PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA MEJORAR LA PROPUESTA DE VALOR DEL CANAL TELEAMAZONAS

ING. CARLOS ANDRÉS JÁTIVA HUILCAPI

DIRECTOR: MGTR. ÁLVARO BURGOS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA

QUITO, JUNIO 2022

INTRODUCCIÓN 1

1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO DEL PROYECTO 3

1.1 Planteamiento del Problema 3

1.2 Objetivos 5

1.2.1 Objetivo General 5

1.2.2 Objetivos Específicos 5

1.3 Justificación 5

2. FUNDAMENTO TEÓRICO Y ANTECEDENTES 7

2.1 Propuesta de Valor 7

2.2 Metodologías y herramientas del Diagnóstico estratégico 7

2.2.1 Fundamentos Filosóficos 7

2.2.2 Canvas 8

2.2.3 Análisis Pestal 9

2.2.4 Cinco fuerzas de Porter 10

2.2.5 Matriz FODA 12

2.3 Metodologías de Innovación 14

2.3.1 Design Thinking 14

2.3.2 Lean Startup 15

2.3.3 Agile 16

2.3.4 Scrum 17

2.4 Balanced ScoreCard 18

2.5 Nuevas Tendencias De Consumo de medios y modelos de negocio en TV 19

2.5.1 Retos de la televisión tradicional ante la multidifusión digital por Internet 19

2.5.2 La tendencia tecnológica de la industria de TV y sus modelos de negocios. 20

2.5.3 La Disminución agresiva de teleaudiencia de señal abierta 23

2.5.4 Rating de sintonía, métodos de medición y conceptos importantes. 23

2.5.5 Comportamiento de la audiencia televisiva 25

2.5.6 Perfil del consumidor de contenido 25

2.5.7 Breve análisis de canales de TV exitosos 26

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO 29

3.1 Descripción de la empresa. 29

3.1.1 Antecedentes 29

3.1.2 Situación actual 30

3.2 Análisis interno 31

3.2.1 Fundamentos filosóficos 31

3.2.2 Modelo de Negocio Canvas as-is 32

3.3 Análisis Externo 33

3.3.1 Análisis PESTAL 33

3.3.2 Las 5 fuerzas de Porter. 35

3.3.3 Construcción de la Matriz FODA 36

4. PROPUESTA DE VALOR MEDIANTE *DESIGN THINKING* 40

4.1 *Design Thinking* 40

4.1.1 Desarrollo de las cinco etapas de Design Thinking para mejora de propuesta de valor. 41

4.1.2 Selección de los participantes 41

4.2 Empatizar 41

4.2.1 Herramientas 41

4.2.2 Descripción de la dinámica 43

4.2.3 Resultados 43

4.2.4 Análisis de resultados 53

4.3 Definir 56

4.3.1 Herramientas 56

4.3.2 Descripción de la dinámica 56

4.3.3 Resultados 56

4.3.4 Análisis de resultados 59
4.4 Idear 61
4.4.1 Herramientas 61
4.4.2 Descripción de la dinámica 61
4.4.3 Resultados 63
4.4.4 Análisis de resultados 67
4.5 Prototipar 68
4.5.1 Herramientas 68
4.5.2 Descripción de la dinámica 68
4.5.3 Resultados 68
4.5.4 Análisis de resultados 70
4.6 Evaluar 70
4.6.1 Herramientas 70
4.6.2 Descripción de la dinámica 70
4.6.3 Resultados 71
4.6.4 Análisis de resultados 72
4.7 Nueva propuesta de valor 72
4.8 Nuevo modelo de negocio (*Canvas To Be*) 73
5. PROPUESTA Y DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO 74
5.1 Construcción del Plan estratégico 74
5.1.1 Fundamentos filosóficos 74
5.1.2 Lineamientos estratégicos 75
5.2 Mapa estratégico 76
5.3 Objetivos, Indicadores, metas 77
5.4 Proyectos estratégicos 80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 81
Conclusiones 81

Recomendaciones 82

REFERENCIAS 83

Índice de Tablas y Figuras

Tabla 1. Descriptores de planteamiento de problema 4

Tabla 2. Causas y efectos para planteamiento del problema 4

Tabla 3. Herramientas más utilizadas en el desarrollo *Design Thinking* 15

Tabla 4. Lienzo de modelo de negocio *Canvas as-is* de Teleamazonas 33

Tabla 5. Análisis Pestal de Teleamazonas 34

Tabla 6. Análisis de las 5 fuerzas de Porter 35

Tabla 7. Priorización de Oportunidades 36

Tabla 8. Priorización de Amenazas 37

Tabla 9. Identificación de Fortalezas y Debilidades 37

Tabla 10. Priorización de Fortalezas 38

Tabla 11. Priorización de Debilidades 38

Tabla 12. Matriz FODA de Teleamazonas 39

Tabla 13. Resultados de mapa de empatía del grupo 1. 52

Tabla 14. Resultados de mapa de empatía del grupo 2 53

Tabla 15. Resultados de mapa de NPDO del grupo 1. 57

Tabla 16. Resultados de mapa de NPDO del grupo 2. 57

Tabla 17. Resultados de Perfil de usuario del grupo 2. 58

Tabla 18. Resultados de Perfil de usuario del grupo 2. 59

Tabla 19. Resultados de mapa mental de soluciones del Grupo 1. 63

Tabla 20. Resultados de mapa mental de soluciones del Grupo 2. 64

Tabla 21. Resultados de selección NUF del Grupo 1. 64

Tabla 22. Resultados de selección NUF del Grupo 2. 65

Tabla 23. Resultados de *Canvas* Grupo 1. 66

Tabla 24. Resultados de *Canvas* Grupo 2. 67

Tabla 25. Resultados de Storyboard Grupo 1. 69

Tabla 26. Resultados de Storyboard Grupo 2. 69

Tabla 27. Mapa de Experiencia de usuario Grupo 1. 71

Tabla 28. Mapa de Experiencia de usuario Grupo 2 71

Tabla 29. *Canvas* To Be propuesto. 73
Tabla 30. Acciones estratégicas de ataque 75
Tabla 31. Acciones estratégicas de ataque 75
Tabla 32. Cuadro de Objetivos, indicadores y metas de BSC 77
Tabla 33. Proyectos Estratégicos 80

Figura 1. Esquema del modelo *Canvas* (Ferreira Herrera, 2015). 9
Figura 2. Modelo PESTAL 10
Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008) 12
Figura 4. Esquema de contenido de una Matriz FODA (Thompson et al., 2012) 13
Figura 5. Esquema Lean Star tup (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018). 16
Figura 6. Esquema de la metodología Agile 17
Figura 7. Esquema de SCRUM (Deemer et al., 2009) 18
Figura 8. Historial de Ingresos de Teleamazonas entre 2010 y 2020 31
Figura 9. Resultado de horas diarias de consumo de tv entre semana 44
Figura 10. Resultado de horas diarias de consumo de tv en fines de semana 44
Figura 11. Resultado de horario de consumo de tv entre semana 45
Figura 12. Resultado de horario de consumo de tv en fin de semana 45
Figura 13. Resultado de medio de entretenimiento audiovisual preferido. 46
Figura 14. Resultado de actividades simultánea mientras consumen tv 46
Figura 15. Resultado de tipo de programas más consumidos 46
Figura 16. Resultado de canales de tv nacional más consumido 47
Figura 17. Resultado de canales de tv nacional más consumido 47
Figura 18. Resultado de personajes de tv más reconocidos. 48
Figura 19. Resultado de programas de tv más atractivos. 48
Figura 20. Resultado de programas de tv antiguos que quisieran volver a ver. 49
Figura 21. Resultado de rango de precios que pagarían por plataforma VoD de contenido ecuatoriano. 49
Figura 22. Resultado de opinión de mejoras de producción nacional 50
Figura 23. Resultado de calificación de Noticias de Teleamazonas 50
Figura 24. Resultado de calificación de Deportes de Teleamazonas 51
Figura 25. Resultado de calificación de Entretenimiento de Teleamazonas 51

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo propone un plan estratégico que mejore la propuesta de valor de Teleamazonas. Para ello, se realiza una revisión literaria que permite identificar los nuevos hábitos de consumo, la tendencia en la industria y modelos de negocio exitosos. Es así que se pronostica una convivencia prolongada de la tv tradicional con la difusión de contenidos por Internet. Conceptos como narrativa transmedia e internacionalización de contenidos toman protagonismo y todo apunta que la integración vertical de producción y el servicio dirigido al consumidor, son el camino.

En un brevemente análisis del entorno y la situación actual de la empresa, levantada mediante conversatorios con directivos del canal, se evidencia el impacto de las nuevas tendencias y hábitos de consumo de contenido audiovisual, reflejada en una reducción sostenida de ingresos en Teleamazonas. En este contexto se hace importante replantear los fundamentos filosóficos en busca de una cultura de innovación, mejora continua y enfoque en el usuario. En un levantamiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas destacan la fuerza informativa noticiosa y deportiva del canal y se analizan sus ventajas competitivas.

Mediante una encuesta se realizó una evaluación cuantitativa de las preferencias y hábitos de la audiencia televisiva del país. Los resultados fueron presentados a los participantes que desarrollaron la metodología de innovación *Design Thinking*, con el fin de empatizarlos. Al finalizar las 5 etapas de la metodología, se obtuvo una nueva propuesta de valor y su modelo de negocio, plasmado en un lienzo de modelo de negocio *Canvas to be*.

Finalmente, se propone un plan estratégico, construido en un *Balanced ScoreCard* donde se definen objetivos estratégicos, indicadores, metas y proyectos que permitan a la alta dirección definir un plan táctico y operativo y en consecuencia la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

La caída de audiencia e inversión publicitaria en medios tradicionales como prensa escrita y televisión ha sido una constante en los últimos años. Dicho escenario ha sido posible debido al avance tecnológico de dispositivos móviles y su interacción con el Internet, que "ha permitido al usuario, decidir qué, cómo, cuándo y dónde consumir contenido audiovisual" (Pérez, 2020, p.108). Hoy por hoy existen una gran variedad de plataformas de video bajo demanda, *streaming*, redes sociales y programas de paga que profundiza la problemática para la TV tradicional.

Frente a este panorama resulta fundamental para Teleamazonas, crear nuevas estrategias y plantear un modelo de negocio que mejore su propuesta de valor, con un mayor enfoque en el usuario y propuesta innovadora.

En el capítulo 1 se realiza un estudio exploratorio de revisión literaria que permite identificar las nuevas tendencias de consumo, el comportamiento de la industria y modelos exitosos de la TV.

En el capítulo 2, con un análisis descriptivo se explica la situación actual de la empresa, apoyado de una investigación cualitativa con entrevistas a directivos del canal. Una revisión de los ingresos anuales, tomados de los balances financieros publicados en la superintendencia de compañías muestra una tendencia sostenida de reducción de ingresos.

Mediante la revisión de los fundamentos filosóficos y un lienzo del modelo de negocio *Canvas as is* se analiza brevemente el entorno interno del canal, mientras que las herramientas Pestal, 5 fuerzas de Porter y Análisis Foda, sirven para evaluar las ventajas competitivas y entender el macro entorno de la empresa.

En el capítulo 3, se emplea la metodología de innovación *Design Thinking* con 8 colaboradores de la empresa en dos reuniones de 1 hora y 30 minutos cada una. Para la primera etapa de Empatizar se utiliza los resultados de una encuesta lanzada a una muestra poblacional de 385 personas, como herramienta para presentar las preferencias y nuevos hábitos de consumo de la audiencia. En la segunda etapa de ideación se definen las necesidades, oportunidades y deseos identificados, además se define un perfil de usuario ideal. En la tercera etapa de Ideación se selecciona una idea de solución por grupo y sobre

ella se construye un lienzo de modelo de negocio. En la cuarta etapa se prototipo la idea escogida mediante un *storyboard*. Para terminar la metodología en la quinta etapa se evaluó la usabilidad de la solución mediante un mapa de experiencia de usuario.

Finalmente, en un Balanced ScoreCard se definen objetivos estratégicos, proyectos, indicadores y metas que permitan la toma de decisiones.

1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO DEL PROYECTO

1.1 Planteamiento del Problema

La sociedad ecuatoriana continúa evolucionando en términos de consumo, compra y manejo de medios digitales, según el informe de (Del Alcázar Ponce, 2020) en la publicación Estado Digital - Edición Enero 2020 sobre las estadísticas y cifras más actuales, se incluye datos de medios de comunicación tradicionales e internet. Estas cifras muestran un panorama poco alentador respecto a inversión en medios tradicionales, pues, entre 2019 - 2021 presentan índices bajos de crecimiento, como por ejemplo en radio del (2,2%); televisión de apenas (0.4%) y diarios del (-5.09%). Todo lo contrario, para inversión en medios digitales con un promedio de crecimiento de 17,4% para 2021. Para una mejor ilustración ver el Anexo 1.

Por otro lado, las cifras del ranking de los sitios web más visitados en cuanto a medios de comunicación en el país, a la fecha de junio del 2019 muestra que Teleamazonas está en sexto lugar con 1.7 millones de visitas al mes, superado ampliamente por su competidor directo Ecuavisa quien casi lo duplica en número de visitas y superado en casi 6 veces por el líder del ranking. Para una mejor ilustración ver el Anexo 2.

Según cifras de Kantar IBOPE Media Ecuador (2020), otra de las estadísticas preocupantes, es la caída de la audiencia e inversión publicitaria en medios tradicionales como prensa y televisión, pues señala que entre 2010 y 2020 ha existido una reducción del 50% en promedio. Esto tomando como muestra una audiencia de la ciudad de Quito. Para una mejor ilustración ver el Anexo 3.

Otro dato a considerar es el de BBMedia (2020) que señala que el 56% de la población no tiene acceso a televisión pagada y el 10% está suscrito a un servicio de *streaming*. Para una mejor ilustración ver el Anexo 4.

En las tablas 1 y 2 se presentan los descriptores, causas y efectos que sirvieron como referencias para el planteamiento del problema.

Los datos expuestos en los párrafos anteriores confirman una tendencia en la reducción de audiencia en televisión de señal abierta, además demuestran que la forma de consumir tv ha cambiado pues el público es quien ahora decide qué, cómo, cuándo y dónde ver contenido audio visual. Adicionalmente, en congruencia con lo mencionado por (Scolari, 2015), el

impulso de los dispositivos móviles en conjunto con la expansión del internet está conduciendo a los anunciantes a buscar nuevas formas de llegar al público y dejar de lado a la "Televisión tradicional". Así mismo, los nuevos comportamientos humanos y formas de ver televisión, así como la demanda de contenidos de la audiencia ecuatoriana obligan a generar nuevas estrategias con un mayor enfoque en el cliente y con propuestas innovadoras. En las tablas 1 y 2 se presenta una breve síntesis de las causas y efectos de la problemática, así como los descriptores.

Tabla 1. Descriptores de planteamiento de problema

Etapas	**Descriptores**	**Preguntas**
Descripción	Hay una disminución progresiva de teleaudiencia de tv de señal abierta	¿Qué ocurre actualmente?
Pronóstico	Si no se generan nuevas estrategia para mejorar la propuesta de valor, la sostenibilidad de la empresa tambalea.	¿Qué va a pasar si no se resuelve el problema?
Control	Elaborar un plan estratégico que mejore la propuesta de valor del canal de tv y un nuevo modelo de negocio.	¿Qué se debe realizar para evitar que ocurra lo pronosticado?

Tabla 2. Causas y efectos para planteamiento del problema

CAUSA (factores)	**EFECTO (problema)**
Aparecimiento de plataformas de *streaming* Canales de tv de paga/ *pay per view* Nuevos medios de comunicación digital Baja producción local de programación Poca/nula interactividad en plataformas digitales. Exclusividad de marcas en espacios publicitarios Emisión repetitiva de noticias Falta de innovación en la programación Falta de estrategias para captar teleaudiencia joven	Disminución de teleaudiencia de tv de señal abierta

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo General*

- Proponer un plan estratégico mediante la aplicación de *Design thinking* para mejorar la propuesta de valor de Teleamazonas

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- Analizar los modelos de negocio exitosos de canales de TV y su proyección respecto a las nuevas tendencias de consumo de televisión.
- Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa mediante análisis externo e interno.
- Definir una nueva propuesta de valor para Teleamazonas mediante la metodología de *Design thinking*.
- Diseñar un plan estratégico que permita implementar la nueva propuesta de valor.

