 94% en la ciudad de Córdoba, y del 81% en la ciudad de Mendoza.

II. Propuestas de valor. Los usuarios la eligen por dos grandes razones: por un lado, Vorterix compró una emblemática radio de Argentina, La Rock & Pop, lo que llevó a que la mayor parte de la audiencia de esta última continuara escuchando Vorterix; por otro lado, su dueño principal es Mario Pergolini, un referente en el mundo de la televisión y de la radio por su constante impronta innovadora. Fue la primera gran radio en Argentina que permitió consumir la música por otros medios y dispositivos, más allá de una frecuencia.

III. Canales. ¿Cómo logra Vorterix que su servicio de radio *online* llegue a su público objetivo? Los canales de distribución que utiliza la radio son: transmisiones de *streaming* por YouTube, TuneIn, *podcasts* en Spotify, Instagram Tv y Live en Facebook. Como canales de comunicación usan las redes sociales en sus otras facetas —publicaciones y *stories*—, y Twitter.

Gráfico 61. Ejemplo Uso de Instagram Vorterix mayo 2021



Fuente: captura de pantalla del perfil de Instagram de la empresa - <https://www.supercanal-arlink.com.ar/>

Vorterix utiliza Instagram tanto en publicaciones como en *stories*, tal como puede apreciarse en la imagen 61.

Gráfico 62. Ejemplo de Uso de Twitter, Vorterix mayo 2021:



Fuente: captura de pantalla del perfil de Twitter de la empresa - <https://twitter.com/vorterix?s=11>

El gráfico 62 corresponde a una captura de pantalla del mismo día en que se tomó como análisis el perfil de Instagram de Vorterix. Los canales no comunican los mismos contenidos, lo que marca una estrategia de *marketing* de contenidos específica para cada red social. La suma de dichos contenidos permite que se desempeñen de manera completa las funciones requeridas para los canales como bloques de valor, a saber: dar a conocer servicios de la radio, que los oyentes expresen su sentimiento respecto a lo que la radio brinda como valioso, medios de *feedback* e interacción, entre otras acciones. No poseen bots ni otro tipo de respuestas automatizadas para interactuar con sus clientes.

IV. Relaciones con los clientes. La empresa no sigue una estrategia clara de relacionamiento con los clientes (captación, fidelización o venta sugestiva). De hecho, desatiende los comentarios negativos que reciben en redes sociales. Ejemplo de ello es el gráfico 63. Al no ejecutar una estrategia de relación clara, tampoco pueden identificarse alguna de las categorías básicas de relacionamiento con los clientes —como asistencia personal, servicios automáticos, creación colectiva, etc. —. Sí existe un desarrollo de relación a través de la generación de comunidad, aunque sin una aparente búsqueda activa que permita a Vorterix conocer mejor a su audiencia.

Gráfico 63. Ejemplo de la gestión de la relación con los clientes, Vorterix junio 2021:

 **Vorterix** ✓
1 día · 🌐

Más antiguos ▾

 **Armando Fuertes**
Vorterix... 🤔🤔🤔🤔🤔
1 día Me gusta Responder 5 🍌🤔

 **Amilcar Vides**
[Armando Fuertes](#) Ksi llegas a 7°Δ 🔥
1 día Me gusta Responder

 Escribe una respuesta...

 **LuKaso Rodriguez**
Mis posteos tienen mas "me gusta" q la vorterix...
1 día Me gusta Responder 3 🍌🤔

 **Xavier Hanzo** 🎖 Fan destacado
Faltó q lali y Tini se unan a la discusión de la fuerza.
1 día Me gusta Responder 1 🍌

 **ED AZ**
En que te han convertido Vorterix
1 día Me gusta Responder

 **Sebastian Garro**
Che pasaba algo con la energía? De la

Escribe un comentario...   

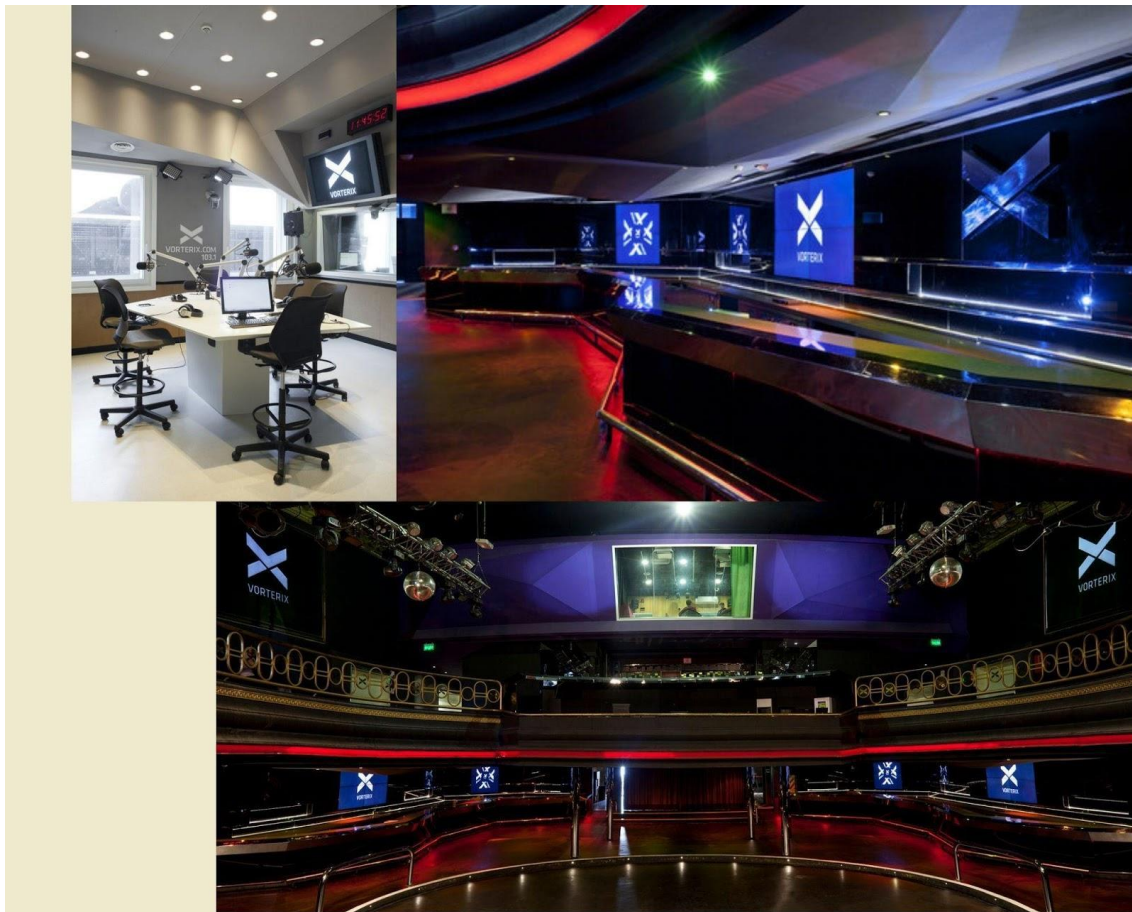
     5 

Fuente: captura de pantalla del perfil de Facebook de la empresa - <https://www.facebook.com/vorterix/>

V. Fuentes de ingresos. El modelo de generación de ingresos de Vorterix es flexible. Teatro, radio e Internet pueden pautarse de manera conjunta o separada. En lugar de la tanda invasiva habitual, generaron un formato llamado *Branding Entertainment* que implica la realización de coproducción de contenidos y eventos. De esta forma, para el Mandarin Park (teatro), Vorterix Rock e Internet, el auspiciante puede generar espectáculos que no solo serán vistos por aquellos que sacan una entrada, sino también por aquellos que lo escuchan por la radio, por *streaming* o que lo ven en las distintas aplicaciones. Las alternativas comerciales que ofrece Vorterix son locaciones, medios en sus diferentes pantallas, soluciones digitales y entretenimiento marcario. También se producen ingresos por venta de *tickets* de recitales que se realizan en el Teatro. La fijación de precios es dinámica, es decir los precios cambian en función del mercado.

VI. Recursos clave. Los activos más importantes para que este modelo de negocios funcione son físicos y humanos. En lo que hace a activos físicos atañe fundamentalmente a maquinarias, sistemas y tecnología de la información (TI) —a saber, última tecnología en equipamiento y sonido—. Sus recursos claves están ligados a la constante innovación; es una conjunción de radio, televisión, y teatro como un solo canal. Son multimedios montados en plataformas tecnológicas. En lo que se refiere a los recursos humanos, se hace referencia a Mario Pergolini, un visionario legendario de los medios de comunicación argentinos.

Gráfico 64. Recursos clave (Vorterix):



Fuente: Plataforma Arquitectura - <https://www.plataformaarquitectura.cl/>

VII. Actividades clave. Las acciones principales que llevan a que el modelo de negocios de Vorterix funcione son las mencionadas a continuación:

- En lo que atañe a producción, generan contenidos diferenciales, como es el caso de las transmisiones en vivo de la radio en un teatro; la adición de videos e imágenes que acompañan las transmisiones radiales —accesibles desde múltiples plataformas, con la potencia de una plataforma *online* hipernavegable—; y la posibilidad de contar con su propio estudio de grabación para bandas o el *Brand Entertainment*.
- En materia de resolución de problemas, desarrollan soluciones creativas como nuevas formas de pautar que sirven para el *engagement* y resultan atractivas para los anunciantes; brindan versatilidad en las formas de consumo para la audiencia (nets videntes) porque le permiten segmentar los contenidos que consumirá (solo audio o

video, en vivo o grabado a demanda, alta calidad o baja calidad, por programa o por género de contenido).

