



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo  
en Dirección de Empresas**

***EL FUTURO DE LOS MEDIOS EN LATINOAMÉRICA  
PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA INDUSTRIA DE LA  
TELEVISIÓN POR CABLE***

**Tesista: José Dafunchio**

**Legajo: 50298**

**Director de Tesis: Diego Regueiro**

**2016**  
Buenos Aires – Argentina

# **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mi tutor, Diego Regueiro, por la supervisión que hizo de mi trabajo. He tenido muchas las idas y vueltas con mi tesis, y gracias a su *feedback*, he logrado un trabajo que realmente genera valor a la industria de medios y a mi carrera profesional.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

El propósito de esta investigación es analizar cuál es la situación de la industria de la televisión en Latinoamérica, y cómo se va reformulando el concepto de consumo de medios. Se presentarán ejemplos de países como Argentina, Chile, Colombia, México y Brasil, que son los que se encuentran en una situación similar en cuanto al desarrollo de la industria de televisión, y que por otro lado son las regiones que se pueden analizar, ya que contamos con información y experiencia por haber trabajado en los mismos.

La principal metodología utilizada es la investigación empírica, basada en entrevistas, notas en medios digitales e impresos entre otros elementos que aportan valor al análisis. Los resultados han sido reveladores, ya que durante el desarrollo de este trabajo la tecnología en el consumo de contenidos ha avanzado a pasos agigantados.

La conclusión a la que se ha llegado es que el cambio en los medios y en los hábitos de los consumidores ha avanzado de manera vertiginosa, la televisión ya no se consume de manera lineal, en un mediano plazo esta tendencia se acentuará, todos van a poder ver lo que quieren cuando quieren sin importar el dispositivo, la compañía que no esté preparada no podrá continuar siendo rentable. No se plantea la desaparición de los medios tradicionales, pero se puede asegurar que es necesaria una reconversión en la manera de hacer llegar los contenidos a los consumidores.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1: MERCADO DE TELEVISIÓN PAGA .....</b>	<b>4</b>
1.1 Introducción al mercado de la televisión paga.....	4
1.2 Negocio de la televisión paga .....	4
1.3 Canales de Televisión en las décadas de los ochenta y los noventa .....	5
1.3.1 Creación de un canal de televisión-elgourmet.com .....	5
1.3.2 Creación de un programa de televisión que es un caso de éxito de Marketing-Atlas la otra pasión.....	7
1.4 Modelo tradicional de generación de ingresos .....	9
1.4.1 Ventas Afiliadas .....	9
1.5 Creación de un canal de televisión en la actualidad.....	10
1.5.1 ¿Cómo diferenciar un canal de televisión?.....	11
1.5.2 La negociación de contenidos es una pieza clave .....	11
1.6 Medición de los resultados en televisión paga.....	12
1.6.1 Nuevas mediciones.....	13
1.6.2 Caso Mr. Robot.....	14
1.7 Televisión abierta vs televisión paga .....	15
1.7.1 Diferencias en entre televisión paga y televisión abierta .....	15
1.7.2 ¿Qué pasa con los <i>Ratings</i> en televisión abierta y paga? .....	16
<b>CAPITULO 2: EL NUEVO MARKETING. EL ROL DEL MARKETING EN ESTE CONTEXTO DINAMICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 El rol del <i>marketing</i> en la industria de los medios.....	19
2.2 El <i>content marketing</i> es necesario para un ejecutivo de <i>marketing</i> .....	20
2.3 Caso Warner en COMI CON 2015-Fans vs Doblaje .....	20
2.4 Invertir menos y generar más.....	22
2.5 Generación de contenidos.....	22
2.5.2 Coca Cola.....	24
2.6 You tubers como herramientas publicitarias .....	25
2.7 Campañas 360 son efectivas, se debe amplificar todo .....	26
2.8 Las métricas como <i>Partner</i> del trabajo de marketing-ROI .....	28
<b>CAPITULO 3: LA PELEA POR LA TORTA PUBLICITARIA.....</b>	<b>30</b>
3.1 En este nuevo contexto, quienes son hoy los <i>players</i> comerciales más fuertes ...	30
3.2 Pauta programática.....	31
3.3 Democracia de la información .....	32
3.4 Saturación de los medios tradicionales de publicidad.....	35

3.5 Todo cambia en el mercado publicitario ¿Qué pasa con los <i>ratings</i> ?.....	36
3.6 ¿Cuál es la situación de los cable operadores y anunciantes frente a esta disputa publicitaria? .....	37
3.8 ¿Dónde se concentra la pauta publicitaria? .....	39
3.9 El Fraude Online .....	40
<b>CAPITULO 4: INDUSTRIA EN CAMBIO CONSTANTE .....</b>	<b>44</b>
4.1 El cambio de paradigma en los medios y el rol de los contenidos. Internet es otro partido.....	44
4.2 El mapa de consumo de medios de 2010 a 2015 en Latinoamérica .....	45
4.3 Nuevos <i>players</i> .....	48
4.3.1 Netflix.....	49
4.3.1.2 La importancia del Brainstorming, hay que tirar ideas.....	50
4.3.1.3 Netflix también tiene competidores.....	50
4.4 Empresas que van a sobrevivir .....	51
4.4.1 Caso La Nación.....	53
<b>CAPITULO 5: ¿CUAL SERA EL FUTURO DE LOS MEDIOS? ..</b>	<b>55</b>
5.1 El consumo digital crece.....	55
5.2 El contenido es el rey indiscutido .....	55
5.2.1 Turner podría comprar Telefé y los derechos del fútbol .....	56
5.3 ¿Unirse para crecer?.....	56
5.4 Cambio de estrategias de los medios.....	57
5.6 Hoy no se dan de baja medios ¿Se complementan?.....	59
5.7 Cambio disruptivo.....	60
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>62</b>
¿Cuál es la situación de la industria de televisión paga? .....	62
Las empresas de televisión paga tienen las siguientes alternativas para sobrevivir: ..	62
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>68</b>
<b>CURRICULUM VITAE .....</b>	<b>87</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pauta Programática.....	31
Gráfico 2: Evolución de los medios.....	46
Gráfico 3: La revolución digital en TV.....	58
Gráfico 4: El crecimiento de Mobile .....	59

## LISTA DE CUADROS

Tabla 1: Penetración por medio.....	47
-------------------------------------	----



## INTRODUCCIÓN

Iniciar una investigación desde la experiencia es muy motivante, y a su vez es un desafío muy importante, ya que la información en su mayoría tiene que ver con vivencias y casos prácticos reales. Trabajar desde la experiencia también genera un compromiso doble con todo el desarrollo de la tesis, que la hace aún más desafiante que otro tipo de trabajo que tiene un foco más teórico.

El objetivo de esta tesis no es simplemente generar un trabajo que defienda una hipótesis o la refute, y poder concluir el MBA con un trabajo de alto nivel, sino que busca aportar herramientas a la industria del entretenimiento, así como al marketing que se realiza para este tipo de servicios, y dejar una huella con información nueva en la materia.

Nos encontramos en una etapa donde la televisión y otros medios tradicionales se enfrentan a un quiebre muy importante, donde cada medio o puede reformularse o desaparecer, es por esto que iniciar un análisis en este momento puede ser muy rico y desafiante, ya que es un cambio de paradigma. Ser parte de los medios y el mundo del marketing, me permite contar con todo tipo de información y poder sacar conclusiones sobre el futuro de esta industria.

En junio de 2016 cuando se está finalizando la tesis es cuando comienzan los rumores de la compra de Telefé por la empresa Turner, por otro lado Telecentro se asocia con Netflix, y es el momento en que pareciera que el futuro de los canales de televisión está peligrando, y muchos ya hablan de esa urgente reconversión. Es por esto que personalmente este trabajo ha sido muy rico para la carrera del autor, ya que si bien

ha llevado tiempo por las diferentes complicaciones personales, eso ha hecho que vaya atravesando una parte importante de la historia de los medios, y puntalmente de los canales de televisión paga.

Se esperaba que la hipótesis sea más relevante, pero lo que ha pasado es que los mismos medios han evolucionado para donde no se imaginaba, por esto los hechos pueden llegar a ser más impactantes, y esta historia puede llegar a tener un desenlace todavía más emocionante.

No hay puertas cerradas, todo puede cambiar, esta es la gran enseñanza que se ha extraído de este trabajo, y sobre todo del análisis de los nuevos *players*, que nunca se quedan quietos, están en constante búsqueda de nuevos negocios, y la diversidad es lo que se persigue todo el tiempo. Dicho pensamiento posee el autor actualmente, y mucho tiene que ver con la situación de la industria, y se basa en buscar en la carrera profesional actual, estar evolucionando constantemente, y reinventarse para no quedar afuera.

## METODOLOGÍA

La metodología de esta investigación es cualitativa, siendo uno de sus principales objetivos adquirir conocimientos preliminares sobre los problemas y oportunidades de decisión. No se ha encontrado extenso material bibliográfico que analice el futuro de los medios, pero si se utilizó bibliografía para analizar la historia de la televisión paga y las herramientas de *marketing*.

Se trabajará con entrevistas sobre este tema a expertos de la industria y con *papers* que se han encontrado, siendo parte de la industria, contamos con una gran caudal de información al respecto. Es un tema del que se habla mucho día a día, por eso es necesario analizar todo lo que se encuentra, y de esa manera profundizar en el tema en cuestión, sumando aprendizajes y conclusiones.

Se torna muy desafiante sumar información a la industria del entretenimiento, y a su vez que el desarrollo de la tecnología y los medios demuestren o refuten lo que se va a plantear. Toda la bibliografía trabajada en el MBA de la Universidad de Palermo, así como las materias cursadas en el mismo, serán fundamentales para nutrir esta tesis, ya que todas han sido muy interesantes y actuales en lo que respecta a tendencias en medios y entretenimiento.

# **CAPÍTULO 1: MERCADO DE TELEVISIÓN PAGA**

## **1.1 Introducción al mercado de la televisión paga**

La evolución de la industria de la televisión paga, desde sus inicios, entre los años 1970 y 1980 es lo que se va a trabajar en este capítulo. Es muy difícil poder entender cómo se consumía televisión en esos comienzos, por eso el objetivo de este apartado es poner en contexto al lector, para que en el desarrollo del trabajo se pueda tomar real conciencia de la evolución que ha sufrido esta industria en un período de tiempo que no supera los 20 años.

Es por eso que se comienza con una base histórica y de conceptos básicos necesarios. Se estima que al finalizar la lectura del trabajo, el lector se va a encontrar con una industria totalmente diferente, en un período de diez años se dieron avances que se hubiesen esperado en cincuenta o cien años.

## **1.2 Negocio de la televisión paga**

Cuando se comenzó a transmitir en los canales de televisión de Argentina, se hizo para dar la posibilidad a provincias del interior, a poder acceder a los contenidos de televisión. En sus inicios, el objetivo de los canales de televisión paga era poder ofrecer contenidos sin cortes publicitarios, esta modalidad fue cambiando, y partir de la década de los noventa los ingresos por pauta publicitaria fueron cada vez más grandes.

En el año 1992, las cifras eran las siguientes:

- 125 señales de televisión paga, de las cuales el 37% eran nacionales y el 63% internacionales

- Existían más de 9 millones de hogares con televisión paga

En el año 2000 ya se encontraban una gran oferta de canales, la industria de la televisión paga había crecido muchísimo, y se comenzaba a ver la aglomeración de canales en pocas compañías. Esto hizo que la competencia sea cada vez más fuerte, y que las pequeñas compañías tengan una tarea muy difícil a la hora de comercializar sus productos.

### **1.3 Canales de Televisión en las décadas de los ochenta y los noventa**

A comienzos de la década de los ochenta, podemos recordar una grilla de no más de treinta canales de televisión. Se seleccionaban contenidos, de acuerdo a las características de estos se los ubicaba en un *cluster* (grupo), y a partir de ahí se le daba un nombre. Luego era el turno del departamento de marketing, que comenzaba a trabajar el posicionamiento de esa marca. En ese momento había mucho espacio libre en las grillas de los cable operadores, es por eso que había una gran necesidad de sumar nueva oferta de contenidos, por eso se buscaba continuamente estar generando nuevas opciones. En palabras de estos ejecutivos, se iba camino a una abundancia de la oferta de canales de televisión, todos los meses se podía escuchar sobre un nuevo canal. Las temáticas sobre las que se generaban canales de televisión podían ser gastronomía, deportes, cultura, *lifestyle*, entre otros.

#### **1.3.1 Creación de un canal de televisión-elgourmet.com**

Fui parte de la creación y lanzamiento del primer canal de gastronomía el gourmet.com, que fue generado para vivir en la plataforma *online* y en la pantalla de televisión a la vez, y en ese momento se hacían las siguientes preguntas:

¿Un canal que sea 24 hs. de programación sobre gastronomía, podía ser un gran éxito? ¿No era muy ambicioso pensar en un canal para varias plataformas?

Como todas las ideas innovadoras, había riesgo en lanzar una señal así, pero los resultados fueron altamente positivos. Se trabajó en la elección muy cuidadosa de los *chefs*, y los formatos de los programas fueron pensados por profesionales del mundo de la gastronomía, de esta manera se logró un producto televisivo altamente rentable y con contenidos propios. El canal fue acompañando la tendencia de los *chefs* que se pusieron de moda, y a su vez los *sponsors* se sumaron, y eso terminaba siendo una fórmula exitosa. Comenzaron a surgir negocios relacionados y el canal empezó a entender esa necesidad de los consumidores, así se creó una plataforma online, se comenzaron a publicar recetas de los talentos de la señal, y eso lograba una gran demanda y un gran tráfico en las redes. Luego se creó la exposición elgourmet.com, que comenzó a crecer año a año y se generó la versión en otros países de Latinoamérica, como México y Colombia.

### **Generación de talentos y buen Posicionamiento = Canal rentable**

El primer paso fue la generación de talentos, ya que el principal diferencial del canal eran las figuras, que terminaron siendo el contenido del canal. Por eso los expertos en gastronomía se encargaron de reclutar a los mejores. Se logró el posicionamiento y la diferenciación de elgourmet.com, y el producto con sus diferentes negocios era único. El canal había llegado en su quinto año de vida, a un alto nivel de conocimiento, y la

marca estaba madura. Los competidores comenzaron a copiar el modelo, y se generaron contenidos similares, de todas formas no llegaban a ser una amenaza, pero el gourmet.com dejó de ser el único en la categoría. Muchos cocineros toman otros rumbos, se fueron a otras señales, una de ellas fue la señal Utilísima, y por esa razón se debieron buscar nuevas figuras para la señal el gourmet.com. Otro factor negativo para la señal fue que se generaron muchos sitios online dedicados a la gastronomía, y eso también repercutió en la audiencia.

### **Conclusión- caso de éxito *elgourmet.com***

Este caso de éxito fue citado por diferentes motivos, por un lado fue el primer canal de televisión con formato *web*, y donde se planteaba la interacción con el consumidor por dos pantallas a la a vez, que es lo que actualmente buscan todos los canales de televisión y se viene tratando en esta tesis. Pero el aprendizaje más importante que se toma del caso gourmet, es como la competencia copia el modelo de canal de televisión, incluso contrata a los mismos *chefs* y los lleva a otra pantalla. En que se copiaba un modelo.

Luego de algunos años, se puede observar que esa tendencia se repite, que muchas compañías *online* son copiadas por otros competidores, y que se reinventan, cambian de nombre o desaparecen, pero que es algo normal hoy en día, son las nuevas reglas de juego.

### **1.3.2 Creación de un programa de televisión que es un caso de éxito de Marketing Atlas la otra pasión**

Ser parte del lanzamiento del programa Atlas la otra pasión, desde el momento de su origen fue algo importante, ya que fui partícipe de ese proyecto cuando comenzaba y luego de su gestación. Es un caso muy interesante el de Atlas, que es un ejemplo de que nunca se puede estar 100% seguro si un contenido puede funcionar, muchas veces tiene que ver con variables que no se pueden manejar. Pero no se trae el ejemplo del Atlas simplemente porque haya sido un programa de televisión exitoso, sino porque ha sido un producto que desde el punto de vista del marketing, es un caso de éxito, y hay mucho por aprender.

Era la historia de un equipo de fútbol que luego de un ranking que se realizó a nivel mundial, quedó ubicado como peor equipo del mundo. Con este dato se da inicio al Docu/Reality, que comenzó sin grandes expectativas, pero que se posicionó fuertemente en la señal *Fox sports*. La locación era Gral. Rodríguez, que está ubicado en la zona oeste del conurbano. Los protagonistas se caracterizaban por ser jugadores de fútbol limitados, o con un nivel bajo si los comparamos con la primera división del fútbol argentino. Otro condimento que hacia atractivo este programa sin duda era su hinchada, la cual estaba compuesta por muy pocos integrantes.

El Atlas se convirtió en un caso de marketing, desde la estética del programa, los *sponsors* que se fueron sumando, y la “viralización” de los videos que se generaron, así como el fanatismo por sus integrantes, que en un principio eran jugadores de fútbol desconocidos. No contaba con todos los condimentos de un producto “marketinero” exitoso, y lo más interesante es que todo se fue dando sin una planificación estratégica, fue una idea original que pegó muy bien en el consumidor. El formato del programa fue copiado en Mexico y en Chile, pero en esos casos no tuvo el éxito que tuvo la versión de Argentina, que fue la original, y que se emitió en todo Latinoamérica por FoxSports.



El Atlas se convirtió en un producto rentable que también trascendió la pantalla, y que en redes sociales fue muy explotado. Los seguidores se hicieron fanáticos, y las historias eran seguidas en redes sociales. Nuevamente nos encontramos con una industria muy diferente a la que existía cuando se lanzó Atlas la otra pasión. Hoy en día los costos de producción de un piloto como el *Atlas* no sería fácil de absorber por una productora pequeña como fue en su momento, ahora todo ha cambiado. Sin duda que los nuevos contenidos hoy se piensan para comenzar a vivir en WEB, ya que si se produce para ir a la pantalla de televisión, genera un mayor costo, que no es fácil de afrontar.

#### **1.4 Modelo tradicional de generación de ingresos**

Se analizarán las diferentes formas de ingresos de dinero a una compañía de canales de televisión, y luego en los próximos capítulos se observará como va cambiando este modelo. Existen dos formas de generación de ingresos:

##### **1.4.1 Ventas Afiliadas**

Los ingresos por ventas a Afiliados, son aquellos generados por la venta de una señal al cable operador, quien a su vez cobra al usuario una suscripción por el servicio. Este negocio es el que genera una mayor facturación para este tipo de compañías, representando alrededor del 65% de los ingresos. Como se mencionó antes, en el año 2000 el negocio comenzó a crecer, se generaron canales de televisión con distintas temáticas, ya sea de gastronomía, deportes y música entre otros. Esta tendencia hacia la saturación se incrementó, y llegando al año 2010 se comienzan a dar de baja señales, ya

que los operadores tenían que priorizar aquellas que tienen buena performance, y que son pedidas por sus consumidores.

#### **1.4.2 Ad Sales- Ventas publicitarias:**

Los ingresos por ventas publicitarias están relacionados a la venta de espacios en las señales de televisión, ya sea en tandas publicitarias, como dentro de los contenidos, *sponsoros* u otras formas de comercialización. La venta de publicidad representa alrededor del 35 % de los ingresos de las empresas de televisión paga. El mercado publicitario ha sufrido en los últimos años muchos cambios, uno de ellos fueron las regulaciones del gobierno, todo esto ha hecho que sea cada vez más competitivo salir a buscar anunciantes.

#### **1.5 Creación de un canal de televisión en la actualidad**

Es interesante la comparación en lo que es hoy la creación de un canal de televisión, ya que el mecanismo es al revés de lo que se presentaba en otros capítulos, ya que ahora lo más importante es analizar las necesidades del consumidor. Existe una gran participación de las herramientas de *marketing*, y esto permite que luego del análisis se defina el tipo de contenido acorde.