1.3 Justificación

La industria de la televisión ha experimentado grandes cambios en las últimas décadas, no solo en la forma en la que se transmite sino en su consumo. Hoy en día el usuario es quien decide, qué, cómo, cuándo y dónde quiere ver televisión. En consecuencia, el surgimiento de una gran variedad de plataformas de video bajo demanda, *streaming*, redes sociales y programas de paga, ha puesto en jaque a la forma tradicional de hacer televisión, con base en una parrilla que fija horarios en su programación y que muchas veces no interesa a los televidentes. Timón (2021)

El presente proyecto ha sido creado para desarrollar un plan de gestión estratégica, que permita adaptar a un canal de televisión a las nuevas tendencias de consumo, para lograr contrarrestar la constante disminución de televidentes y por consecuencia ingresos. Taveres & Beretta, (2011), afirman que la planificación permite identificar los objetivos más importantes para las organizaciones y establecer las metas a las que se comprometen cumplir en un determinado tiempo, define además las actividades y las prioridades del

presupuesto y los recursos se destinan a la consecución de los objetivos. Un diagnóstico estratégico, un análisis situacional y una metodología de innovación son herramientas clave para lograr definir las estrategias de producción local, mayor interactividad e identificación en la audiencia.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, es necesario que Teleamazonas posea una herramienta de gestión estratégica que permita conocer su entorno para poder ofrecer al público el producto y servicio que necesita, mediante la innovación de la propuesta de valor. Considerando además que el posicionamiento no es suficiente para superar a los competidores, ser deseado, único y altamente valorado a los ojos de los *stakeholders* es el efecto de la diferenciación (Byron Sharp, 2001).

La importancia de desarrollar este proyecto radica en tener un plan de acción, análisis y en consecuencia toma de decisiones en la gestión estratégica, de producción, distribución, emisión y comercialización de contenidos.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

2.1 Propuesta de Valor

El término propuesta de valor proviene de los estudios de estrategia empresarial del profesor Michael Porter quien sostiene que “la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor" (Porter. M, 2008) y cuando se refiere a mezcla única es precisamente la unión de productos, servicios, ventajas competitivas y valor agregado que una institución otorga al cliente, de tal forma que marcan la diferencia en el mercado.

Dentro de un modelo de negocio, una de las aristas de mayor importancia es el de propuesta de valor y algunas preguntas clave para describirla y desarrollarla, según Márquez (2011), pueden ser: “¿Qué se ofrece al cliente?, ¿Cuáles son las cosas por las que pagan los clientes?, ¿En qué se diferencia nuestra oferta de los competidores? ¨. Con base en estas preguntas Kaplan y Norton concluyen que hay tres formas de competir.

- Liderazgo de producto: busca la excelencia del producto o servicios, así como calidad y funcionalidad
- Relación con el cliente: se enfoca en generar vínculos con los clientes
- Excelencia operativa: propone productos/servicios a un precio competitivo acorde a la calidad y funcionalidad que otorga.

2.2 Metodologías y herramientas del Diagnóstico estratégico

2.2.1 *Fundamentos Filosóficos*

El éxito de toda organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario definir actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. Por tal motivo es importante establecer el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

En este contexto, la etapa de planeación, “consiste en definir que se va a hacer, como se va a hacer y quien lo va a hacer, definiendo para ello la visión, misión, estrategias, objetivos,

metas, acciones e iniciativas, así como la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la implementación, seguimiento y mejora continua" (Álvarez Medina et al., 2009)

Según Chiavenato (2009) la misión es "la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad" (p.96) y debe expresar en palabras la filosofía que orienta el comportamiento organizacional en todo nivel. En tanto que la visión, manifiesta el estado al que se aspira llegar, de acuerdo con Florido (2017), la Visión de una empresa podría denominarse como el sueño, es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo se desea ubicar más adelante.

Una vez, definidas la misión y visión de la organización, es necesario realizar un diagnóstico estratégico, con el fin de evaluar la situación de la organización, incluyendo un análisis interno como externo. Este diagnóstico permitirá establecer las bases para detectar las necesidades reales de la organización, posibles problemas, cuestiones decisivas, oportunidades para la empresa y poder definir estrategias adecuadas para su éxito.

En el análisis externo, se pretende conocer las oportunidades y amenazas que existen en el entorno y que puedan llegar a afectar a la organización, considerando el macroentorno y el microentorno. Escalante (2007) menciona que las condiciones económicas, sociales, políticas, legales, ambientales y tecnológicas que afectan a todas las empresas por igual, se le conoce como macroentorno. Mientras que, el microentorno se refiere al medio cercano, del cual la empresa obtiene insumos, posiciona sus productos o servicios y ejecuta sus operaciones (Echeverría Ruíz, 2017).

Por otra parte, el análisis interno implica identificar las fortalezas y debilidades de la organización con el fin de establecer la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Después que se han establecido la misión, visión y el diagnóstico estratégico, es posible definir los objetivos, es decir, los resultados que se desean lograr en un plazo determinado.

2.2.2 *Canvas*

El modelo *Canvas* es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder para el análisis y adición de valor a las ideas de negocios. Esta herramienta se compone de 9 módulos (figura 1), donde la propuesta de valor constituye el eje central, del cual inicial el análisis de

la idea de negocios. Dependiendo de los segmentos de clientes que se hayan identificado, se determinan los canales y relaciones con los mismos. Las actividades y recursos establecen las alianzas clave. Existen dos bloques gráficamente: la estructura de costos y el flujo de ingresos, que soportan todo el esquema (Ferreira Herrera, 2015).



Figura 1. Esquema del modelo *Canvas* (Ferreira Herrera, 2015).

2.2.3 *Análisis Pestal*

El análisis Pestal constituye una herramienta para descubrir y evaluar los factores que pueden llegar a afectar a una organización en el presente y futuro. Es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. En esta metodología, se evalúan oportunidades y amenazas que resultan de los seis factores. Con base en los resultados obtenidos del análisis, se pueden crear estrategias de marketing, investigación de mercados y toma de mejores decisiones para la organización (Amador Mercado, 2022).

A continuación se describen brevemente los seis factores que integran el análisis según Kotler (2013). Los factores políticos determinan y evalúan cómo las leyes y políticas gubernamentales afectan el funcionamiento de la organización. Los factores económicos consideran las variables macroeconómicas a nivel nacional e internacional y la forma como favorecen o perjudican el desempeño de la empresa. Los factores sociales toman en cuenta la cultura, intereses, hábitos y preferencias de las personas. Los factores tecnológicos se

refieren a los procesos de innovación y cómo éstos pueden ser beneficiosos o causar daño por la dificultad de adaptación a los cambios. Los factores ambientales o ecológicos incluyen las condiciones relacionadas con el medioambiente de forma directa o indirectamente. Finalmente, los factores legales consideran todas las leyes que la organización está obligada a cumplir y que puede afectar el desempeño.



Figura 2. Modelo PESTAL

2.2.4 *Cinco fuerzas de Porter*

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis de una organización en términos de rentabilidad. Fue propuesto por Michael Porter en 1979 y establece que existen cinco fuerzas (figura 3) que constituyen la estructura de la empresa y da forma a la naturaleza competitiva dentro de un sector.

La importancia de este análisis se resume con lo citado por Michael Porter (1985).

La estrategia competitiva es aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial (1985:35).

La amenaza de nuevos involucrados consiste en el ingreso de nuevos competidores a un sector industrial atractivo, superando una serie de barreras de entrada. El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de negociación con quienes suministran los insumos a una empresa, influyendo en volúmenes de compra, costos y accesibilidad de materias primas. El poder de negociación de los compradores considera que, por ejemplo, los clientes más influyentes pueden demandar menores precios, mayor calidad, flexibilidad de pago. La amenaza de productos sustitutos nace cuando existen productos que realizan las mismas funciones del producto ofertado por la empresa, a un menor precio, con mayor calidad y rendimiento. Por último, la rivalidad entre los competidores existentes se da por la interacción entre competidores del mismo sector industrial y con base en esta competencia, se establecen estrategias para fortalecer el posicionamiento de le empresa en el mercado.

Con los cinco fuerzas claramente expuestas, es importante tener en cuenta que como lo menciona Magretta, (2014) “cuanto más potente sea la fuerza, mayor presión impondrá a los precios o a los costos, o ambos, y por lo mismo menos atractiva resultará para los participantes” (p.37).

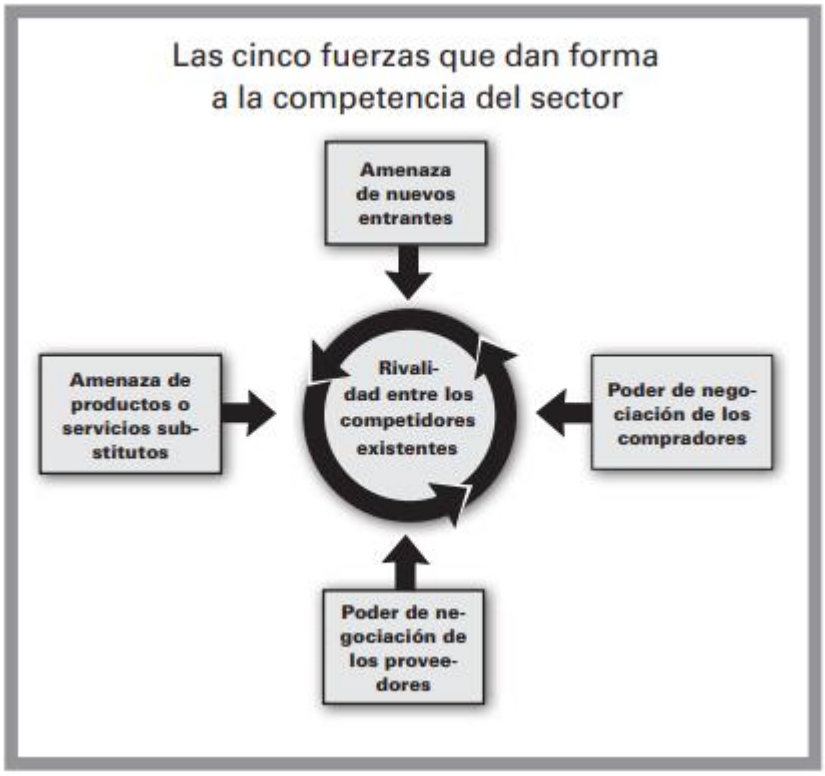


Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008)

2.2.5 *Matriz FODA*

Thompson & Strikland (1998) establecen que "el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación externa". Es así que la matriz FODA s define como un instrumento viable para realizar un diagnóstico de las organizaciones en relación a los factores internos y externos que determinan el éxito de éstas. Por una parte, se identifican las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, y por otra, se determinan las oportunidades y amenazas externas. La fortaleza, se puede considerar como un atributo que aumenta la competitividad de la empresa; mientras que, una debilidad, es una condición de lo que la organización carece o realiza mal, que la pone en desventaja en el mercado. Las oportunidades constituyen elementos potenciales de crecimiento o mejora que permiten elaborar una estrategia

adecuada para la empresa. Las amenazas son aquellos factores no controlables por la organización que representar aspectos negativos o potenciales problemas.

Con base en esta información (figura 4) que se obtiene del diagnóstico de la situación de la organización, es posible convertir dicha información en acciones estratégicas en beneficio de la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Figura 4. Esquema de contenido de una Matriz FODA (Thompson et al., 2012)

2.3 Metodologías de Innovación

En el mundo empresarial, las competencias casi siempre se disputaban en el campo del marketing, ventas o finanzas. Sin embargo, hoy por hoy la capacidad de innovación es la que define la supervivencia de las empresas. (Singular, 2020). Por ello es importante adoptar enfoques y marcos de trabajo que actúen como hoja de ruta que faciliten la creación de innovación.

En ésta sección se describe brevemente las principales metodologías de innovación que actualmente utilizan las empresas para innovar, ya sea a nivel de desarrollo de producto, definición del modelo de negocio, gestión de los equipos de trabajo o relación con los clientes.

2.3.1 *Design Thinking*

Design Thinking es una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con un espíritu de diseño centrado en el hombre. Lo anterior demuestra que la innovación es impulsada por un profundo conocimiento a través de la observación directa. Se debe conocer lo que las personas quieren y necesitan en sus vidas, y lo que les gusta o disgusta de la forma en que determinados productos se hacen (Castillo Vergara et al., 2014).

Brown" afirma en (2011) que "*Design Thinking* es escalable y se aplica gradualmente para mejorar las ideas existentes de cómo se entrega un servicio o cómo un producto funciona para el usuario. Este puede ser aplicado radicalmente para crear soluciones disruptivas que satisfagan las necesidades de las personas en formas completamente nuevas.

El *Design Thinking* tiene 5 etapas o pasos fundamentales que se describen a continuación:

1. Empatizar: refiere a adquirir conocimientos básicos sobre los usuarios y sobre la situación o el problema en general, y lograr empatía con los usuarios mirándoles de cerca.

2. Definir: busca crear un usuario típico para el cual se está diseñando una solución o producto.

3. Idear: generar todas las ideas posibles.

4. Prototipar: construir prototipos reales de algunas de las ideas más prometedoras;

5. Evaluar: aprender a partir de las reacciones de los usuarios a los distintos prototipos.

En la Tabla 3 se definen algunas de las herramientas más utilizadas en el desarrollo de ésta metodología de innovación.

Tabla 3. Herramientas más utilizadas en el desarrollo *Design Thinking*

Etapa	Herramienta
Empatía	Entrevista *Focus Group* *Shadowing* Fichas de Personas Perfiles de segmentos de clientes Mapa de empatía *Storyboards* Mapa del viaje del cliente
Definir	Árbol de problemas Curvas de valor Mapa de contexto
Idear	*Brainstorming* *Cardsorting* Mapa de oferta Modelo de negocios
Prototipar	Prototipo *Mackup* Modelo de negocios *Storyboards*
Evaluar	Producto pinocho Mapa de Experiencia Prueba de prototipo Prueba de usabilidad de beta en Entorno real

2.3.2 *Lean Startup*

La metodología Lean Startup, creada por Eric Ries en 2012, se basa en tres pasos (figura 5) que deben alcanzarse, utilizando de forma eficiente los recursos, es decir, en el menor tiempo posible y con una mínima inversión (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018). Básicamente, consiste en crear un producto viable mínimo (PMV), con características mínimas y medir su aceptación por parte de los clientes, con el fin de obtener la mayor

cantidad de información posible. Luego se establecen métricas para cuantificar el rendimiento y tomar decisiones adecuadas. Por último, se logra un aprendizaje sobre la viabilidad del negocio, ya sea para continuar o reajustar nuevas hipótesis sobre el producto.

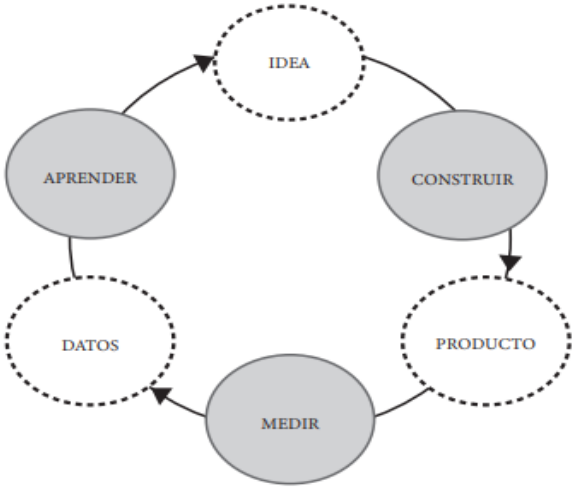


Figura 5. Esquema Lean Startup (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018).

Lean Startup es una metodología dirigido a la puesta en marcha de ideas innovadoras, donde no se comienza creando una empresa, sino una Startup, entendida no como una pequeña empresa, sino como "una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema" (Ries, 2012, p.39).

2.3.3 *Agile*

Es una metodología de proyecto que se originó en el mundo del desarrollo del software, y su aplicación se ha extendido a otros campos. El flujo de trabajo se planea con base en la implementación de un equipo eficiente y flexible. Tiene un enfoque general, en el cual, las iteraciones de pequeños segmentos del proyecto ayudan al avance total. Este enfoque innovador para la gestión de proyectos, permite las entregas incrementales de productos a los clientes, sin retrasos y con mayor versatilidad, comparado con las formas tradicionales de desarrollo de proyectos.

De acuerdo con la publicación de Managemet Solutions, (2019). Agile se utilizan para desarrollar proyectos complejos que requieren que el trabajo entre equipos se organice y secuencie, y que se resuelvan las dependencias para lograr resultados (p. 19).



Figura 6. Esquema de la metodología Agile

2.3.4 *Scrum*

Schwaber y Sutherland (2017) definen a ésta metodología como un "marco dentro del cual las personas pueden abordad problemas complejos de adaptación, a la vez que desarrollan productos de mayor valor posible de manera productiva y creativa."