- En lo que se refiere a la plataforma/red, es necesario que Vorterix desarrolle y mantenga su plataforma constantemente basada en el uso de tecnología de última generación para garantizar el *streaming* de alta calidad y los servicios innovadores a la hora de consumir el contenido.

VIII. Asociaciones clave. Existen proveedores y socios clave, cuya participación representa un aporte esencial para que funcione el modelo de negocio de Vorterix. La forma de vinculación con los mismos tiene dos variantes principales: alianzas estratégicas y *joint ventures*.

- Alianzas estratégicas: asociación con Grupo Veintitrés, que brinda un soporte multimediático de dos señales de TV; con tres títulos de prensa diaria nacional; con gran cantidad de títulos de revistas; en radio se suman a Vorterix otras tres estaciones —dos AM y una FM—, y tiene presencia en diferentes sitios web de noticias agrupados mediante *Infonews*.
- *Joint Ventures*: asociación con empresas que apalancan su modelo de negocios y que se dedican exclusivamente a brindar soluciones digitales, tanto a la empresa como a terceros. Estas empresas son, por un lado, Wacamole, una agencia de medios *online* que tiene como funciones el diseño, armado y estudio de campañas publicitarias en plataformas en Internet; por otro lado, Appterix, compañía que se enfoca en el desarrollo de aplicaciones para plataformas móviles —independientemente de los sistemas operativos con los que se trabaje—.

Con estos dos formatos de vinculación logran optimización y economías de escala, además de reducción de riesgos e incertidumbre.

IX. Estructura de costos. Los costos más importantes inherentes al modelo de negocio de Vorterix son el *software*— que permite una web 360° y transmisiones por *streaming*—, el mantenimiento del teatro y el equipamiento de última generación para el desarrollo de contenidos en formatos innovadores. Los recursos clave más caros son maquinarias, sistemas y tecnología de la información. El recurso humano más costoso —y difícil de imitar—, es la figura de Mario Pergolini, que se convierte en el eje del *star system* que plantea Vorterix. Las actividades fundamentales más caras están representadas por la animación, la generación de aplicaciones, el diseño y todo lo que compete al *Brand Entertainment*.

**Gráfico 65. Modelo Canvas Vortexix:
 MODELO CANVAS**

PARTNERS/PROVEEDORES CLAVE -Alianzas estratégicas. -Joint ventures.	ACTIVIDADES CLAVE - Producción de contenidos. - Resolución de problemas. - Plataforma hipernavegable.	PROPUESTAS DE VALOR: Propuesta disruptiva. Star System (Mario Pergolini).	RELACIÓN CON LOS CLIENTES - Desarrollo de comunidades. - Inexistencia de estrategia clara de relacionamiento con los clientes.	SEGMENTOS DE CLIENTES Segmentación etaria con 3 cortes: de 25 a 34 años, de 18 a 24, y de 35 a 49. Audiencia de ambos sexos, con un leve predominio masculino en el horario de la tarde.
	RECURSOS CLAVE - Tecnología de punta. - RRHH (star system).		CANALES Podcast en Spotify. Instagram. Facebook. Twitter. Youtube. Tuneln. Teatro.	
ESTRUCTURA DE COSTOS - Maquinarias. - Sistemas. - Tecnología de la información.			FUENTES DE INGRESOS - Venta de tickets para recitales en el teatro. - Pauta publicitaria común. - Branding entertainment.	

Fuente: elaboración propia con base a Osterwalder (2010)

Sigue el patrón del modelo de negocio de empresa desagregada. Posee los tres tipos de actividades empresariales diferenciadas que este patrón requiere: relaciones con clientes, innovación de productos, e infraestructuras. Sería importante lograr la diferenciación de los imperativos económicos, competitivos y culturales de cada una de estas tres actividades para lograr un mejor desempeño del modelo como tal.

5.1.4. Netflix Argentina

Los nueve bloques que componen el lienzo Canvas de Netflix Argentina son:

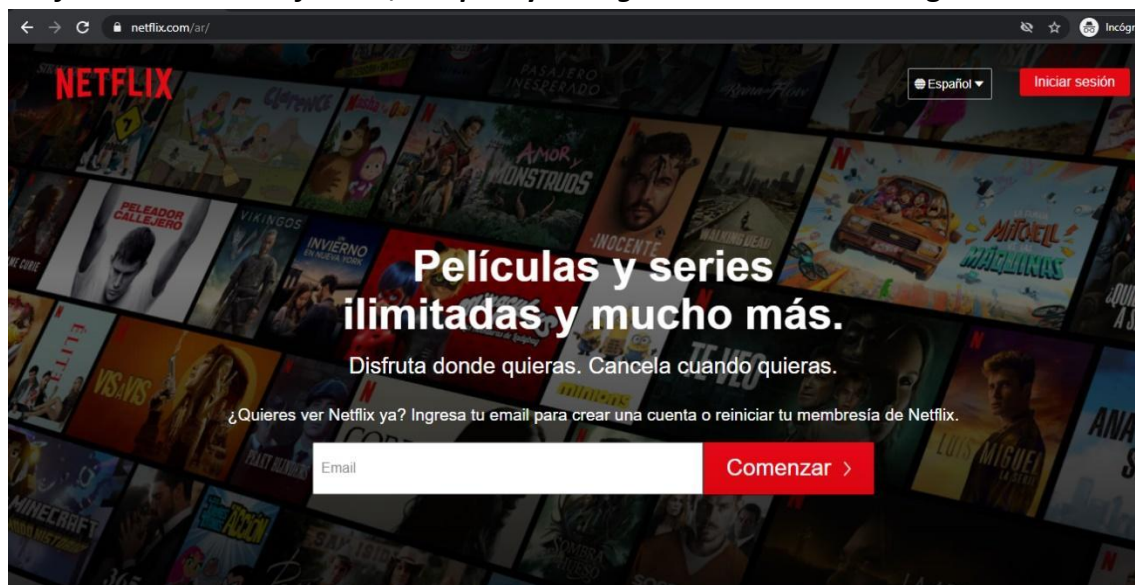
I. Segmento de mercado. En Argentina apunta a un mercado segmentado, hogares de nivel socioeconómico medio y alto. Esta segmentación se justifica en el hecho de que para acceder al servicio es necesaria una tarjeta de crédito y buena conexión a internet.

II. Propuestas de valor. Los usuarios la eligen por la flexibilidad y capacidad de adaptación al cliente que posee la plataforma, cualidades que se manifiestan en la posibilidad de utilizar una o múltiples pantallas en simultáneo; en la creación de diferentes usuarios para así almacenar información sobre sus consumos y personalizar las recomendaciones; en el consumo de

contenidos sin restricciones —al estilo tenedor libre—; en el precio, muy bajo en relación con el promedio del sector; en el consumo accesible y de diseño *responsive* desde múltiples dispositivos (computadoras, televisores Smart, smartphones, tablets, etc.), y en la ausencia de publicidad al navegar y consumir los contenidos de la plataforma. Otro elemento de valor que conforma la propuesta de Netflix Argentina es la posibilidad de descargar los contenidos y consumirlos *offline*.

III. Canales. En el caso de Netflix Argentina pueden identificarse todas las fases inherentes a un canal de ventas por Internet. El canal de ventas es directo y propio. Cumple con la función de información y de compra, tal como puede apreciarse en el gráfico 65.

Gráfico 66. Función *informar, comprar y entregar* del Canal Netflix Argentina:

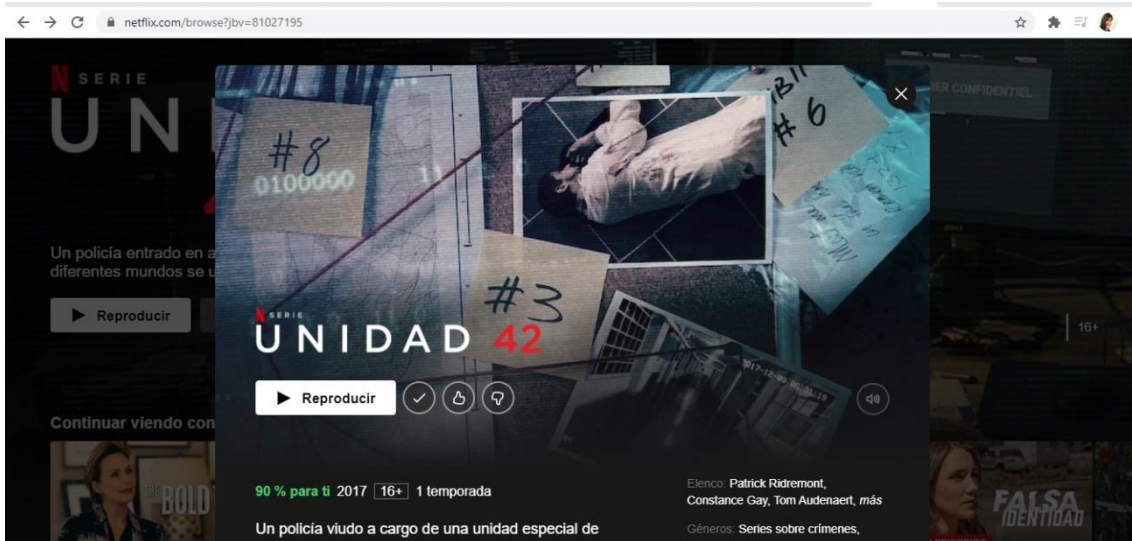


Fuente: Netflix Argentina

En el inicio del sitio puede verse de manera limpia y clara lo que Netflix Argentina ofrece y cuáles son los pasos a seguir en caso de desear contratar el servicio. La función del canal que implica entregar al cliente la propuesta de valor se resuelve de manera sencilla, mediante el botón de “iniciar sesión” que se destaca en rojo —también puede observarse en el Gráfico 65—.