La marca y nombre también se determina por lo que está pidiendo el consumidor, ya que actualmente es él quien decide. Si se recuerda lo planteado en el anterior capítulo, antes los contenidos se definían según el criterio de un programador o director de un canal. Otra gran diferencia es la capacidad en las grillas, ya que como decíamos en otra parte de este trabajo, se llegó a una saturación de los espacios para

señales de televisión en los cable operadores, y a partir de ahí es un problema que todos los generadores de contenidos deben tener en cuenta, que no hay lugar para todos.

### **1.5.1 ¿Cómo diferenciar un canal de televisión?**

La entrevista con Marcelo Tamburri, vicepresidente de los canales Space, TCM e I-sat, advirtió que ningún canal se generaba de cero, siempre se hace a partir de programación preexistente. En los años noventa las señales se creaban juntando diferentes contenidos que luego se le ponía un nombre según las características del canal. La saturación de las grillas llevó a que se analice muy profundo si un canal podía ser exitoso, y frenó en gran medida el furor de los lanzamientos. Hoy ha cambiado todo de manera drástica, ya que no es común que se lancen nuevas señales de televisión.

Existen dos tipos de canales, los que se generan con producción original, y los que se generan con compra de material enlatado, estos pueden ser de series, *shows* o películas. Los canales de contenido original son los que lideran su camino. Al momento de analizar cuáles son los que peligran, sin duda que son aquellos que repiten programación que tienen otros canales.

Todas las empresas quisieran tener canales con contenido propio, pero es muy costoso. Lo más importante de tener un contenido original no es solamente el contenido en sí, sino que se tiene los derechos para exhibirlos en pantalla o en plataformas *online*.

Los eventos te dan un valor diferencial, el televidente percibe en los eventos un hecho único. Las películas son un *commodity*, todos las tienen, algunas antes o después.

### **1.5.2 La negociación de contenidos es una pieza clave**

En una entrevista a Mariano Cesar, vicepresidente y director de la señal TNT para Latinoamérica, brindó una visión muy interesante sobre la manera de acceder a un contenido. Mariano posee mucha experiencia en negociación de contenidos, por eso ayudó a entender qué se negocia y cómo. Lo que se negocia es el precio del contenido, la ventana de estreno y de exhibición, a su vez se negocian los derechos digitales y territorios. Esta negociación es para películas, series o eventos. Lo más difícil de estas negociaciones son los derechos *VOD (video on demand)*, que tienen que ver con la autenticidad de los contenidos. El derecho digital de una serie o un *show* es lo más importante, ya que tiene que ver con que un contenido se pueda emitir en otro soporte que no sea la televisión lineal, como por ejemplo una plataforma digital de un cable operador, a lo que se llama *on demand*. Estos derechos que se deben negociar cuando no es un contenido original, pasan a ser de gran importancia, y muchas veces pueden hacer que un canal salga del *commodity*, y que pueda ser competitivo, se debe buscar la manera de estar en diferentes plataformas, ya que es lo que el consumidor quiere. Un ejemplo de lo dicho anteriormente son los derechos de la entrega del Oscar que se emite por TNT, de la cual se cuenta con derechos dentro y fuera de la pantalla.

### **1.6 Medición de los resultados en televisión paga**

Es momento de analizar cómo se miden los resultados de lo que se emite en una señal de televisión, así como también evaluar las métricas de las acciones de *marketing*, y las nuevas tendencias. Existen diferentes herramientas para medición en televisión, ellas permiten determinar el éxito de un *show* o de la *performance* de un canal. A partir de estas mediciones se definen las tarifas para la pauta publicitaria.

Si bien nos podemos extender en las formas de medición de audiencia, existen tres variables que son las más importantes a la hora de entender como se mide el éxito de un canal o de un *show*:

- El *Reach* es sinónimo de “audiencia neta”, es decir que *reach* es el número neto o porcentaje de personas que han visto o escuchado un determinado programa o un canal de televisión.
- El *Rating* es un indicador básico de audiencia que relaciona la cantidad de audiencia ya sean personas u hogares, con el tiempo de exposición al medio.
- El *ATS (Average of Spent Time)* es el porcentaje de minutos destinados a mirar un programa de televisión. Esta medida nos permite determinar si un contenido ha sido atractivo para el televidente, ya que nos muestra claramente la aceptación de un programa o *show*.

Existe un dispositivo llamado *People meter* con el que se miden los *ratings*, y se encuentran en aproximadamente ochocientas casas de Argentina. Las casas donde se ubican son confidenciales, ya que la idea es que todo se maneje de manera objetiva y creíble, levantando datos de los hábitos de los consumidores. La información es recopilada por la empresa IBOPE.

### **1.6.1 Nuevas mediciones**

La empresa *Business Bureau*, líder en investigación de mercado, está desarrollando un sistema de medición que reemplazaría en unos años a los *ratings* de los *people meters*. Estas nuevas formas de medición tienen que ver con sistemas que miden no sólo los canales de televisión, sino también las plataformas online. De esta manera en un futuro no muy lejano podremos tener un panorama claro y transparente de cuanta

audiencia tiene cada soporte, ya sea contenido de televisión, eventos, o cualquier tipo de programación. El sistema de medición de *ratings* de IBOPE, del cual hablábamos en los primeros capítulos de este trabajo, comienza a estar obsoleto. El mundo de los medios tiene diferentes plataformas, ya sea la televisión como el *ipad*, *Mobile* entre otros. Las mediciones para que realmente sean efectivas, tienen que poder medir todo el “ruido” que genera un contenido, no podemos quedarnos solamente con lo que es el *rating* de televisión lineal. Cuando todos puedan medir el *Buzz digital*, sumado al *rating*, y otras variables, en ese momento vamos a tener un sistema de medición realmente efectivo, y sería totalmente razonable que se implemente para todos por igual.

### **1.6.2 Caso Mr. Robot**

Esta serie que se lanzó por el canal Space en Noviembre de 2015, buscó en su campaña de comunicación, ser reconocida en redes sociales y otros medios, generando impacto con una publicidad no tradicional. El objetivo de generar *rating* estaba en la estrategia, pero por primera vez, este no era el principal y único al que se apuntaba, sino que buscaba trabajar en *engagement*, que es la interacción de los usuarios en medios digitales. El canal se animó a comunicar de otra manera, y marketing acompañó en la promoción del contenido, utilizando formatos digitales en su mayoría, además de pauta vía pública y Cine. Los resultados en *ratings* no fueron positivos, pero los usuarios de redes sociales tuvieron una gran interacción con las publicaciones, *posts*, videos, y con otros elementos de comunicación. Fue un hito único tener una reunión de resultados post campaña en la que no se analiza el porqué de los *ratings* bajos, sino que se destacó como positivo el alto *engagement* de la campaña, y de todas las repercusiones que se tuvieron en medios no tradicionales.

## **1.7 Televisión abierta vs televisión paga**

Es necesario marcar algunas diferencias importantes entre lo que es televisión abierta, que son todos los canales a los que se puede acceder sin costo, y que tiene un alcance masivo, comparándolos con los canales de televisión paga, que son los que tenemos como objeto de análisis en este trabajo. Actualmente la televisión abierta es la más afectada por los nuevos soportes para consumir contenidos, los *ratings* han bajado de manera considerable, el cable se encuentra en una situación más favorable, y es interesante hacer una comparación de estos dos sistemas. En una presentación de *Business Bureau*, ellos mostraban que la oferta OTT (*on demand*) de contenidos como Netflix está a la par en varios mercados con respecto a la televisión abierta, superándola en muchos casos, este dato es clave para continuar con el análisis. La televisión paga se encuentra en una situación mucho más favorable que la abierta, su negocio está más saludable.

### **1.7.1 Diferencias en entre televisión paga y televisión abierta**

Desde el punto de vista de programación se observan grandes diferencias entre estos dos sistemas, ya que por el lado de la televisión abierta todo es muy dinámico, se realizan cambios en la programación de un día para el otro, incluso se puede tener cambios que sean una hora antes del comienzo de un estreno. Esto tiene que ver con lo altamente competitivo que se torna el servicio de televisión abierta. Si esto los comparamos con la televisión paga, todo es más planificado, no hay cambios de último momento, si se produce una serie, es muy difícil que se pueda cambiar algo, ya que son grandes producciones que llevan mucho tiempo. Es por esto que al momento de que un

anunciante quiera invertir, debe evaluar cuáles son sus objetivos, si quiere inmediatez, venta a corto plazo y masividad, sin duda que la televisión abierta es el lugar donde debe estar su marca.

El cable aparece como favorable cuando se busca construir posicionamiento a largo plazo, para entenderlo con un claro ejemplo, si podemos acompañar con una marca las diferentes temporadas de Friends o Big Bang Theory, se puede trabajar un posicionamiento muy positivo en el target, y la marca puede tener amplias posibilidades de interactuar con el consumidor. Sin duda que a la hora de evaluar los costos, el cable cuenta con tarifas más bajas que la televisión abierta, existe una gran diferencia en entre ambos en este sentido. A continuación se muestran las siguientes cifras que nos van a permitir hacer una comparación del negocio:

- Cuando ingresa un peso a la televisión paga por venta publicitaria, entran cinco pesos a televisión abierta
- En el año 2012 la televisión abierta facturó siete mil millones de pesos, mientras que la televisión paga facturó mil cuatrocientos millones

### **1.7.2 ¿Qué pasa con los *Ratings* en televisión abierta y paga?**

En ambos sistemas se sigue midiendo con los *people Meters*, lo cual va quedando antiguo, y debe ser actualizado, pero nos enfocaremos en esta medida. Un ejemplo interesante que permite tener una noción de cada sistema, es el caso de la serie Aliados, que se emitió por el canal de televisión paga Fox, siendo una de las más exitosas midió 0,75 puntos en el target de 18 a 49 años. Esa misma serie se emitió por el canal de televisión abierta Telefé y los ratings promedio fueron de 3,56 puntos. Para



entender como están posicionados ambos sistemas frente a los nuevos competidores, es muy importante dar a conocer las últimas informaciones que nos brindaron desde *Business Bureau*, y que tienen que ver con que los servicios OTT como Netflix, mostrando que han superado en cantidad de audiencia en muchos mercados a la televisión abierta. Esto es sin duda una alarma para la televisión abierta, pero por otro lado muestra que la televisión paga con sus diferentes servicios *On demand*, se encuentran en una situación competitiva muy fuerte, y con un gran potencial de crecimiento.

## **CAPITULO 2: EL NUEVO MARKETING. EL ROL DEL MARKETING EN ESTE CONTEXTO DINAMICO**

Se denomina “nuevo marketing” a este capítulo por la principal razón que tiene que ver con cómo ha cambiado todo en cuanto a herramientas de marketing, y ya se ha alejado bastante de lo que planteaba Phillip Kotler en sus teorías hace unos años.

Se puede afirmar que hoy en día, trabajar con un plan de *marketing* puede ser peligroso, que nos puede llevar al fracaso, ya que hasta hace dos años era la manera de trabajar correcta para todo ejecutivo de *marketing*, hoy ya no es imprescindible. Algo que era vital para un ejecutivo de *marketing* de medios hace algunos años, hoy puede ser una atadura con objetivos no viables, o puede ser un relato escrito que luego cambia en un 80%. Se ha demostrado que las planificaciones anuales no nos benefician, los presupuestos en *marketing* varían cada vez más, hay recortes o inversiones que están fuera de *Budget*. Se realizará un repaso de las actividades en las que se involucra un ejecutivo de *marketing*, y mostrar cómo ha ido cambiando ese rol.

Un ejecutivo de *Marketing* para canales de televisión, se encarga desde la organización de eventos, presentación de productos, *screenings* de series o programas para clientes, prensa o consumidores, soporte de *marketing* al departamento de ventas publicitarias y el departamento de ventas afiliadas, en todo lo que tiene que ver con fidelización, relación con agencias de medios, *Brief* a departamento creativo entre otras. Todas esas tareas van a continuar, pero en este nuevo contexto, el foco tiene que estar puesto en otro tipo de actividades, todo tiene que ser con el consumidor como objetivo principal, y con la búsqueda de resultados constante. Frente a este panorama el ejecutivo de *marketing* debe ser proactivo, porque todo nos lleva a serlo, pero hay que

ser creativos, rápidos y dinámicos, se hablaría de proactividad, pero estando siempre atentos a los cambios para adaptarnos. Existen herramientas que comienzan a perder sentido, como los *focus group*, las mediciones tradicionales de *ratings*, los testeos de programación, y otras medidas que ya no tienen la eficacia que tenían antes, porque el consumidor cambió, su opinión y gustos pueden cambiar, ya nada es constante. El nuevo *marketing* requiere que se piense en el consumidor, ya no se puede continuar mirando para adentro, hay que pensar en lo que el usuario quiere, y buscar la manera de llegar de la forma más efectiva. El nuevo ejecutivo de *marketing* debe ser experto en medios digitales.

## **2.1 El rol del *marketing* en la industria de los medios**

Más allá de los cambios en la industria, el rol del *marketing* siempre ha demostrado ser fundamental, ya que un producto o servicio tiene que ser reconocido por el consumidor. En el año 2016 el nivel de segmentación que ofrecen los medios digitales es muy importante, ya que al consumidor se le habla teniendo cada vez más información de sus gustos, sus preferencias y hábitos. Esto pone al ejecutivo de *marketing* en un lugar privilegiado a la hora de pautar, pero complejo a la vez. La lucha entre los medios digitales es para captar la mayor parte de la torta publicitaria, y es por esto que existen diferentes formatos para pauta publicitaria, que los ejecutivos deben conocer y entender. La pauta programática con los mayores niveles de segmentación, y otras plataformas son muy atractivas para el ejecutivo de *marketing*, pero es muy importante estar capacitados y saber elegir la mejor herramienta para eficiencia del presupuesto, de lo contrario no va a poder llegar a los resultados esperados.

El equipo de *marketing* debe ser un guardián de la marca, debe promocionar y difundirla cuidando siempre su aplicación en diferentes piezas, eso no va a cambiar nunca, incluso puede ser vital en un contexto tan dinámico como el que estamos viviendo.

Como se advirtió anteriormente, el rol del ejecutivo pasa a tener mayor relevancia, ya que hay que diferenciarse en esta industria de *commodities*, y no es tarea fácil. Ahora la marca vive en diferentes medios digitales y hay que estar atrás de todo, porque la marca habla e interactúa con el consumidor en diferentes plataformas, el foco debe estar en el consumidor. El avance de la tecnología hace que el ejecutivo tenga que estar en constante capacitación, de lo contrario se queda estancado. Todo esto ha ido variando en los últimos años, se ha convertido en un rol más dinámico, que todo el tiempo debe estar en búsqueda de nuevas oportunidades.

## **2.2 El *content marketing* es necesario para un ejecutivo de *marketing***

El *content marketing* es una denominación que se le dio a esta nueva manera de trabajar en *marketing*, que tiene que ver con crear historias, y no comunicar solamente *spots* publicitarios tradicionales. Esto también se puede observar en las piezas para redes sociales, ya no se pauta un *banner*, se busca llegar con contenidos que generen *engagement*. El nuevo rol del equipo de *marketing* requiere que se vincule con la marca al contenido, y que se convierta en un generador de historias, pero esto será tratado en profundidad en los próximos capítulos, ya que la generación de contenidos es una tendencia que está liderando la pauta en medios digitales.

## **2.3 Caso Warner en COMI CON 2015-Fans vs Doblaje**

Para mostrar el gran cambio en el rol y las responsabilidades que tiene que afrontar un ejecutivo de *marketing*, citamos un caso que ha pasado con el canal Warner en una acción llevada a cabo en la última edición de la *Comi Con 2015*. Se trabajó en un *stand* para presentar en la *Comi Con* las series estreno del *Fall season* de Warner, ya que estas series son basadas en *Comics*. La acción estaba planeada a la perfección, y su implementación estaba coordinada y salió todo muy bien. La parte legal también fue contemplada, ya que todo lo que involucra al consumidor, y que va a ser filmado, debe tener en cuenta todo lo referente a documentos, *releases* de utilización de imagen y otros elementos. Pero surgió antes de la exposición una situación inesperada, que tuvo que ver con que el canal decidió doblar el idioma de las series a español. Si bien se ofrecía la posibilidad de ver las series en modo *SAP* (en su idioma original), los *fans* estaban muy disconformes con el cambio que se hizo. Los días previos a la *Comi Con* se generó en la *fan page* de Facebook de Warner una gran cantidad de mensajes en contra de este doblaje de las series.

Cualquier promoción que se hacía en redes sociales, convocando a los *fans* al *stand* de *Comi Con*, tenía una respuesta negativa por parte de ellos, lo cual generó muchas dudas de la participación en la exposición. Todo el equipo de *marketing* se tuvo que preparar, y junto al departamento de prensa se trabajó un *speech* para dar explicaciones a los fans que pudiesen acercarse al stand. De esta manera se complejizó el trabajo, ya que por un lado estaba la parte técnica de la acción de *marketing* en sí, y por otro lado el tema del doblaje, que fue algo ajeno pero que demandó una gran atención. Este fue un ejemplo muy simple de las nuevas responsabilidades que debe afrontar un ejecutivo de *marketing* en la actualidad, y de lo complejo que se puede ser fallarle al consumidor.

## **2.4 Invertir menos y generar más**

Hoy más que nunca el rol del ejecutivo de marketing tiene que ser el de invertir presupuesto de *marketing*, pero además buscar de que manera puede hacer que sus acciones generen una rentabilidad para la compañía. Los presupuestos de marketing en la mayoría de las industrias han ido disminuyendo, por eso es necesario que el ejecutivo busque la manera de innovar, utilizar la creatividad y establecer acciones con *partners* que le permitan bajar las inversiones y poder tener un retorno sobre la inversión. En el caso de medios de Televisión, se utiliza el canje como una herramienta muy útil para promocionar contenidos, se hace canje de segundos de televisión por salidas en gráfica como un ejemplo de este tipo de intercambio.

Volviendo a lo que se planteaba en capítulos anteriores, la aparición de los medios digitales para pautar le da nuevas herramientas al ejecutivo, y está comprobado que con una menor inversión se puede obtener una comunicación más eficiente que pautando en medios tradicionales, por eso es necesario entender muy bien las métricas con las que cuenta, ya que eso le permitirá poder mostrar los resultados de sus campañas, y obteniendo de esta manera mejores resultados.

## **2.5 Generación de contenidos**

El marketing ha cambiado, la publicidad en donde se mostraba un producto y sus cualidades al consumidor que lo recibía, queriendo persuadir de manera directa, hoy se hace de otra forma. Se relatan historias, y se busca llegar al consumidor sutilmente. Esto se debe a que el consumidor puede interactuar con la marca, en redes sociales le

puede dar *feedback* a la marca. Por otro lado ha habido una saturación de los medios, y la publicidad ha cambiado, se debe ofrecer de otra manera al consumidor.

Estamos en la era de la historias, de llegar al consumidor de una forma distinta, en busca del *engagement*, tratando lograr empatía con nuestra marca, aquí es donde nace el *storytelling*, que es la técnica empleada para contar una historia de una manera distinta y siempre desde el punto narrativo. Gracias a esta técnica se puede compartir contenidos que tienen un valor adicional y normalmente ayudan a conectar a nivel emocional a las marcas con sus fans. Las marcas se adaptan a los nuevos consumidores que vienen, las nuevas generaciones, que rechazan que se les muestre una publicidad en forma lineal, ellos quieren poder decidir si verla o no verla, dar *skip* en el video si quieren. Lograr encontrar la manera de llegar al consumidor contando una historia, es la única opción de persuadir, por eso es muy importante el *storytelling*.

Para que pueda fluir el *storytelling* necesita de un emisor (marca) y uno oyente (público), por eso es importante lograr que el contenido sea atractivo, porque debe lograr el *engagement*, la empatía con el consumer. Es una herramienta fundamental a la hora de publicitar en redes y medios digitales, ya que existen barreras como el *adblocking*, mediante las cuales el consumidor puede lograr que los spots tradicionales se bloqueen, y es ahí donde aparece la importancia de generar historias que no sean reconocidas por los robots, y que permitan que nuestra marca llegue a ser vista por el consumidor.