Constituye una metodología ágil en la cual se llevan a cabo un conjunto de buenas prácticas en el trabajo colaborativo para obtener mejores resultados. Tiene sus orígenes en el desarrollo de software, sin embargo, es aplicable a casi todo tipo de organización. El desarrollo de proyectos, productos o servicios, se maneja en un marco de trabajo iterativo e incremental en forma de ciclos llamados Sprints (figura 7). Estos, están conformados por un equipo multifuncional que selecciona los requerimientos del cliente, conocidos como elementos. Al

finalizar el sprint, se revisa lo que se ha construido y se obtienen comentarios y sugerencias, que se pueden incluir en el siguiente sprint.



Figura 7. Esquema de SCRUM (Deemer et al., 2009)

2.4 Balanced ScoreCard

Alvarez & Chavez & Moreno, (2009) mencionan que Balanced Scoredcard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma concisa. Norton & Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento.

(Blanco, Aibar y Cantorna ,1999) coinciden que el BSC es un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial.

Según Fernández (2001), el proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico. El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización. Todos los objetivos deben ir alineados a las 4 perspectivas mencionadas. Establecer cada objetivo planteado con sus metas e indicadores y definir estratégicos con sus respectivos responsables.

2.5 Nuevas Tendencias De Consumo de medios y modelos de negocio en TV

2.5.1 *Retos de la televisión tradicional ante la multidifusión digital por Internet*

Sin duda la televisión tradicional convivirá durante mucho tiempo con la difusión de contenidos en Internet, desde una perspectiva similar Roger Fidler (1998) sostiene que "la coevolución y la coexistencia han sido la norma en el desarrollo de los medios, al igual que ha sucedido con las especies biológicas" (p. 58). Aunque la difusión por Internet no pueda superar la cantidad de flujo y la cobertura mundial de la radiofrecuencia digital, con las tecnologías de compresión actuales, por medio del *streaming* o IPTV, nos permite una excelente prestación de recepción en movilidad y la posibilidad de interactuar. Sin embargo la emisión en su máxima calidad a escala mundial, a través de la radiofrecuencia, sin límite de usuarios, aún no es superada por la microelectrónica computacional de hoy, aunque todo podría cambiar con el desarrollo de la informática cuántica, con el paso del tiempo. Si hacemos una retrospectiva, de acuerdo a Albarello (2020) se valida una "hegemonía, primero, de la imprenta, luego del cine, después la radio, la TV y actualmente, las computadoras e Internet." (p. 48) Por todo ello se pronostica que durante las próximas dos décadas la teledifusión actual sea la suma de la multidifusión de contenidos por Internet y mediante el espectro radioeléctrico. (Orozco et al., 2016)

Hoy en día el contenido audiovisual fluye en dos vías, por un lado, la televisión continuará produciendo y realizando contenido para alimentar una parrilla de programación diaria, pero por otra parte los teledifusores ya ofrecen contenidos a través de plataformas, redes sociales o apps. (Orozco, Espinoza et al, 2016).

Transmedia

La nuevas forma de consumir contenido audiovisual es fragmentada, múltiples pantallas y canales convergen en una industria en expansión y como la afirma Samaniego (2018) "El contenido llega de mil direcciones al mismo tiempo y en este aparente caos, existe una nueva forma de contar una historia y narrar la trama". Este concepto se denomina Transmedia, que como lo definió Diego Rivera (2016) "es un proceso narrativo basado en el fraccionamiento intencionado del contenido y su diseminación a través múltiples plataformas, soportes y canales, con el fin de que cada medio cuente una parte específica y complementaria de la historia".

Esto significa que una historia solo se conocerá por completo si se sigue a través de todos los canales y plataformas, para lograr aquello es muy importante cautivar al consumidor pues será quien tome la iniciativa para perseguir la trama por los múltiples canales Transmedia. Este concepto sirve como herramienta para amplificar el alcance de una historia o una marca, pero es fundamental que el contenido de la historia sea de muy alto nivel. Samaniego (2018)

Toda esta nueva dinámica de la industria audiovisual, así como la difusión de contenidos sitúa a la producción en el centro de la cadena de valor de la industria. (Orozco, Espinoza et al, 2016). Uno de los aspectos importantes a considerar es sin duda la internacionalización de las producciones, para obtener un balance financiero y sobretodo lograr rentabilidad. Esto debe ser una prioridad para los productores. Se debe considerar también a la coproducción que muchas veces es una herramienta de apalancamiento para realizar contenido más complejo.

2.5.2 *La tendencia tecnológica de la industria de TV y sus modelos de negocios.*

Analizando las tendencias tecnológicas del sector de la Televisión y sus modelos de negocio actuales, a corto y medio plazo se avizoran tres formas de monetización.

- Televisión tradicional: apoyada en la TV social y su interacción en redes sociales para ganar audiencia.
- Televisión conectada: compuesta por (VOD) vídeo bajo demanda, suscripción, streaming.

- Publicidad programática: que es básicamente una subasta en tiempo real de perfiles de usuarios para mostrarles anuncios publicitarios.

Según Madariaga (2017). Los tres modelos de negocio requieren el uso de datos, para comercializarlos en la subasta de publicidad programática, para analizar fuentes diversas de datos en televisión tradicional (estudios de audiencias, *text mining* en redes sociales, investigación de mercados) o predicción de comportamientos y tendencias en televisión conectada y tradicional. Los operadores usan el análisis de datos masivos para tomar decisiones sobre programación, el momento en que se debe estrenar un producto, cuándo colocarlo en línea o estudiar el comportamiento de sus suscriptores y predecir lo que harán en el futuro. El estudio sobre Publicidad programática de Ooyala (2015) afirma que "aquellas emisoras y operadoras que comienzan a adoptar sus capacidades para un mayor *targeting*, penetración y entendimiento de su audiencia, estarán mejor posicionadas para la futura convergencia total entre la televisión tradicional y digital".

La directora global de Big Data y Business Intelligence de Telefónica, Elena Gil (2016), señala lo siguiente: "La televisión es un área muy apropiada para Big Data. Evidentemente, hay acceso a información muy detallada de las audiencias: qué se ve, que no se ve, a qué horas, etc. Y sobre esta base planificar, recomendar, negociar contenidos, entender mejor dónde está el valor."

Otro de los aspectos fundamentales es el de la televisión social, la interacción en twitter, Facebook o Instagram del espectador con los programas de televisión.

La publicidad programática será uno de los modelo de negocio basado en publicidad más importantes. Este modelo consiste básicamente en una subasta en tiempo real de perfiles de usuarios (es decir datos) a los anunciantes para que ajusten las impresiones a su público potencial y muestren contenidos de la marca a la persona adecuada en el momento oportuno Madariaga (2017).

Según Kantar (2022) en el estudio de The future viewing experience, los modelos híbridos de VoD, empresas de media comprando franquicias, publicidad en plataformas de VoD, medición real por persona mediante el intercambio de datos, son las nuevas tendencias en la cambiante industria de la tv.

Cada vez más familias poseen un *smartv* en sus hogares lo que hace "cada vez es más imperioso medir personas, en lugar de dispositivos", para alcanzar audiencias reales indica Gustavo Núñez, director general para el sur de Europa de Media División de Kantar,

Los fabricantes de televisores producen televisores de tamaños superiores a 44", mientras que casi ¾ de la producción televisiva usan la TV para transmitir contenidos. Lo cual reafirma que las familias prefieren televisores grandes para ver contenido en familia, en lugar de dispositivos portátiles. "Esto ya lo demostró un estudio del proveedor de soluciones broadcast, BroadStream Solutions en el cual se evidenció que cerca del 80% de estadounidenses prefieren tv grandes para ver programas en vivo, shows y entretenimiento familiar". Thedaily (2014).

Integración vertical

Las grandes empresas de medios están apostando por la integración vertical y el lanzamiento de servicios dirigidos al consumidor, lo que aumenta la importancia de las franquicias de contenidos. El objetivo es tratar de controlar toda la cadena, desde la producción de contenidos hasta su emisión en el hogar. Kantar (2022) menciona que "Todo apunta a un futuro en el que una empresa será propietaria del estudio, grabará el programa y lo distribuirá exclusivamente en su propia plataforma de VOD".

Como resultado de esta tendencia, en 2018, la empresa de telecomunicaciones AT&T adquirió el multimedio Time Warner y lo que buscan es competir en este mercado cada vez más complejo, la premisa pare ser "Go Big or Go Home" Komissarov & Sánchez, (2019).

El contenido es el Rey

Muchos autores y conocedores de la industria de la tv coinciden en que "el contenido es el Rey" y esto se reafirma con los últimos movimientos de las grandes empresas de medios como la compra de 20th Century Fox, Pixar, Locasfilm y Marvel por parte de Disney. Otro ejemplo es la adquisición que hizo Amazon con MGM estudios. Además, varios casos de producciones locales que, debido a su buen contenido, tuvieron éxito global, motivan a las productoras de cine y televisión a producir contenido transnacional.

En este contexto, de acuerdo a Neira (2013) "está claro que en esta "crisis que atraviesa el sector audiovisual" es indispensable analizar los comportamientos de las audiencias, conocer todo el entorno del mercado y reconocer su dinamismo, porque como defendía Kevin Spacey (2013) en su discurso, "esto es una industria en la que el contenido sigue siendo el rey".

2.5.3 *La Disminución agresiva de teleaudiencia de señal abierta*

La sociedad ecuatoriana continúa evolucionando en términos de consumo, compra y manejo de medios digitales, según el informe de (Del Alcázar Ponce, 2020) en la publicación Estado Digital - Edición Enero 2020 sobre las estadísticas y cifras más actuales, se incluye datos de medios de comunicación tradicionales e internet. Estas cifras muestran un panorama poco alentador en cuanto a inversión en medios tradicionales pues, entre 2019- 2021 presentan índices bajos de crecimiento, como por ejemplo en radio del (2,2%); televisión de apenas (0.4%) y diarios del (-5.09%). Todo lo contrario, para inversión en medio digital con un promedio de crecimiento de 17,4% para 2021.

Según cifras de Kantar IBOPE Media Ecuador, otra de las estadísticas preocupante, es la caída de la audiencia e inversión publicitaria en medios tradicionales como prensa y televisión, pues señala que entre 2010 y 2020 ha existido una reducción del 50% en promedio. Esto tomando como muestra una audiencia de la ciudad de Quito.

2.5.4 *Rating de sintonía, métodos de medición y conceptos importantes.*

El rating mide el consumo de un espacio televisivo, equivaliendo al número promedio o porcentaje de individuos u hogares que mantienen contacto con un evento televisivo durante un período de tiempo. Es decir, es un indicador de permanencia promedio que señala el número de telespectadores. (Kantar, 2014)

En Ecuador el servicio de medición electrónica de audiencia, se mide a través de equipos denominados *People Meters*, capaces de medir canales abiertos, sistemas de televisión por cable, así como dispositivos periféricos al televisor. Kantar Ibope Media Ecuador es la empresa que ofrece estimaciones de audiencia de hogares y personas para varios canales de televisión abierta y en forma conjunta para los canales de televisión por cable y canales UHF.

El People Meter es un aparato electrónico que permite medir la audiencia de Televisión minuto a minuto, este dispositivo registra automáticamente el encendido y el cambio de canal, de cada una de los miembros del hogar o sus visitas. (Kantar, 2014)

"Uno de los problemas fundamentales de esta metodología, es la negativa por parte de los hogares debido al temor de daños en sus equipos, falta de privacidad, incomodidad por el ingreso de instaladores, etc." Martinez & Masot (1993). Sin embargo en cada hogar instalan por lo menos un *Meter* equipado con un *Módem*, el cual permite la comunicación vía telefónica (Fija o Celular) con un centro de cómputo para el posterior procesamiento de data.

La medición se realiza en los hogares de dos áreas urbanas así como las zonas urbanas de las cabeceras parroquiales más importantes en Quito y Guayaquil. Debido a la naturaleza de la información y la desagregación que demandan los canales de TV, sutiliza una muestra en dos fases:

- Fase 1: Muestra cuyo objetivo es estratificar las poblaciones a medir, por nivel socioeconómico. Para realizar la Muestra Maestra se dispone de información como base de datos, mapas y publicaciones proporcionadas por el INEC.
- Fase 2: Muestra Operativa, seleccionada con muestreo aleatorio simple a partir de la post estratificación de nivel socioeconómico (Bajo, Medio, Alto). Básicamente, se constituye como el panel de Hogares donde se instalan los *People Meters* y de los cuales se obtiene información de la conducta en cuanto a gustos y preferencia del hogar en audiencia televisiva.

De acuerdo a Kantar (2014). En Ecuador la Muestra Operativa tiene un tamaño de 275 hogares instalados en cada área medida y para realizar estimaciones con niveles internacionales de calidad, deberá tener 250 hogares diarios por cada área. Así mismo en cada hogar, existe hasta un máximo de 5 televisores, con lo cual se encuentran instalados y midiendo aproximadamente 1000 *People Meters* en el país.

La recolección de datos desde los hogares se realiza en El Centro de Cómputo de IBOPE TIME mediante un servidor de llamadas con un programa de recolección denominado MDC

(*Meter Data Collection System*), el cual realiza llamadas silenciosas tanto a líneas fijas como celulares (de 2:00am a 5:00am). La información es sometida a controles de pre-validación y validación para posteriormente pasar al sistema de producción de datos en donde se pondera y asigna la audiencia. (Kantar, 2014)

Un punto de rating equivale al 1% del universo de estudio al que se hace referencia. Por ejemplo: se estima que, en Quito y Guayaquil, según universos de IBOPE TIME en el año 2008, había 3.852.869 personas (3 -99 años). Por lo tanto, un punto de rating que equivale con 1% del universo, es decir, equivale a 38.528 personas total. (Kantar Ibope Media, 2014)

2.5.5 *Comportamiento de la audiencia televisiva*

Par entender el comportamiento de la audiencia, es importante conocer que, solo en abril 2020 la navegación por Internet aumentó un 64% y los vídeos online un 54%, y se incrementó la participación en redes sociales un 56% (Kantar Group and Affiliates, 2021). Cada vez más consumidores, especialmente las generaciones más jóvenes, que hoy por hoy representan el 40% de los consumidores globales, utilizan las redes sociales y las comunidades online para buscar y comprar. A escala mundial, el 58% de los jóvenes prefiere investigar de esta manera antes de comprar una marca. "Todo esto es congruente con el proceso de adopción de lo virtual como medio, debido a que ofrece a los consumidores los beneficios de opinión e interacción y permite compartir conocimientos y contenido de entretenimiento hasta el nivel de fomentar diálogos entre marcas y consumidores" (Budden, 2011).

Ahora que la inversión publicitaria en distintos canales cambia rápidamente, y se alinea con las tendencias de consumo de medios, como lo afirma Canales (2018), "la compra se convierte en un elemento colaborativo donde una persona basa su decisión de compra a partir de las experiencias de otras; experiencias que han sido registradas en las plataformas propias o referidas de la empresa". Además con presupuestos más reducidos, los medios online son los ganadores en términos relativos, y casi todos los formatos experimentan una mayor participación en la inversión gracias a un incremento de la audiencia en Internet.

2.5.6 *Perfil del consumidor de contenido*

Según el estudio de Kantar (2018), se ha evidenciado en los últimos años que la mujer latina es multimedio: El estudio TGI de Kantar IBOPE Media afirma que el 63% de las mujeres latinas consumen entre 4 y 6 tipos de medios en su vida diaria; entre ellos se destacan la

televisión (95%), la publicidad exterior (90%) y la radio (64%). Se resalta también una afinidad a las revistas, por encima del promedio de la población (26% vs. 22%). Esta tendencia es inclusive más marcada en las mujeres ecuatorianas, donde las penetraciones de televisión, publicidad exterior y radio, llegan al 97%, 99% y 67%, respectivamente (Kantar, 2018).

De acuerdo al mismo estudio, el 69% de las mujeres ecuatorianas son quienes toman las decisiones de compra en sus hogares y 52% son madres. Así, en sus diversos estilos de vida, estas mujeres consumen medios con diferentes objetivos, por ejemplo, 79% afirman ver televisión por entretenimiento, 62% para informarse y 33% lo hacen por distracción y salir de la monotonía de sus actividades diarias.

De acuerdo al estudio de Medición de Audiencias de Televisión de Kantar IBOPE Media Ecuador, (2018) los géneros de televisión más consumidos por las mujeres en Ecuador son telenovela (22%), noticiero (21%) y serie (14%) y además, del total personas que vieron telenovelas en el 2017, el 60.5% fueron mujeres y del total personas que vieron fútbol en el 2017, el 45.5% fueron mujeres. El estudio señala también que el horario preferido de las mujeres ecuatorianas para ver televisión está entre las 7 P.M. y las 11 P.M

En este estudio se tuvieron en cuenta a mujeres entre 12 y 75 años, residentes en ocho ciudades principales del país: Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta/Portoviejo, Ambato, Santo Domingo. (Kantar Ibope Media, 2018).