En lo que se refiere a la función *evaluar* la propuesta de valor, la plataforma lo incentiva con la evaluación de cada título o serie vista; tal función puede apreciarse en la Gráfico 66.

Gráfico 67. Función evaluar del Canal Netflix Argentina:

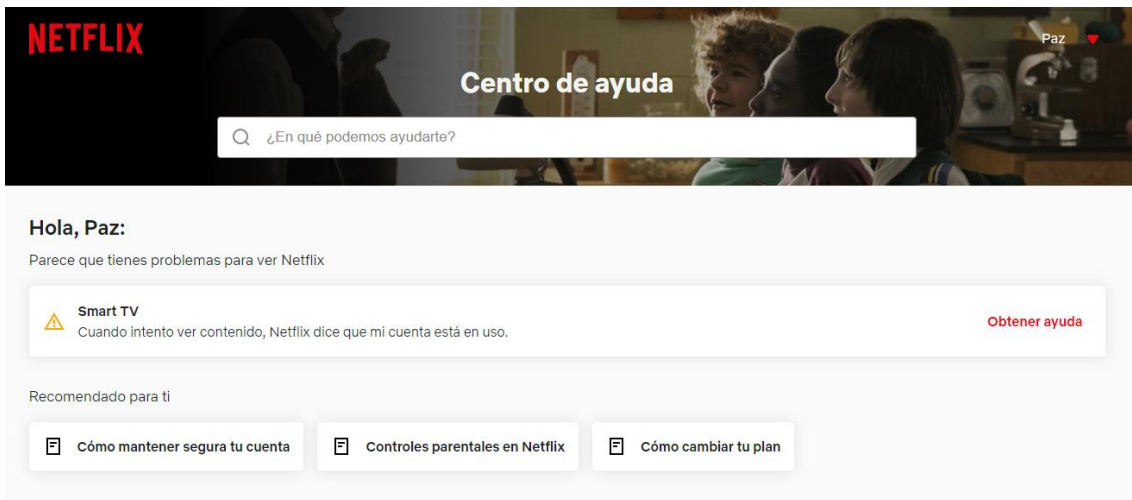


Fuente: Netflix Argentina

El gráfico 67 es una captura de pantalla de una sesión en Netflix Argentina. Se pueden apreciar las opciones que permiten a los usuarios calificar su opinión sobre los títulos, y de esa manera aportar información útil para perfeccionar el sistema de recomendaciones y de adquisición y producción de películas o series.

El gráfico 68 muestra el servicio de ayuda o posventa del canal Netflix Argentina.

Gráfico 68. Función post-venta del Canal Netflix Argentina:



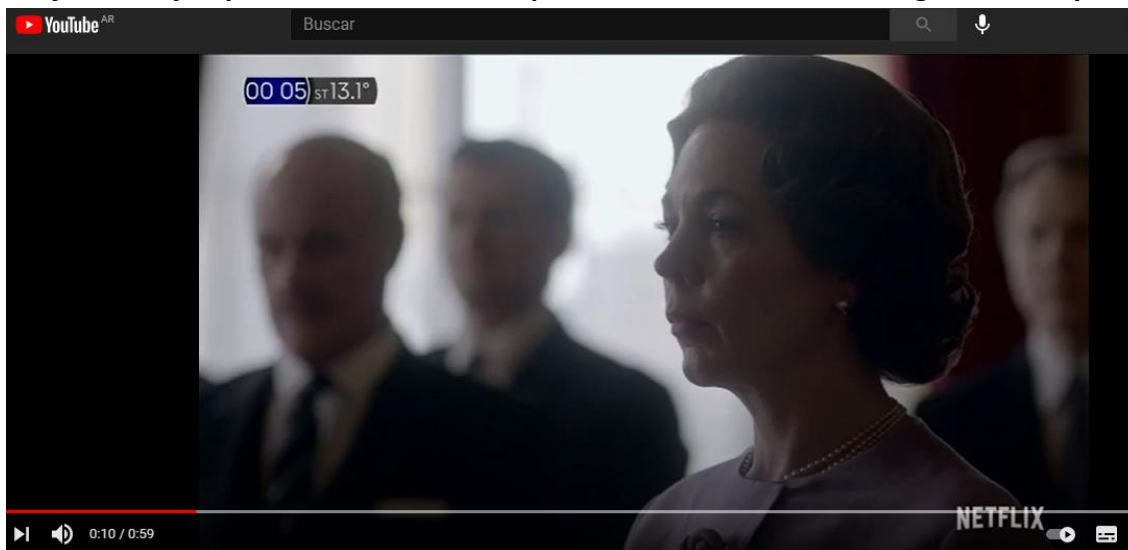
Administrar mi cuenta No es posible ver Pregunta sobre Ver Netflix Vínculos rápidos

Fuente: Netflix Argentina

Al centro de ayuda se accede de manera sencilla. Al clicar sobre el botón secundario del *mouse* en el ícono del perfil de usuario que aparece durante la sesión, aparece la opción de centro de ayuda. Como puede observarse en el Gráfico 68, las opciones de ayuda son múltiples. Y si se clica sobre la opción “obtener ayuda”, se direcciona al usuario a un chat con un asistente o un bot, dependiendo el horario en que se lo utilice.

IV. Relaciones con los clientes. En cuanto a la estrategia de relacionamiento con los clientes posee dos variantes claras: por un lado, captación y por otro, fidelización. En lo que atañe a la captación de clientes, pueden observarse las constantes publicidades de sus producciones propias en Google y YouTube, tal como puede apreciarse en El gráfico 69.

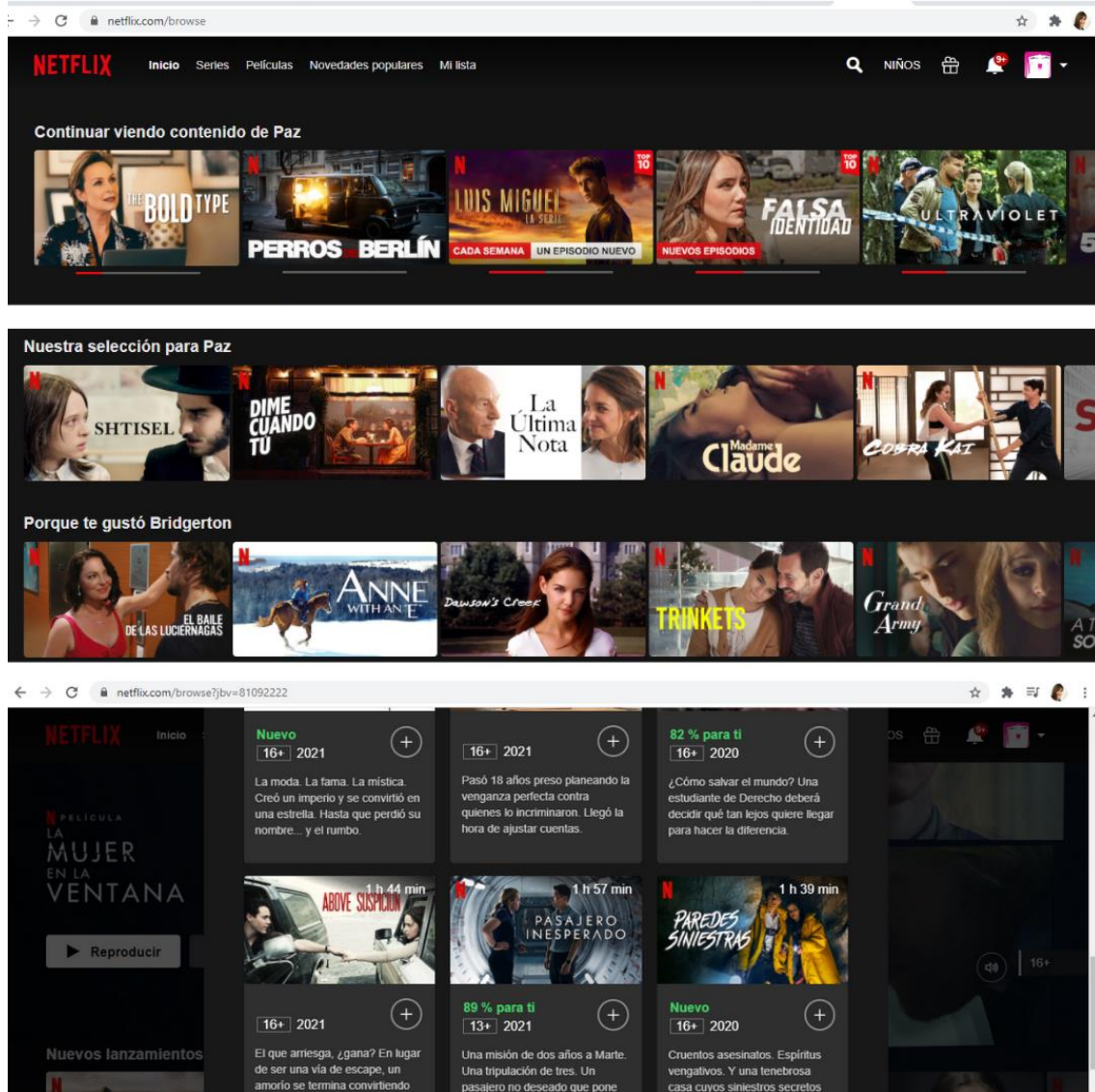
Gráfico 69. Ejemplo de Publicidad de captación de clientes Netflix Argentina, mayo 2021:



Fuente: [Youtube](#)

En lo que respecta a la fidelización de clientes, esta se hace presente en toda la tecnología de inteligencia artificial (IA) puesta al servicio de la personalización de contenidos y la formación de perfiles basados en gustos. Ejemplos de ello son: la sección “Continuar viendo contenidos de ...” —a nombre del usuario que aparece en el menú—, la sección “Porque viste ...” —en la que recomienda títulos con base en contenidos vistos por el usuario—, la sección “Nuestra selección para...” —y el nombre del usuario—, la identificación del porcentaje de coincidencia de cada contenido en función de los gustos históricos del usuario, el botón de calificación me gusta/no me gusta, etc. En el gráfico 70 pueden observarse ejemplos de estas funciones.

Gráfico 70. Acciones de fidelización de clientes Netflix Argentina, mayo 2021:



Fuente: Netflix Argentina

La categoría más empleada de relacionamiento con los clientes es la de *servicios automáticos*, ya que el cliente consume solo en la plataforma, pero de manera personalizada por la información recabada de su perfil, a un nivel de simulación de una relación personal puesto que la plataforma recomienda contenidos específicos según el usuario.

V. Fuentes de ingresos. El ingreso del modelo de negocio de Netflix Argentina es la cuota por suscripción derivada del acceso ininterrumpido a los servicios de la plataforma. Existen tres alternativas de suscripción. El *rating* no es significativo, sí lo es la cantidad de suscriptores que

posee la plataforma. La fijación de precios se fija en función de variables estáticas según características del producto; el precio depende de la cantidad y/o calidad de la propuesta de valor. A continuación, se clasifican los planes de acuerdo a sus características:

- Plan básico: 3 USD + impuestos. Permite reproducir películas y series en una pantalla con definición simple (SD), en un solo dispositivo.
- Plan estándar: 5 USD + impuestos. Se puede ver el contenido en dos dispositivos simultáneos con alta definición (HD).
- Plan premium: 7 USD + impuestos. El contenido se puede disfrutar en hasta cuatro dispositivos al mismo tiempo y en ultra alta definición (Ultra HD).

VI. Recursos clave. No utiliza infraestructura física propia (recursos físicos), sino que emplea el sistema Over The Top (OTT) porque funciona por encima de las redes que ya existen. Es decir, se operativiza sobre la infraestructura de acceso a Internet de las compañías de cable, teléfono, satélite y otras. Es entonces que Internet (ISP) es uno de los recursos clave de la empresa.

Los recursos intelectuales son muy importantes para este modelo ya que las producciones propias le permiten a Netflix ahorrar en el pago de licencias por la reproducción de títulos de terceros. Como recurso intelectual de gran valor se suman las bases de datos que posee la empresa, enriquecidas mediante inteligencia artificial (*Big Data*) que permite conocer gustos de los usuarios.

Los recursos económicos también son muy importantes ya que deben afrontarse los costos de producción de películas y series, y los gastos de licenciamientos.

VII. Actividades clave. Las acciones más importantes que debe emprender Netflix Argentina para el éxito de su modelo de negocios se encuentran englobadas en dos divisiones: producción y plataforma.

En cuanto a producción, se hace referencia no solo a la generación de contenidos propios, sino también al armado de la grilla para contratar licencias de títulos y series producidas por terceros. En cuanto a la plataforma, se hace imprescindible para la prestación del servicio, es necesario para la empresa el desarrollo y mantenimiento de la misma.

VIII. Asociaciones clave. Este bloque es de gran importancia para la generación de valor en el modelo de negocio de la empresa. Fundamentalmente, se emplean dos tipos de asociaciones clave: *joint ventures* y relaciones cliente-proveedor.

Las relaciones cliente-proveedor están fundamentalmente orientadas a la obtención de títulos y series para la plataforma. Con el objeto de reducir el riesgo del aumento del poder de negociación de los proveedores, se empezaron a desarrollar las *joint ventures*. De este modo, en unión con productoras, desde 2017 en Argentina comenzaron a presentarse producciones propias. Para lograr esta colaboración, Netflix mejoró el esquema tradicional de las productoras independientes.

Las productoras independientes, al vender los derechos de la primera transmisión a las cadenas de televisión, recuperan el 70% de sus costos y quedan sujetas a la incertidumbre de cubrir costos y lograr ganancias a través de repeticiones. Netflix les ofrece ingresos que ascienden a entre 120% y 150% del costo de producción si les conceden los derechos mundiales. Así desarrollan contenidos locales de lanzamiento globales.

IX. Estructura de costos. La estructura de costos de Netflix Argentina prioriza el valor, es decir, más que buscar minimizar costos en términos generales, priorizan las actividades según su generación de valor. La estructura de costos es de campo, lo que significa que obtiene las ventajas —o minimización— de costos en la medida en que la empresa amplía su ámbito de actuación. Así es que su CEO, Reed Hastings, en el *Consumer Electronic Show* (CES) de Las Vegas de 2016, anunció que Netflix es una cadena de televisión global.

Gráfico 71. Modelo Canvas Netflix Argentina:

Partners/ Proveedores Joint ventures y relaciones clientes - proveedor.	Actividades clave Producción y plataforma.	Propuestas de valor La flexibilidad y capacidad de adaptación al cliente que posee la plataforma y el algoritmo que aprende sobre sus gustos.	Relación con los clientes Captación, fidelización y servicios automáticos	Segmento de clientes Hogares de Argentina de NSE medio - alto
	Recursos clave Sin infraestructura física. RRHH, producciones y algoritmo.		Canales Directo propio: por internet.	
Estructura de costos Prioriza el Valor y estructura de costos de campo.			Fuentes de ingresos Cuotas por suscripción (básica, estándar y premium).	

Fuente: elaboración propia con base a Osterwalder (2010)

El patrón del modelo de negocios de Netflix Argentina es el de Larga Cola. Por ello el precio de la suscripción mensual es bajo. De esta forma se logra el efecto larga cola, vendiendo a menor precio que el promedio del sector, con mayor cantidad de suscripciones.

5.1.5. YouTube Argentina

Los nueve bloques que componen el lienzo Canvas de YouTube Argentina son:

I. Segmento de mercado. En Argentina existen tres tipos de segmentos de mercado (mercado segmentado) a los que apunta la empresa:

- *Los exclusivamente internautas.* Aquellos que prefieren consumir los resultados de sus búsquedas arrojados por YouTube o que directamente realizan sus búsquedas a partir de esta plataforma. Para los internautas, el uso de la plataforma es sin costo. Ya en agosto de 2020, la plataforma alcanzó un porcentaje del 94% de los adultos conectados, dejando de ser una red social mayoritariamente de jóvenes.
- *Los exclusivamente auspiciantes.* Aquellos que utilizan la plataforma como canal para difundir sus productos y/o servicios. Ellos son quienes pagan, subsidiando el uso gratuito de YouTube Argentina para los demás segmentos.

Según datos de Google/Talkshope —Estudio Porque video, Argentina, de agosto 2020— publicados por Télam:

- Cinco de cada diez internautas en Argentina han comprado algún producto o servicio que fue visto como contenido de auspiciante en YouTube.
 - Es 1.6 veces más probable que un usuario de video en Argentina utilice a YouTube Argentina para realizar búsquedas sobre marcas, productos o servicios antes que en otra plataforma.
 - Es 1.7 veces más probable que utilice a YouTube Argentina para ver videos sobre el funcionamiento de los productos o servicios que desea comprar, antes de efectivamente realizar la compra.
-
- *Los youtubers y las marcas.* También subvencionado, es aquel internauta que no solo navega por la plataforma, sino que también produce contenidos. Cuando estos internautas generan contenidos de gran valor para un determinado segmento, se los llama *youtubers*, y de esta forma la plataforma se convierte en una fuente de ingresos para él. En la segunda mitad del 2020, en Argentina 170 canales superaron el millón de suscriptores. Este crecimiento constante y sostenido en usuarios de la plataforma hace que se vuelva más valiosa para sus segmentos de clientes. En lo que se refiere a las marcas, YouTube Argentina se desempeña como una red social que forma parte del ecosistema digital de las empresas.