### **2.5.1 Red Bull**

Si hablamos de marcas generadoras de contenidos, tenemos que citar a Red Bull, que es una marca global, que comercializa la bebida energizante líder en el segmento.

Esta marca ha generado diversos contenidos audiovisuales, y es importante, que han sido de alta calidad, buscando el *engagement* de los usuarios. Podríamos decir que es una de las marcas que ha sido tendencia en crear contenidos, siguiendo el concepto de estar en donde hay algún deporte extremo, una idea sencilla y clara. A su vez han potenciado las imágenes tomadas con cámaras Go Pro; siempre con el estilo de videos hechos por los propios usuarios.

Red Bull es indirectamente un nuevo competidor de los medios tradicionales, ya que son muchos los televidentes que pasan horas viendo estos videos. La marca y los propios usuarios genera contenidos audiovisuales en todo el mundo, ellos están presentes en los eventos deportivos que sean extremos, no importa donde sea, y siempre una cámara registrara los eventos y se subirán a redes sociales. Con respecto al marketing de su posicionamiento, la marca está presente como sponsor en eventos de deportes extremos de todo el mundo.

### **2.5.2 Coca Cola**

Coca cola ha sido un precursor en el camino de la generación de contenidos como herramienta publicitaria, sin necesidad de promocionar un producto, pero siempre poniendo una impronta muy fuerte de la marca. Lo que hace Coca Cola es comunicar un mensaje, que siempre va en torno a la felicidad, y a partir de esa línea genera contenidos que buscan emocionar y llegar al público, trabajando su posicionamiento a través de los años. Es muy importante para la compañía esta generación de contenidos, un ejemplo de esto es que tienen un departamento que se dedica exclusivamente a esto. Como punto importante es que Coca Cola tiene sus propias ubicaciones como pantallas digitales, y en estas ellos pueden emitir sus *spots* publicitarios, que se presentan como historias que



llegan al consumidor con el concepto “felicidad”. No llamaría la atención que en un futuro Coca Cola tenga un canal de televisión, ya sea web o en televisión tradicional, porque están generando contenidos y eso le genera un inventario que le puede servir mucho para generar una plataforma para el consumidor.

## **2.6 You tubers como herramientas publicitarias**

Hay competidores que no estamos considerando, y que pueden ser una amenaza. Es el caso de los *You tubers*, un fenómeno que comenzó hace algunos años, y que ha crecido en gran medida. Muchos se vieron sorprendidos cuando vieron que existen estos jóvenes que tienen millones de seguidores por el mundo, y que viajan a participar en grandes exposiciones destinadas a este público que es fiel seguidor de estos nuevos personajes.

Estas nuevas estrellas entablan una relación directa de estos consumidores *Millenials*, que no sólo rechazan la manera tradicional de consumir televisión, sino que ellos mismos generan sus propios contenidos, son sus pares. No cuesta mucho pensar que ellos consumen horas de programación, y que de alguna manera le sacan audiencia a los canales de televisión, pero no se puede asegurar o afirmar, no hay estudios concretos que lo demuestren.

Por otro lado, la duda es si no se complementa el consumo de las diferentes plataformas, si no pueden convivir, eso es algo que se debe ir analizando y se sacaran las conclusiones correspondientes.

*You tube* y este fenómeno de los jóvenes *millenials* que generan sus contenidos, sin duda que representan a un competidor, al principio fue algo que no parecía tener una gran audiencia, pero fue creciendo cada vez más, y podemos decir que ya que los

videos online le quitan gran parte de horas de consumo a los contenidos de los canales de televisión.

Si bien los *you tubers* le hablan al consumidor en el lenguaje que quiere escuchar, por el soporte que utiliza, y sin un horario donde tener que ir a buscarlo, no podemos ponerlo al nivel de un competidor como Netflix. Existen canales como es el caso de Cartoon Network, que están acostumbrados a hablar con el usuario de otra manera, no lo hacen de manera tradicional, por diferentes plataformas, por eso un canal que además tiene el 100% de contenido original, tiene el camino en gran parte allanado, y tiene un público que lo sigue y es fiel. Citamos a continuación las palabras del Director del canal Pablo Zucarino, quien comentaba lo siguiente:

Quien es dueño del contenido es quien va a ser exitoso, pero algo más importante que no debemos olvidar, es al consumidor, ya que se debe lograr llegar al deseo del consumidor por nuestro producto, en este caso contenido, a partir de ahí surge todo. La empresa *Makers*, que es parte de Disney, ha comenzado a reclutar a muchos de los *you tubers* más reconocidos, creando un sitio donde se ofrece los contenidos de todos ellos, y se monetiza esos contenidos. Esto deja ver como un grande de los medios va detrás de estas nuevas tendencias, tratando de aprovechar este éxito y sumarse de alguna manera. No sabemos si para *Makers* puede ser un negocio rentable, y sabemos que todavía la monetización de Disney no es muy grande, pero ellos prueban y tratan de innovar, y se aseguran que los *you tubers* estén de su lado, porque lo importante es estar adelante, no quedarse quietos.

## **2.7 Campañas 360 son efectivas, se debe amplificar todo**

La generación de contenidos a partir de las acciones de *Marketing BTL (Below the line)* es un tema que merece ser tratado, ya que se ha convertido hace unos años en una herramienta fundamental, que cambia el paradigma de trabajo de *marketing*, y lo involucra en la generación de contenidos.

Es muy importante que se generen historias como ya se ha dicho, los canales deben llegar con sus acciones de *marketing* al consumidor, ya que se puede lograr que una publicidad o una campaña sea un contenido en sí mismo, y esa es la mejor comunicación. Los presupuestos de *marketing* bajan, la competencia aumenta, y es muy necesario comunicar el valor diferencial de los canales, esto lleva a que sea necesaria la creatividad para potenciar al máximo toda comunicación que se haga.

Es aquí donde se llega al concepto de 360, y que tiene que ver con generar campañas que lleguen al consumidor por las diferentes plataformas en las que se comunica, pero que además ofrezca una amplificación en otros medios de manera orgánica o paga.

El caso más ejemplificador fue el de TNT Bélgica y su acción viral que ha recorrido el mundo. Comenzó a circular un video en el que se veía una persona que tocaba un botón rojo en la vía pública, a partir de ahí se daba una sucesión de hechos de acción que era realmente impactante, al final de la escena se podía ver el logo del canal TNT que lo presentaba. Se generó orgánicamente más de treinta millones de visualizaciones en todo el mundo.

En este mundo de los contenidos, en donde el consumidor tiene el poder de ver lo que quiere, y consume como *Snacks (contenidos cortos)* es muy importante poder generar piezas que vayan a todos los dispositivos, no quedarse sólo en la pantalla de

televisión, y estas piezas que son producto de acciones de *marketing* son una herramienta fundamental.

## **2.8 Las métricas como *Partner* del trabajo de marketing-ROI**

Como conclusión de este capítulo, se destaca la importancia del ROI (*retorno de la inversión*) que es lo que permite que su trabajo se valore, y es lo que puede lograr mayores presupuestos. Justamente las plataformas digitales, de las que tanto se está hablando, y con las cuales un ejecutivo de *marketing* está trabajando en todas sus campañas, son las que mayor capacidad de medición ofrecen. Esto ha hecho que gran parte del presupuesto se destine a digital, ya que a su vez es la herramienta que permite que los contenidos generados puedan amplificarse y viralizarse.

Es muy importante capacitarse y estar bien asesorados por una agencia experta en pauta digital, ya que de esta manera se cuidará la eficiencia del presupuesto y se invertirá en los medios que mejor lleguen al segmento que se apunta. De esta manera, y buscando un Mix con los medios tradicionales, es que se puede obtener métricas muy precisas del ROI.

Es claro que las herramientas digitales funcionan, pero es importante detectar las que no lo son, porque hay muchas nuevas formas de pautar que son poco eficientes, y también se puede hablar de fraude o *ad blocking* como puntos negativos. Todo lo que se haga tiene que ser pensando por el ejecutivo de marketing, pero con una gran presencia en medios digitales, y todo debe ser medido, de esta manera se puede encontrar aportar información del consumidor muy rica, y los medios digitales pueden ser un aliado indiscutido del ejecutivo, ya que ofrece mediciones con la cuál antes no

contaba un departamento de marketing, y esto se debe a las grandes posibilidades de medir todo lo que se hace.

## CAPITULO 3: LA PELEA POR LA TORTA PUBLICITARIA

### 3.1 En este nuevo contexto, quienes son hoy los *players* comerciales más fuertes

En este capítulo, se realizará un enfoque en cómo se encuentra el mercado publicitario con estas nuevas tendencias de consumo, ya que los ingresos por venta de publicidad son un factor determinante para el futuro de los medios. Si hablamos de *players* fuertes en lo que tiene que ver con la torta publicitaria, tenemos que hablar de Google, con sus diferentes plataformas, cada una de ellas está siendo monetizada de manera muy eficiente, y cuentan con diferentes formas de comercializar publicidad con un alto nivel de segmentación. Hoy Facebook y Google son una amenaza, es necesario nombrarlos si hablamos de la pelea por la torta publicitaria:

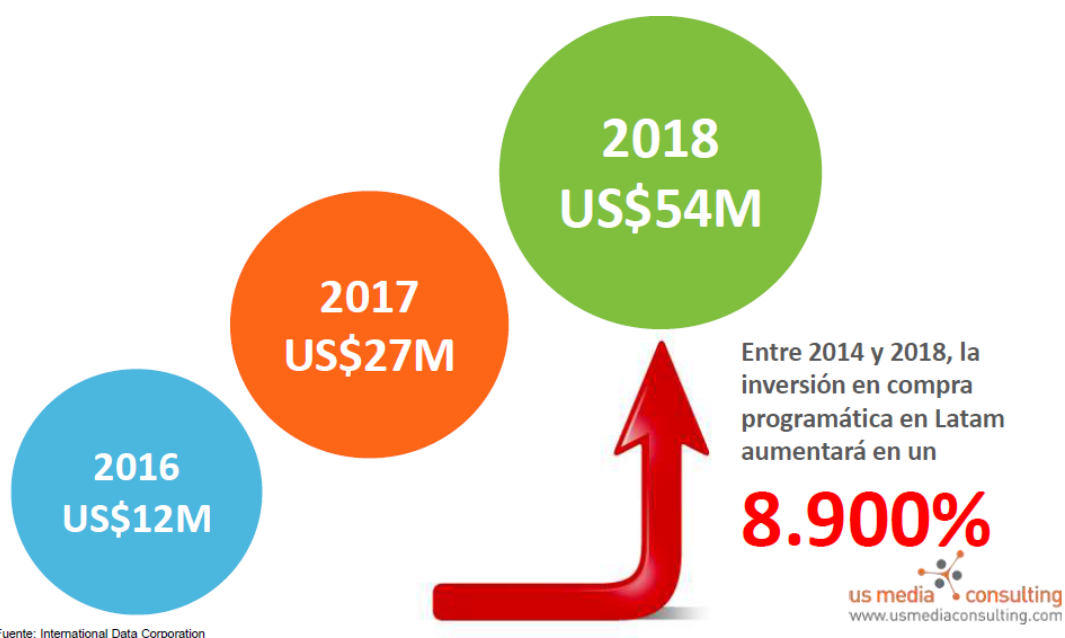
La red social Facebook cerró el año 2014 con un beneficio neto de 2.925 millones de dólares (2.584 millones de euros), lo que supone un 96,2 % más que los 1.491 millones de dólares (1.317 millones de euros) que ganó en el 2013. No nos vamos a quedar sólo con Facebook y Google, ya que hay otros jugadores muy fuertes como Amazon, Hulu, Apple y por supuesto Netflix. Si bien no todos son competencia directa de los canales de Televisión paga, vienen a competir por la torta publicitaria.

Se profundizará sobre los diferentes *players* digitales, ya que son muchos, y también se analizarán las barreras a la hora de la comercialización. La oferta se ha incrementado, la torta publicitaria se ha diversificado, y tanto los canales de televisión como los medios digitales pelean por quedarse con la mayor parte de la publicidad, en un contexto muy dinámico en el que todos los días surge una nueva plataforma.

### 3.2 Pauta programática

En este contexto hay compañías que comercializan la pauta publicitaria y gracias a la tecnología logran la mayor segmentación, y llevan las marcas a cientos de sitios, llegando al target objetivo y logrando eficiencia de los presupuestos<sup>1</sup>. Este modelo de venta programática es una tendencia que se está llevando gran parte de la inversión, alrededor del 35%, y para entenderlo vamos a mostrar los siguientes números. Este gráfico muestra la proyección de crecimiento del modelo de venta programática de publicidad, lo que deja ver claramente cuál es la tendencia:

**Gráfico 1: Pauta Programática**



<sup>1</sup> Fuente: Información obtenida del sitio [www.usmediaconsulting.com](http://www.usmediaconsulting.com): US media consulting- (2015)

La torta publicitaria es una sola, y de algún lado tiene que bajar la inversión si aumenta en otro sector. Todo es muy dinámico en la industria, es cambiante, y la venta programática no es la última palabra, hoy es la tendencia pero puede aparecer otro formato. Por otro lado no es exclusiva de los medios digitales, en el caso de que otros medios se adapten y encuentren la forma de ofrecer sus contenidos de manera programática, podrán competir en ese terreno y aprovechar los beneficios de este modelo de venta publicitaria. Cabe aclarar que para lograrlo deben tener sus plataformas digitales muy desarrolladas y funcionando a la perfección.

### **3.3 Democracia de la información**

Hoy existe lo que se puede llamar democracia de la información, donde el consumidor toma todo lo que necesita de internet donde quiere y cuando quiere, sin tener que pagar por lo que consume. Como contraprestación el consumidor va entregando información personal a los sitios, y estos van generando una gran base de datos que permite una amplia segmentación, ya que los medios online luego comercializan la pauta publicitaria conociendo en detalle los hábitos de consumo, datos personales y más información, este intercambio de información le da lugar a la *big data*, que tiene que ver con el poder de segmentación de los medios digitales, y es adonde todos están trabajando actualmente, ya que es la novedad en pauta.

El concepto democracia de la información es utilizado muchas veces por ejecutivos de Google u otras empresas online. Tiene que ver con lo que representa internet, que es toda la información disponible para todos, en todo momento y sin costo alguno, o pagando un bajo costo, y eso es lo que lo hace tan atractivo.



Parecía imposible pensar hace años que el lugar de consulta iba a ser internet, y que cada individuo iba a plasmar todos sus datos personales, sin importar si esto puede generarle un problema respecto a su privacidad, pero lo hacen, muy pocos individuos cuidan lo que comparten, en general todos suben información sin pensar en lo que van a hacer con su información, y que el resultado es que las plataformas online tienen más “data”. Las empresas *online* han sabido utilizar muy bien toda la información de los usuarios con el análisis de la *big data*, y van generando diferentes herramientas para ofrecer a los anunciantes. Ellos son poderosos en lo que respecta a venta publicitaria por siempre estar en la mente del usuario. Se perciben como empresas que piensan en el consumidor, que le dan información, videos, textos y todo tipo de contenidos de manera gratis. En ningún momento se cuestionan si le dan o no la información, hoy en día todos los medios *online* son aceptados, es muy raro que alguien se cuestione subir su información personal, en ese punto reside su fortaleza.

### **3.3.1 Transmisión en vivo, esto es democracia**

Un ejemplo de modelo de democracia que representa grandes ingresos por ventas publicitarias son los casos como el de Amazon, que va a estrenar un programa en vivo por *streaming*, es un programa de tendencias de moda, con conductores muy reconocidos, y el concepto del programa es que los usuarios de las plataforma puedan acceder y ver en vivo el programa. Estos formatos no tienen publicidad tradicional, y es un gran diferencial con los canales lineales, a su vez promocionan productos y los ponen a disposición para que los televidentes puedan comprarlos. Puede llegar a ser un negocio rentable, ya que el programa habla de moda, y luego los productos que se van

mostrando en el programa se pueden adquirir de manera *online*. Vuelve al concepto de programa de publicidad paga o PNT (publicidad no tradicional) que hace muchos años se utilizaba, y que hemos hablado en capítulos donde nombrábamos el caso *elgourmet.com*. En este caso es Amazon quien toma la posta, y la publicidad se hace de manera sutil, y con un formato de *streaming*, que como sabemos es amigable para el consumidor.

### **3.3.2 Caso Preguntados**

Este caso es uno de los ejemplos de cómo puede una aplicación generar los contenidos desde sus propios usuarios, con el concepto de comunidad, y nos referimos a Preguntados. Los creadores de Preguntados, de la compañía Etermax, supieron entender que una comunidad social puede tener una mayor fuerza que cualquier generador de contenidos, y esto tiene que ver con que ellos dejan en manos de los usuarios la creación de los contenidos, que en su caso son preguntas de una trivía, y se van retroalimentado de ellos mismos.

Es similar a lo que hace Facebook, que se nutre de historias y fotos de sus usuarios, o podemos citar a Uber o Waze en otros rubros. De esta manera, no tienen que preocuparse por invertir en generar contenidos, ellos sólo deben administrar, controlar y evaluar que no haya contenidos inapropiados, del resto se encarga la comunidad de usuarios.

Preguntados tiene una comunidad de 25 millones de jugadores por día en el mundo, que interactúan con la aplicación alrededor de 2 horas, lo cual es un promedio muy alto de tiempo. En este momento ha comenzado a monetizar en gran medida, ya que tiene una gran cantidad de usuarios como hablamos antes, y tiene el contenido que

los propios usuarios generan, por eso ellos están comenzando a ofrecer a las marcas el modelo de preguntados para utilizarlo como herramienta de publicidad.

Esto muestra claramente que los competidores pueden estar por cualquier lado, no siempre es competidor el que nosotros creemos, sino que puede ser un juego como en este caso, pero que cumple con ofrecer al consumidor lo que quiere cuando quiere, y sin costo más que el servicio de pago de internet. Preguntados, es similar al fenómeno de los *You Tubers*, en donde cada usuario genera su propio contenido y lo comparte. Si un canal de televisión o un canal Web pudiese lograr que los contenidos sean generados en su totalidad por los usuarios, pero asegurando una alta calidad de los mismos, eso sería sin duda un éxito desde el punto de vista comercial, ya que se darían diversas oportunidades de sumar marca.

### **3.4 Saturación de los medios tradicionales de publicidad**

En este trabajo se realiza especial foco en las nuevas formas de consumir contenidos, y su vez vamos analizando como se encuentra el negocio de la industria de la televisión paga. Sin dar un panorama caótico, pero destacando los puntos negativos que se van dando, ya que es importante detectarlos e intentar corregirlos.

Se parte de la base que la televisión es el medio más efectivo hasta el momento, esto comprobado por los diferentes análisis que se van haciendo para testear el mercado publicitario, esto es importante aclararlo para continuar con el análisis.

La mayor parte de la pauta publicitaria es para la televisión, y es el medio más efectivo por el momento, de eso no hay duda, pero existe mucha competencia, y los medios digitales compiten por quedarse con la torta publicitaria y van ganando terreno. Considerando que exista una saturación de los medios tradicionales de publicidad, o que

simplemente haya sido una tendencia, la situación de la oferta de medios ha favorecido a las nuevas ofertas de pauta online, ya que aparecen como una nueva manera atractiva de inversión, que en este momento está muy lejos de saturar, y que le ofrece a las marcas amplias posibilidades de comunicar sus campañas, muchas veces con menores costos.

Se observa el incremento de la pauta en digital que se lleva un porcentaje promedio del 35% de la torta publicitaria, está claro que el consumo se va hacia allá, pero no cae en gran medida la pauta en televisión. Sea saturación del mercado publicitario o una situación especial, es importante que las compañías de televisión se den cuenta de la situación y generen nuevas formas de comercializar la publicidad, porque de la manera que se venía trabajando no puede continuar, ya no debe ser invasiva, tiene que estar inserta dentro del contenido.