2.5.7 *Breve análisis de canales de TV exitosos*

Caracol TV

Caracol TV en el informe anual del año 2021 destaca entre otras cosas, que el crecimiento de los negocios multimedia fue del 40.2% frente al año 2020.

Como parte de la estrategia de internacionalización y venta de las producciones de Caracol TV han conseguido grandes acuerdos de producción original para Netflix con series como "Siempre bruja", "Chichipatos", "La Primera Mujer". Amazon Studios también aprobó presupuesto para la serie por en cargo "A grito herido". La televisora colombiana ha cerrado también acuerdos de desarrollo de producciones con empresas como Discovery, Viacom y Apple, Univisión, derechos de transmisión en A&E y Globo, entre otras.

En cuanto a su presencia en las principales plataformas VOD del mundo registró 262 novelas y series en 26 compañías y plataformas OTT del mundo.

En 2021 Caracol también arrancó La Escuela de Talentos de Caracol, que a pesar de ser año de pandemia culminó con casi 500 matriculados, además consiguió alianzas estratégicas con la Universidad de los Andes.

En su gestión estratégico de mercadeo, la marca construye cercanía con sus audiencias y se conecta a causas sociales. Por otro lado la diversificación de canales de entrega de sus producciones en cine, nacional e internacional, canal internacional, publicidad han permitido un aporte importante en las utilidades de la empresa. (Caracol, 2021, p)

Globo TV

En un breve estudio de casos de éxito en la industria televisiva, presentamos a Globo, empresa que en el año 2021 consolidó su nueva estrategia de negocio para posicionarse como la productora de contenido más grande de América Latina con el lanzamiento de más de 10 obras audiovisuales para el mercado internacional y reforzó alianzas estratégicas. Prensario (2022).

"Una sola Globo" fue el concepto que adoptaron para unificar todas las empresas de contenido en una única marca, permitiendo la integración de TV abierta, TV paga, *streaming* y medios digitales.

Según Prensario (2022). Esta integración de todas las líneas de negocio de Globo, significó la optimización de recursos, la identificación de sinergias entre unidades de negocio y una única cultura a favor de la organización de ofertas para atender al público en toda su jornada a lo largo del día y en diferentes plataformas". A lo largo de todo el 2021, Globo presenta grandes hits en producciones de acción, novelas y las nuevas docuseries.

Colla (2022) Head de Ventas Internacionales de Globo comenta:

"Tenemos el desafío de mantenernos siempre relevantes, ya sea en Brasil o en el mundo Las personas están cambiando, así como la tecnología y business. Históricamente, Globo invierte en creatividad y talento, y también nos dedicamos a la investigación, seguimiento y análisis de tendencias en una escucha activa de nuestras audiencias y la sociedad, para

seguir sus deseos, tendencias y mantener el contenido de Globo, independiente de su género, una producción competitiva y un gran business driver".

Globo además ha establecido nuevas alianzas y colaboraciones con players internacionales para atender a nuevos mercados. Teniendo gran éxito en USA, Latina América, Portugal e inclusive África.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

En este capítulo se detalla los antecedentes y situación actual de Teleamazonas, se realiza un diagnóstico de la organización en el año 2022. Para ello se realiza un análisis del entorno tanto externo como interno.

La elaboración de las distintas herramientas para este diagnóstico se construyó con base en la información suministrada por colaboradores de la empresa de larga trayectoria y/o parte de la alta dirección, dicha información fue obtenida mediante entrevistas personales y conversatorios, así como documentos institucionales como el código de ética y presentación institucional

3.1 Descripción de la empresa.

3.1.1 *Antecedentes*

El CENTRO DE RADIO Y TELEVISIÓN (CRATEL C.A.) más conocido como Teleamazonas es el primer canal a color del país en iniciar sus transmisiones al aire el 22 de febrero de 1974. Desde sus inicios Teleamazonas destacó por su desarrollo tecnológico y su red nacional de microonda, así como la apuesta por la producción nacional y su programación llamativa para la teleaudiencia.

Su fundador fue Antonio Granda Centeno quien lo administró hasta 1997, año en que Fidel Egas Grijalva, adquiere el 50% de las acciones en Quito y 100% en Guayaquil. Bajo el nuevo nombre de Cratel-Teleamazonas, la administración compartida entre Granda y Egas se mantuvo hasta 2001, año en que Egas adquirió la totalidad de las acciones. (Teleamazonas, 2014)

"El 21 de octubre de 2010, ante el mandato constitucional firmado por el presidente Rafael Correa, anuncia la prohibición a la banca de tener acciones en medios de comunicación". (Tiscama, 2014, p.25) El principal accionista, Fidel Egas Grijalva anuncia la venta de la totalidad de sus acciones en la televisora mayoritariamente a empleados del propio canal (48%), un importante 30.8% al periódico peruano La República y el resto (22%) a empresarios ecuatorianos. El 17 de julio de 2012 se crea el Grupo Teleamazonas para su administración. (Teleamazonas, 2014).

3.1.2 *Situación actual*

Desde una perspectiva empresarial, Teleamazonas es una compañía de capital 100% privado. Se maneja con una estructura jerárquica en donde la toma de decisiones la realiza una junta gerencial encabezada por un gerente general. Sin embargo, el peso de los accionistas tiene mucha consideración.

La entidad que audita y regula a Teleamazonas es la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) y su operatividad está regulada por la Ley Orgánica de comunicación. En este contexto se debe considerar el Art 97 de la ley, pues allí se menciona que al menos el 60% de la programación diaria en horarios apto para todo público de un medio de comunicación, debe ser de producción nacional. Para cumplir con este porcentaje, Teleamazonas emite 06h40 min diario de Noticias nacionales, comunidad y deportes.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, el *core* de negocio del canal se basa en lo informativo, ya sea noticioso o deportivo. Sin embargo, complementa su parrilla de programación diaria con telenovelas y caricaturas, casi en su totalidad de producción extranjera. La poca producción local se enfoca en *realities* de canto, baile o cocina como Masterchef, La Voz, Yo Me llamo. El target de audiencia de Teleamazonas es de tipo (A y B) como resultado de la calidad de su programación *premium*. Esto se traduce en ingresos por publicidad de marcas grandes o empresas con trayectoria, que apuntan a un público objetivo de mayor poder adquisitivo.

Históricamente Teleamazonas ha estado situado entre los medios de comunicación con mayor rating de sintonía en el Ecuador, sus principales competidores son Ecuavisa y Tc Televisión. Sin embargo, es indudable que la televisión de señal abierta ha tenido un debilitamiento debido a dos factores principales. Por un lado, la caída de credibilidad como medio de comunicación a causa de las posturas tomadas a favor o en contra de los gobiernos de turno, lo cual incentivó a las audiencias a informarse en medios alternativos (Jurado R, 2020). Por otro lado, el crecimiento de los múltiples medios digitales alternativos y las plataformas VoD impulsados por el internet.

En el ámbito económico- financiero, Teleamazonas presenta una tendencia sostenida de reducción de ingresos. Así lo demuestran los valores de los balances financieros tomados de la página de la Superintendencia de Compañías. Analizando el comportamiento se corrobora

lo expuesto por Del Alcázar Ponce, (2020) en el Informe de Mentino que afirma que los ingresos por publicidad en el Ecuador se han visto reducidos en un 50% aproximadamente, entre el 2010 y 2020.



Figura 8. Historial de Ingresos de Teleamazonas entre 2010 y 2020. (Elaboración propia)

3.2 Análisis interno

El análisis interno involucra los aspectos estratégicos de una empresa, que sirven para orientar y guiar el accionar de la misma. De ser necesario se deberá modificarla para lograr congruencia con la planificación estratégica. A continuación, se presentan los fundamentos filosóficos actuales de Teleamazonas.

3.2.1 *Fundamentos filosóficos*

Misión:

"Teleamazonas es la opción de televisión abierta basada en valores que informa, educa y entretiene mediante una programación con la cual se identifican sus televidentes, anunciantes y colaboradores"

Visión:

“Ser el primer canal en sintonía de señal abierta a nivel Nacional, que promueve la libertad, democracia e inclusión en la audiencia, con impacto social positivo”.

Valores corporativos:

- Solidaridad
- Pasión
- Verdad
- Respeto

3.2.2 *Modelo de Negocio Canvas as-is*

Uno de los primeros pasos para diseñar un buen plan estratégico, es modelar el negocio. Para ello se utiliza *Business Model Canvas* (Osterwalder, Business Model Ontology, 2008), con esta herramienta se realiza un análisis de la empresa para generar un lienzo que contiene su propuesta de valor, infraestructura, canales de comunicación, actividades y recursos clave que ayudan a entender el funcionamiento del negocio. (Han Yu P, 2017).

La industria de la Televisión tiene la particularidad de que sus clientes son indirectos, pues a quién va dirigido su operatividad es a una audiencia que sirve como medio para llegar al cliente final que es la empresa anunciante. Para efectos de la construcción del *Canvas as-is* de Teleamazonas se considera con letra cursiva los ítems enfocados en la audiencia y letra normal para empresas anunciantes. El levantamiento se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Lienzo de modelo de negocio *Canvas as-is* de Teleamazonas

<table>
<tr><th colspan="5">Canvas as-is</th></tr>
<tr><th>Socios clave</th><th>Actividades clave</th><th>Propuesta de valor</th><th>Relación con clientes</th><th>Segmentos de clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Proveedores de equipos e infraestructura técnica audio/video.
-Cable operadores
-Clientes de gran presencia en el mercado.
-Accionistas
-Arcotel.
- Proveedor de datos de rating y share de sintonía
-Productoras deportivas nacional.
-Proveedores de programación (novelas, caricaturas, películas, series).
-Cdn de redes sociales y streaming.</td><td>Vender espacios televisivos.
-Producir contenido noticioso y de entretenimiento de calidad.
-Garantizar la continuidad de transmisión
-Realizar investigación periodística.
-Ofertar programación multitarget variada.</td><td rowspan="3">Posicionamiento de marca y promoción de productos de anunciantes.
- Captación de nuevos clientes y fidelización de clientes existentes para anunciantes.

- Noticiero de primera categoría
- Información oportuna y confiable.
-Información deportiva
- Programación entretenida y variada</td><td>Cumplimiento de niveles de rating ofertados.
-Eficiente puesta al aire de anuncios publicitarios.
-Emisión de programación ecuatoriana de calidad
- Comunicación de problemas y necesidades de la comunidad a través de medios informativos.
.</td><td rowspan="3">Empresas y marcas anunciantes en TV.
-Agencias de marketing y publicidad.
-Anunciantes de productos nuevos.
-Audiencia de tv tradicional</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td>Periodistas de trayectoria.
-Adjudicación de frecuencias (canal 4)
-Recurso humano.
-Infraestructura técnica.
-Know -how
-Marca Teleamazonas</td><td>Departamento de ventas
-Cartera de clientes
- Señal de TV abierta y Cable
-Medios digitales, web, redes sociales.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Costos</th><th colspan="2">Fuentes de ingresos</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nómina
- Soporte correctivos de equipos.
- Mantenimiento de flota de vehículos
- Costo de producción
- Costo de programas extranjeros
- Costo logístico de despliegue equipos de noticias</td><td colspan="2">Venta de publicidad en tv tradicional
-Porcentaje de réditos de talentos de pantalla
-Servicios de producción para terceros</td></tr>
</table>

3.3 Análisis Externo

Consientes que, de acuerdo a lo mencionado por EAE Business School (2015) “Las organizaciones que reconocen y actúen a los cambios en el entorno pueden diferenciarse de la competencia y alcanzar una ventaja competitiva”. En esta sección se describe el contexto en el que se desenvuelve Teleamazonas con el fin de analizar los aspectos más importantes, evaluar los 5 factores de PESTAL y complementar con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

3.3.1 *Análisis PESTAL*

Consiste en describir los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que envuelven a la empresa, para posteriormente evaluar las principales oportunidades y amenazas que puedan influir en el desempeño de Teleamazonas. En la tabla 5 se describen las principales variables y haciendo un análisis se determina que las Amenazas más relevantes son la disminución de la economía del país por efectos de la caída del precio del petróleo o recesiones y la disminución de audiencia debido a los nuevos hábitos de consumo

de contenido multimedia. Así mismo se determina que las oportunidades que se deben aprovechar son: fidelizar la audiencia con contenido más personalizado, creación de producción innovadora y que identifique a la sociedad ecuatoriana. Esto apalancado de mayor interacción de talentos de pantalla e impulso de plataformas digitales.

Tabla 5. Análisis Pestal de Teleamazonas

VARIABLE	FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
POLÍTICO	Ley de Comunicación	Limita la libertad de expresión y prensa	Promueve la creación de producción nacional
	Alianzas con Gobierno		Libertad de prensa
	Impulso de tv digital. (apagón analógico)		Mayor y mejor cobertura, incursión en mas hogares.
	Concurso de adjudicación de frecuencias	No asignación de los mismos canales/ frecuencias	Renovación de frecuencias.
ECONÓMICO	Competencia de precios de programación extranjera	Competidores con mayor liquidez se quedan con los programas mas cotizados	
	Recesión o crisis económica en el país	Reducción de anunciamientos publicitarios de las empresas	
	Impuestos		Oferta de anuncios mas económicos de productos / servicios sustitutos
	Variación precio del petróleo	Disminución de la economía y liquidez de empresas	Alta demanda de pautaje de empresas
SOCIAL	Posicionamiento de marca		Relanzar la marca Teleamazonas -Atraer público joven
	Nuevos hábitos de consumo de tv	Disminución de audiencia de señal abierta	Impulso de nuevos canales de comunicación o difusión de contenido
	Fidelidad de audiencia	Variabilidad de rating y en consecuencia ingresos.	Generar fidelidad de la audiencia con contenido mas personalizado que cubra deseos y necesidades
	Caída de credibilidad informativa	Reducción de audiencia de noticiero.	
TECNOLÓGICO	Nivel de innovación de empresa	Falta de cultura empresarial de innovación	Mejorar innovación de contenido de producciones y técnica
	Ciclo de vida de equipos	Devaluación tecnológica de equipos acelerada	Actualización técnica de equipos
	Nuevas tecnologías de difusión de contenidos	La torta de publicidad en televisión tradicional se ve afectada por nuevos competidores.	Ofrecer servicios multipantalla. -Mejorar la interacción con audiencia. -Aplicar concepto de (Transmedia)
AMBIENTAL	Desastres naturales		Cobertura de noticias, enganche de audiencia
	Campañas de Cuidado del medio ambiente		Identificación y acercamiento de la ciudadanía
LEGAL	Derechos de imagen	Grupos que promueven derechos de imagen.	Apalancamiento de talentos de pantalla
	Difusión de contenido falso	Sanciones legales, demandas o juicios	
	SLA del 99.999 % de difusión señal al aire	Incumplimiento del SLA provocaría sanciones	

3.3.2 *Las 5 fuerzas de Porter.*

Esta herramienta de planificación estratégica desarrollada por Michael Porter en 1979 se basa en un análisis de competitividad de un sector empresarial, en este caso, de la televisión. Esto con el fin de identificar los aspectos más relevantes que influyan el desempeño competitivo de Teleamazonas, de tal forma que permita a la alta dirección trabajar para la consecución de objetivos estratégicos

En la tabla 6 se describen todas las variables que influyen en este análisis, destacando principalmente la oportunidad que existe de diferenciarse de los competidores como Tc y Ecuavisa con producción local de alta calidad como series, películas y novelas. Además, se puede mejorar la competitividad con el mejoramiento de cobertura de señal de aire en la red nacional. Otro factor que se debe aprovechar es la venta de programación y generación de alianzas estratégicas con grandes cadenas de tv para coproducciones.