II. Propuestas de valor. YouTube Argentina es una plataforma que puede ser consumida cómodamente desde múltiples pantallas. YouTube es una plataforma cultural que se adapta a las necesidades de su audiencia y se presenta como líder en reproducción de videos. Se la considera una plataforma cultural por la cantidad de contenido que permite aprender a quien los consume sobre un repertorio casi infinito de saberes —cómo hacer una huerta orgánica, cómo aprender

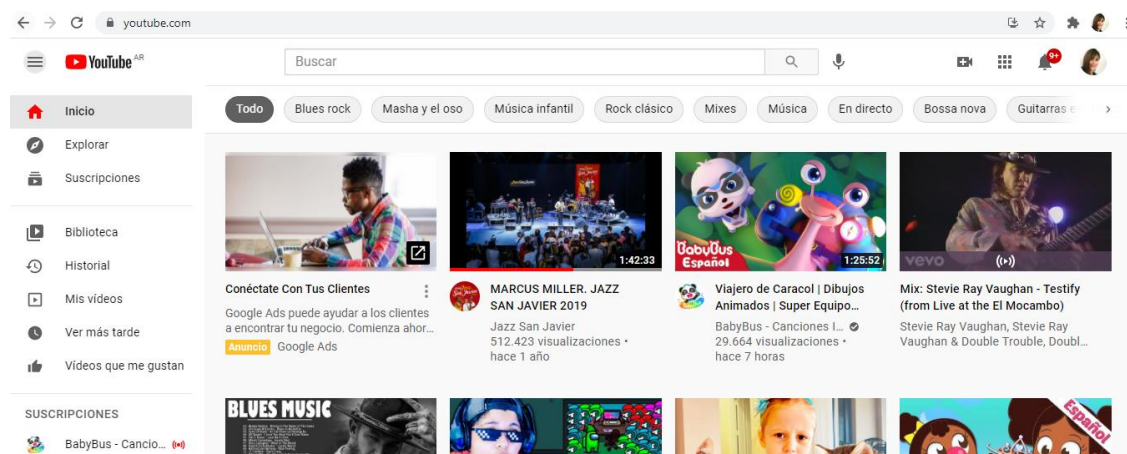
guitarra, cómo aprender cocina, etc. —. Se lo considera líder en Argentina a la hora de escoger una plataforma para consumir videos. Según un informe de Brandcast 2019:

“Las principales razones por las que los internautas en Argentina eligen ver videos en YouTube es para aprender algo nuevo (61%), para seguir los temas que les interesan (62%) y para mejorar sus habilidades (46%). Además, el 51% ve videos en YouTube para saber qué está pasando. Según el estudio, el 81% de usuarios de Internet en Argentina consideran que YouTube los ayuda a desarrollar nuevas habilidades o saber más sobre un determinado tema”.
(Insider, 2020)

III. Canales. En el caso de YouTube Argentina nos encontramos ante un canal de ventas por Internet directo propio. Cumple con cuatro de las cinco funciones inherentes a un canal: informar, evaluar, comprar, entregar, posventa.

En cuanto a la función informar, es clara si se trata del segmento que definimos como “exclusivamente internauta”, ya que con solo ingresar a YouTube con el usuario de Gmail, se accede a una pantalla personalizada, tal como puede apreciarse en el Gráfico 70.

Gráfico 72. Ejemplo de Función informar para internautas de YouTube Argentina, mayo 2021:

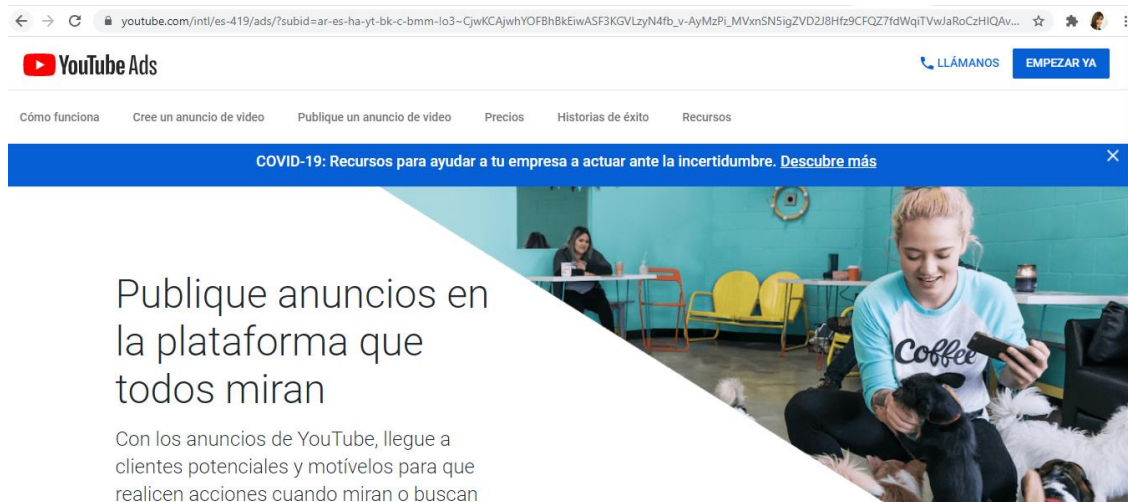


Fuente: YouTube Argentina.

En el Gráfico 72 también se encuentra remarcada dentro de un círculo rojo la función comunicar para quienes deseen crear o administrar su canal de YouTube, ya sean particulares o *youtubers*.

En lo que se refiere al segmento exclusivamente anunciante, al ingresar a la plataforma, no aparece a simple vista la opción de pautar. Para encontrar cómo hacerlo se debe efectuar una búsqueda simple en Google: “cómo pautar en YouTube Argentina”; entonces aparece de inmediato el enlace a YouTube Ads, tal como puede apreciarse en Gráfico 73.

Gráfico 73. Ejemplo de Función informar para anunciantes de YouTube Argentina, mayo 2021:



Fuente: YouTube Argentina.

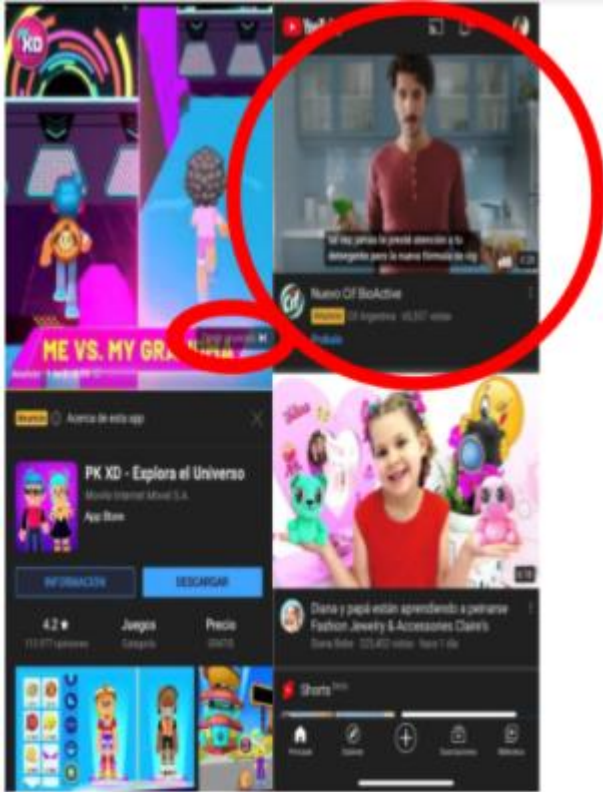
La entrega del servicio es mediante la plataforma. No se observa servicio posventa por parte de la misma.

IV. Relaciones con los clientes. Se enfoca en captación y fidelización de clientes, con dos alternativas: autoservicio y creación colectiva. El autoservicio se origina porque YouTube Argentina no desarrolla una relación directa con sus segmentos de clientes, sino que se enfoca en brindar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse por sí mismos. La creación colectiva incluso forma parte de la propuesta de valor de la empresa, ya que sus segmentos de clientes son grandes creadores de contenido para la plataforma.

V. Fuentes de ingresos. Los ingresos de este modelo de negocio se producen por publicidades incluidas en la plataforma, dentro de contenidos de terceros, dentro de canales de terceros, por ubicación dentro de la plataforma, etc. En lo que atañe a publicidad, se perciben notables diferencias según el dispositivo desde el cual se navegue en la plataforma. Para el caso de Smart y Smartphone, se percibe con claridad la publicidad en el menú de navegación, lo que no ocurre en la navegación desde la computadora. El gráfico 74 muestra algunas alternativas de publicidad dentro de la plataforma en Smartphone y el gráfico 75 las diferencias desde la computadora.