### **3.5 Todo cambia en el mercado publicitario ¿Qué pasa con los *ratings*?**

Cuando decimos que el mercado publicitario ya no es el mismo, nos referimos a que el principal factor de medición con el que se va a comercializar pauta publicitaria es el rating, pero no es un indicador que se pueda extender mucho más en el tiempo, ya que tiene cada vez menos credibilidad. Así como hablamos de que un programa no sólo tiene un rating, sino que tiene un *Buzz digital* (cuanto se habla de un producto en medios digitales), de prensa, redes etc., es necesario que se desarrollen mediciones que tengan en cuenta todo esto, que lo sumen en una gran bolsa de *data* y se cuente realmente con la efectividad de un programa o *show*.

Lo interesante es que el mercado cambia, los datos del incremento de consumo de medios digitales es un hecho concreto, pero la inversión no lo acompaña, ya sea inercia, o por rechazo a dejar otros medios tradicionales, pero la televisión sigue siendo muy fuerte, y por más de que la tendencia de consumo diga otra cosa, la televisión funciona para muchos.

### **3.6 ¿Cuál es la situación de los cable operadores y anunciantes frente a esta disputa publicitaria?**

Los cable operadores, al igual que los programadores como Turner o Fox, están viendo de que manera se adaptan a las nuevas tendencias de consumo. Por la baja de suscriptores, llamada *cord cutters*, la situación de los cable operadores es la más comprometida en esta nueva era digital. La postura que han tomado los grandes operadores como Directv, es mejorar el servicio que ofrecen al consumidor, para que cada usuario sienta el valor diferencial, y no quiera darse de baja del servicio.

Por otro lado están produciendo gran cantidad de deportes y eventos en vivo, lo que les genera un valor diferencial, ya que lo más importante para el usuario es poder acceder a eventos en vivo, ya sea deportes como otro tipo de eventos a los que no puede acceder en Netflix u otros servicios OTT. Ellos han decidido apostar a ofrecer el mejor contenido, la navegación en el menú más práctico, y a su vez ha reforzado su oferta de contenidos *on demand*. Es complicada su situación, ya que además de todas las contras que tiene el servicio frente a un consumidor que no quiere que le impongan ni horarios ni publicidades, se suma el tema tarifas, que cada vez son más altas, frente a competidores como Netflix que tienen una tarifa muy baja.

En una entrevista personal a Francisco Guijon, de VTR Chile, se le preguntaba como se preparan para este mercado competitivo y nos decía lo siguiente:

“Actualmente está ocurriendo un cambio en el modelo convencional ya que la tendencia multiplataforma es parte de nuestro escenario como una tendencia que gana cada vez más terreno. La necesidad de adaptarnos a lo que los usuarios quieren ver es algo real y que se ve abordamos a través del sistema VOD (*video on demand*), el cual permite a los usuarios ver literalmente contenidos a la carta, sin necesidad de estar sintonizando un programa específico a una hora determinada”.

La lucha por el suscriptor es un desafío, y los cable operadores están trabajando fuertemente para salvar su negocio, y en constante generación de valor. Si bien este capítulo hacía foco en la publicidad, está muy relacionado a lo que se acaba de plantear, ya que los cable operadores ofrecen contenidos con publicidad, que su vez comercializan parte de la pauta, y por otro lado están muy atados a la pauta publicitaria de los anunciantes.

### **3.7 ¿Cómo influye el desarrollo tecnológico en este contexto en Latinoamérica?**

En varios capítulos se analizó el tema de los avances de la tecnología y lo lento que pareciera que se van dando los cambios. Esto es verdad, si lo comparamos con el avance en Estados Unidos o en otros países, siempre fuimos un paso atrás en lo que respecta a tecnología, y esto de alguna manera favorecía el avance de medios digitales como Netflix y otros *players*. En Estados Unidos por ejemplo, los avances han permitido que un usuario pueda tener servicios online como Netflix, sumando Apple

televisión, y otras plataformas, esto le permite ahorrar dinero, y en muchos casos dar de baja el servicio de televisión paga. La comparación hace que con servicios online se pague hasta la mitad de un abono de televisión paga como Directv, y eso es en gran parte por el desarrollo tecnológico que permite acceder a estos servicios de OTT.

Existen cifras en Argentina que muestran como está el desarrollo tecnológico, donde la mitad de los televisores que las personas compran son *smart tv*, siendo que el año pasado el número era muy bajo, ya que el costo de un tv de estas características era muy alto. Argentina está lejos de la cantidad de televisores que existen en otros países, pero en unos años debería aumentar. Hay otros factores económicos de cada región de Latinoamérica que hacen que el avance sea lento, pero sin duda el avance tecnológico es inminente, y los canales de paga deben adaptarse a estos cambios, pensar en formatos digitales, y que todos los contenidos sean para estas nuevas tendencias de consumo.

### **3.8 ¿Dónde se concentra la pauta publicitaria?**

Existen muchos ejecutivos que todavía no logran comprender el modelo de pauta online y los resultados que se muestran luego de una campaña, por eso Google, Facebook y otros grandes *players* comenzaron a realizar capacitaciones a clientes sobre la manera de pautar, y hoy en día es una práctica que realizan con frecuencia. Se comenzó a perder el miedo, y a confiar más en la pauta online.

En el año 2013 desde la agencia de medios Carat informaron que el share de pauta publicitaria era de 55% en Vía pública, y hoy en día ese número ha bajado, se estima que estemos en 40% y esto no se debe a que medios como gráfica, radio o cine hayan ganado *Share*, sino que la pauta *online* es la que va ganando terreno. A partir del año 2014 la pauta online ha tenido un crecimiento inimaginable, y algo muy llamativo fue

que en Argentina se pudo ver como los políticos invirtieron una gran parte de sus presupuestos en estos medios online, llegando a cifras muy altas de inversión. Se dio un fenómeno que tiene que ver con la novedad, muchos políticos, sin entender muy bien como se debía pautar, vieron la necesidad de estar en Facebook, Twitter y otros medios online, sin medir muy bien la eficacia de la inversión, eso llevó a generar dudas sobre la manera en que se debe pautar, y la credibilidad de las métricas.

### **3.9 El Fraude Online**

En este trabajo se manejaron dos visiones de la industria y la pauta publicitaria, por un lado como anunciante que invierte en medios, y por otro lado como un canal de televisión que recibe pauta de los anunciantes. En este caso nos ubicaremos en los zapatos de un anunciante, y en el análisis de las plataformas y el retorno de inversión en cada una de ellas será el objetivo.

En una nota que publicó la *Advertising Age*, se toca el tema del fraude en la pauta digital. Ese reporte sostiene que de cada tres dólares invertidos en pauta digital, un dólar se lo lleva el fraude. Mantienen que durante 2015 los anunciantes perdieron 18.500 millones de dólares por esa práctica. Si bien estas cifras se publicaron en una nota que se hizo en un medio y no se sabe si son datos reales, se suele hablar de este tema cada vez más, y comienzan a poner en duda la credibilidad de las métricas ofrecidas a los clientes, y eso sin duda a muchos directores de marketing preocupa. El problema es que la pauta *online*, es un medio que se jacta de ser abierto y transparente, y estas dudas que se generan despiertan una preocupación general, se pierde la principal fortaleza de este medio. Es un cambio muy importante comenzar a escuchar sobre el



fraude, ya que todo pasó muy rápido y nos demuestra que en medios y publicidad no existen fórmulas exitosas, todos pueden verse cuestionados, y deben reconvertirse o de lo contrario desaparecer, por eso la pauta programática, que en este momento está en un excelente momento, debe buscar la manera de demostrar que las métricas son confiables.

¿Qué es lo que llevó a las marcas a desconfiar de la pauta digital? Cuando se pauta en digital no se puede ver el cartel en la calle, como es el caso de vía pública, la radio u otros medios tradicionales. Por otro lado quienes invierten en medios se han capacitado, y comienzan a entender sobre métricas, y esto hace que se generen dudas si hay algo que no es convincente. En Argentina los políticos han utilizado mucho la pauta digital en las elecciones del 2015, y han invertido millones de pesos. Existen grandes dudas sobre adónde van esas sumas de dinero tan grandes, ya que los políticos no realizan un control, y existen muchos intermediarios. Por eso en nuestro país, en las elecciones estas versiones de fraude no sorprenden, puede ser posible que se este falseando información a la hora de mostrar resultados.

Los expertos en la materia cuentan que existen agencias que comercializan redes de *display* para pauta digital, que están siendo muy exitosas, ya que permiten a las marcas comunicar en diferentes sitios, segmentando al target exacto al que necesitan. El problema radica en que no hay una manera de ver lo que se pauta, ya que lo hace un robot, y se encarga de que la publicidad le aparezca a la persona que es target, y no siempre va a estar rotando, aparece o desaparece.

### **3.10 Otras opciones para pauta online. RPA *Media Placement***

Se están generando cada vez más plataformas digitales que ofrecen beneficios para los anunciantes, y de esta manera se está quitando una parte de la torta, ya que muchos se dieron cuenta que las marcas querían más opciones. Existen redes de display como *Headway*, *Kardumen*, *Vuenoz*, o portales que están en constante búsqueda de opciones de pauta, como Taringa, y el caso de *Opera mobile*, que comercializan publicidad en dispositivos móviles. Estas plataformas ofrecen la mayor segmentación posible, ya que contienen perfiles de usuarios que permiten a las marcas llegar al *target*.

En el mundo digital nadie está tranquilo, ni siquiera Google tiene un negocio estable, ya que todo el tiempo hay nuevas plataformas que se van creando y la competencia es infinita, en muchos casos son mejoras de lo que ya existe, y en otros pueden llegar a ser negocios muy rentables que le quitan a los grandes *players* una porción importante de la torta.

El universo de internet es muy dinámico como se ha advertido, y muchos ejecutivos van pasando de una empresa a otra, llevando ideas, y en muchos casos van abriendo cada vez más opciones de pauta, y un ejemplo de eso es la creación de la agencia de venta programática RPA *Media Placement*. Esta agencia engloba a los principales portales de noticias como Infobae, Clarín, La Nación, Perfil y Telefé.

Frente a la falta de credibilidad y de métricas que puedan mostrar de manera clara los resultados a los ejecutivos de marketing, por no poder ver dónde sale un banner, se ha creado este grupo que ofrece tecnología de pauta programática, pero dando la posibilidad a los anunciantes a ver dónde sale exactamente su aviso. Un ex empleado de Google se lanza a crear esta empresa que comercializa espacios

tradicionales como Clarín.com o La Nación.com, pero con la tecnología de pauta programática, que es la última tendencia del mercado. Este es el contexto en el que estamos, la disputa por la pauta publicitaria ha comenzado, nadie tiene el monopolio y la televisión sigue siendo muy fuerte, y un pilar del mix de medios que no se cae, pero el dinamismo del mercado publicitario nos dirá con el tiempo como va a terminar, y si los medios digitales van a ser un *player* muy fuerte, con grandes posibilidades de liderar el *share* de inversión.

## CAPITULO 4: INDUSTRIA EN CAMBIO CONSTANTE

### 4.1 El cambio de paradigma en los medios y el rol de los contenidos. Internet es otro partido

Hoy se está viviendo un cambio de paradigma, eso ya está claro, hay nuevos desafíos que se presentan para las marcas y para los medios, ya sea canales de televisión como otros medios digitales o tradicionales. Para entender cómo piensan los que más saben de la industria, se citan las conclusiones de una encuesta que se hizo desde la agencia *Media Scope* a ejecutivos de altos cargos de los medios de Argentina, donde surgieron las siguientes prioridades de acuerdo a los desafíos que se enfrentan:

- Entender la nueva audiencia y su modo de consumir medios
- Integrar creatividad, medios y contenidos
- Entender como impactan los nuevos medios y conocerlos
- 

Se encuentran números impactantes como se venía mostrando, por un lado el fenómeno Facebook que tiene 1.55 billones de usuarios por mes, Whatsapp con sus novecientos millones por mes e Instagram con cuatrocientos millones por mes, por el lado de Google, tiene más de mil millones de usuarios entre sus diferentes plataformas. Esos son números realmente impactantes y que muchas veces preocupan a quienes vienen trabajando en medios tradicionales. En este nuevo contexto hay una gran dispersión de consumo de medios, lograr capturar y sorprender al consumidor es el principal desafío. Si tomamos uno de estos *players*, que es Facebook, podemos ver que comenzó siendo una red social, pero a los pocos años se fue metiendo cada vez más en los formatos de video. Hoy en día están muy involucrados, y en constante optimización de la plataforma, con el objetivo de que Facebook sea un jugador fuerte en el consumo

de contenidos audiovisuales. Todos los *players* digitales están generando contenido para nutrirse, ya que es la herramienta más consumida por los usuarios, es la manera de llegar a captar la atención del público.

Las nuevas tendencias de consumo y la saturación de los medios tradicionales, están llevando a las marcas a buscar alternativas de comunicación que le permitan generar *engagement* con el consumidor. Nos referimos a la empatía que se debe buscar entre el consumidor y el producto. Este concepto en este momento es una variable a tener en cuenta además del *rating*, ya que muestra fuera de la pantalla cómo ha performado un programa o *show*, como también la aceptación que tuvo por parte del consumidor. Es aquí cuando las marcas se dan cuenta que la mejor combinación es llegar a un consumidor impactándolo con imágenes, y para eso lo mejor es el video, y en eso están trabajando hace unos años y buscan mejorar la oferta de los grandes *players* de televisión.

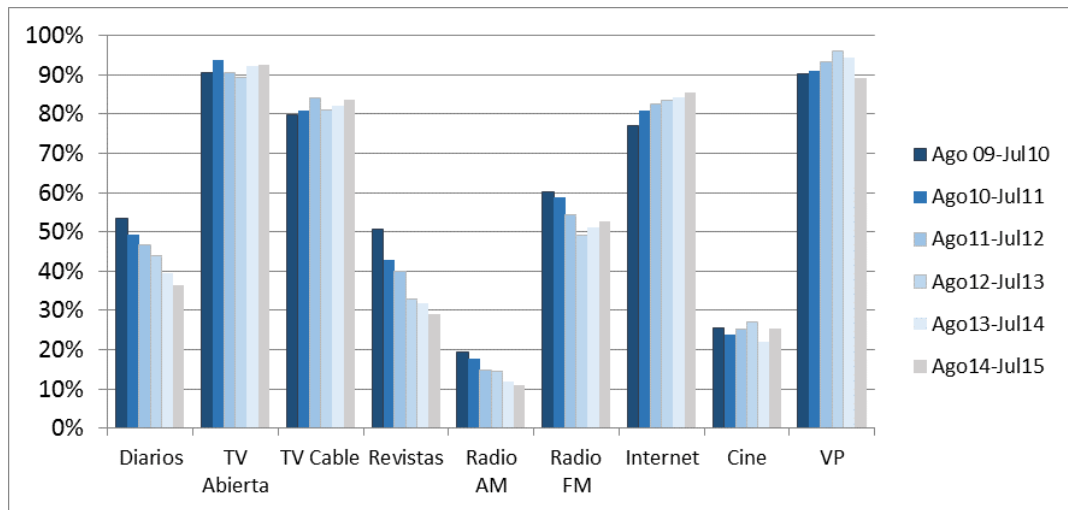
#### **4.2 El mapa de consumo de medios de 2010 a 2015 en Latinoamérica**

Es importante saber cómo se encuentra hoy el consumo de medios, y no solamente comparar la televisión lineal con internet, también debemos analizar cuál es la situación general del consumo, siempre pensando en el consumidor y en sus gustos.

En el cuadro que se muestra abajo, se puede ver el comportamiento del consumo, reflejando las preferencias que tiene el usuario cuando va a buscar un contenido. En cinco años el consumo digital ha crecido de manera exponencial. Tanto la televisión abierta como la televisión paga muestran bajas, pero luego esa tendencia cambia y

tienen subas en el consumo. Sin duda el medio más afectado es el diario de papel, con respecto a radios y cine, tiene bajas pero luego en el año 2015 mejoran:

**Gráfico 2: Evolución de los medios**



Fuente: Estudio New Media Essencials (2016) que se realizó para la empresa Turner

En el cuadro que se va a presentar a continuación se puede ver cuál es la situación de los distintos soportes. Muestra la penetración en los diferentes países de Latinoamérica, ya que el objetivo de este trabajo si bien es enfocarse en Argentina, es buscar, explorar y comparar con otros países, y sacar de esta manera conclusiones que sean más ricas para la materia.

Vemos la penetración de la televisión en todos los países de Latinoamérica y se observa que en muchos países es muy fuerte, esto es positivo porque el negocio es rentable, pero por otro lado habla de que no hay proyección de crecimiento, ya que

cuando se llega a penetración full no hay nuevos usuarios a los que se le pueda vender el producto.

**Tabla 1: Penetración por medio**

	TV abierta	TV paga	Radio	Periódicos	Revistas	Publicidad exterior	Internet
Argentina	93%	74%	62%	40%	19%	90%	56%
Brasil	96%	40%	73%	31%	36%	83%	60%
Chile	97%	63%	58%	45%	21%	91%	64%
Colombia	95%	86%	75%	78%	41%	99%	50%
Costa Rica	97%	64%	65%	77%	8%	91%	71%
Ecuador	97%	27%	69%	48%	30%	96%	57%
Guatemala	77%	53%	82%	78%	6%	88%	30%
Honduras	92%	84%	77%	76%	36%	82%	41%
México	97%	36%	54%	27%	27%	98%	48%
Panamá	94%	50%	60%	73%	19%	75%	53%
Perú	98%	64%	81%	67%	15%	100%	56%

Fuente: IBOPE Media Book 2013 salvo las cifras para México, las cuales provienen de IBOPE Media Book 2012



Fuente: Estudio IBOPE Media Consulting (2013)

*Online* es el medio más prometedor, se puede ver baja penetración, pero con gran potencial de crecimiento en los últimos años, por eso se presenta como el medio que puede ir ganado una mayor porción del share. Luego de observar estas tendencias, llegamos a la conclusión de que el cambio debe ser urgente, y se hizo un análisis sobre las reacciones de las distintas empresas a los cambios en esta industria. Las compañías de televisión reaccionan, de manera lenta, pero lo importante es que no se quedan quietas, y buscan alternativas para sobrevivir

Si nos referimos a empresas programadoras de canales de televisión paga, se ha tomado a Fox como la empresa que más ha avanzado en el terreno de innovar en medios digitales, se ha movido muy rápido en comunicar el servicio de Fox Play, y la plataforma ha funcionado muy bien desde su lanzamiento. La compañía ha sabido

moverse rápido en ese sentido, siempre comunicó sus avances. Citando el caso de Turner, como se ha hablado en todo el trabajo, la compañía ha sido más lenta en cuanto a cambios innovadores, y con un perfil bajo en cuanto a comunicación, pero de a poco va generando sus plataformas digitales y nutriéndose con contenidos, por lo que podría ser un competidor fuerte si hace las cosas bien.

### **4.3 Nuevos *players***

Así como las marcas vieron estas nuevas tendencias, y se supieron sumar y sacar provecho, generando historias que acompañen al consumidor por largo tiempo, lo han hecho los nuevos *players* de los que venimos hablando en esta presentación.

Estos nuevos *players* como Netflix, Hulu, Amazon, han visto esta necesidad por el consumo de contenidos, y lo han aprovechado, han generado contenido a demanda, historias que acompañan al consumidor por largo tiempo, y han entendido que lo quieren ver sin cortes comerciales, y entregando todo el contenido junto, sin tener que esperar a un estreno.

Como se puede observar, el foco está en el consumidor, y los que han encontrado el éxito lo han hecho entendiéndolo. Por otro lado un punto muy importante es que tanto las marcas como estos *players* digitales que nombramos, han sabido explotar los formatos digitales, siendo clave el *delivery* de los contenidos. Sabemos que servicios como Netflix cobran una tarifa baja, no es gratis, pero según el análisis que venimos haciendo, Netflix es percibido como un servicio de muy bajo costo, y que al compararse con los servicios de televisión paga, es un costo irrisorio, por eso creemos que están por ofreciendo ese valor al consumidor que cierra muy bien la ecuación costo por el servicio recibido.