Tabla 6. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

	FACTOR CRÍTICO		SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Principales Competidores	Ecuavisa, Tc Televisión, TVC,	Compiten directamente con audiencia de tv de señal abierta	Ecuavisa se mantiene sostenidamente con mayor share de audiencia a nivel nacional	No hacen producción local de gran impacto, series, películas, novelas, dibujos, etc.	Disminuye niveles de rating
		DIRECTV, TVcable, Claro Tv, CNT	Difunden paquete de canales de tv con rx satelital	Número de suscriptores en reducción	Recuperar audiencia con señal abierta. Emitir producto diferenciador que no se tiene en tv por cable	
2	Productos Sustitutos	Netflix, Disney, Star+, Amazon Prime Video, HBO, Paramount.	Proveen contenido a la carta, donde, cuando y como quiere el público	En crecimiento	No capta a público adulto mayor o zonas rurales. Tienen costo	Esta generando cambio en los hábitos de consumo de tv.
		Streaming:Youtube, Facebook, Instagram,Twitter	Tiene buena aceptación en público joven	En crecimiento	Difusión multipantalla atrae público joven con poder adquisitivo	Es gratuito
3	Poder de Negociación con Clientes	Niveles de Rating	Se mantiene altos niveles de rating en noticieros pero caen en programación regular.	Se necesita generar producción local constante.	Ofrecer contenido diferenciado con integración de marca.	Publicidad en medios digitales es mas económica
		Cobertura de red nacional	Se emite señal abierta en HD solo en UIO y GYE el resto del país solo SD	UIO y GYE son las ciudades que mas crecen y mas economía generan	Emitir en HD en provincias importantes como Manabí, Azuay, Tungurahua	
		Horarios de anuncios	Los anunciantes deciden la hora de emisión de publicidad		Brindar publicidad mas creativa.	
		Utilización de estudios para grabar anuncios	Se utilizan los estudios nuevos para grabar comerciales		Impulsar mayor aprovechamiento de los estudios	Costos de producción altos.
4	Poder de Negociación con Proveedores	Precios, plazos y soporte Infraestructura técnica	Se mantiene buena relación con pocos proveedores.		Mejorar negociaciones, términos y condiciones. comissioning y soporte.	
		Suscripción de plataformas/servicios/Internet	Suscripción anual o pagos mensuales.	Se mantiene		
		Agencia de publicidad	Proveen de anunciantes nuevos.	Se mantiene,	Aprovechar datos de preferencias de consumo.	Altas comisiones por over comission
		Proveedores de servicios/equipos temporales en producción	Son contratados por evento	Se mantiene	Mejorar relaciones con proveedores	
		Proveedor de programas	Se tiene varios proveedores de programas. Negociaciones a largo plazo	Adquisición de novelas, caricaturas, series, largometrajes	Vender producción local -Alianzas de coproducción	Competencia agresiva en precio para captar cierto producto
5	Nuevos Competidores en el Mercado	Nuevos proveedores de Contenido y medios digitales	Captan población local	Incremento de audiencia local y promoción de pymes	Difundir contenido mas personalizado en ciertos sectores del país	Fuga de audiencia de tv tradicional

3.3.3 *Construcción de la Matriz FODA*

A partir de las oportunidades y amenazas obtenidas del análisis del micro entorno y macro entorno, se realiza una priorización de las 6 mejores puntuadas. En las oportunidades Se califica la capacidad de aprovechamiento y la Probabilidad de ocurrencia en una escala del 1 al 3, a partir de estos valores se multiplican y se reordena de forma descendente. Para las amenazas se realiza el mismo método, por se califica el Impacto en la empresa, en lugar de la capacidad de aprovechamiento.

Tabla 7. Priorización de Oportunidades

OPORTUNIDADES	Capacidad de Aprovechamiento (-1 Bajo -2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (-1 Bajo -2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Poca identificación y acercamiento de la ciudadanía de la programación de tv actual	3	2,5	7,5
Acontecimientos relevantes de ámbito naturales/ políticos /sociales/ elecciones	3	2	6
Existe poca creación de producción nacional de calidad	3	2	6
Creación de nuevos canales de comunicación/difusión de contenido/ App	2,5	2	5
Televisión tradicional no llega al público joven	2,5	2	5
Nuevos hábitos de consumo de contenido de tv tradicional por medios digitales	2	2,5	5
Internacionalización de producciones	2,5	2	5
Mejoramiento de interacción con audiencia	2	2,5	5
Alianzas estratégicas con medios de comunicación internacionales	2	2	4
Análisis de datos de tendencias de consumo mediante (big data y Bussines Inteligence)	2	2	4
Tv tradicional no emite contenido diferenciador	2	2	4
narrativa Transmedia	2	2	4
Estrategias de marketing y promoción con temáticas de nuevas producciones.	2,5	1,5	3,75

Tabla 8. Priorización de Amenazas

AMENAZAS	Impacto para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Múltiples opciones de contenidos multimedia por Internet	3	3	9
Publicidad en medios digitales llega mejor al publico objetivo	3	3	9
Disminución de audiencia de tv tradicional	3	2,5	7,5
Nuevas tendencias de consumo de medios audiovisuales	3	2	6
Disminución de la economía y liquidez de las empresas	3	2	6
Publicidad en medios digitales es mas económico	3	2	6
Variabilidad de influencia de los gobiernos de turno	2,5	2	5
Falta de cultura empresarial de innovación	2,5	2	5
Devaluación acelerada de infraestructura tecnológica	2	2	4
Competencia agresiva por adquirir programación extranjera cotizada	2	2	4

A partir del modelo de negocio levantado previamente se definen las fortalezas y debilidades. La lógica de Pareto (80-20) establece que, el 80% de las fortalezas y debilidades se detectan en el marco de los elementos pertenecientes a los componentes: Recursos Clave Actividades Clave, Alianzas Estratégicas, Costos de Estructura. El 20% restante lo pueden componer O y A que se pueden establecer en estos componentes.

Tabla 9. Identificación de Fortalezas y Debilidades

MODELO DE NEGOCIO ACTUAL			
COMPONENTE (Elemento Canvas)	**FORTALEZAS**	**COMPONENTE (Elemento Canvas)**	**DEBILIDADES**
Clientes	Acogida de audiencia clase A y B	**Colaboradores**	Mudas de tiempo de colaboradores.
Relación con cliente	Comunicación de problemas y necesidades de la comunidad		Colaboradores descontentos con la organización y poco comprometidos
Canales de comunicación	Emisión multipantalla Señal abierta, cable, medios digitales		Estructura organizacional no permite crecimiento profesional
Marca	Buen posicionamiento de la marca teleamazonass	**Comunicación**	Falta de comunicación interna de estrategias/ objetivos/metas/proyectos.
Talento humano	Recurso humano de mucha experiencia know how	**Proveedores**	Puesta en marcha y soporte deficiente
Tecnología	Infraestructura técnica de vanguardia (A/V)	**Cultura**	Falta de innovación y mejora continua en la cultura organizacional
Programación	Emisión de contenido gratuito variada	**Mercado**	Bajo nivel de audiencia de Guayaquil y región costa en general
Noticias	Periodistas de noticias de trayectoria.	**Tecnología**	Falta de sistemas de monitoreo y control automatizados
	Se cuenta con los periodistas deportivos mas conocidos del país	**Costos**	No se cuenta con un presupuesto anual asignado por áreas
	Noticieros relevantes e influyentes		

Las fortalezas y debilidades identificadas de modelo de negocio *Canvas as-is* se prioriza siguiendo la misma metodología de calificación que en las Oportunidades y amenazas. Se evalúa la importancia para la empresa de las fortalezas identificadas, mientras que en la capacidad de actuación es el factor de evaluación en las Debilidades.

Tabla 10. Priorización de Fortalezas

FORTALEZAS	Importancia para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Buen posicionamiento de la marca teleamazonass	3	3	9
Periodistas de noticias de trayectoria.	2,5	3	7,5
Se cuenta con los periodistas deportivos mas conocidos del país	2,5	3	7,5
Noticieros relevantes e influyentes	3	2,5	7,5
Emisión multipantalla Señal abierta, cable, medios digitales	2,5	2,5	6,25
Recurso humano de mucha experiencia (know how)	2	2,5	5
Comunicación de problemas y necesidades de la comunidad	2	2,5	5
Emisión de señal abierta en la red nacional	2	2	4
Infraestructura técnica de vanguardia (A/V)	2	2	4
Emisión de contenido variada	2	2	4
Acogida de audiencia clase A y B	2	2	4

Tabla 11. Priorización de Debilidades

DEBILIDADES	Capacidad de Actuación (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Falta de comunicación interna de estrategias/ proyectos.	2,5	2	5
Bajo nivel de audiencia en Guayaquil	2	2,5	5
No se cuenta con un presupuesto anual asignado por áreas	1,5	2,5	3,75
Colaboradores descontentos con la organización	2	1,5	3
Falta de innovación y mejora continua en la cultura organizacional	1,5	2	3
Falta de capacitación continua	1	3	3
Estructura organizacional no permite crecimiento profesional	1	2,5	2,5
Falta de sistemas de monitoreo y control automatizados	1,5	1,5	2,25
Mudas de tiempo de colaboradores, baja productividad.	2	1	2

Finalmente en la tabla 12 se presentan las 6 principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas según la priorización realizadas anteriormente.

Tabla 12. Matriz FODA de Teleamazonas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buen posicionamiento de la marca teleamazonass	Falta de comunicación interna de estrategias/ proyectos.
Periodistas de noticias de trayectoria.	Bajo nivel de audiencia en Guayaquil
Se cuenta con los periodistas deportivos mas conocidos del país	No se cuenta con un presupuesto anual asignado por áreas
Noticieros relevantes e influyentes	Colaboradores descontentos con la organización
Emisión multipantalla Señal abierta, cable, medios digitales	Falta de innovación y mejora continua en la cultura organizacional
Recurso humano de mucha experiencia (know how)	Falta de capacitación continua
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Poca identificación y acercamiento de la ciudadanía de la programación de tv actual	Múltiples opciones de contenidos multimedia por Internet
Acontecimientos relevantes de ámbito naturales/ políticos /sociales/ elecciones	Publicidad en medios digitales llega mejor al publico objetivo
Existe poca creación de producción nacional de calidad	Disminución de audiencia de tv tradicional
Creación de nuevos canales de comunicación/difusión de contenido/ App	Nuevas tendencias de consumo de medios audiovisuales
Televisión tradicional no llega al público joven	Disminución de la economía y liquidez de las empresas
Nuevos hábitos de consumo de contenido de tv tradicional por medios digitales	Publicidad en medios digitales es mas económico

4. PROPUESTA DE VALOR MEDIANTE *DESIGN THINKING*

4.1 *Design Thinking*

Si hay una metodología líder en procesos de innovación es justamente *Design Thinking*. Esto debido a que fomenta una nueva forma de pensar que promueve la creatividad y centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios o clientes. Esta metodología está compuesta de cinco fases que deben llevarse a cabo para poder ejecutarse correctamente (Berbegal-Mirabent & Gil-Doménech, 2019; Miller, 2015; Steinke, Al-deen, & Labrie, 2017): Las cuales son Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Evaluar

Algunos de los factores clave para poner en marcha esta metodología son:

- Empatía: factor que desarrolla la capacidad de ponerse en los zapatos de los clientes, entender sus problemas, necesidades y deseos.
- Trabajar en equipo: para potenciar las capacidades de cada uno de los miembros de la organización que van a estar involucrados en el proyecto.
- Crear prototipos: que permiten acercarse a los clientes con el objetivo de validar las ideas o hipótesis generadas en el proceso de empatía.
- Actitud de diseñador: desarrollar la curiosidad y la observación, para encontrar información importante en los pequeños detalles. También se necesita ser optimistas y positivos, perder el miedo al fracaso, y ver en los errores una oportunidad de mejora.
- Ambiente lúdico: para que el equipo pueda disfrutar durante el proceso, y gracias a ello, llegar a un estado mental en el que se desarrollar todo nuestro potencial para la creatividad.
- Contenido visual: que permita trabajar con material como lienzos o *post-its*, rotuladores, que ayude a trabajar tanto nuestra mente creativa como la analítica, dando como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.

4.1.1 *Desarrollo de las cinco etapas de Design Thinking para mejora de propuesta de valor.*

El desarrollo de esta metodología, inicia con un muestreo no probabilístico que, de acuerdo a lo mencionado por Ochoa (2015) se utiliza "cuando no tenemos acceso a una lista completa de los individuos que forman la población y, por lo tanto, no conocemos la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado para la muestra". Si bien es cierto, esto implica no tener una base cuantitativa certera, no obstante para efectos de la metodología *Design Thinking* no se necesita tanta rigurosidad, debido a su mayor enfoque en cubrir necesidades, problemáticas o deseos de personas. Sin embargo, el presente trabajo puede ser complementado con un trabajo de investigación cuantitativo que corrobore estadísticamente los resultados obtenidos.

4.1.2 *Selección de los participantes*

La selección de los colaboradores que participan en los talleres expuestos en esta metodología se realizó bajo el criterio de selección por juicio, siendo un factor determinante la experiencia en televisión. Además, se realizó un breve análisis de las áreas que forman la cadena de valor y se seleccionó un representante de cada una. El desarrollo de las cinco etapas se realizó con 8 personas en 2 días de talleres, cada uno con una duración de 1h30 min, en el horario de 10h30 a 12h00 en una sala de reuniones del canal. Se formó dos grupos de cuatro personas, en el grupo #1 estuvieron representantes de los Departamentos de Programación; Marketing; Ventas; Día a Día y el Grupo #2 representantes de Departamentos de Programación; Noticias; Deportes; Producción. En el Anexo 5 se muestra el trabajo desarrollado con los participantes.

A continuación, se presentan el desarrollo de las cinco etapas de *Design Thinking*, cada una contiene una descripción de las herramientas utilizadas, la dinámica adoptada, presentación de resultados y un análisis por etapas.

4.2 Empatizar

4.2.1 *Herramientas*

4.2.1.1 *Encuesta*

Se utiliza para recoger datos de una muestra poblacional de un universo mucho más grande respecto a los "Hábitos y Preferencias de consumo de televisión en Ecuador 2022".

De acuerdo a la Proyección De La Población Ecuatoriana, Por Años Calendario, Según Cantones publicada por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) hasta el año 2022. La ciudad de Quito tendría 2781641 habitantes, Guayaquil por su parte constará de 2723665, Ambato con 387309 y Riobamba con 264048 habitantes. Dando como resultado una población de 6'156.663. Para efectos de esta investigación se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

En donde:

Z: nivel de confianza (1,96)

p: variabilidad positiva (0,5)

q: variabilidad negativa (1-p)

N: tamaño de la población (6'156.663)

E: es la precisión o error (0,05)

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 *}{0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 385$$

Esta ecuación nos arrojó una muestra de 385 personas. De esta forma se realizó la encuesta mediante Google Forms a través del siguiente enlace https://forms.gle/UJpmFSS51HaAYoc78).

La encuesta planteada constó de tres secciones. La primera recopiló la información básica (edad, ingresos mensuales, ciudad donde vive, nivel de educación). La segunda respecto a los hábitos de consumo (horarios, utilización, actividades mientras consume televisión, entre otras). La tercera sección se enfocó en las preferencias de consumo y en una evaluación de Teleamazonas.

Para llegar a todos los niveles socioeconómicos y grupos etarios se tuvo el valioso aporte de colaboradores de la empresa de todos los estratos socioeconómicos, familiares y amigos que compartieron la encuesta.

Mapa de Empatía

Se utiliza para organizar la información recopilada de una encuesta o entrevista, Con esta herramienta se identifican necesidades y revelaciones clave para crear una solución ideal centrada en el usuario, en este caso el consumidor de contenido multimedia.

4.2.2 *Descripción de la dinámica*

Los resultados de la encuesta de "Preferencias y hábitos de consumo de televisión en Ecuador 2022" que recolectaron información de la población, fueron presentados a los colaboradores en, histogramas, gráficas de tendencias, y rankings. Posteriormente se entregó los materiales (marcadores, *post-it*, formato A3) para plasmar en el mapa de empatía el sentir de los usuarios.

Los formatos del mapa de empatía fueron entregados impresos en tamaño A3 a cada grupo para que adhieran cada una de sus ideas en las secciones respectivas. Para el desarrollo de esta herramienta se les dio 15 minutos de tiempo, durante este periodo de tiempo se les despejaban dudas y se guiaba para enfocar las ideas en el sentir de los usuarios.

4.2.3 *Resultados*

4.2.3.1 Resultado de la Encuesta

En honor al corto tiempo que se dispuso por parte de los participantes, se presentaron solo los gráficos que mayor información aportan para que los participantes de la metodología, empaticen rápidamente con los usuarios. A continuación se presentan los resultados y en el siguiente punto se realiza su respectivo análisis.

De Lunes a Viernes. ¿Cuántas horas diarias consume televisión?

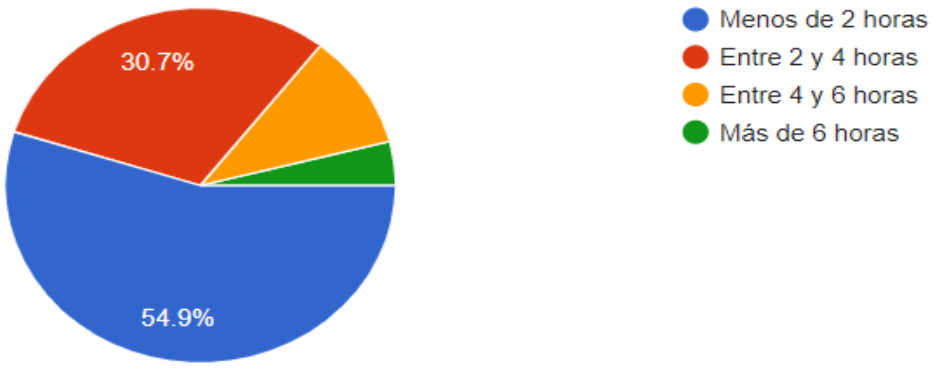


Figura 9. Resultado de horas diarias de consumo de tv entre semana

El fin de semana. ¿Cuántas horas diarias consume televisión?