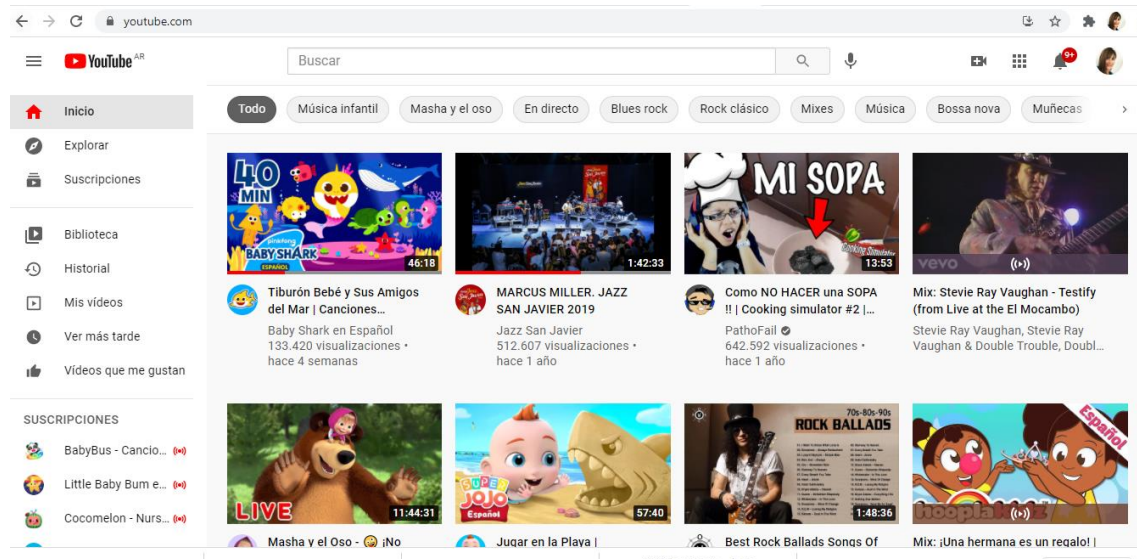
Gráfico 74. Ejemplo de navegación de YouTube Argentina desde un Smartphone, mayo 2021:

Modelo de negocios de la producción de contenidos interactivos en Mendoza
María de la Paz Rego



Fuente: YouTube Argentina

Gráfico 75. Ejemplo de navegación YouTube Argentina desde una computadora, mayo 2021:



Fuente: YouTube Argentina.

En cuanto a la fijación de precios, esta es dinámica, con la variante de mercado en tiempo real porque se utiliza un sistema de pujas (se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda). La plataforma recomienda pautar un mínimo de 10 USD por día. Solo se paga cuando el *target* ve el video de la empresa que pauta.

VI. Recursos clave. Los recursos más importantes del modelo de negocio de YouTube Argentina son los intelectuales. La mayor riqueza de estos recursos está dada por las poderosas bases de datos que surgen a partir de la información que procesa el algoritmo de YouTube Argentina.

VII. Actividades clave. Como actividades clave en YouTube Argentina pueden mencionarse la producción y la plataforma/red. La producción se presenta con el formato anteriormente explicado de creación colectiva, y la plataforma/red se manifiesta en lo que se refiere al desarrollo, perfeccionamiento y mantenimiento constante de la misma.

VIII. Asociaciones clave. Una asociación clave de YouTube en Argentina es pertenecer a Google, lo cual le aporta numerosos beneficios, tales como permitirle acceder a los perfeccionamientos en la plataforma por apalancamiento de tecnologías, generar el incentivo que representa para las marcas el uso de YouTube porque mejora el posicionamiento web de la misma, facilitar el uso de la misma cuenta de Gmail para tener registro en YouTube sin necesidad de realizar nuevos registros, etc. En lo que se refiere a alianzas estratégicas, YouTube tiene gran desarrollo: con los canales de *youtubers*, con las transmisiones en vivo que llevaron a que los canales más importantes de la televisión argentina tengan presencia en la Red y con los pequeños y medianos

desarrolladores de contenidos —que se transforman en esenciales para el éxito en el modelo de negocio de la empresa—.

IX. Estructura de costos. Su estructura de costos se orienta más hacia la generación de valor que hacia la reducción de costos en sí misma. Se prioriza el desarrollo de recursos intelectuales basados en inteligencia artificial y en lo que atañe al desarrollo de la plataforma. Su orientación es obtener ventajas en reducción de costos mediante las economías de campo, es decir, reducir sus costos en la medida en que amplía su campo de actuación.

Gráfico 76. Modelo Canvas YouTube Argentina

Partners/ Proveedores Google, creadores de contenidos (particulares y youtubers), transmisiones en vivo de programas de tv - eventos deportivo, etc. .	Actividades clave Producción, plataforma-red	Propuestas de valor Plataforma cultural que puede ser consumida desde múltiples pantallas, líder en reproducción de videos.	Relación con los clientes Autoservicio, creación colectiva.	Segmento de clientes Internautas, anunciantes, youtubers y marcas
	Recursos clave Intelectuales.		Canales Directo propio: por internet	
Estructura de costos Prioriza el Valor y estructura de costos de campo.			Fuentes de ingresos Cuotas por suscripción (básica, estándar y premium).	

Fuente: elaboración propia con base a Osterwalder (2010)

El patrón del modelo de negocio de YouTube Argentina corresponde a una plataforma multilateral. Los clientes que pagan por tener espacio de difusión en YouTube Argentina la consideran valiosa porque existe gran cantidad de internautas consumiendo sus búsquedas a través de la misma. YouTube actúa como intermediario entre estos dos tipos de clientes — internautas y auspiciantes—, ofreciéndole valor a ambos. El cliente auspiciante subvenciona al cliente internauta, posibilitando para este último el uso de la plataforma. Ha logrado incluso el efecto de red, lo que hace más valioso y exitoso a este modelo de negocio.

5.2. Conclusiones del capítulo

Como puede observarse, luego de analizar cada uno de los nueve bloques del lienzo Canvas, pudieron identificarse los patrones predominantes de los cinco casos de estudio tomados de la muestra analizada en el capítulo 3. Es así que, como resultado, se determinó que tres empresas coinciden en tener un modelo de negocio desarrollado a partir del patrón *empresas desagregadas*. Dichas empresas son: Supercanal, DirectTV y Vorterix.

En Netflix Argentina se encontró el patrón *larga cola* y para YouTube Argentina el patrón de plataformas multilaterales. Tanto Netflix Argentina como YouTube Argentina son empresas disruptivas y, coincidentemente, sus patrones de negocio también lo son.

Capítulo 6: CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones.

La presente tesis, *Modelo de negocios de la producción de contenidos interactivos en Mendoza*, tuvo como punto de partida indagar con mayor profundidad la implicación que tienen las actividades de la economía naranja en la generación de valor agregado para una economía.

La economía naranja tiene a Latinoamérica como punto inicial y busca dar impulso a las industrias creativas como generadoras de riqueza, debido a que se destaca por la generación de empleo y su contribución a las exportaciones mundiales. El objetivo de instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es convertir el talento en el motor del crecimiento económico de Latinoamérica. La economía naranja se presenta en la región como un polo de creatividad con un gran potencial de crecimiento.

El estudio de tesis planteado ha podido demostrar ser necesario, original y oportuno porque:

- Los contenidos interactivos forman parte de la economía naranja.
- Las perspectivas para Argentina en lo que respecta a la economía naranja son muy alentadoras; por un lado, el índice de crecimiento del ecosistema digital de los países emergentes es superior al de los países industrializados. Por otro lado, los contenidos

audiovisuales y digitales representan el 44% del índice de Valor Agregado Bruto Cultural de Argentina.

- No se encontraron estudios previos que permitieran conocer el modelo de negocios de empresas productoras de contenidos interactivos en Mendoza.
- Se conoció que la provincia de Mendoza cuenta con un importante polo de producción para la industria creativa, el clúster Film Andes.
- La investigación realizada puede resultar de interés para diferentes empresas pymes que ya realizan o que podrían realizar contenidos interactivos.

A lo largo del trabajo de tesis realizado se pudo dar cumplimiento tanto al objetivo general como a los objetivos específicos planteados. Se pudo identificar y analizar los modelos de negocios de la producción de contenidos interactivos en las pymes de Mendoza. Los capítulos 1 y 2 permitieron conceptualizar y clasificar las categorías conceptuales: modelo de negocios y contenidos interactivos. En el capítulo 3, con el trabajo de campo se identificaron las variables de análisis más relevantes y se pudo construir un instrumento analítico. Finalmente, en el capítulo 4, se describió y comparó el modelo de negocios de las pymes de Mendoza productoras de contenidos interactivos.