### **4.3.1 Netflix**

Es necesario darle un espacio al fenómeno de Netflix, ya que ha sido uno de los responsables del cambio de paradigma y quien ha logrado estar en la mira de muchos grandes jugadores de los medios. El sistema está logrando nuevos suscriptores, y muchos operadores de televisión paga los están perdiendo. El éxito en esta generación de nuevos clientes se basa en que Netflix ha encontrado una necesidad en el consumidor.

Analizando su estrategia de marketing desde su lanzamiento en Argentina, se puede concluir que se ha basado en ofrecer suscripciones gratis por un mes ya sea por concursos, trivias en radio y otras acciones. Esto hace que muchos usuarios quieran conocer este servicio, y luego no quieren dejarlo. Al igual que otros grandes jugadores online, el servicio de Netflix obtiene información de los consumidores, y esto le sirve para saber cada vez más de los clientes y mejorar el servicio.

#### **4.3.1.1 El liderazgo de Netflix en cifras**

Netflix tiene en el mundo más de 60 millones de suscriptores, en un lapso de dos años ha crecido de forma exponencial. A partir de abril de 2015 esta compañía tenía más de cinco millones de suscriptores en América latina, menos de lo esperado originalmente, es por esto que comenzó a invertir fuertemente en contenidos originales en español. Netflix ingresó en 2011 a Latinoamérica y hoy tiene una fuerte presencia en los países de la región. La compañía dijo que incorporó 570.000 clientes en el segundo trimestre que finalizó el 30 de junio. Además, agregó 1,12 millones de clientes en mercados internacionales.

#### **4.3.1.2 La importancia del Brainstorming, hay que tirar ideas**

Empresas como Google o Netflix tienen recursos humanos y dinero que destinan a desarrollar ideas de productos sin importar que estos sean rentables. Una de las razones del éxito de estas compañías, es que siempre están un paso adelante, y esto tiene que ver con la posibilidad de generar nuevas ideas, e invertir en proyectos innovadores. En las compañías tradicionales tienen menos margen para innovar. La frase “les pagan por tirar ideas” es algo muy concreto, y tiene que ver con poder tomar riesgos, con poder fallar con un producto y no tener que perder el trabajo o generar pérdidas a la compañía, tienen la posibilidad de poder equivocarse, y corregir.

#### **4.3.1.3 Netflix también tiene competidores**

Más allá del éxito que se puede percibir con respecto a Netflix, cabe aclarar que existen otros competidores como Amazon, Hulu, You tube, entre otros. ¿El liderazgo de Netflix se puede ver amenazado?

Netflix, al igual que otras compañías online, no tienen propiedades fuertemente posicionadas, es por eso que se enfocan a producir contenidos originales. Este tipo de formatos son muy exitosos, pero también muy fáciles de adoptar, por eso constantemente los sistemas digitales deben estar buscando mejorar el producto. Los eventos en vivo, y principalmente los deportes son un punto débil de este modelo, y es lo que hace que sistemas de paga tradicional, sigan liderando en los hogares de los televidentes. Todo esto brinda un panorama muy rico para los medios, hay desafíos muy grandes para compañías de televisión

#### 4.4 Empresas que van a sobrevivir

Tenemos generación de historias y contenidos por diferentes lados, no solamente de *players* de televisión, sino marcas que hacen publicidad como veíamos antes, y por ultimo tenemos a los propios consumidores como los *you tubers*. En este panorama tan competitivo hay que analizar cuáles son las empresas que van a salir adelante y ser exitosas. Para se observa que se está buscando reinventar la manera de ofrecer televisión.

En el año 2016 se concretó la compra de un 30% de *Hulu* (empresa OTT similar a Netflix) por parte de Time Warner (compañía líder en medios, propietaria de Turner), no sorprende la noticia, muestra la tendencia del mercado, refuerza todo lo que se viene planteando en esta tesis. No quiere decir con esto que *Time Warner* se enfoque solamente en el mundo digital, pero está dando un paso muy importante, que afirma el cambio de paradigma del que venimos hablando, ya que hasta el momento se manejaban con medios tradicionales.

Siguiendo con ejemplos de empresas que se mueven para no desaparecer, y buscan reinventarse, encontramos que en el año 2016 Turner lanza una iniciativa que refleja claramente esto que se planteaba anteriormente, y pasamos a explicarlo. Se contrató a una agencia experta en innovación, se llama +Castro, y reclutaron grupos de trabajo para pensar ideas que nada tengan que ver con la televisión tradicional. De esos grupos compuestos por empleados de Turner, surgieron muchas ideas, y ahora se está trabajando en llevarlas adelante, y que se conviertan en realidad. De esta usina de ideas surgió la creación y comercialización de *games*, *Apps*, y otras ideas que parecen haber sido gestadas por *startups* de emprendedores. El objetivo de Turner es salir a competir con empresas que fueron creadas por jóvenes emprendedores, con grupos que piensen

fuera de sus tareas habituales, y que sea fuera de lo que hacen habitualmente. También ha hecho esta práctica la empresa Disney en Argentina, con resultados muy positivos.

Avanzado el año 2015 se daba la noticia de que HBO en Estados Unidos estaba ofreciendo sus contenidos en plataformas digitales, pero sin que la noticia termine de difundirse, acaban de lanzar otra información, respecto a que HBO está comenzando con el mismo formato pero para Latinoamérica.

Compañías como Turner o Fox deben ofrecer todos los contenidos en medios digitales, obteniendo una ganancia por esa venta, pero en forma directa al consumidor.

El gran dilema es como hacer para soltar la mano a los cable-operadores, que son quienes actualmente le generan el 70 % de los ingresos a este tipo de compañías.

Plataformas como *Tntgo*, *SpaceGo* o *CnGo*, o *Fox play* permiten a los usuarios acceder de manera online a disfrutar de los contenidos de los canales, lo cual es muy positivo. El problema radica en que el usuario debe ingresar con el número de cliente del cable operador al cual le contrata el servicio, lo cual es negativo para muchos de los consumidores, que quieren poder ingresar sin ningún tipo de costo que no sea el del acceso a internet.

Existe un tema generacional, que nos muestra que un usuario de más de 30 años continua pagando el servicio de televisión paga, y puede esperar a ver un contenido, así como también acepta la publicidad. El tema son las generaciones de jóvenes *millennials*, aquellos que no aceptan no poder ver lo que quieren cuando quieren, y sin cortes, y sin tener que autenticarse.

En el año 2015 se publicó una entrevista que se le hizo a John Martin, luego de asumir como CEO de Turner Internacional. Hasta ese momento no se había escuchado a un alto ejecutivo de Turner hablar de la importancia de la innovación para lograr el

éxito, ni tampoco de la amenaza que representan los nuevos *players*, en general se evitaba el tema, o no se les daba importancia a estos nuevos competidores. En la entrevista a John Martin, fue llamativo escuchar la frase de la necesidad de innovar como única alternativa para la compañía. En la entrevista reconocía el liderazgo que tenía Turner, y el portfolio de señales que manejaba, pero hablaba de la necesidad urgente de buscar la innovación, y hacía una bajada a todos los empleados de pensar en eso al momento de accionar.

Las grandes compañías, como es el caso de Turner, que durante muchos años ha liderado el mercado, comienza a ver la necesidad de un cambio urgente, y detectan nuevos *players* que vienen a competirle muy fuerte, siendo estos competidores no tradicionales. Los *players* digitales cambian las reglas del juego, y ponen en jaque a estos grandes grupos de medios que eran líderes, y los hace moverse en búsqueda de la mejor forma de hacer el *delivery* de los contenidos al consumidor.

#### **4.4.1 Caso La Nación**

La Nación fue y es uno de los diarios de mayor tirada de Argentina, junto a Clarín. La transformación que hicieron fue pasar de ser un diario de papel, a una compañía multiplataforma (diario, revistas, productos digitales, eventos y Club La Nación). Las preguntas a las que se enfrentaba el grupo La Nación con la irrupción de los medios digitales fueron las siguientes:

- ¿Cuál es mi negocio? ¿Es sostenible?
- ¿Qué productos vendemos? ¿Contenidos? ¿Producción? ¿Ser “agregador”?

Es muy similar la situación en la que se encontraba La Nación a la de los medios de televisión que venimos analizando en este trabajo. Ellos tenían que lidiar con mantener

el producto “original”, que es el diario impreso, pero a su vez trabajar en formatos digitales innovadores, y hacer que sus comunidades crezcan y sean amigables, o sea que haya mucha interacción para lograr ser rentables.<sup>2</sup>

Su plan de acción tenía como objetivo potenciar la identidad y valores de la marca, y convertirse en una compañía digital, avanzar decididamente en la búsqueda de las audiencias en video y *mobile*. Analizaron el mercado y encontraron dos *leading cases* internacionales y tomaron de ellos muchas ideas. Por un lado *BuzzFeed*, generador de audiencias con contenidos más política y socialmente orientado, y por otro lado Netflix, esos fueron los dos modelos que ellos siguieron. Sin duda que el *timing* con que se tomaron decisiones fue muy importante, porque no es lo mismo hacerlo cuando ya lo hizo otro competidor. Otros factores claves del éxito de esta reconversión, tuvieron que ver con nuevos ingresos en el *staff* que le dieron una mirada más joven, como es el caso de José del Río y Pablo Loscri. Por otro lado realizaron fuertes apuestas: video (digital, cable), redes sociales, *real-time* y *mobile first*. La Nación podría haber desaparecido, ya que su negocio estaba en peligro. Frente a esta situación ellos se prepararon asumiendo riesgos, comenzaron a diversificar, y por eso no los tomó de sorpresa. Tuvieron que adaptar sus negocios, crear algunas nuevas plataformas, y de esa manera se movieron hacia lo digital.

---

<sup>2</sup> Información extraída de charla de Ernesto Martelli, Gerente de Marketing de La Nación a Ejecutivos Turner en el Hotel Faena (2015)

## **CAPITULO 5: ¿CUAL SERA EL FUTURO DE LOS MEDIOS?**

En este capítulo buscaremos entender cuál podría ser el futuro de los medios, y cuál será la manera de consumir contenidos. Se analizará a fondo cuales son las productoras y programadoras que están preparadas para enfrentar los cambios.

### **5.1 El consumo digital crece**

De un estudio realizado por IBOPE en el año 2014, se obtuvo un mapa del consumo de los diferentes medios en los países de Latinoamérica, los digitales crecen año a año, muestran mayor consumo en los últimos años, no así la televisión tradicional.

El formato publicitario para *Mobile* es lo que hoy en día tiene el mayor caudal de usuarios, y las proyecciones son muy positivas. Hace dos años era impensado que el dispositivo móvil pudiera funcionar para ver videos, tendencia que cambió en los últimos tiempos.

### **5.2 El contenido es el rey indiscutido**

Finalizando el 2015 el CEO de Netflix, Reed Hastings, estuvo en Argentina para generar posibles acuerdos con *partners*. A su vez dio una presentación a la prensa en la que expuso sus ideas respecto al futuro del consumo de contenidos. Diciendo que Netflix y otros servicios, incluyendo las señales de televisión lineal que están ofreciendo su programación en la web, están cambiando las reglas. Planteaba la televisión *on demand* como la alternativa del futuro, que se puede ver en cualquier pantalla y los contenidos son personalizados. Cuando hablamos de que el contenido es el rey nos

referimos a que en cualquier soporte, quien pueda profundizar en los gustos de cada consumidor, será quien lidere. Y no hablamos solamente de contenidos audiovisuales como películas o series, puede ser también *games*, *apps*, y otro tipo de entretenimiento.

### **5.2.1 Turner podría comprar Telefé y los derechos del fútbol**

En busca de esos contenidos originales, se puede observar las distintas estrategias que toman las compañías tradicionales, ya que con eso contenidos exclusivos podrán lograr ser competitivos. Se puede observar que así como un distribuidor puede evolucionar generando contenido, como fue el caso de *Netflix*, un canal de cable puede decidir incursionar en canales televisión de aire, o en otros negocios que no son su *core bussiness*. Hasta se puede suponer que una empresa como Turner tenga interés por la compra de un canal de televisión abierta como Telefé, o por los derechos de televisación del futbol, estos son rumores que se vinieron escuchando en Argentina en junio de 2016.

Turner estaría buscando con esta compra poder tener la estructura para producir contenidos que tiene un canal de televisión abierta como Telefé. Esto nos confirma la necesidad de cambio de las compañías de televisión tradicional y como se deben adaptar a la nueva industria de entretenimiento.

### **5.3 ¿Unirse para crecer?**

Actualmente Warner Channel le vende contenidos a Netflix, luego otras señales de cine y series también lo hacen, y en el año 2105 sorprendió que Cartoon Network continúe la tendencia. Esto demuestra que incluso señales con marcas muy fuertes han decidido unirse a este *player*, y le han cedido lo más importante que un canal de televisión tiene, que es su contenido original. Consideramos que esto puede hacerse



siempre y cuando no se sacrifiquen contenidos valiosos, y siempre que se negocien las ventanas de emisión de estos contenidos. De aquí surge la frase del título que es “unirse para crecer”, haciendo referencia a que si nos puedes contra ellos, mejor debes ser de su equipo para poder hacer crecer el negocio, y llegar al consumidor.

#### **5.4 Cambio de estrategias de los medios**

En Estados Unidos, en el año 2015, el grupo de canales de televisión HBO, debido a la situación de la industria, y a la tendencia al consumo *on demand*, decide ofrecer su contenido en forma directa al consumidor, sin el cable operador como intermediario. Este grupo se arriesgó y fue el primero en cambiar las reglas de juego, tomando una estrategia diferencial al resto de sus competidores. También los medios digitales han cambiado su estrategia, como el caso de You Tube, que acaba de lanzar en Estados Unidos una plataforma de contenidos paga, que no contará con publicidad al principio, pero a la cuál es necesario suscribirse y pagar un *fee* mensual.

En una publicación de un sitio de internet llamado *Recode*, se dice que HBO tiene sólo 800.000 suscriptores, lo cual no es significativo. El número es bajo, pero la importancia de esta jugada reside en que cambia totalmente las reglas del juego, y no es importante ahora el número de suscriptores, sino haber sido los primeros en dar el paso.

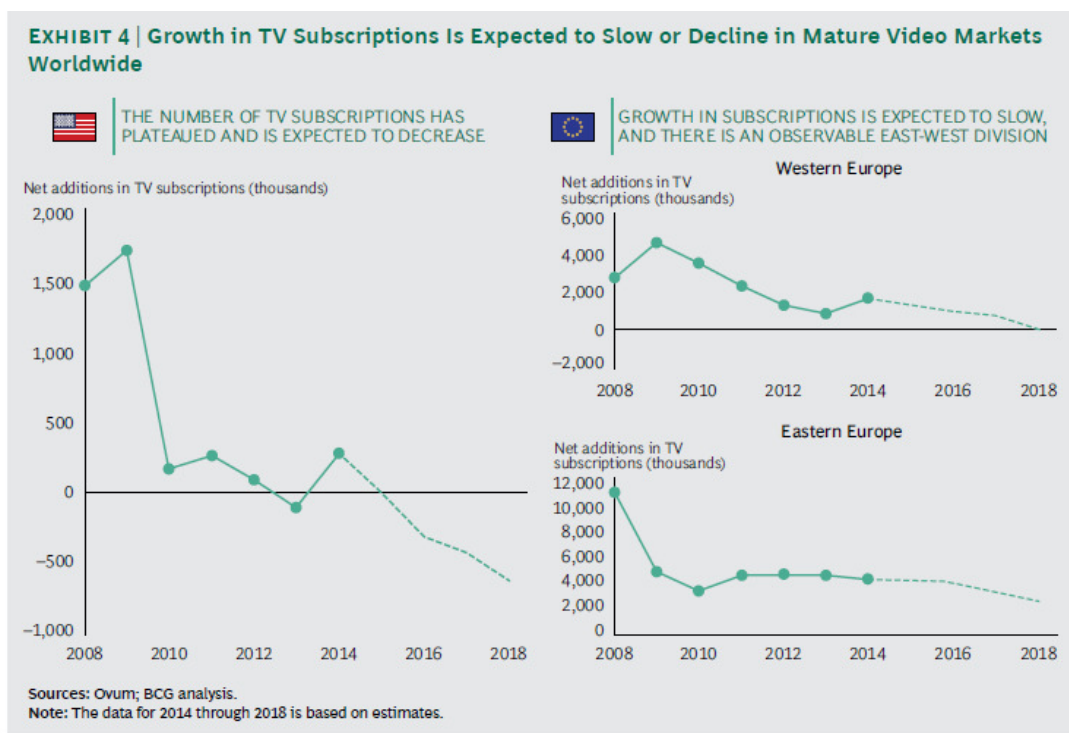
#### **5.5 Números del futuro de la industria digital**

En el año 2020 se proyecta que existan 20 billones de dispositivos conectados a internet, y que la penetración de los teléfonos celulares para 2018 va a ascender a 85%,

mientras que en el 2016 está en 75%. Es una cifra que deja en claro que si o si el modelo de televisión debe ser replanteado y debe poner el foco en lo digital.

A continuación citamos un estudio de Boston Consulting Group, en el mismo han analizado la situación de los *cord cutters* en Estados Unidos y en Europa.

**Gráfico 3: La revolución digital en TV**

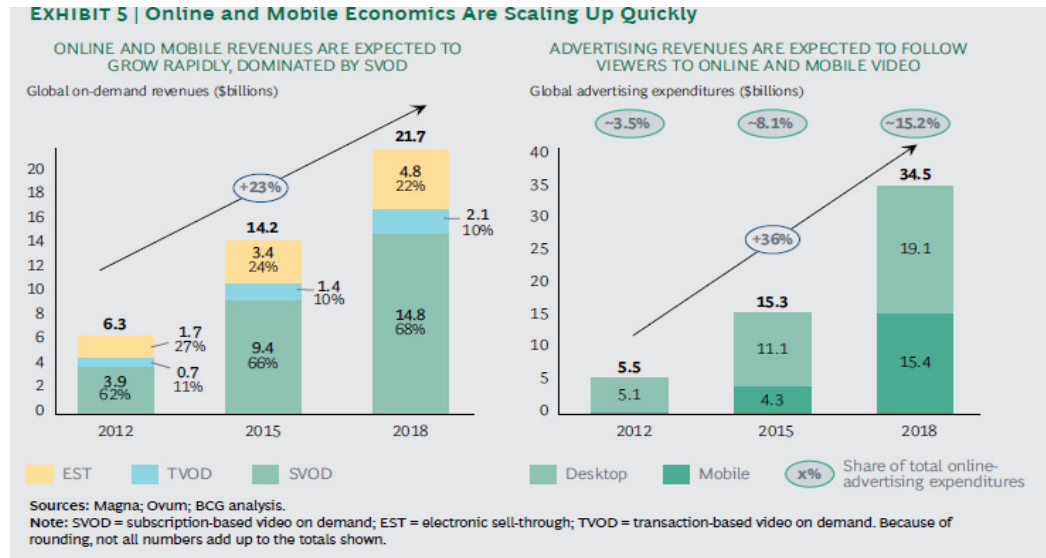


Fuente: Estudio realizado por Boston Consulting Group – The digital revolution is disrupting the television industry-marzo (2016)

Se puede observar que la baja del servicio es preocupante en estos mercados maduros. En la proyección que hace *BCG*, la caída en número de suscriptores del cable

se da de manera exponencial, si eso se replica en Latinoamérica es preocupante. En el mismo estudio de BCG, pero a nivel global que se presenta abajo, se puede ver que quienes estarían monetizando si se hace una proyección al 2018.

**Gráfico 4: El crecimiento de Mobile**



Fuente: Estudio realizado por Boston Consulting Group – The digital revolution is disrupting the television industry- marzo (2016)

Los medios con mayor crecimiento serían los *online*, puntualmente el crecimiento de *Mobile* comparado al de *desktop*. Por otro lado lo que más tiene que ver con la televisión, que son los servicios *on demand*.

### 5.6 Hoy no se dan de baja medios ¿Se complementan?

Los consumidores están tendiendo a ver contenidos en múltiples plataformas y se complementen, ya que consumen más, y lo hacen en simultáneo. Esto explica que al tener la posibilidad de adquirir un servicio OTT, mantengan un operador de televisión paga lineal, y que también puedan tener otros servicios *online* para ver otros contenidos.