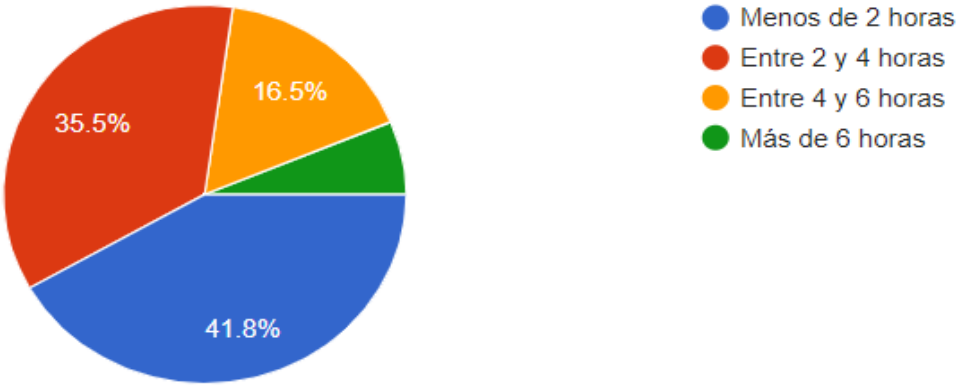


Figura 10. Resultado de horas diarias de consumo de tv en fines de semana

De Lunes a Viernes. ¿En qué horario prefiere ver televisión?

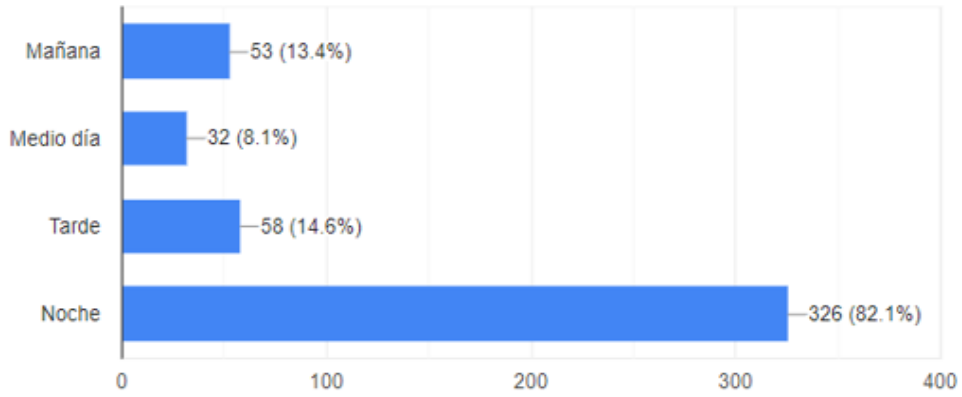


Figura 11. Resultado de horario de consumo de tv entre semana

El fin de semana. ¿En qué horario prefiere ver televisión?

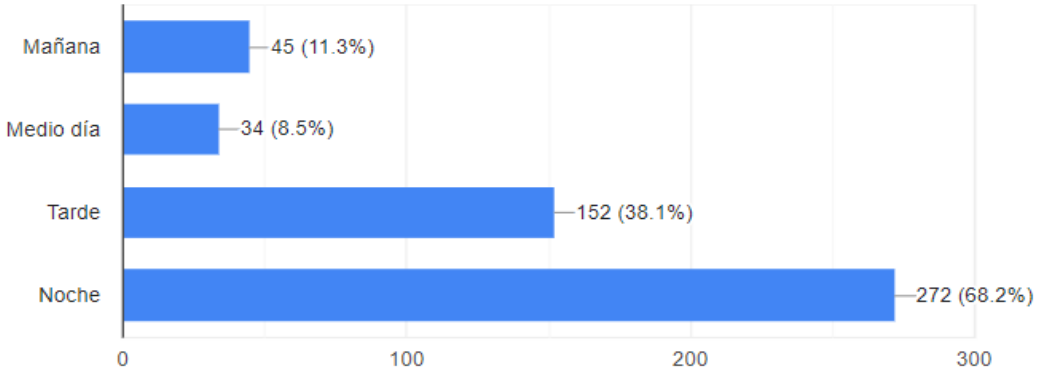


Figura 12. Resultado de horario de consumo de tv en fin de semana

¿Cuál es su medio de entretenimiento audiovisual preferido?

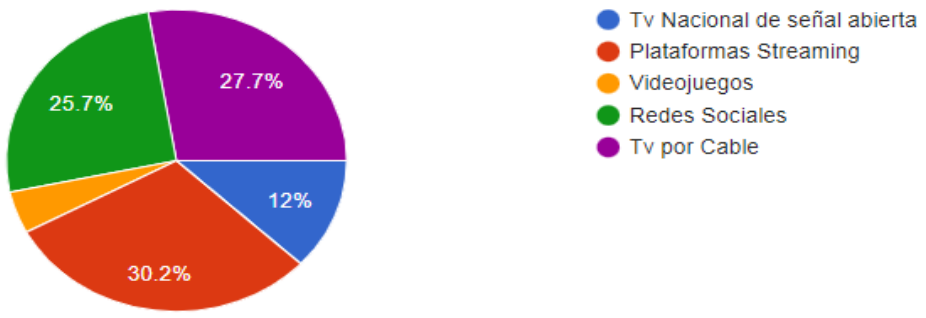


Figura 13. Resultado de medio de entretenimiento audiovisual preferido.

Cuando ve televisión, ¿Qué otras cosas suele hacer al mismo tiempo?

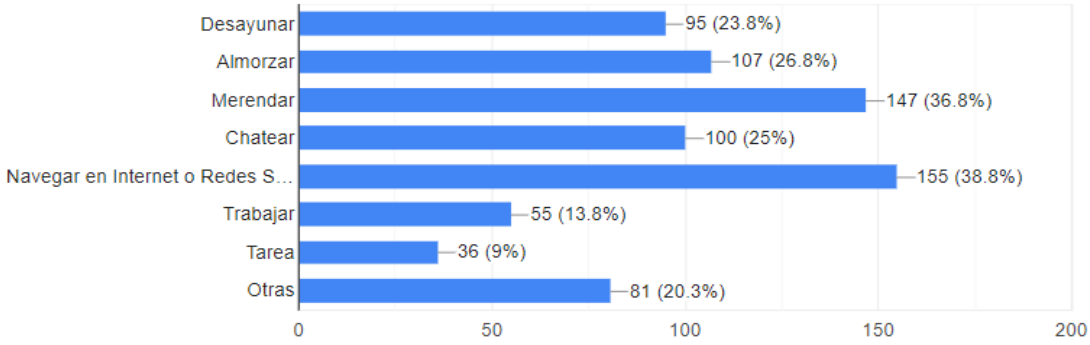


Figura 14. Resultado de actividades simultánea mientras consumen tv

¿Qué tipo de programas son los que más ve en televisión?

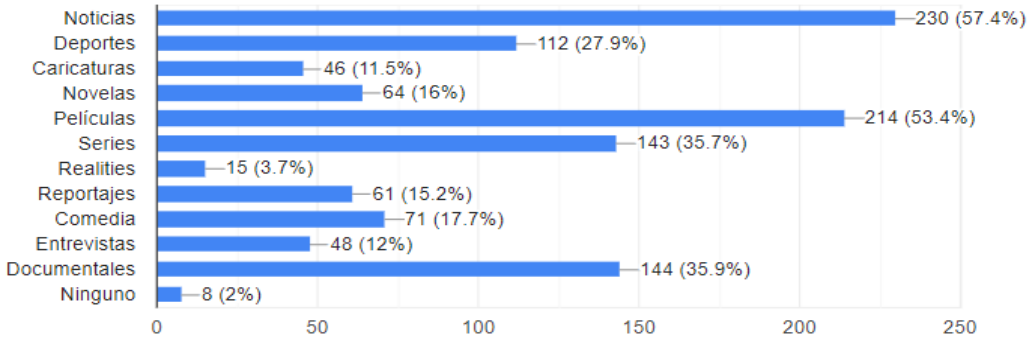


Figura 15. Resultado de tipo de programas más consumidos

¿Qué canales de tv nacional consume más?

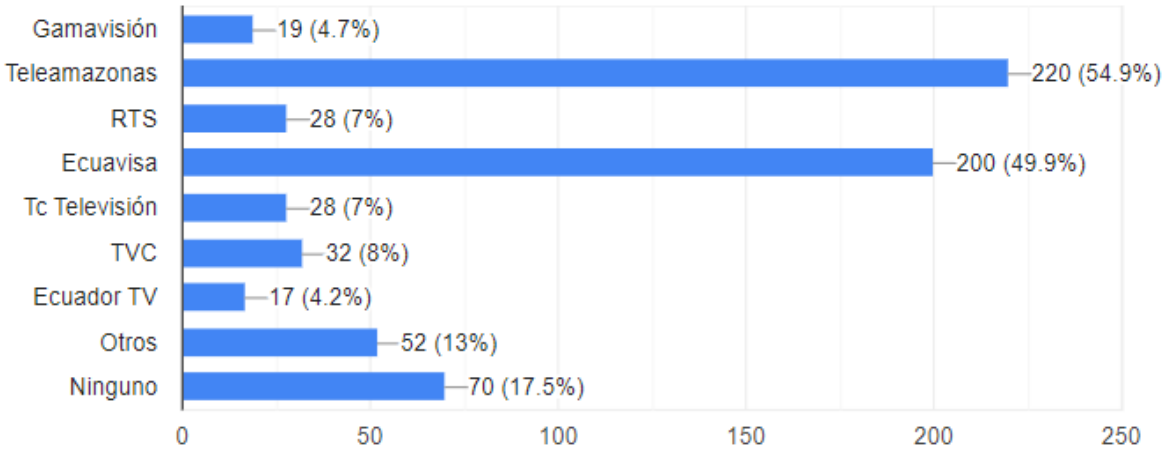


Figura 16. Resultado de canales de tv nacional más consumido

¿Cuáles son las razones por las que pierde interés de un programa de televisión?

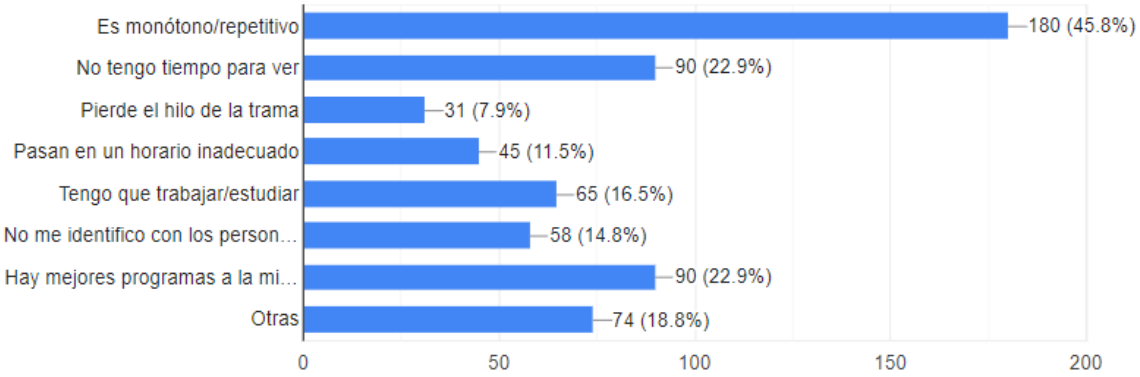


Figura 17. Resultado de canales de tv nacional más consumido

¿Qué personajes de la televisión ecuatoriana te gusta?

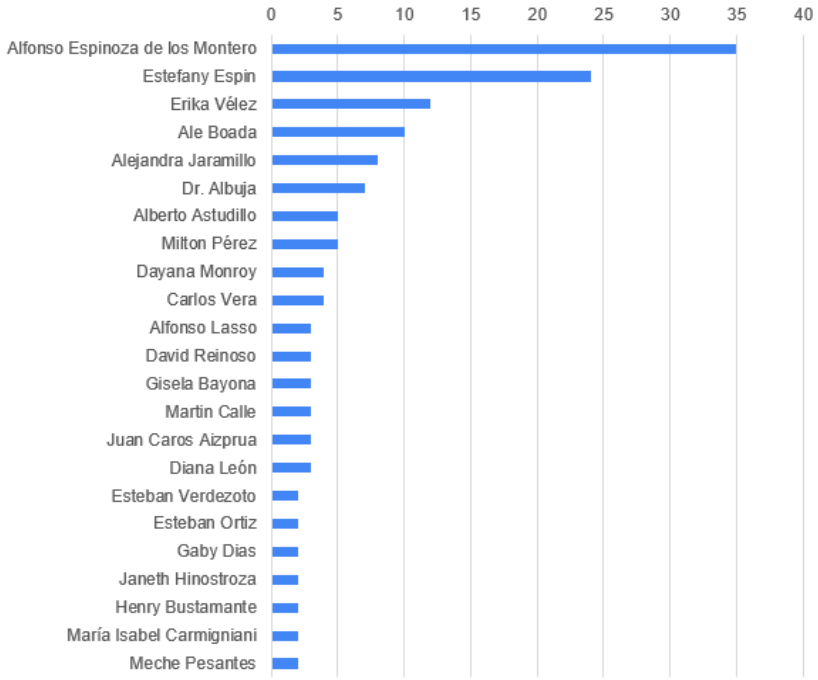


Figura 18. Resultado de personajes de tv más reconocidos.

¿Nombre de programas de televisión nacional que le parecen atractivos?

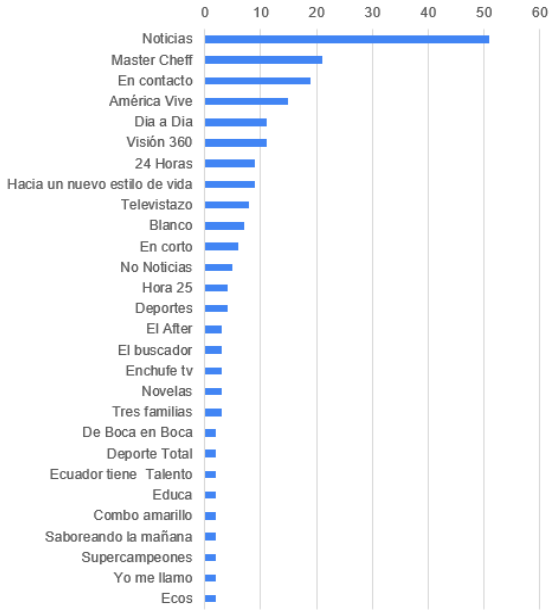


Figura 19. Resultado de programas de tv más atractivos.

¿Qué programas tradicionales o antiguos te gustaría volver a ver?

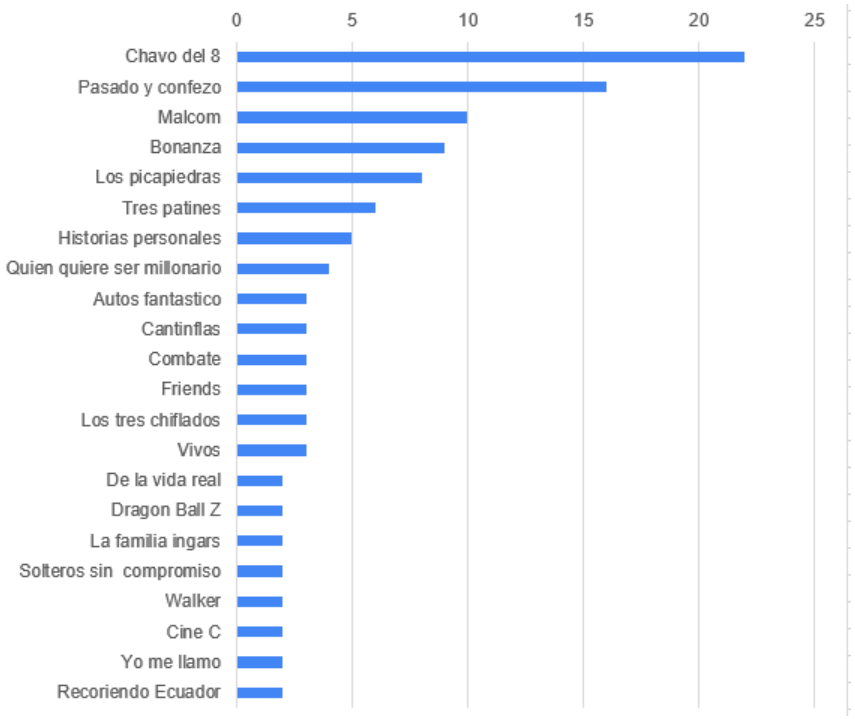


Figura 20. Resultado de programas de tv antiguos que quisieran volver a ver.