Se desarrolló un decálogo para sintetizar los principales hallazgos detectados:

1. El uso del modelo de negocios como herramienta de planificación estratégica posee un especial valor luego de determinar si la idea de negocios detectada es una oportunidad. Ya que, de esta forma y antes de decidir llevar a cabo un plan de negocios, se puede confirmar

- si la oportunidad es viable, desde la perspectiva de su propuesta de valor, sus asociaciones clave, sus actividades clave, sus relaciones con los clientes, sus canales, sus segmentos de clientes, sus recursos clave, sus fuentes de ingresos y su estructura de costos.
2. Los contenidos interactivos deben ser producidos a partir de los requerimientos de los usuarios y deben permitir que el flujo de información se produzca en múltiples sentidos. Esto lleva a que las empresas cuyo empuje innovador sea el de mercado puedan desarrollar un mejor modelo de negocios, ya que este empuje asume que las innovaciones tienen como motor investigar las necesidades/deseos del mercado. Entender al mercado es una tarea que, por escala y velocidad de respuesta, resulta más fácil para las PYMEs.
 3. Las empresas con mejor nivel de percepción del *target* en lo que atañe a calidad de los contenidos interactivos ofrecidos, el costo monetario de acceso a los mismos, la atención al cliente y el servicio post venta, son empresas que ofrecen contenidos con niveles de interacción altos.
 4. Según los usuarios de contenidos interactivos de Mendoza, los aspectos que más valoran de las empresas que los proveen de los mismos son: el consumo on-demand, la personalización (basada en sus gustos) de los contenidos que se les recomienda consumir, la originalidad de los contenidos y la excelente relación costo - beneficio.
 5. Las relaciones con los proveedores clave son más estructuradas en las empresas cuyo modelo de negocios es menos innovador. En la medida que las empresas aumentan su nivel de innovación se multiplican las alianzas estratégicas, *joint ventures* y cocreación de producción. Esta situación se repite en los canales de comunicación y distribución, siendo físicos y muy estructurados en las empresas menos innovadoras, mientras que las empresas

más innovadoras apuestan a los canales digitales y a la omnicanalidad. Lo mismo sucede con las actividades y recursos clave: en las empresas menos innovadoras se centra mayoritariamente en tecnologías duras (antenas, cableado, etc.) mientras que en las empresas más innovadoras se tiende a tecnologías blandas (software, algoritmos, etc.) y recursos humanos.

6. Las estructuras de costos se concentran más en la adquisición de tecnologías, contratos y recursos para el transporte de datos en las empresas menos innovadoras. Las empresas en cuyo modelo de negocios prevalece la innovación se orientan más a la creación de valor y las economías de campo (es decir, a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación).
7. Las fuentes de ingresos, en la mayoría de las empresas sin importar sus niveles de innovación, se obtienen fundamentalmente de abonos y publicidades de anunciantes. La gran diferencia se encuentra en las estrategias de fijación de precios que pueden adoptar. Las empresas con menores niveles de innovación se encuentran ante la limitante del precio de referencia y establecen sus estrategias con base a la competencia (con las variantes por encima o por debajo del mercado). Las empresas más innovadoras, por ser disruptivas, no se encuentran con dicha limitante y fijan precios dinámicos más orientados en lo que el cliente está dispuesto a pagar.
8. En cuanto a las propuestas de valor, las empresas con menores niveles de innovación se relacionan más con la distribución de contenido y la ecuación que este tiene con el precio o la marca. En la medida que crece la innovación de la empresa, se apuesta más al talento humano, a la creación de contenidos propios. En lo que refiere al relacionamiento con los

clientes, sólo las empresas cuyo modelo de negocios es innovador tienen una estrategia clara de fidelización y de conocimiento de los clientes.

9. El patrón de modelo de negocios de empresa desagregada se corresponde con empresas de menores niveles de innovación y de menor consumo de los contenidos interactivos que distribuyen. En cambio, en las empresas disruptivas se detecta el patrón de larga cola y el patrón de plataformas multilaterales.
10. Las plataformas de producción y distribución de contenidos digitales más utilizadas (Netflix y YouTube) no son pymes, pero poseen patrones de modelos de negocios (como son el de larga cola y las plataformas multilaterales) perfectamente utilizables por estas. De hecho, estos patrones, por su grado de innovación, pueden resultar ampliamente recomendables para pymes mendocinas productoras de contenidos interactivos.

Como recomendaciones y futuras líneas de investigación, podría ampliarse el estudio para analizar el modelo de negocios para la producción de contenidos interactivos de emprendedores y microempresas mendocinas.

7. BIBLIOGRAFÍA

Abbagliati, E. (2011). *Un ejemplo de curaduría de contenidos digitales*, Revista de Historia Iberoamericana. Portal Memoria Chilena. Volumen 4 (2). Pp. 149-151.

Absolute, Reports (2021). *Informe del mercado de Contenido digital*. Estados Unidos.

Acevedo Ardila, D. (2020). *Análisis teórico y bibliométrico de la economía naranja y economía creativa y cultural*. [Trabajo de pregrado, Universidad Santo Tomás] Bogotá, Colombia.

Agirreazaldegui, T. (2010). *Documentación y gestión de contenidos digitales*. Zarautz, España: Universidad del País Vasco.

Aparici, R.; Silva, M. (2010). *Pedagogía de la Interactividad*. Huelva, España: Comunicar Revista Científica de Comunicación y Educación.

Álvarez, J. (2011). *La televisión etiquetada: nuevas audiencias y nuevos negocios*. Madrid: Ariel (Fundación Telefónica).

Anderson, C. (2004) *The Long Tail*. USA. Wired Magazine.

Ander Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. España. Siglo XXI.

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. España. EUNSA.

Aughtmon, S. (2012). *21 Types of Content We Crave*. Content Marketing Institute. Online: abril de 2015.

Banco Interamericano de Desarrollo, (2017). *Economía naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe*. Washington, Estados Unidos: BID.

Bekkari, A.; Mammass, D.; Y Idbraim, S. (2009). *Software architecture for the dynamic creation of visual objects in applications for the Internet with interactive content*.

2009 International Conference on Multimedia Computing and Systems, 351-355.

Belloch, C. (2010). *Aplicaciones multimedia interactivas: clasificación. Unidad de Tecnología Educativa*, Universidad de Valencia, 1, 10.

Berger, G. (1956). *Carácter y Personalidad*. Argentina: Paidós.

Berriozabal, T. (2010). *Documentación y gestión de los contenidos digitales*. Zarautz, España: Universidad del país vasco.

Betancourt, D. (2015). *Método Delphi: Qué es y cómo se aplica*. España: Ingenio Empresa.

Botero R., Guevara C. (2010). *Categorización de los Contenidos Interactivos*. Medellín, Colombia: Corporación Universitaria Remington.

Bretz, R. y Schmidbauer, M. (1983). *Media for Interactive communication*. California: Sage Publications.

Buitrago, F.; Duque, I. (2013). *La economía naranja, una oportunidad infinita*. Washington: BID Banco Interamericano de Desarrollo.

Camus, J. (2009). *Tienes 5 segundos*. Chile: Creative Commons.

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2018). *Economía Naranja*. Argentina: CACE

Castellano Ascencio, M. (2016). *Aspectos pedagógicos del diseño de contenidos digitales interactivos, consideraciones sobre el proceso de mediación*. Colombia: Fundación Universitaria Católica del Norte.

CEEI, V. (2015). *Métodos de cálculo del tamaño de mercado*. Págs. 1, 4. Centros Europeos de Empresas Innovadoras.

Cheang, J. (2005). *Ley de Moore, Nanotecnología y nanociencias: síntesis y modificación de nanopartículas mediante la implantación de iones*. Revista Digital Universitaria - UNAM, 6 (7).

Coatz, D.; García Díaz, F.; Woyecheszen, S. (2011). *El rompecabezas productivo argentino*. Centro de Estudios UIA, 334, 28. 2015, De Unión Industrial Argentina (UIA) Base de datos.

Concheiro, A. (2007). *La prospectiva en Iberoamérica*. México: Universidad Autónoma del Carmen.

Constaín, S. (2018). *Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CINTEL)*. RCT-CINTEL, (78), 20-25.

Cortezo, J. (2001). *Introducción a la prospectiva: metodologías, fases y explotación de resultados*. España, Economía Industrial, N° 342.

Dankhe, G. I. (1986). *Investigación y Comunicación*. España. Mcgraw Hill.

De Mateo, R. (2009). *Empresa de comunicación y plan empresarial y Entorno específico: la industria de la comunicación*. Sevilla: Revista Comunicación Social.

Eisenmann, P. (2006). *Strategies for Two-Sided Markets*. Harvard Business Review.

Evans, H. (2006). *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. Harvard Business Review.

Fenoll, V. (2011). *Usuarios activos y pasivos. La interactividad de la audiencia en los medios digitales. El caso de la fórmula 1 en Valencia*. Aposta, 51, 26.

Fernández, P. (2003). *La gestión del marketing de servicios*. Buenos Aires: Granica.

Ferretti, S.; Rocchetti, M. (2006). *MHP Meets The Web: Bringing Web Contents to*

Digital TV for Interactive Entertainment. Eighth IEEE International Symposium on Multimedia, 2006. ISM'06, pp. 169 – 176.

Flotyński, J.; Walczak, K. (2013). *Microformat and Microdata Schemas for Interactive 3D Web Content*. 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, pp. 549–556.

Garro Lova, J. (2015). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva como herramienta clave en el sistema de gestión de I+D+i de un organismo de investigación*. España: Departamento de información y comunicación Universidad de Murcia.

Georghiou, L.; Cassingena, J. y Keenen, M. (2010). *Manual de prospectiva tecnológica. Conceptos y práctica*. México: Flacso.

González Hermoso de Mendoza, A. (2000). *La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: Confederación empresarial de Madrid.

González Hermoso de Mendoza, A. (2010). *Mediterráneo económico*, Nº. 17. (Ejemplar dedicado a: Innovación y desarrollo económico / coord. por Joaquín Moya-Angeler Cabrera), págs. 245-260.