Una parte de los consumidores se dan de baja de los servicios de tv paga lineal, en menor medida en esta región, si lo comparamos con mercados maduros, pero está confirmado. En un análisis presentado por *business Boreau*, se habla de un 12% de *cord cutters*, que son quienes se dan de baja del cable, y además se presenta el crecimiento del fenómeno de *cord nevers*, aquellos jóvenes que no contratan el servicio de televisión paga, siendo un número cada vez más significativo. El consumidor es cada vez más exigente, y las próximas generaciones y sus hábitos de consumo de contenidos va a ser un desafío, van a estar en internet, consumiendo formatos cortos y que capten la atención del consumidor sin quitarle mucho tiempo, a esto se llama consumo *snack*.

## **5.7 Cambio disruptivo**

No se puede hacer cambios de a poco, hay que cambiar de manera disruptiva, se debe reinventar la televisión y el *delivery* de los contenidos. Es la única salida para los medios tradicionales. En otros países como Estados Unidos ya se comenzó a dar el cambio como lo hemos planteado en todo ese trabajo, y volvemos al caso de HBO, caso concreto que deja muy claro a lo que nos referimos. El cambio tiene que ver con mirar otros negocios, buscar ofrecer valor de otra forma al consumidor, no quedarse con el *Core* de la compañía, mirar más allá y moverse rápido para atacar primero.

Los canales de televisión están tomando en muchos casos estrategias de *marketing* erróneas, no logran salir de lo tradicional, comunican el *tune in* (día y hora de estreno) y lo único que logran es continuar con lo antiguo. Cuanto más fuerte y atractivo es el contenido y mejor calidad tenga, es mayor la cantidad de audiencia que quiere descargarlo y verlo lo antes posible y no esperar a un *tune in*. Estamos en un círculo vicioso, y las campañas de *marketing* pueden estar perjudicando a los programas o a los canales, ya que como decíamos antes, lleva a los televidentes a sintonizar una serie por internet. Es una conclusión muy dura pero es una realidad que hay que enfrentar.

Hay que repartir de nuevo las cartas, trabajar en una estrategia de *marketing* que logre que los canales de televisión no sean percibidos como grandes corporaciones, sino como productos accesibles que llegan en forma directa, que vean a los canales como si fueran Netflix. Hay que pensar ideas fuera de la caja, pero tiene que ser inmediato.

## CONCLUSIONES

### **¿Cuál es la situación de la industria de televisión paga?**

La situación de la televisión por cable así como se presenta hoy muestra que los consumidores se dan de baja del servicio de tv lineal, esto se debe a los cambios en los hábitos de consumo, en que no quieren pagar por ver contenidos, y por otro lado en que desean verlo cuando quieren donde quieren, y no en una pantalla a un horario determinado. El resultado es que Netflix y otros *players* digitales comienzan a liderar el mercado, ya que ofrecen el *delivery* de contenidos de manera más amigable para este nuevo tipo de consumidor. A mediano plazo se puede presentar una caída de la rentabilidad en las compañías de tv lineal, y por ende una baja en los ingresos, sobre todo de los que llevan el contenido al usuario, que serían los cable operadores. Si esta situación continúa, a largo plazo la televisión paga tiene altas chances de desaparecer de la manera en que hoy existe.

### **Las empresas de televisión paga tienen las siguientes alternativas para sobrevivir:**

#### **Equilibrio en dos sillas**

- La primera opción es mantener el esquema de negocio actual, de los canales de tv lineales, pero sumando opciones para el usuario de contenidos digitales, como puede ser el *Video on demand*. En esta alternativa mixta de ofrecer contenidos, se mantiene el negocio antiguo pero se va poniendo otro pie en lo nuevo.

#### **Unirse**

- La segunda opción es fusionarse entre las distintas cadenas de televisión por cable líderes, de manera de generar barreras de entrada a los *players* digitales. Sería la alternativa para dar más exclusividad al contenido y de esa manera ser

dueños de los mismos, lo cual los hace súper competitivos. Esta alternativa sería haciendo el *delivery* directo al consumidor con un esquema similar a Netflix.

### **Diversificar**

La tercera opción es continuar con el negocio tradicional, pero avanzando en otros negocios donde hay más rentabilidad que podrían ser los siguientes:

- Entrar en el negocio de televisión abierta, donde todavía la publicidad juega un rol importante como fuente de ingresos y posiciona a una compañía por ofrecer contenido muy local
- Entrar en el negocio de la banda ancha/cable como *partner* de un operador, sumando al negocio de abonado el de internet, pero ofreciendo combos.
- Entrar en otros negocios como *games*, *Apps* y cualquier otro negocio dentro del entretenimiento, pero que actualmente no está desarrollado.

### **Pros y contras:**

La primera opción de hacer equilibrio en dos sillas, es sin duda la más segura y conservadora, ya que permite continuar generando ingresos, cuidando el negocio actual que es el más importante, pero a su vez permite buscar la manera de ser parte del futuro, explorando negocios totalmente fuera de su *Core*, ya que esos son los que en un futuro cercano van a dar resultados positivos. La contra de esta primera opción, es que no se trabaje realmente con un equipo que busque negocios fuera del *Core business*, ya que como dijimos, no se puede hacer a medias, se debe trabajar concretamente con proyectos innovadores, y no quedarnos en la intención. Por otro lado hay un tema que no es menor, y es que es necesario invertir presupuesto en acciones de este tipo, debería ser un presupuesto destinado a innovación, que no busque tener un retorno inmediato.

La segunda opción, en la que se plantea la unión de varios grupos de señales, podría ser lo más efectivo desde el punto de vista del cambio disruptivo que representa para la industria, y de lo poderoso y atractivo que puede ser el *portfolio* de productos que se genere de esta sinergia. Lo que se observa es la dificultad de que sea viable que varias empresas que son competidoras se puedan unir, justamente estas compañías deberían dejar de verse como oponentes en esta carrera por sobrevivir, pero puede llevar un largo tiempo que tomen conciencia de esta necesidad, por eso dudamos de la viabilidad de la propuesta. Otra contra de esta propuesta podría llegar a radicar en un tema de monopolio.

La opción de la diversificación es la menos innovadora, a menos de que se ingrese en negocios totalmente nuevos para la compañía. Es una alternativa que en muchas empresas de televisión ya se está realizando, y que tiene que ver con adquisiciones de canales de televisión abierta, o productos que no sean canales de televisión lineal como puede ser el desarrollo de *Games*. Sin duda que una contra es que se requiere una fuerte inversión de presupuesto para poder adquirir otro negocio o empresa en funcionamiento, o para desarrollarlo desde cero.

Volviendo a lo que se planteaba anteriormente, cualquiera de las tres opciones puede ser la correcta, todo es dinámico y el éxito puede estar en algunas de las anteriores opciones, lo que está claro es que el conformismo no va más, no hay que quedarse quieto porque desaparecemos, esa es una afirmación que no se puede cuestionar.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Sirven Pablo, Quien te ha visto y quién TV, Ediciones de la Flor, impreso Gráfica Guadalupe, Segunda Edición ISBN : 950-5115-310-4
- Ulanovsky Carlos, Itkin, Sirven Pablo, Estamos en el aire, una historia de la televisión en la Argentina, Primera Edición, Buenos Aires, Ed Planeta SAIC, año 1999, ISBN 950-49-0313-4 Pag 505
- Hoffman, Douglas y Bateson, John , Fundamentos de marketing de Servicios, segunda edición. Impreso en México. Ed Thompson International, 2002. ISBN: 970-686-202-1
- Lamb, Charles, Hair Joseph y Mc Daniel Carl , Marketing, cuarta edición, EEUU, Ed International Thompson, 1998.ISBN 0-538-87011-7
- Antonio Ambrosini, Palermo Business Review, Revista de Management de la universidad de Palermo, Editado por Universidad de Palermo,ISSN 0328-5715, Mayo 2013, número 8.
- Antonio Ambrosini, La cultura del entretenimiento, el caso argentino, Marzo de 2009. ISBN: 978-987-584-190-1, Fundación universidad de Palermo. Impreso en China
- Pierre Eiglier, Eric Langeard , Servucción, El marketing de servicios, ISBN : 2-7042-1127-2, Impreso en España, primera edición en español.

- La revolución del marketing del entretenimiento, Al Lieberman con Patricia Esgate, Editado por Atlantida Grupo editor, S.A Madrid España, ISBN 10: 987-584-051-3 ISBN 13: 987-987-584-051-5

Páginas web:

-Información obtenida del sitio web <http://revistasenal.com/digital> Recuperado el día 15/12/2015.

-Información obtenida del sitio <http://revistasenal.com/digital/amazon-estreno-su-primer-show-online-en-vivo.html>, Recuperado el 22/11/2011.

-Información obtenida del sitio <http://www.lanacion.com.ar/1881510-la-estadounidense-turner-negocia-la-compra-de-telefe> Recuperado el 2/3/2016

-Información obtenida del sitio <http://www.lanacion.com.ar/1881018-cord-nevers-los-jovenes-que-nunca-tendran-cable-y-obligan-a-repensar-la-tv>. Recuperado el día 21/3/2016

-Información obtenida del sitio <http://www.revistaohlala.com/1881991-la-tele-ya-fue>. Recuperado el día 27/3/2016

-Información obtenida del sitio <http://www.marketersbyadlatina.com> Recuperado el día 23/06/2016

-Información obtenida del sitio <http://www.redusers.com/noticias/hbo-comenzara-vender-series-en-internet-en-2015/> Recuperado el día 15/10/2014

-Información obtenida del sitio <http://www.infobae.com/2015/09/07/1752900-medios-argentinos-lanzan-una-plataforma-comercializar-publicidad-online/> Recuperado el día 7/9/2015

- Información obtenida del sitio

<http://www.thedailytelevision.com/articulo/research/sin-freno-tv-paga-global-crece-y-vira-masivamente-hacia-hd> Recuperado el día 23/6/2016

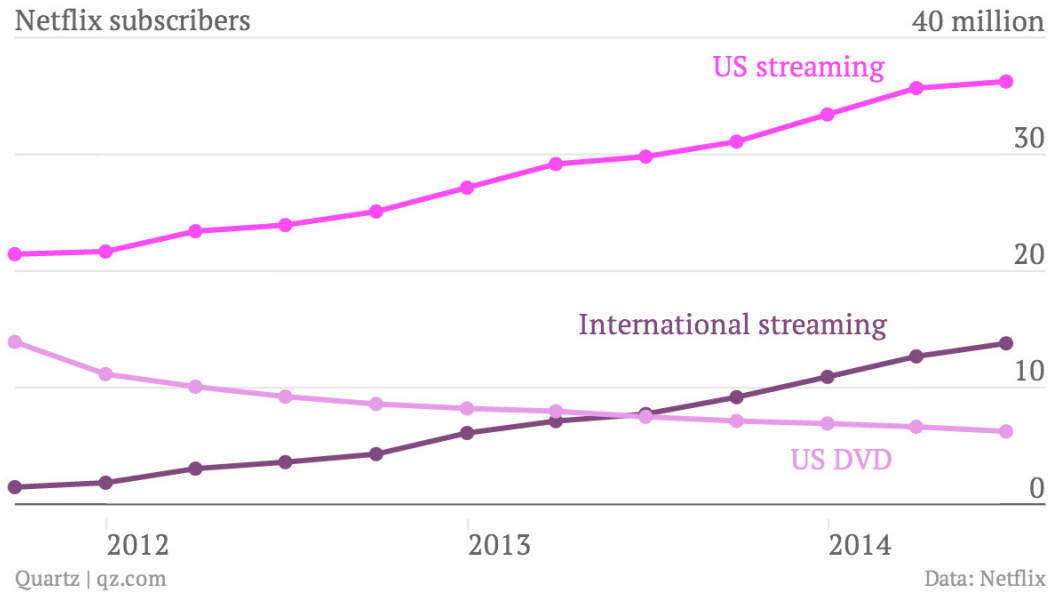
- Información obtenida del sitio <http://www.businessinsider.com/chelsea-handlers-netflix-talk-show>. Recuperado el día 22/7/2014

- Información obtenida del sitio <http://www.fotogramas.es/Noticias-cine/El-futuro-del-cine-Hacia-la-inmersion-total>. Recuperado el día 3/9/2014

- Información obtenida del sitio <https://www.linkedin.com/pulse/sobrevivir%C3%A1-netflix-su-propia-guerra-manuel-y%C3%A1%C3%B1ez?trk=hp-feed-article-title-share>  
Recuperado el día 22/6/2016

## ANEXOS

### Anexo 1: Gráfico de crecimiento de Netflix



## **Anexo 2: Entrevista a Marcelo Tamburri**

Marcelo Tamburri es Vicepresidente de los canales SPACE TCM e ISAT, y es parte de la empresa Turner hace más de 15 años. Tiene una amplia trayectoria en medios, y su opinión es muy importante para este trabajo.

### **¿Cómo se crea un señal de Tv?**

Para comenzar por el Ningún canal se crea de cero, todos los canales actualmente se arman con diferente programación existente. Más allá de esto, Turner cuenta con canales que son 100 % con contenidos propios.

En los años 90 las señales se creaban juntando diferentes contenidos, primero se armaba el contenido, y luego se le ponía un nombre según las características del canal. Fue el caso de Fashion TV, del canal Retro, o del canal SPACE entre otros. En ese momento esta era la forma más moderna de crear canales.

### **¿Y cuando se satura el mercado de canales de TV? Cuando comienza hablarse de Marketing?**

Llegando a los 2000, nos encontramos con la necesidad de diferenciarnos, había mucha oferta de canales, y muchos de ellos podían ser similares en contenido. Sin el marketing somos todos iguales, un caso de posicionamiento de canales de Tv fue ISAT.

Isat fue un canal creado para que vivan los contenidos más independientes, cuando Turner adquiere la compañía Claxon, esta señal es una de las que pelagra, ya que se dudaba de su performance y rentabilidad. Gracias al posicionamiento de esta señal, los televidentes lo solicitan a los cable operadores, es una señal que demuestra que tiene seguidores, y es por eso que este canal continúa muy vigente, y se continúa construyendo el posicionamiento siempre sobre los atributos que lo caracterizan.

Otro ejemplo de posicionamiento fue lo que se hizo con Infinito, el televidente comenzó a interesarse por lo esotérico, por eso se buscó ese nicho, y a partir de ahí se construyó marca.

### **¿Cuáles son los contenidos diferenciadores que debe tener un canal de tv?**

Existen dos tipos de canales, los que se generan con producción original, y los que se generan con compra de material, estos pueden ser de series, shows o películas.

Los canales de contenido original son los que lideran su camino. Sin duda que estos canales son los que van a sobrevivir en un mercado altamente competitivo.

### **¿Y por qué no todos los canales son de producción original?**

Todos quisiéramos tener canales con 100 % contenido propio, pero es muy costoso. Son contenidos muy altos en calidad, pero que tienen un alto costo. Lo más importante de tener un contenido original es que te da los derechos para exhibirlos en pantalla, en off air, o en plataformas on line.

Los contenidos adquiridos no te permiten tener todos los derechos. La exclusividad es cara, es lo que más se tiene que negociar cuando se adquiere un contenido. Lo positivo de los contenidos adquiridos es que son productos que ya han sido probados, por eso hay una mayor certidumbre al estrenarlos.

Que me podrías decir acerca de los eventos, la entrega de los Oscars o los eventos deportivos? Suman valor?

Los eventos te dan un valor diferencial, el televidente percibe en los eventos un hecho único. Las películas son un *commodity*, todos las tienen, algunas antes o después, pero en general todos las tienen.

### **¿Qué es lo positivo que le encuentra a Netflix, lo ve como un competidor?**

Netflix es la opción no pirata que le llega al consumidor, por un monto bajo. La principal ventaja es con respecto a series, ya que ofrece todos los capítulos a demanda, para que se puedan ver en el momento en que uno quiera, y no a la hora que lo determina un canal. Sin duda es un competidor, pero por el momento no genera un gran caudal de usuarios, y en lo que tiene que ver con películas, y eventos en vivo, todavía le falta mucho por crecer.

### **Que es lo que le espera al cable, cual es el futuro?**

El futuro es tener los contenidos, quienes sean los dueños del contenido podrán sobrevivir. Por eso Turner puede ser un jugador muy competitivo, ya que tiene los contenidos, hay que ver después de que manera se distribuyen, ya que el paradigma de la tv lineal cambió.

Anexo 3: Nota sobre fraude online (Advertising Age)

### **Por cada tres dólares invertidos en avisos digitales, el fraude se lleva uno**

– Durante 2015 los anunciantes perderán 18.500 millones de dólares por esa práctica.

Mientras la inversión digital en publicidad sigue alcanzando cifras record –llegó a los 27.500 millones de dólares en la primera mitad de 2015-, también lo hace el fraude publicitario, que en este momento le cuesta a la industria unos 18.500 millones anuales, según un reporte emitido por Distil Networks en colaboración con el Interactive Advertising Bureau (IAB) y el Trustworthy Accountability Group.

Esto significa que por cada tres dólares invertidos, uno se va al ad fraud. La novedad llega sólo un día después de que el IAB publicara su Internet Advertising Report, donde mostró la inversión record en ese rubro.

El mobile, por ejemplo, representa ahora el 30% de todos los ingresos generados por la publicidad digital, dijo el IAB. Pero el mobile también tiene su parte en el fraude publicitario.

“Actualmente hay diferentes tipos de ad fraud en mobile”, dijo David Sendroff, CEO de Forensiq. “En algunos casos se trata de un falso tráfico móvil. Y en otros, están secuestrando mecanismos y llenando de avisos el background”.

### **El crecimiento rápido de la compra y venta programáticas ha provocado un aumento astronómico en los estimados del ad fraud desde 2010. Dicho brevemente, la automatización equivale a más fraude, según el reporte.**

Uno de los mayores obstáculos para combatir el problema es el uso de tráfico no humano, o bots.

“Es mucho más caro conseguir una vista de página de un humano”, dijo Adam Epstein, COO de Marketplace. “Así, hay un incentivo para que la network le dé a usted una vista de página realizada por un bot”. La performance real de la publicidad se observa cuando los marketers están juzgando su eficiencia al

verificar su inversión basados en las ventas, dijo Epstein. “El fraude se aprovecha de cuando los anunciantes miden los eventos equivocados como vistas de páginas o de video; son eventos que pueden hacer tanto un humano como un robot”.

El incontrolado fraude ha llevado al 37% de los anunciantes a decir que están dispuestos a pagar un premium del 11% o más por un tráfico certificado, según el reporte. “Si los anunciantes están midiendo las cosas que sólo pueden hacer los humanos, como sacar una tarjeta de crédito y pagar por alguna cosa, entonces las cadenas publicitarias van a tener todos los incentivos para permitir que el tráfico relativamente falso y barato exista en su network”.

Algunos editores no son capaces de detectar el tráfico no humano. Los editores y anunciantes fueron encuestados para identificar los diferentes tipos de fraude que están produciéndose. Los 138 encuestados dijeron que el robo de contenidos, falsas registraciones, ataques al login, fraude de impresiones y analíticas sesgadas estaban entre los mayores problemas que veían.

A pesar de esto, el 25% de los editores no tienen manera de detectar el tráfico no humano. Entonces ¿qué está funcionando para combatir el ad fraud? “Lo que funciona realmente bien es la low-tech”, dijo Augustine Fou, fundador del Marketing Science Consulting Group. “A medida que más anunciantes y agencias presten mayor atención a sus analíticas y borren todo lo malo e inútil, provocarán un daño visible al fraude. El mismo grupo ya está adoptando tecnologías más avanzadas de detección para identificar y entorpecer lo que hacen los bots avanzados”.