Si tuvieras una plataforma como Netflix que emita contenido ecuatoriano (Novelas, series, películas, etc.). ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

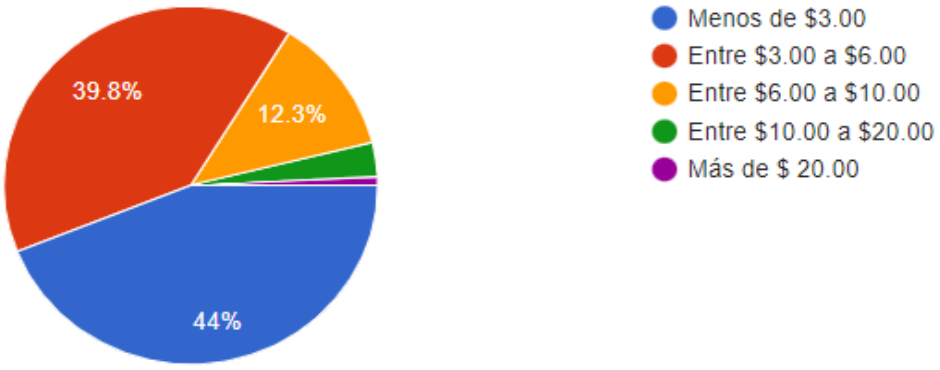


Figura 21. Resultado de rango de precios que pagarían por plataforma VoD de contenido ecuatoriano.

¿Qué consideras que le falta a la producción nacional para ser competitiva con la producción extranjera?

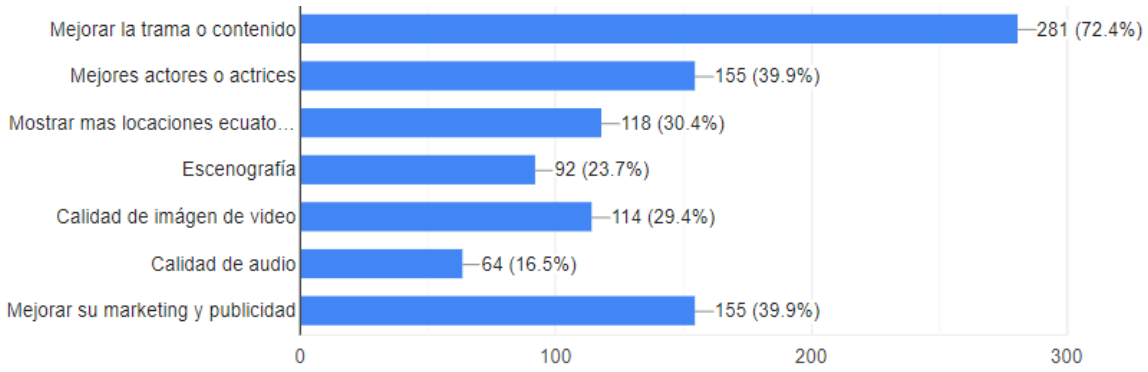


Figura 22. Resultado de opinión de mejoras de producción nacional

Si ves Teleamazonas. En un rango del 1 al 5 ¿Cómo calificarías las Noticias?

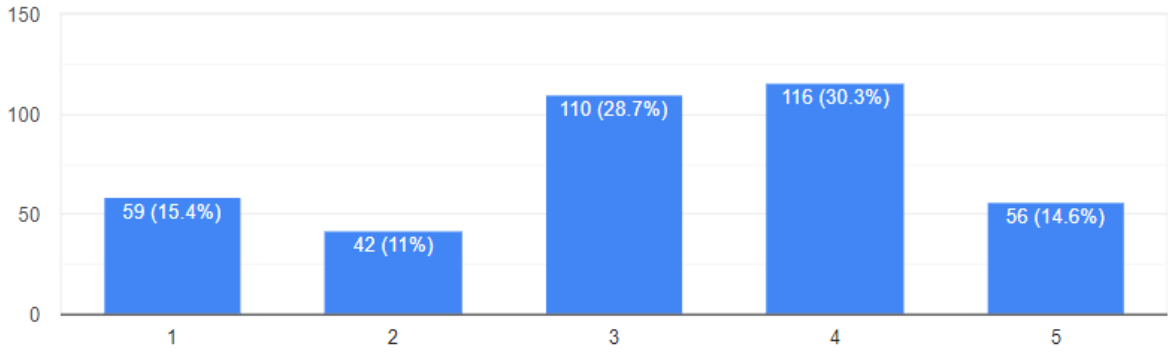


Figura 23. Resultado de calificación de Noticias de Teleamazonas

Si ves Teleamazonas. En un rango del 1 al 5 ¿Cómo calificarías programas deportivos?

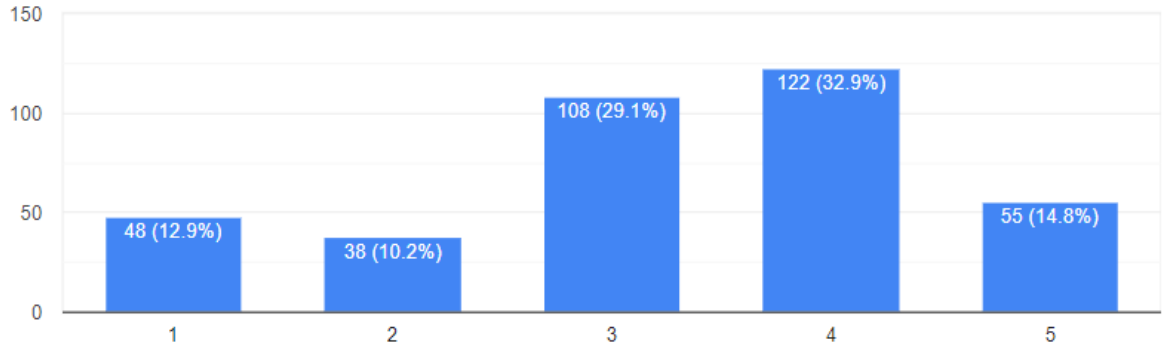


Figura 24. Resultado de calificación de Deportes de Teleamazonas

Si ves Teleamazonas. En un rango del 1 al 5 ¿Cómo calificarías los programas de entretenimiento que emite?

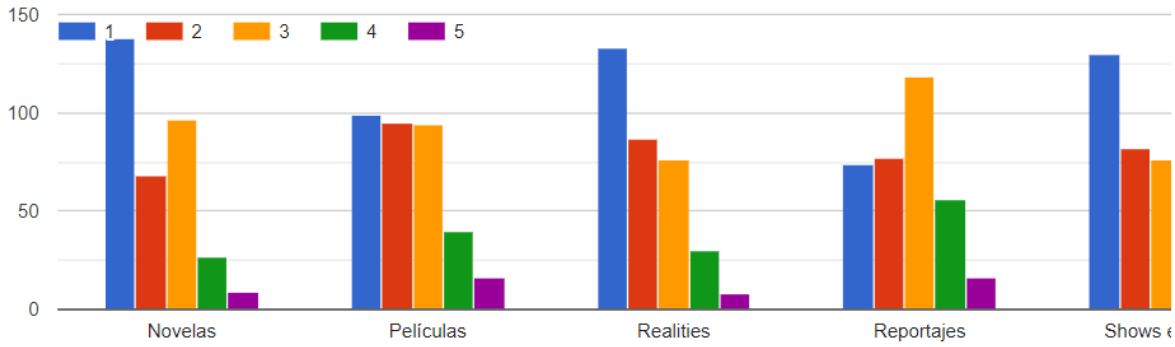


Figura 25. Resultado de calificación de Entretenimiento de Teleamazonas

4.2.3.1 *Resultado de Mapa de Empatía*

En las tablas 13 y 14 se presentan los resultados del mapa de empatía, de Color azul los resulta dos del grupo #1 y de verde los resultados del grupo #2.

Tabla 13. Resultados de mapa de empatía del grupo 1.

GRUPO 1
MAPA DE EMPATIA
¿Qué piensa y siente?
No hay nada que ver
Es aburrido
Nada entretenido
Repetitivo
Programas Estereotipada y segmentados
Programas parcializados
El mismo contenido encuentro en Redes Sociales
Novelas son aburridas
¿Qué oye?
No hay programas de calidad ni propuestas originales
Influencers que no valen la pena
Programas en tendencia
Coyuntura
Escándalos
Novedades
Noticias es lo importante
Todo oyen en redes sociales
Influencers ganan el momento de informar
¿Qué ve?
Todo en redes sociales
la tv solo sirve para ver noticias
Plataformas de contenido
Noticias en tv
Morbo
Acontecimientos relevantes
Pocas alternativas
Le gustan experiencias de vida
¿Qué dice y hace?
Lenguaje y actitud vulgar
La tv es muy formal,
no abren espacio para gente nueva
La gente es multiplataforma
La tv es mas seria
Existen fuente mas apegadas a mi personalidad
La tv emite opinión y no información.
La percepción no representa los hechos

Tabla 14. Resultados de mapa de empatía del grupo 2

GRUPO 2
MAPA DE EMPATIA
¿Qué piensa y siente?
Programación vieja, aburrida parcial
Canal vieja
Pésima programación
El usuario no es comprendido
El usuario no tiene lo que quiere ver
Con la tv no interactúas
¿Qué oye?
Necesitan ver en las noticias para confirmar lo que ven en rede
Prefieren podcast
Prefieren oír música en plataformas digitales
¿Qué ve?
Mejor programación en otros canales y medios
Redes sociales
Internet
Plataformas
Videojuegos
¿Qué dice y hace?
Tv aburrida
No hay lo que quieren ver
La tv es para gente adulta
El lenguaje en redes sociales es mas digerible/amigable
Prefiere ver deportes
Ve realities
Solo ven noticias

4.2.4 *Análisis de resultados*

4.2.4.1 *Análisis de resultados de la encuesta*

La presentación de los resultados de la encuesta junto con fotografías que representaron los gustos, preferencias, hábitos y tendencias produjeron la de empatía y comprensión del sentir de les televidentes, estos fueron plasmados en el mapa con multiplicidad de ideas. Durante el desarrollo de esta herramienta, los participantes debatían sobre las vivencias, historias,

demandas y comentarios de sus amigos y familiares en muchos puntos acordaban conclusiones y en unas pocas discrepaban.

Las cifran indican que tan solo el 12% de los encuestados prefiere la televisión tradicional y de ese porcentaje el 55% son adultos mayores entre 35 a 60 años. Además, el 57.4% mencionan que los programas de Noticias son los que más consumen, seguido de películas y documentales. Sin embargo, Teleamazonas tiene muy poco contenido de su parrilla de programación con películas y documentales, estos se presentan únicamente en las tardes de fin de semana.

Los resultados de la figura 16 muestran una supremacía muy marcada de los canales Teleamazonas y Ecuavisa en preferencias de consumo, siendo Teleamazonas superior con un 5%. Este resultado discrepa del histórico de rating publicado en la página de Centro tv Internacional, 2022 tomado de Kantar IBOPE media.

Las figuras 11 Y 12 nos muestran que sin duda el prime time de la noche es el preferido para ver televisión, con cerca del 83% de los encuestados, sin embargo, en fines de semana, la tarde tiene un considerable incremento de preferencia.

Los resultados de la figura 14 además muestran que consumir redes sociales o navegar por internet, junto con alimentarse, son los hábitos más adoptados por los ecuatorianos al momento de consumir televisión. Este dato es importante considerar sobre todo si se decide explotar la interacción a través de la emisión multipantalla o multiplataforma.

El denominado rey de los deportes “futbol” es sin duda el evento en vivo más demandado por los encuestados 36.4% sin embargo existe una considerable preferencia por los conciertos de música en vivo con cerca del 38.9% y las carreras automovilísticas con un 22.9%.

Un amplio 72.4% de los encuestados coincidieron que el contenido de las producciones nacionales debe mejorar para ser competitiva con la gran cantidad de contenido extranjero. La calidad de los actores/actrices junto con la promoción de dichas producciones también son factores que la gente considera se deben mejorar. Esto se proyecta en la figura 17.

En la tercera y última sección que busca evaluar la programación de Teleamazonas, se presenta una buena calificación de Noticias y deportes, sin embargo, tiene una evaluación

muy baja en sus programas de entretenimiento como novelas, *realities*, *shows* en vivo, se rescatan sus reportajes que tienen una calificación regular, así como sus películas.

4.2.4.2 *Análisis de resultados del mapa de Empatía*

Para este análisis se emparejan las ideas de los dos grupos, En el ¿Qué siente? se puede concluir que la audiencia ecuatoriana piensa que la televisión tradicional solo representa Noticias y en ciertas ocasiones deportes, muchos creen que la programación de entretenimiento es aburrida y poco interesante. Esto se ha vuelto un común denominador en poblaciones jóvenes, sobre todo, además cunado de entretenimiento se trata, la gran mayoría prefiere consumir contenido de Internet, en cualquiera de sus presentaciones. Los participantes coinciden además que Teleamazonas es un canal muy conservador y de postura muy formal.

En el segmento ¿Qué hacen? del mapa de empatía se muestra que la ciudadanía considera que no hay contenido que se acople a sus gustos o preferencias, además quieren ver el contenido en el momento que decidan, consideran que la tv tradicional les limita a ver en cierto horario que muchas veces es imposible mantener.

En el segmento ¿Qué oyen? Se generaliza que la tv tradicional es aburrida y que no hay nada interesante que ver. Pero se suman comentarios interesantes como que les gusta enterarse de los programas o noticias que están en tendencia o que son relevantes, además a la gente le gusta confirmar en medios tradicionales, la noticia que oyó entre su entorno o vio en redes sociales.

En el Segmento ¿que ve? existe un común denominador que todos los participantes, pues indicaron que solo ven noticias en tv tradicional y para entretenimiento usan plataformas streaming y redes sociales, se destaca las observaciones como que se comparten las cuentas de plataformas de VoD.

4.3 Definir

4.3.1 *Herramientas*

4.3.1.1 *Mapa NPDO*

Esta herramienta sirve para definir los problemas, deseos y observaciones detectadas de una encuesta o entrevista, de esta forma organiza cada uno de acuerdo a su característica y permite enfocar el resto de las etapas en cubrir cada una de ellas.

4.3.1.2 *Perfil de Usuario*

Consiste en crear una ficha de cada modelo de televidente. Debe tener una descripción sencilla sobre sus hábitos y necesidades. Esta herramienta sirve para tener presente siempre a los usuarios a los que va dirigido la solución y permite enfocar cada idea al perfil del usuario definido.

4.3.2 *Descripción de la dinámica*

Una vez empatizados con los usuarios que consumen contenido audiovisual o televisión, se les explicó el objetivo de la etapa 2 de Definición, seguidamente se entregó el mapa de necesidades, problemas, deseos y observaciones para ello se les solicitó como mínimo tres ideas de cada uno y que posean correlación con los sentimientos levantados en la etapa 1. Para el desarrollo de esta actividad se les otorgó 15 minutos.

Para definir el perfil de usuario, se les solicitó que se den dos minutos para acordar sobre quién trabajarían y continuación plasmaron sus ideas en los *post-it* para colocarlos en las áreas correspondientes del formato entregado. Anexo 6

4.3.3 *Resultados*

4.3.3.1 *Resultado de la herramienta Mapa NPDO*

A partir de los formatos llenados por los participantes se presentan los resultados de mapa NPDO, de Color azul los resultados del grupo #1 y de verde los resultados del grupo #2.

Tabla 15. Resultados de mapa de NPDO del grupo 1.

GRUPO 1			
MAPA NPDO			
NECESIDADES	**PROBLEMAS**	**DESEOS**	**OBSERVACIONES**
Aterrizar acontecimientos a realidad propia	No tiene tiempo para ver tv	Tener contenido rápido	Debemos transformarnos en un medio mas digital
Demandan variedad, flexibilidad, calidad	El contenido es muy largo y aburrido	Tener contenido al alcance de la mano	Campaña conjunta entre departamentos
Contenido educativo	Contenidos tradicionales	Información no parcializada	Determinar mejor el target de cada franja
Mejorar programación	Posturas conservadoras	Programas familiares	Comunicación acorde al target
Versatilidad de contenido	Falta de producción nacional	Manejar su propio tiempo	Escuchar a la gente
Mayor y mejor información de la parrilla de programación	Repetición de contenido	Tomar en cuenta la opinión	Definir mejor el objetivo general anual y relación del mercado
Programación con la que se sientan identificados	Programas elitistas	Tener capacidad de decisión en los contenidos	Socializar proyectos al personal
Decidir cuando quiere ver los programas de su preferencia	Horarios poco flexibles	Tener variedad de contenidos	
Programas mas apegados a la realidad de su estilo de vida	Rigidez del formato no permite abrirse a nuevas experiencias	El medio de TV se modernice	
		Contenidos mas acorde a la época	
		Imparcialidad	
		Cercanía a la comunidad	

Tabla 16. Resultados de mapa de NPDO del grupo 2.