Hagel, J.; Singer, M. (1999). *Unbundling the Corporation*. Harvard Business Review.

Hernández Aguirre, M. (2010). *Televisión digital: contenidos interactivos y publicidad*. *Razón y palabra*, 73, 7.

Hernandez Terrones, T. (2006). *Prospective and Strategic Methods*. Hawai: Atlantic International University.

Gifreu Castells, A.; Scolari, C. (2013). *El documental interactivo como nuevo género audiovisual. Estudio de la aparición del nuevo género, aproximación a su definición y propuesta de taxonomía y de modelo de análisis a efectos de evaluación, diseño y*

producción. Revista Digital de Cinema Documentário, 14, 307-309.

Igarza, R. (2009). *Burbujas de ocio: Nuevas Formas de consumo cultural*. Buenos Aires: La Crujía.

Jenner, M. (2015). *Binge-watching: Video-on-demand, quality TV and mainstreaming fandom*. Inglaterra: Anglia Ruskin University.

Jensen, J. (2005). *Interactive Television: New Genres, New Format, New Content*. The second Australasian conference on Interactive entertainment, pp. 89-96.

Jiménez, A. (2009). *Anticiparse a los movimientos de la ciudad con MUSSA*. ISCI, 3, 16.

Karahocaa, D. et al (2010). *Interactive e-content development for vocational and technical education*. Social and Behavioral Sciences. Volume 2, Issue 2, pp. 5842–5849.

Maldonado, P. (2015). *La matriz productiva*. Argentina: Crónica.

Mas, F.; Farrés, M.E. (2013). *La Responsabilidad Social Empresaria en la Bodega Trivento, con el Programa de Terminalidad Educativa Semipresencial (TES)*. En I. d. UDA, Anuario 2012 Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas (págs. 59-109). Mendoza: Universidad del Aconcagua.

Observatorio Pyme. (2019). *Informe Especial: Demanda de capacidades técnicas y productividad de las PyME*. Fundación Observatorio Pyme. Argentina.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011) *Generación de modelos de negocio*. España. Deusto.

Ocde. (2016). *Perspectivas de la OCDE en Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina 2016* (extractos). París: OECD Publishing.

Ocde, EUROSTAT. (2006). *Manual de OSLO*. España: Tragsa.

Oms, L. (2001). *La Televisión Interactiva: lo Mejor de Internet y de la Televisión*. Madrid, España: Mundo Internet-VI Congreso Nacional de Usuarios de Internet, 1, 4.

Ontsi (2019). *Informe anual del sector de los Contenidos Digitales en España 2019 (Audiovisual, cine, vídeo, música, publicaciones, videojuegos y publicidad online)*. España: Ontsi Data.

Ordóñez, A.; González, V. y Olmedo, G. (2014). *Generación de contenidos y aplicaciones interactivas en la transición hacia la TDT en Latinoamérica*. Universidad de la Laguna, 1, 21.

Pasteris, E. y otros. (2016). *Serie Diagnóstico y Perspectivas Regionales*, que fue presentado en 2016 y elaborado por la Red de Instituciones para la Competitividad Sostenible. Reicos, 1, 59.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. España. Pirámide.

Prat, J. (1996). *Benchmarking: un método para aprender de las mejores empresas*. España: Granica.

Prensky, M. (2009). *Nativos e Inmigrantes Digitales*. Institución Educativa SEK, 1, 23.

López García, X.; Limia, M.; Isasi, A.; Pereira, X.; Gago, M.; Calvo, R., & Orihuela, J. (2005). *Tipología de los cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones (pp. 39-82).

Luzardo, Alejandra; De Jesús, Dyanis; Pérez, Michelle. (2017). *Economía naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe*. Estados Unidos: BID.

Matiz y Asociados (2016). *Modelos de negocio – Conceptos*. Infoteca M&A DOI.

Moore, M. (1989). *Three types of interaction*. American Journal of Distance Education, vol. 3, nº 2, pp. 1-6, 1989.

Naciones Unidas, Cepal (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19*. Estados Unidos: CEPAL.

Rodríguez Ortega, M. (2010). *El método Delphi o de panel de expertos*. Español. Política. AULAS VIRTUALES.

Rose, K. (2015). 2. *La Internet de las cosas — Una breve reseña (29-47)*. USA: The Internet Society.

Saporosi, G. (2011) *Clínica empresaria*. Argentina. Macchi.

Schumpeter, J. (2010). *¿Puede sobrevivir el capitalismo?* Madrid: Capitán Swing Libros.

Schumpeter, J. (2002). *Ciclos económicos. Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. España: Universidad de Zaragoza.

Schwier, R. y Misanchuk, E. (1993). *Interactive Multimedia Instruction*. Educational Technology Publications, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 07632

Tomas, M. (2005). *Penny Wise and Pound Foolish: The Left-Digit Effect in Price Cognition*. Estados Unidos: Journal of Consumer Research.

Treacy, M. y Wiersema, F. (1995) *The Discipline of Market Leaders*, Grupo Editorial Norma.

Vivar, H. y Vinader, R. (2011). *El impulso de la industria de los contenidos digitales*. Cuadernos de Información y Comunicación, 16, 10.

Weiers, R. (2000). *Investigación de mercados*. México: Prentice Hall.

Zallo, R. (1992). *El mercado de la cultura: Estructura económica y política de la comunicación*. Navarra, Gakoa.

Zorita, E. (2016) Plan de Negocio. España. EISIC.

Bibliografía Web:

Abad, José. (2016). *Netflix se convierte en un canal global de televisión a falta de China*. El país, Digital Sitio Web: https://elpais.com/tecnologia/2016/01/07/actualidad/1452131631_099058.html

Abbagliati, E (2019). *La algoritmificación de nuestra convivencia*. 20-10-2020, de Mensaje CL Sitio Web: <https://www.mensaje.cl/edicion-impresa/mensaje-683/la-algoritmificacion-de-nuestra-convivencia/>

Centro de Innovación Estudiantil. (2015). *Modelos de Innovación*. 30-05-2018, de CINNE Sitio web: http://www.cinne.uadec.mx/?page_id=57

Cintel. (2017). *Ciudades Inteligentes*. 22-05-18, de Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Sitio web: <http://www.cintel.org.co/innovacion/ciudades-inteligentes/>

Correia, C. (2017). Herramienta de diagnóstico para evaluar Smart Cities. 22-05-18, de eSMARTcities.es Sitio web: <https://www.esmartcity.es/comunicaciones/herramienta-diagnostico-evaluar-smart-cities>

Cortés, J. (2017). Innovación. Las seis empresas más inteligentes de Europa. 22-05-18, de Diario El país Sitio web: https://retina.elpais.com/retina/2017/05/03/innovacion/1493830978_810480.html

Hootsuite (2020). Cuántas personas usan redes sociales en el mundo. 11-09-20, de

Trecebits Sitio web: <https://www.trecebits.com/2020/07/22/cuantas-personas-usan-redes-sociales/>

Insider, A. (2020). *YouTube es el destino número 1 para ver videos en Argentina*.

Insider Ad Forum Sitio Web: <https://insiderlatam.com/marketing/page/76/>

La Nación Tecnología. (2018). Este es Amazon Key, el servicio de entrega de paquetes en el baúl de un auto. 2018, de La Nación Diario Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/este-es-amazon-key-el-servicio-de-entrega-de-paquetes-en-el-baul-de-un-auto-nid2128589/#:~:text=La%20modalidad%20m%C3%A1s%20reciente%20y,los%20abonados%20al%20servicio%20Prime>

Landivar, V. (2013). Para Diferenciarte Debes Hacer Contenido de Calidad. 14-06-18, de Genwords Sitio web: <https://www.genwords.com/blog/entrevista-valeria-landivar>

Landivar, V. (2016). La publicidad en Internet en 2016: Cifras, experiencias y dimensiones. 2016, de VL Sitio web: <https://valerialandivar.com/2016/06/la-publicidad-en-internet-en-2016.html>

Maldonado, V. (2015). *La Matriz Productiva*. 30-01-2018, de Crónica Sitio web: <https://cronica.com.ec/2015/08/26/la-matriz-productiva/>

MinTic. (2013). Plan vive digital. 14-06-18, de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Sitio web: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-5193_recurso_2.pdf

Nold, C. (2005). Greenwich Emotion Map. 2017, de Chistian Nold Sitio web: <http://www.emotionmap.net/maps.htm>

Salinas, Soledad (2020). *YouTube: la Argentina tiene 170 canales con más de un*

millón de suscriptores. Télam Sitio Web:
<https://www.telam.com.ar/notas/202011/532413-youtube-la-argentina-tiene-170-canales-con-mas-de-un-millon-de-suscriptores.html>

Sánchez, J. (2015). Nuevas Ideas en Informática Educativa. 2016, de Congreso Internacional Sitio web: <http://www.tise.cl/volumen11/>

Schulkin, Julieta. (2018). *Mario Pergolini sobre la reinención de la radio: "Hay que estar donde está la audiencia"*. Infobae, Digital Sitio Web: <https://www.infobae.com/tecno/2018/11/04/mario-pergolini-sobre-la-reinencion-de-la-radio-hay-que-estar-donde-esta-la-audiencia/>