#### **Anexo 4: Entrevista a Francisco Guijon, VTR Chile.**

##### **¿Cuál es la estrategia de la compañía en su grilla, ante un escenario que tiene como horizonte el HD y la TV Everywhere?**

Actualmente está ocurriendo un cambio en el modelo convencional ya que la tendencia multiplataforma es parte de nuestro escenario como una tendencia que gana cada vez más terreno. La necesidad de adaptarnos a lo que los usuarios quieren ver es algo real y que se ve abordamos a través del sistema VOD, el cual permite a los usuarios ver literalmente contenidos a la carta, sin necesidad de estar sintonizando un programa específico a una hora determinada. Si a esto le sumamos la fuerte penetración de los dispositivos móviles como los tablets y los smartphones al mercado local y global, el cambio era la tendencia natural hacia una era donde la tecnología y la digitalización de las cosas es la protagonista del día a día. El sistema HD tiene cada vez más penetración por parte de los usuarios al momento de ver contenidos. Por ello, la principal inversión que hicimos, durante 2015, se relaciona directamente con el fortalecimiento de nuestra red, la cual nos llevó, entre otras cosas a duplicar la oferta de canales en este formato y a ofrecer una mayor velocidad de navegación en Internet. En la categoría 'Televisión' contamos con un stock de 50 señales en alta definición, lo cual representa el 33% de nuestra grilla completa. Además, en los últimos tres años, hemos prácticamente duplicado los suscriptores que tienen contratado el Pack HD, el cual cuenta con un 40% de penetración sobre los abonados básicos. En nuestro país, de hecho, ya se está avanzando en materia de legislar sobre televisión digital y, en este contexto, nosotros aprovechamos la situación para enseñarles a los usuarios sobre los beneficios de elegir los contenidos que realmente quieren consumir.

##### **¿Qué resultados han tenido al incorporar estos servicios multiplataforma?**

Luego de esta ampliación multiplataforma, *VTR On Demand* logró generar aproximadamente 1.5 millones de transacciones mensuales, creciendo en un 100% en un año. Nuestros clientes ya no sólo pueden disfrutar de sus contenidos preferidos en la televisión convencional, sino también en nuestras aplicaciones compatibles con dispositivos móviles; smartphones y tablets. Al impulsar el sistema VOD, lo que hicimos fue darle la posibilidad a la audiencia de llevar el cine a la comodidad de su casa y elegir los contenidos para verlos cómo, cuándo y con quién quieran, ya sea con sus hijos, amigos o familia. Así comenzamos a estudiar sus intereses de consumo, los géneros más atractivos y sus preferencias. Al reconocer estos intereses, nos dimos cuenta que el 50% del tráfico en VOD se relacionaba con la categoría de programas infantiles y que ellos ya habían cambiado el control remoto por aplicaciones. Según un estudio que realizamos en 2014, un 46% de los niños entre 3 y 8 años prefiere ver sus contenidos en Internet y sólo el 39% de ellos sabía a qué hora daban sus contenidos favoritos en la pantalla lineal. Decidimos crear un nuevo producto: *VTR Kids*. En poco tiempo logramos aumentar nuestra cartelera pasando de 750 mil a 1.5 millones de reproducciones mensuales. Siguiendo este ejercicio, la estrategia del VOD gratuito se intensificó abriendo nuevos géneros. Aprovechando el acuerdo logrado con la señal nacional **Mega** y su señal HD, pusimos a disposición de nuestros clientes lo mejor de su programación, entre lo que se destacaba el fenómeno de "*Pitucas sin Lucas*", que promedio más de 100 mil reproducciones mensuales en nuestro VOD. Además, apostamos por un nuevo acuerdo con un programador independiente que nos permitió generar una carpeta con los mejores programas infantiles de las



décadas de los años 60', 70', 80' y 90'. Cerca del 8% del total de reproducciones de VOD, pertenece a este contenido, que es altamente demandado por la audiencia. Contamos con la carpeta de 'Cine Chileno' más amplia del mercado, con más de 150 títulos de películas locales. En cuanto a la evolución general de las reproducciones de nuestro sistema VOD, éstas también han ido en aumento, desde dos millones de reproducciones, en 2007, hasta las 19 millones que habrá a finales de 2015.

### **¿Qué visión tiene del mercado de TV paga en Latinoamérica, y en particular el desarrollo en Chile?**

El panorama es alentador ya que actualmente estamos creciendo, ofreciendo más y mejores contenidos para nuestros clientes. Nuestro objetivo siempre ha sido superarnos, mejorar los servicios que ya existen y sobre todo, mejorar la experiencia de los clientes con la televisión, la telefonía, los dispositivos multiplataforma y la navegación. Esto se ha visto reflejado en los resultados que tenemos actualmente como empresa.

### **¿Con qué proyectos cuentan para el resto de 2015?**

Para lo que queda de 2015 nuestra intención es seguir ampliando la parrilla de contenidos en el sistema VOD. La categoría infantil ha presentado un crecimiento sostenido en el tiempo pero creemos que es tiempo de enfocarnos en cine y series para ampliar la oferta actualmente disponible. A través de esta iniciativa queremos reforzar la entrega de contenidos en exclusiva en una categoría que crece día a día según vemos en nuestros indicadores. Nuestra apuesta es siempre entregar lo que verdaderamente quieren ver nuestros clientes más allá de entregar contenidos por defecto. Se trata de abordar el interés real, de adelantarnos un paso y personalizar la televisión de la mano de los contenidos más atractivos.

Está claro que los operadores de Tv paga buscan ofrecer siempre algo extra con respecto a contenidos. Además de lo que cada canal le da, ellos quieren poder ofrecer a las personas algo más, y de esa manera diferenciarse de los competidores.

Los canales de Tv les brindan estos contenidos extras, pero los canales también quieren ofrecer contenidos extra en sus propias plataformas on line. Para entender bien esto, un ejemplo muy claro es cuando el cable operador cablevisión solicita a Turner contenidos exclusivos, que sean extra programación, para poder sumarlos a su plataforma ON DEMAND. El canal accede y le envía ese material, pero luego el canal, al generar su plataforma GO, como es el caso de SPACE GO, Todo lo dicho anteriormente apunta a lo mismo, a esta pelea por la torta publicitaria, que depende del rating que se pueda obtener, lo que representa el mayor desafío en esta etapa para los medios.

## **Anexo 5: Nota en The daily report sobre el mercado OTT**

### **Mercado de TV OTT llegará a los US\$ 32.000 millones en 2019**

La firma de investigación Juniper predice que los servicios OTT estarán por delante de sus rivales de TV paga tradicional en la adopción del 4K. El caso ejemplo en este sentido lo aporta Netflix que ya ofrece ofertas 4K en sus paquetes.

Las suscripciones de proveedores de TV OTT, como Netflix y Amazon Prime generarán US\$ 31.600 millones en 2019, en comparación con los poco menos de US\$ 8.000 millones del año pasado. El mercado crecerá unas cuatro veces debido en parte al continuo crecimiento en los mercados establecidos de Europa Occidental y América del Norte, junto con la aparición de jugadores clave de OTT en Lejano Oriente y Asia Pacífico, trayendo así un aumento en la captación de suscripciones OTT.

Los servicios OTT logran una rápida aceptación por los consumidores que quieren ver el contenido, cuándo y dónde les conviene, comenta el nuevo informe *Mobile & Online TV & Video: OTT, IPTV & Connected Markets 2015-2019* de Juniper Research. Los broadcasters tradicionales se enfrentan a una mayor competencia a medida que más servicios optan por el OTT, permitiendo que operadores como Dish y su servicio Sling TV ofrezcan a los clientes una alternativa más barata a los operadores lineales, conduciendo a que se incremente la tendencia del 'cord cutting'.

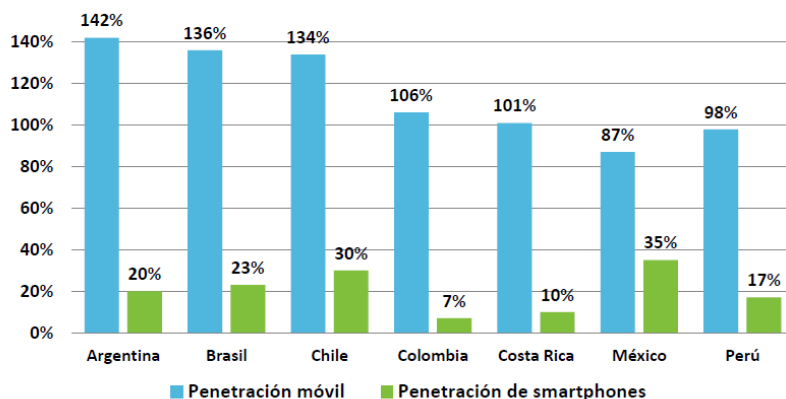
Juniper dijo que el 4K podría impulsar la demanda, aunque remarcó que la captación temprana de este tipo de servicios a través de Netflix y YouTube ha sido "lenta hasta el momento", pero que es posible que eso se modifique en los próximos dos años.

Con servicios OTT como Netflix liderando la adopción de 4K y la creciente proliferación de TVs 4K, el medio se convertirá en un factor en las decisiones de consumo. Inclusive otros estudios como el de la firma Futuresource de febrero pasado, indican que las ventas de sets 4K crecieron un 699 % año con año durante 2014, mientras que se espera que para 2018 se envíen unos cien millones de set top boxes anualmente.

La investigación también encontró que más del 84 % de las suscripciones OTT se realizarán a través de TVs conectados en 2019. Además los ingresos de IPTV se ponen se duplicarán entre 2014 y 2019, premiando la inversión del operador de red en servicios triple

## Anexo 6: Grafico sobre la penetracion de moviles y Smartphone

Penetración de móviles y smartphones en 7 mercados grandes de Latam



Fuentes: GSMA, Comisión Nacional de Comunicaciones de Argentina, Anatel, Subsecretaría de Telecomunicaciones, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, Superintendencia de Telecomunicaciones, Pyramid Research, Superintendencia de Telecomunicaciones, Unión Internacional de Telecomunicaciones, Evers, Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones de la UIT, El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Instituto Nacional de Estadísticas, Comisión Nacional de Telecomunicaciones, Vision Mobile, Google, 3D Chile, LG Mobile Colombia, IDC, Futuro Labs

us media consulting  
www.usmediaconsulting.com

## Hulu Offers Showtime Free Trial: Streaming Partnership To Challenge Netflix And Conventional Cable Subscriptions

Anexo 7: Estudio sobre el ecosistema digital

### Ecosistema Digital ¿Dónde está el consumidor? ¿Cuáles son los espacios online clave para las marcas?

**Un nuevo Ignis View aborda el desafío que representa el ecosistema digital para las marcas. Dónde está el consumidor, cuáles son los espacios online en los que una marca debe tener presencia y cómo adaptar la estrategia de comunicación a ellos**

En el diseño y planificación de la estrategia de comunicación y marketing se debe tener presente el ecosistema digital y definir acciones que complementen y hagan sinergia con todas las actividades que se realizan, para conectar la marca con los consumidores.

El ecosistema digital ofrece la oportunidad de especificar diferentes objetivos de comunicación; generar branding, ventas, captar registros para una base de datos, etc. El diseño de los medios clave debe apuntar a conseguir los objetivos definidos, y todos los “activos” tienen que ser consistentes con el objetivo.

Además, se describen en este análisis las características del consumidor internauta argentino y su modo de interacción con el ecosistema digital.

#### Sitio Web

Es la plataforma principal que desarrollan las marcas para comunicarse con el target. Una de las cuestiones importante es comprender que será una construcción a mediano/largo plazo y que debería contemplarse estos

conceptos en su concepción. Algunas claves para el desarrollo de los sitios webs incluyen:



### Redes Sociales

Las redes sociales son muy importantes a la hora de comunicar ya que el consumo de redes sociales es muy elevado. En Argentina, la edad promedio del usuario es de 35 años. El 97,5% de los internautas accede en el mes a alguna red social. Las redes sociales permiten acercarse a los consumidores y generar que ellos se sientan involucrados con las marcas, permitiendo llegar también a todos los contactos de cada usuario. Algunas claves son:



### E-Commerce

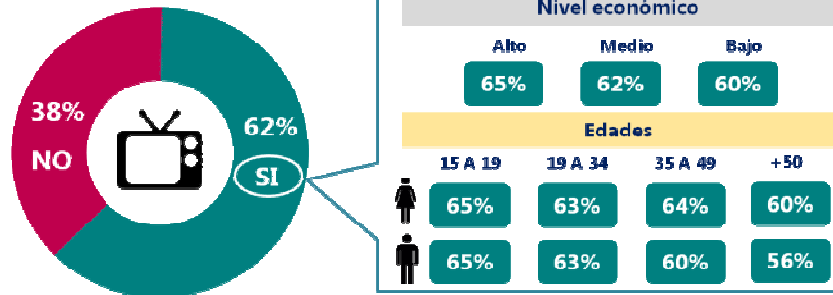
Las claves para que funcione esta plataforma se conecta específicamente con el objetivo de VENDER. Recordarle al cliente qué cantidad le falta para conseguir el envío gratuito u ofrecer ofertas y descuentos, son acciones diferenciales para mejorar la experiencia de compra. Algunas claves incluyen que el e-commerce sea:



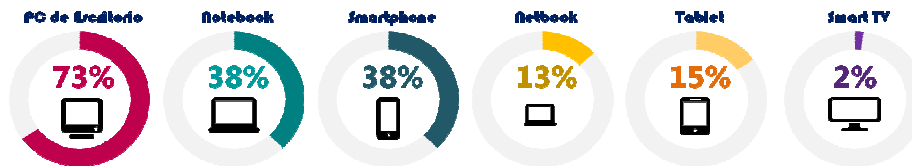
Algunas características de los consumidores internautas argentinos

Los consumidores argentinos poseen un consumo multipantalla elevado: 6 de cada 10 interactúa con algún dispositivo mientras consume TV, principalmente los de niveles económicos altos y los más jóvenes.

¿Accede a Internet mientras mira TV?



A su vez, los consumidores más jóvenes son más permeables al uso de Redes Sociales y al consumo multipantalla, mientras que a mayor edad el uso de internet se asocia más a la búsqueda de precios o descuentos y son más pasivos a la hora de interactuar con las marcas, prefiriendo recibir información en vez de buscarla.



### Compras Online versus Offline

El uso de e-commerce continúa creciendo y la brecha entre usuarios de Internet y de e-commerce continúa achicándose.

Quienes realizan compras online, lo hacen principalmente a través de computadoras de escritorio y notebooks. Los smartphones alcanzan a 4 de cada 10 compradores

A la hora de armar un plan de marketing es fundamental tener presente todas las herramientas disponibles para comunicar, las fortalezas y oportunidades que cada una ofrece. No es indispensable estar presente en todos los canales, sino que es fundamental armar una estrategia consciente, teniendo presente las particularidades de cada categoría así como también al cliente target y la competencia.

Además, es indispensable que exista una interacción y comunicación entre todas los espacios donde estemos comunicando con un mismo objetivo en común, que debe estar muy claro a la hora de armar cualquier estrategia.

El acceso a internet, el consumo de redes sociales y la disponibilidad de tecnología es elevada en el país, por lo cual, el ecosistema digital cobra una gran importancia para las marcas. Sin embargo, las estrategias deben estar adaptadas a las características de nuestros consumidores y sus hábitos propias de interacción, sus consumos multipantalla y multitasking.

Anexo 8: Nota a Felipe De Stefani, en lanzamiento de TBS.

## Felipe de Stefani: “Nuestra estrategia es el descubrimiento del contenido”

El SVP y Gerente General de TBS veryfunny explica la nueva estrategia de lanzamientos de la compañía, que apuesta a los preestrenos de shows a través de las redes sociales.

Comparte esta nota:



*Felipe de Stefani, Gerente General de Turner Internacional Argentina y VP Senior y Gerente General de TBS veryfunny.*

El último fin de semana TBS veryfunny presentó la tercera temporada de “El Mundo Desde Abajo”, el ciclo conducido por Sebastián Wainraich y Julieta Pink que ya se ha convertido en un ícono de la señal.

El programa se emite todos los sábados a la medianoche en formato late night show y, en once entregas consecutivas, los conductores reciben actores invitados que se someten a disparatadas entrevistas. El ciclo se estrenó en septiembre de 2013 y tuvo su segunda temporada en 2014 con excelente respuesta del público, ubicándose entre los tres shows más vistos del canal en Argentina.

Pero, este año, la principal novedad de la tercera entrega fue su estrategia de lanzamiento: “El Mundo Desde Abajo” tuvo su preestreno en Facebook (facebook.com/CanalTBS) el viernes 20 de noviembre, un día antes de su debut en la pantalla del cable. Para explicar esta nueva apuesta de Turner que orienta los esfuerzos de estreno hacia las redes sociales, Señal Internacional dialogó con Felipe de Stefani, Gerente General de Turner Internacional Argentina y Vicepresidente Senior y Gerente General de TBS veryfunny.

### **¿En qué consiste la estrategia de preestreno vía Facebook?**

“La estrategia es lo que llamamos ‘digital sampling’, y está basada en el siguiente hecho empírico: Facebook es una plataforma muy preponderantes con una audiencia agregada muy grande. Y, en Argentina, hay 23 millones de personas que tienen cuenta de Facebook, 15 millones de los cuales entran todos los días. Es un porcentaje muy grande de la población que está ahí, con lo cual es innegable el poder de aglutinamiento que tiene. Además, Facebook es un lugar donde la gente busca contenido, y justamente nuestra estrategia tiene que ver con eso. En Facebook se consumen videos cortos, y es una plataforma que ha demostrado ser una herramienta publicitaria muy interesante, especialmente, para descubrir contenidos que después la gente va a ver a otro lugar. Entonces, nuestra estrategia es hacer que la gente vea un episodio a través de la red social y después lo vaya a ver al canal lineal. Es decir, la estrategia es el descubrimiento del contenido”.

### **¿Cómo resultó en México la experiencia de preestreno de “El Dandy” a través de Facebook?**

"Con 'El Dandy' tuvimos, el primer día, 1.2 millones de views. Y eso duplicó el rating de la serie en México durante su lanzamiento en la señal lineal de TNT. Ahí se demuestra el poder del sampleo digital. Lo interesante también es que todo esto que hacemos termina en TV Everywhere, es decir, en una estrategia de autenticación de nuestro producto digital con los operadores, con lo cual también favorece el negocio del cableoperador".

**¿Sobre qué tipo de contenidos se puede aplicar esta estrategia?**

"No cualquier contenido sirve. Hay que pensar específicamente para el medio en el que está, porque no existe más el 'one size fits all'. Creo que en estos casos hay cosas que funcionan muy bien y otras que no, pero descubrimos que no se puede planificar mucho cómo van a seguir las cosas porque hay demasiadas variables. Hay que probar, y no probar una cosa sino probar 10 para ver qué funciona mejor. Antes había menos información y en manos de unos pocos, pero ahora la información se democratizó y ya no es un bien escaso; lo que hace la diferencia no es la información sino la gestión de esa información. Y hay una variable crítica que es el tiempo: los que lo hacen antes generalmente lo hacen mejor, porque el que pega primero pega dos veces. Hay que probar, y esta era nos habilita a lanzar cosas que son menos perfectas para ir perfeccionándolas en el interín".

**¿Los contenidos de humor tienen más posibilidades de viralizarse?**

"En el caso de 'El Mundo Desde Abajo', este es el primer caso en Argentina donde un programa se lanza primero en Facebook. Y lo estamos haciendo por eso: esperamos que la gente lo descubra y después lo vea en TBS. El poder de las redes sociales es el poder de la viralización, que la gente lo comparta, y para eso tienen que ser fragmentos cortos en donde pasen muchas cosas. Por eso este tipo de contenidos de humor cae justo".

**¿Por qué funciona tan bien en cable un formato de aire como el late night?**

"Porque todo lo que es de aire funciona bien en cable. Hay canales enteros armados como repetidores de aire que le dan a la gente la posibilidad de ver un contenido por segunda vez, pero cuando el cable da la posibilidad de ver algo exclusivo es todavía más fuerte, además de contar con caras muy reconocidas. Es interesante. Estamos en un momento de ebullición de la industria, que está enfocándose en la producción de contenidos. Este es un momento muy prolífico y de gran expectativa, donde hay mucho progreso en términos de calidad y producción. Yo creo que hay cambios pero también una profesionalización creciente de las compañías y los recursos".

**¿Hacia dónde crees que se dirigen las estrategias para mantener vigente a la TV paga?**

"Creo que una de las tendencias es asegurar contenido que sea original para la plataforma. Luego el asunto de los eventos: hay algo que nadie le puede robar a la televisión lineal que es el gran evento, que sigue aglutinando a mucha gente. Además, la programación en vivo es un asunto crítico. La televisión paga ya no es lineal, y en América Latina todavía tenemos pendiente agregar a las mediciones de lo que la gente ve al aire, el catch up en TVE, el VOD, el DVR. En Estados Unidos ya se puede cuantificar todo eso, pero en América Latina todavía es difícil. Creo que, a futuro, va a llegar la posibilidad de medir realmente el contenido multimedia".

Anexo 9: Nota sobre Time Warner Company

Time Warner cambiaría su modelo de sindicación de contenidos

**La compañía buscará retener los derechos de programas durante un período más largo, ya que los considera claves para la ventana SVOD.**



[Share on facebook](#) [Share on twitter](#) [Share on email](#) [2](#)

[Imprimir](#)

**Jeff Bewkes**, CEO de **Time Warner**, anunció en reunión con inversores, que la empresa pretende extender las emisiones lineales hacia "un período multianual más consistente con la sindicación tradicional", lo que tendría como fin mantener a los televidentes en los canales tradicionales por más tiempo antes de llevar la programación a las SVOD.

De esta manera, **Time Warner** alargaría la ventana luego del estreno de un contenido para la venta de algunos shows a SVOD, lo que implicaría un cambio con respecto a lo que han hecho con shows como 'Gotham', que está disponible en **Netflix**, cuando finaliza cada temporada en **FOX** en Estados Unidos. Luego de las declaraciones de **Bewkes**, los acuerdos de larga duración con **Netflix** y **Amazon Prime Instant Video** podrían ser alteradas.

**Time Warner** es dueña de **Turner Broadcasting System**, cuyos canales más importantes son **TNT** y **TBS**; además del estudio **Warner Bros.**, uno de los propietarios de la señal **The CW**; y de la señal premium **HBO**, que maneja los contenidos de la compañía.

"Estamos evaluando si retener los derechos por más tiempo o retrasar la venta de ciertos contenidos", dijo **Bewkes**. En este sentido, el ejecutivo dijo que la empresa seguirá evaluando cuál es la ventana que funciona mejor para los diferentes tipos de contenido.

"Observaremos cuidadosamente la salud de nuestras cadenas y todos los partners de **Warner** para asegurarnos de optimizar el valor del contenido", dijo. Según **Bewkes**, al alargar la ventana se incrementaría la monetización de cada contenido; ya que los programas se capitalizan mejor por ganancias por publicidad en canales lineales.

© Newsline Report 2015

Anexo 10: Nota sobre publicidad.

## **Fernando Vega Olmos: "La publicidad murió porque la matamos todos los días"**

El creativo y fundador de la agencia de branding The Picnic dijo que la competencia no está en la propia categoría y que el modelo del storytelling ya no coincide con los tiempos actuales

LA NACION-LUNES 16 DE NOVIEMBRE DE 2015

Fernando Vega Olmos, talento creativo for export radicado en Madrid y fundador (junto al español Alex Palette) de la compañía de innovación para marcas The Picnic (2014), arrancó su charla con una batalla "romántica" de la Segunda Guerra Mundial. En 1939,



la caballería polaca, los ulanos, integrada por jinetes hiperentrenados y con las mejores lanzas, se enfrentó a los alemanes, que no estaban montados en equinos sino en tanques Panzer y que "los cazaron como patos".

¿La moraleja? "Tu competencia no está en tu categoría", resaltó, y añadió: "Hay marcas seteadas para narrar que compiten contra otras nacidas para interactuar, y es fácil entender cuál de estos dos equipos representa a los ulanos", ejemplificó quien estudió psicología y a los 25 años se convirtió en director creativo ejecutivo de Gowland.

Bastó que se refiriera a un par de ejemplos para que la idea del director de The Picnic quedara clara. Cuando se lanzó la plataforma de comunicación Skype, el paradigma de las llamadas cambió: ya no valían los cables y las redes, había llegado el reinado del software. Las grandes compañías telefónicas, en un principio, no pudieron comprender cómo este nuevo actor, que surgió "de otra categoría", rápidamente se convirtió en su primer competidor. Hoy, de acuerdo con los últimos números de la empresa, Skype supera los 300 millones de usuarios.

¿Más "depredadores inesperados"? Mark Zuckerberg fundó Facebook porque se cansó de aguardar que alguno de los gigantes tecnológicos conectara a la gente y así se convirtió en una red social con 1500 millones usuarios activos mensuales. Larry Page (creador de Google) fabricó el self-driven car, un auto autónomo que "se maneja solo" a través de un software porque, según contó Vega Olmos, amaba la serie El auto fantástico. Tras darse cuenta de que ninguna empresa del rubro haría su sueño realidad, Page decidió embarcarse en la aventura. Dos historias impensadas: un estudiante que revolucionó Internet y un buscador que creó el auto que compite con modelos de las grandes automotrices.

"Tu competencia no sólo habla inglés, sino también chino, y usa Internet como modelo y base del desarrollo de su negocio", subrayó el creativo que en 1997 fundó Vegaolmosponce. Y siguió: "Del otro lado tenemos corporaciones cuyos CEO, en la mayoría de los casos, sólo hablan inglés, y que para prototipar y lanzar un nuevo producto tardan años, porque tienen layers de aprobación infinitas". Luego, la sentencia: "Está claro quiénes van a ser los ulanos en esta batalla".

Una vez más, apareció el concepto de "propósito", una palabra "franeleada", según entiende el creativo, pero aún válida. "Una marca que no tiene propósito no tiene una opinión sobre el mundo en el que actúa", explicó Vega Olmos, y "corre peligro de que venga otra por fuera de su categoría" que reformule todo y la fagocite.

"La categoría hotelería se redefinió en alojamiento temporario, con su principal estandarte, Airbnb", ejemplificó. El mercado comunitario en línea para publicar y reservar departamentos y casas nacido en 2012, con actual presencia en más de 32.000 lugares, puso en jaque rápidamente el modelo de negocios de los hoteles tradicionales.

Talón de Aquiles

Las cadenas siguen vigentes, pero tuvieron que replantearse cómo mantenerse cercanas a los clientes: así, surgieron propuestas como el check in digital que lanzó la cadena Hilton en 2014, que permite a los huéspedes que hagan el ingreso a través de su computadora o su dispositivo móvil.

Vega Olmos -pasó por las mejores agencias del país, entre las que se incluyen la ex Ratto

BBDO y Casares Gre, a la que luego se asoció- destacó el caso de un empresario que logró encontrar "el talón de Aquiles" de la empresa. El último guardián de la hotelería

tradicional (ya no tan tradicional, claro) es un empresario español llamado Enrique "Kike" Sarasola, dueño de la cadena de hoteles Room Mate, que tiene presencia en Madrid, Nueva York y Amsterdam, entre otras metrópolis del mundo.

"Kike se dio cuenta de que sus números estaban bajando, entró en Airbnb y descubrió que tenía 300 departamentos listados en el área de influencia de uno de sus hoteles", explicó el orador. ¿Qué hizo? Juntó lo mejor de los dos mundos: creó una plataforma, Be Mate, que permite a los usuarios que publiquen sus departamentos, pero además ofrece a los inquilinos algunos de los servicios de sus hoteles de forma gratuita. "Combinamos la libertad de un departamento con ese toque extra de comodidad que tienen los hoteles" es la premisa que exhibe el sitio web BeMate.com.

Sarasola "definió el propósito de su marca en función de lo que podía agregar a este mundo", hizo algo diferente y le ofreció un servicio superador a su cliente. "¿Y quién se beneficia de esta competencia?", se preguntó Vega Olmos, y se respondió: "Nosotros".

"Una vez que tengo claro hacia dónde va mi marca y para qué existe, ya no hay lugar para esquemas narrativos clásicos", prosiguió el experto, y más tarde explicó que "la publicidad murió" porque "nosotros la matamos todos los días", y que hoy la gente "no está dispuesta a que la interrumpen" en ningún momento. "¿Cuántos de ustedes clickean en banners?", preguntó a la audiencia. "Les respondo yo -continuó- ¡Ninguno! ¡No podemos narrar si a la gente no le importa!".

"El storytelling [el arte de contar ideas] nació en las cavernas: cazaban un búfalo y hablaban alrededor del fuego porque a todos les interesaba lo que estaban contando", dijo, y aclaró que este modelo ya no coincide con los tiempos actuales. Vega Olmos advirtió que la narración "endogámica", desarrollada "por marcas que se creen que son importantes en las vidas de las personas y no las modifican" es "la más brutal incineración de dinero".

*Primero hacer, después decir*

Sin embargo, no todo está perdido para el storytelling: sólo hay que encararlo después de hacer algo, subrayó el fundador de The Picnic, agencia de branding que en su manifiesto aclara que "las marcas modernas se construyen más por lo que hacen que por lo que dicen". Primero, hacer algo; luego, que eso amplifique a través de la inversión en publicidad y marketing, pero que no se trate de "una narrativa alrededor de una marca, porque eso ya no importa".

Como diría Woody Allen: "Las cosas no se dicen, se hacen, porque al hacerlas, se dicen solas".

"Las marcas que todavía narran sin hacer exageran, y eso estaría buenísimo si no les costara el 90% de su presupuesto", observó Vega Olmos.

¿Y cuál es el futuro para las empresas? Según el "ex publicista" que pasó por varias de las mejores agencias globales, el porvenir "no pasa por la tecnología, sino por la definición de la marca, qué van a hacer por la vida de las personas, y a partir de ahí, cómo van a crear activos de marca para que la gente interactúe con ellos".

La marca que tiene un propósito definido tiene "innumerables posibilidades de crear experiencias y contenidos", siempre y cuando lo hagan como corresponde y "estén seteadas en el mundo de hoy", en el que cada consumidor "tiene una súper computadora en su bolsillo y elige hacer lo que quiere".

"Las que logren hacer esto son las que van a ganar, porque las personas ya les están diciendo que les importa que trabajen por un mundo mejor, que le den beneficios a su

vida pero sin destruir al planeta y que sean sustentables", siguió. Los consumidores, a fin de cuentas, van a ser los que elijan quiénes van a morir y quiénes sobrevivirán.

"Votamos cada dos o cuatro años, pero compramos todos los días", aclaró el expositor, y pidió tener cuidado con "los que hoy tienen 12 años", los consumidores del futuro, porque ellos son quienes van a elegir a las firmas "en función de lo que hagan".

Así como a cada hotel le llega su Airbnb y a cada compañía telefónica le llega su Skype, todas las empresas corren peligro de ser devoradas por competencia "externa". Tener un propósito, ser genuino y generar puentes de participación y de interacción con las personas es la receta de la supervivencia para las marcas del futuro. Al menos según Fernando Vega Olmos.

*"Ex publicista"* **El creativo que se fue de picnic**

Fernando Vega Olmos estudió psicología y a los 25 años se convirtió en director creativo ejecutivo de Gowland. Pasó por las mejores agencias del país, entre las que se incluyen la ex Ratto/BBDO y Casares Grey, hasta que en 1997 creó Vegaolmosponce. En 2006 decidió "autoexportarse" a España y en 2014 fundó allí, junto al español Alex Palette, la agencia de branding The Picnic.

Anexo 11: Conferencia de Red Hastings en Buenos Aires

## Reed Hastings dio una conferencia en Buenos Aires sobre el futuro de la TV

El co-fundador y CEO de Netflix visitó nuevamente Buenos Aires tras el lanzamiento del servicio en Argentina cuatro años atrás, y expresó su visión en relación al futuro de la televisión.

Comparte esta nota:



Reed Hastings, co-fundador y CEO de Netflix, visitó nuevamente Buenos Aires tras el lanzamiento del servicio en Argentina cuatro años atrás, y explicó a la prensa cómo Netflix ha transformado la industria del entretenimiento a nivel global. El evento fue realizado en el hotel Four Seasons de Buenos Aires, que sirvió como marco para que Hastings expresara su visión en relación al futuro de la televisión.

"Netflix y otros servicios, incluyendo las señales de TV lineal que están ofreciendo su programación en la web, están cambiando las reglas. Hoy la televisión es on demand, se puede ver en cualquier pantalla y los contenidos son personalizados. Estamos transitando el comienzo de la era de la TV por Internet que modificará a toda la industria, incluyendo a la piratería", expresó Hastings.

En relación a la producción de contenidos originales en Argentina, el ejecutivo se mostró optimista y señaló que la compañía tiene un gran interés por producir en el territorio. "En septiembre de 2011 Argentina fue el primer país de habla hispana donde Netflix lanzó el servicio, y ahora estamos listos para encontrar la primera producción original hecha localmente para una audiencia global", concluyó.

Anexo 12: nota sobre el lanzamiento de YouTube red

Google oficializa lanzamiento de YouTube por suscripción  
**2015.10.22 | Google anunció el lanzamiento del servicio YouTube Red, una versión paga de su plataforma de streaming de videos que estará inicialmente disponible desde el 28 de octubre para Estados Unidos.**

A diferencia de **YouTube** tradicional, el nuevo servicio tendrá un costo mensual de 9,99 dólares, no tendrá publicidad y brindará acceso a los contenidos audiovisuales que ya están disponibles en la red, y a nuevos contenidos exclusivos, entre ellas series y películas.

También permite acceso a millones de millones de temas musicales que ya son parte de **YouTube Music** y **Google Play Music**, además de ofrecer la posibilidad de descargar videos para reproducirlos offline.

De esta manera Google concreta un proyecto en el que viene trabajando desde varios años para obtener ganancias significativas de su plataforma de streaming de video, ya que si bien tiene millones de usuarios y factura millones de dólares anuales (4.000 en 2014) en concepto de publicidad, los beneficios son escasos.

**Robert Kyncl**, presidente de negocios de YouTube, destacó durante una presentación realizada en Los Angeles YouTube Red responde al hecho de que 'los consumidores están adoptando suscripciones pagas con contenido libre de publicidad a un ritmo increíble'.

Pero para lograr ser atractiva la propuesta, señaló, el contenido debe ser original y único. Por eso, a partir de enero comenzarán a estrenar producciones originales, creadas por los "youtubers" más destacados de la red.

En principio serán 10 los contenidos originales que se lanzarán en enero, comenzando por *Scare PewDiePie*, una serie creada por **Skybound Entertainment** y **Maker Studios** y producida por los creadores de *The Walking Dead*, que tendrá como protagonista al reconocido youtuber **PewDiePie**, que será sometido a situaciones inspiradas en sus videojuegos favoritos.

Otra de las series originales será *Sing It!*, que presenta unos 10 episodios de **The Fine Bros**, los creadores de los videos sobre personas reaccionando a algo, y **Mandeville Films**, en donde satirizarán los populares concursos de canto.

En el rubro documentales, *A Trip to Unicorn Island* sigue a la comedianta **Lilly Singh**, mejor conocida en YouTube como *Superwoman*, cuando se embarca en un tour por 26 ciudades. Y en *Untitled Joey Graceffa Project*, propone a youtubers famosos formar alianzas para poder sobrevivir en esta serie de misterios.

De manera similar, *Fight of the Living Dead* se propone como un experimento social sin precedentes que consistirá en seleccionar a populares youtubers y atraparlos en un apocalipsis zombie, en el que tendrán que luchar y recurrir a sus instintos para sobrevivir.

Los restantes estrenos serán *Lazer Team*, un drama de ciencia ficción de aliens con **Rooster Teeth**, la página *CollegeHumor*, un propio proyecto sobre "lo absurda que es la cultura de Internet", *360 Project from MatPat of Game Theory*, una serie de realidad virtual en 360° para explorar la ciencia real detrás de populares videojuegos, *Single by 30*, serie romántica

donde dos amigos adolescentes prometen casarse si continúan solteros a los 30 años, y *I Am Tobuscus*, comedia escrita por **Toby Turner**, mejor conocido como *Tobuscus*, en la que explora el mundo de un blogger que busca alcanzar el estrellato.

Anexo 13: nota sobre servicio VOD de Netflix

15/12/2015

## **Cada vez más usuarios contratan Netflix en el continente europeo**

**Según un estudio realizado por Parks Associates, el servicio líder de SVOD no solo crece a pasos agigantados en Europa sino que se está haciendo cada vez más fuerte en el Reino Unido.**

Según un estudio realizado por Parks Associates, Netflix no solo crece a pasos agigantados en Europa sino que se está haciendo cada vez más fuerte en el Reino Unido, donde ya fue contratado por un 18% de los hogares y está empezando a desplazar el uso de ITV Player, el servicio gratuito de on-demand y catch-up de la tercera cadena más grande del Reino Unido, que se usa en un 20% de los hogares.

Sin embargo, tanto Netflix como ITV Player todavía están considerablemente detrás de BBC iPlayer, usado por un tercio de los hogares. En total, casi tres quintos (58%) de los hogares del territorio usaron un servicio de video streaming o reproductor en los últimos 30 días.

"El hecho de que un creciente número de usuarios deseen pagar por servicios de suscripción cuando existen opciones gratuitas, como iPlayer u otros sitios o aplicaciones, demuestra las ganas de ver videos que tienen los consumidores", analizó Brett Sappington, Director, Research de Parks Associates

"Netflix, claramente el líder en Estados Unidos, entró a Europa con grandes expectativas. El crecimiento del número de suscriptores en muchas partes de ese territorio ha sido lento, pero, sin otros servicios dominantes que compitan, Netflix y otros están ganando terreno", comentó.

Anexo 14: nota sobre Smart Tvs

## **Large-sized smart TVs set to conquer Argentina's TV market**

### **Details**

Juan Fernandez Gonzalez

| 21 November 2015

Almost one in two TVs bought in Argentina since January are smart, and nearly all of them are large.

According to a report by Carrier y Asociados, smart TVs are growing in

importance in Argentina. While in 2014 32% of purchased TVs were smart, the rate has grown to 45% during the first three quarters of 2015.

Regarding sizes, one in 10 screens smaller than 32" is smart, while nearly every screen over 50" is interactive.

"TVs are not simple screens any more, they are becoming one more connected device at home, together with smartphones, tablets and computers," explained Carrier y Asociados in a note. "And this happens in spite of smart TVs still being at the beginning of their path, with several smart platforms not yet supporting the most popular apps."

The Argentinian trend is experienced all over Latin America, with connected devices expected to rocket through the next years. According to a Dataxis report, there are currently 24.8 million smart TVs in the region, but the digits are set to double within three years.

Read more: [Large-sized smart TVs set to conquer Argentina's TV market | News | Rapid TV News](http://www.rapidtvnews.com/2015112140757/large-sized-smart-tvs-set-to-conquer-argentina-s-tv-market.html#ixzz3sJvvHqXr) <http://www.rapidtvnews.com/2015112140757/large-sized-smart-tvs-set-to-conquer-argentina-s-tv-market.html#ixzz3sJvvHqXr>  
Follow us: [@rapidtvnews](https://twitter.com/rapidtvnews) on Twitter

## CURRICULUM VITAE

José Luciano Dafunchio -37 años

Educación:

MBA UP- Entretenimiento y medios

Licenciado en Publicidad, Universidad de Morón

- **2014 – Actualidad: Socio en agencia de Publicidad COOBO**

[www.coobo.com.ar](http://www.coobo.com.ar)

- **2010 – Actualidad: Turner Broadcasting -Sr Marketing Manager Cine y series**

Responsabilidades: Manejo del posicionamiento de las señales de cine y series de Turner en Cono sur. Campañas de Marketing, contenidos para redes sociales y pauta digital entre otras responsabilidades.

- **2000 – 2010: Pramer - Trade Marketing Manager**

Responsabilidades: Manejo de acciones de relacionamiento con clientes cableoperadores y campañas en medios tradicionales. Coordinación de un equipo de 4 personas a cargo para todo Latinoamérica.

Mail: [josedafun@yahoo.com.ar](mailto:josedafun@yahoo.com.ar)

Teléfono de contacto: 153 015 2968