GRUPO 2			
MAPA NPDO			
NECESIDADES	**PROBLEMAS**	**DESEOS**	**OBSERVACIONES**
Reset general	Poca apertura al cambio	Que haya una comunicación mas fluida	Mejorar los procesos de relación interna
Nuevas estrategias para llegar a la audiencia	Trabajo aislado de los departamentos	Colaboración interdepartamental	La audiencia espera mas de TeleAmazonas
Cambio de alta dirección	Poco trabajo en equipo	Involucrar a todo el personal	Se debe mejorar la programación
	La comunicación no es un negocio	Ver necesidades internas	
		La audiencia es cada vez mas exigente	

4.3.3.2 *Resultado de perfil de usuario*

A continuación se muestran los resultados de los perfiles utilizados definidos por cada grupo.

Tabla 17. Resultados de Perfil de usuario del grupo 2.

GRUPO 1
PERFIL DE USUARIO
Nombre: Cualquiera
Edad: 22-35
Profesión: cualquiera
Estado: soltero/casado
Ciudad:
Estilo de vida:
fitness
proactiva
vida social activa
Compartir con amigos
De vanguardia
Proyección de crecimiento financiero
deportistas
viajeros
Personalidad:
divertido
conservador
clase trabajadora media /alta
animalista
intelectual
ecológica
descomplicado
Objetivos:
Tener una sociedad mas justa y equitativa
Ser mas saludable
Mejorar su entorno/ comunidad
Conocer el mundo
Ver solo contenido que aporte a su estilo de vida
Frustraciones:
No tiene tiempo para entretenimiento
Tienen agendas apretadas casis siempre
Tiene limitaciones económicas
No tienen información que pueda convertirlas en oportunidades
Limitarse a una parrilla de programación y no poder elegir que ver
Limitado por su vida rutinaria

Tabla 18. Resultados de Perfil de usuario del grupo 2.

GRUPO 2
PERFIL DE USUARIO
Nombre: Pepita
Edad: 30 años en promedio
Profesión: Ingeniera., economista, cualquiera, etc.
Estado: Soltera
Ciudad: GYE
Estilo de vida:
fitness
independiente
cuida su salud
viajera
Personalidad:
adulta joven
sin compromiso
relajada
descomplicada
Objetivos:
Quiere ver contenido multimedia corte a su estilo de vida
Cubrir sus deudas sin presión
No estresarse por las deudas
Ser sana y verse bonita
Quiere que la tv sea su compañía
Frustraciones:
La sociedad o su familia no la comprenden
No encuentran el amor

4.3.4 *Análisis de resultados*

4.3.4.1 *Análisis de Mapa NPDO*

Las necesidades detectadas por el grupo 1 fueron: una programación más apegada a la realidad y estilo de vida de los ecuatorianos, contenido con el que se identifiquen, tener el poder de decisión de cuando ver el programa de su preferencia, en tv de señal abierta necesitan mejor información de la parrilla de programación. En el caso de los problemas destacan la poca flexibilidad de los horarios de la emisión del contenido y se vuelve a hacer presente la necesidad de decidir cuándo ver cierto programa. También coinciden que un problema es que Teleamazonas mantiene una postura elitista y conservadora, esta perspectiva

probablemente se asocia con el estilo de vida de audiencia joven. En los deseos nuevamente destaca que desean manejar su propio tiempo de consumo y quieren que su opinión sea tomada en cuenta, en el contexto informativo desean mayor imparcialidad y cercanía con la comunidad. Por otro lado, el grupo 2 plasmó sus ideas desde su posición como colaboradores de la empresa. Con ello se evidencia que debe mejorar la comunicación interna entre colaboradores y áreas, se deben involucrar más a todos los empleados, hacer un cambio de cultura y mejorar las estrategias de llegada a la audiencia.

4.3.4.2 *Análisis de Perfil de usuario*

El grupo 1 se enfoca en un perfil de usuario bastante abierto, son hombres y mujeres de cualquier estado civil y un rango de edad que apunta a jóvenes y adultos. Que lleven un estilo de vida saludable y deportista, sociales, de vanguardia y con proyección de crecimiento financiero. Su personalidad es animalista y ecológico, además buscan una sociedad más justa y equitativa, estas características sin duda es un común denominador de las nuevas generaciones. Respecto a las frustraciones se repite el hecho de que no tienen suficiente tiempo libre para entretenimiento y que no pueden elegir que contenido ver en sus tiempos libres. Las limitaciones económicas también son una frustración generalizada.

EL perfil de usuario objetivo del grupo 2, son mujeres jóvenes y adultas, independientes, con un espíritu libre, que cuidan de su salud y su cuerpo, Entre sus objetivos destacables son tener estabilidad económica y poder consumir contenido multimedia que aporte en su estilo de vida. Les frustra la incomprensión de la sociedad, machismo y la falta de amor.

Todas las características de perfil de usuario ideal mencionadas por los dos grupos son bastante abiertas y pueden ser tratadas dependiendo el tipo de contenido que se emita, sin embargo se pueden realizar estrategias para permitir la identificación con grupos ecológicos y ambientalistas y que busquen mejorar su situación financiera. Como emprendedores.

4.4 Idear

4.4.1 *Herramientas*

4.4.1.1 *Mapa Mental*

Aporta en el desarrollo de un pensamiento central y sus posibles conexiones con otros, esto debido a que favorece la fluidez de ideas para obtener una visión macro, pero sencilla del tema central. Además, permite generar una gran cantidad de opciones para resolver problemas del grupo objetivo o mejorar un producto/servicio.

4.4.1.2 *Selección NUF*

Permite evaluar ideas en base a 3 criterios viabilidad, novedad y aporte de valor en un rango del 1 al 5 con el fin de elegir las ideas con mayor potencial.

4.4.1.3 *Canvas*

Permite diseñar el modelo de negocio en un lienzo que defina la propuesta de valor, los clientes, la relación con ellos, los canales de comunicación, las actividades y recursos principales, los socios clave, y los gastos e ingresos.

4.4.2 *Descripción de la dinámica*

Con las etapas 1 y 2 finalizadas, se procedió a colocar frutas y *snack* saludables en la mesa de trabajo, se solicitó que analicen 1 minuto y visualicen colores de las imágenes entregadas previamente con el fin de despertar aún más la creatividad. Con esta introducción se procedió a entregar los formatos de mapa mental para que generen ideas de solución y su conexión con ideas secundarias, para ello se les otorgó 20 minutos.

Así finalizó la primera jornada de Design Thinking, mi persona como moderador organizó las ideas y llevó impresas para que en el segundo día de desarrollo de la metodología, realicen una selección NUF de la mejor idea. Aquí fueron calificando en un rango del 1 al 5 lo novedosos, útil y factible de las ideas y sus conexiones. El resultado de esta herramienta

fue una sola idea de solución central y complementada. Para esta selección se entregó 19 minutos.

Con base en la idea central, se procedió a realizar un Canvas, una de las herramientas más importante, que luego sirvió para definir el modelo de negocio propuesto. Para el desarrollo de esta herramienta se les permitió 25 minutos de tiempo que se extendió hasta los 30 minutos. Debido al corto tiempo, mediante el chat grupal para coordinación de los talleres, se les presentó el *Canvas as-is* de Teleamazonas, levantado previamente en el diagnóstico estratégico, esto con el fin de que tengan una idea más amplia de la herramienta y vean a donde se debe llegar. Durante el desarrollo de esta herramienta se apoyaba a los grupos a entender cada área del lienzo.

4.4.3 *Resultados*

4.4.3.1 *Resultado de Mapa Mental*

A continuación se muestran los resultados de los mapas mentales de cada grupo.

Tabla 19. Resultados de mapa mental de soluciones del Grupo 1.

GRUPO 1		
MAPA MENTAL DE SOLUCIONES		
CONSUMIDOR DE PLATAFORMAS DIGITALES		
N°	**Idea principal**	**Idea relacionada**
1	Socializar mejor la decisión de los contenidos que se emiten	
2	Mejorar la tecnología y operaciones	
3	Parrilla de contenidos dinámica	Mejorar mejor la investigación que se hace sobre los intereses de la audiencia
4	Hacer alianzas con productoras o plataformas de contenido	
5	Hacer producción nacional nueva	Mejorar el perfil de los directores para cambiar de mentalidad
		Hacer miniseries y películas ecuatorianas
6	Dejar de ser formales	Tener influencers que generen contenido no tan estricto con el formato
7	Hacer digital el contenido de los medios	Crear una plataforma de video por suscripción
8	Tener contenido específico para cada grupo de interés	
9	Emitir programas que influencien en su estilo de vida	Impulsar programas que se preocupen por la salud mental y física de la gente
		Encuesta boca a boca que entiendan mejor los gustos y preferencias

Tabla 20. Resultados de mapa mental de soluciones del Grupo 2.

GRUPO 2		
MAPA MENTAL DE SOLUCIONES		
CONSUMIDOR DE MEDIA		
N°	**Idea principal**	**Idea relacionada**
1	Contenido acorde a la realidad ecuatoriana	Cambiar el chip de los gerentes
		Hacer nueva programación acorde a realidad nacional
		Mejorar la dirección
2	Mejorar la interacción	Realizar producción nacional
		Brindar capacitación constante a colaboradores
		Brindar una opción de vanidades
3	Retroalimentarnos con los usuarios	Tener una medición real del ranking de audiencias
4	Hacer cambios generacionales	actualización de producción en video/audio/fotografía
		Cambiar el perfil profesional de los operadores
5	Mantener información constante	Dar continuidad a los temas noticiosos
6	Hacer programación propia	Producción innovadora
7	Ser un semillero de talentos de pantalla/ actores/actrices	Hacer una escuela de televisión
		Incursionar en la academia
8	Ser una productora de contenidos deportivos	Comprar el canal del futbol
		Tener derechos de transmisión de eventos deportivos locales, bici, box,
		Organizar campeonatos deportivos

4.4.3.2 *Resultado de Selección NUF*

Para elegir una idea de solución en la que se centra el desarrollo de la metodología, se presentan los resultados de los mapas mentales de cada grupo y su selección NUF.

Tabla 21. Resultados de selección NUF del Grupo 1.

GRUPO 1				
SELECCIÓN NUF				
IDEA	**NOVEDAD**	**UTILIDAD**	**FACTIBILIDAD**	**TOTAL**
Hacer digital el contenido de los medios	5	5	3	13
Hacer producción nacional nueva	3	4	3	10
Emitir programas que influencien en su estilo de vida	3	3	4	10
Mejorar la tecnología y operaciones	3	5	1	9
Hacer alianzas con productoras o plataformas de contenido	2	3	4	9
Tener contenido específico para cada grupo de interés	3	4	2	9
Socializar mejor la decisión de los contenidos que se emiten	1	3	4	8
Dejar de ser formales	2	3	3	8
Mejorar la parrilla de contenidos dinámica escuchando a la audiencia	1	3	3	7

Tabla 22. Resultados de selección NUF del Grupo 2.

GRUPO 2				
SELECCIÓN NUF				
IDEA	**NOVEDAD**	**UTILIDAD**	**FACTIBILIDAD**	**TOTAL**
Ser una productora de contenidos de entretenimiento y deportivos	4	5	3	12
Contenido acorde a la realidad ecuatoriana	3	4	4	11
Hacer programación propia	4	4	3	11
Mejorar la interacción	3	3	4	10
Ser un semillero de talentos de pantalla/ actores/actrices	3	4	3	10
Retroalimentarnos con los usuarios	3	2	4	9
Mantener información constante	2	3	4	9
Hacer cambios generacionales	1	4	2	7

4.4.3.3 Resultado de Canvas

En las tablas 23 y 24 se presentan los resultados de los *Canvas*, de color azul los resultados del Grupo 1 y de verde los resultados del Grupo 2.

Tabla 23. Resultados de *Canvas* Grupo 1.

<table>
<tr><th colspan="5">GRUPO 1</th></tr>
<tr><td colspan="5">Canvas</td></tr>
<tr><th>Socios clave</th><th>Actividades clave</th><th>Propuesta de valor</th><th>Relación con clientes</th><th>Segmentos de clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="4">-Proveedores de equipos e infraestructura técnica.
-Proveedores de contenido
-Cdn de redes sociales y streaming.
-Deportistas
-Influencers</td><td>Alimentar de contenido a plataforma
-Publicitar plataforma en redes sociales.
-Tener equipos de redes preparados para los proyectos.
-Investigar que quieren ver los consumidores de media.
-Cambio radical de contenido
-Recuperar material de archivo</td><td rowspan="4">Ofrecer contenido digital en plataforma bajo suscripción
-Ofrecer espacio de entretenimiento real
-Potenciar plataformas digitales
-Pautaje en plataformas digitales.</td><td>-Cumplimiento de niveles de rating ofertados.
-Eficiente puesta al aire de anuncios publicitarios.

-Contenido específico y exclusivo
- Medios tradicionales de comunicación con pautantes</td><td rowspan="4">Consumidores de media de 15 a 45 años
-Clase A y clase B</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td>-Periodistas de trayectoria.
-Adjudicación de frecuencias (canal 4)
-Recurso humano.
-Infraestructura técnica.
-Knox -how
-Marca Teleamazonas</td><td>Medios digitales, web, redes sociales.
-Pautar en televisión de paga
-Pautar en medios internacionales.
-G5Activaciones de marca</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">Gastos</td><td colspan="2">Fuentes de ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="3">Costo de mantenimiento de infraestructura tecnológica
-Nómina de talento humano especializado
-Mantener CDN</td><td colspan="2">-Venta de publicidad
-Contenidos bajo suscripción</td></tr>
</table>

Tabla 24. Resultados de *Canvas* Grupo 2.

<table>
<tr><th colspan="5">GRUPO 2</th></tr>
<tr><td colspan="5">Canvas</td></tr>
<tr><th>Socios clave</th><th>Actividades clave</th><th>Propuesta de valor</th><th>Relación con clientes</th><th>Segmentos de clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Co productores
-Incine
-Producción audiovisual UDLA
-Instituto especializado de actuación
-Personal técnico operativo calificado
-Institutos IAVQ</td><td>Hacer buen guion de contenidos
-Buena preproducción
-Actores y actrices de primera
-Respetar y fijar presupuestos de producción
-Preparar a participantes de la producción</td><td rowspan="3">Ofrecer programas de producción nacional, series películas
-Impulsar la cultura ecuatoriana
-Cubrir distintas disciplinas deportivas</td><td>Programas que permitan identificarse a los consumidores de contenido nacional</td><td rowspan="3">Personas de GYE mayores de 18 años
-Productores nacionales de alimentos
-Industria deportiva nacional.
-Empresas de servicios de salud</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td>Recurso humano calificado
-Recurso tecnológico de vanguardia</td><td>Publicidad en medios de transporte urbano
-Redes sociales</td></tr>
<tr><td colspan="2">Gastos</td><td colspan="3">Fuentes de ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Costo de inversión en infraestructura de producción
-Recurso tecnológico</td><td colspan="3">Auspicios de publicidad en el contenido.
-Canjes con socios estratégicos.
-Venta de talentos</td></tr>
</table>

4.4.4 *Análisis de resultados*

Los resultados del mapa mental presentan gran cantidad de soluciones, se evidenció justamente que cada persona aportó con iniciativas desde la experiencia en su área de trabajo. Por ejemplo, el productor de noticias indicó que se debe mantener informado constantemente si es posible 24/7 dando continuidad y seguimiento a las noticias y sus protagonistas. El productor de deportes propone realizar coberturas de campeonatos locales y diversificar los tipos de deportes que se transmiten. Del departamento de producción propuso hacer contenido acorde a la realidad nacional y producción nueva y hacer alianzas con productoras extranjeras. Además, se encontraron ideas muy buenas desde el departamento de ventas con la internacionalización de la producción propia e *influencers* menos formales y que capten público joven. De las áreas técnicas/operativas, programación y marketing coinciden que se debe promover la emisión de contenidos en medios digitales a través de plataformas de VoD por suscripción.

Justamente en base a esas ideas y a sus ramificaciones en la selección NUF, el Grupo 1 eligió la solución de “Crear una plataforma de VoD por suscripción”. Así mismo el grupo 2 eligió ser una productora de contenido de entretenimiento y deportivo nacional.

El resultado de las dos ideas principales cubre muchas de las necesidades y problemas detectados por los usuarios y en base a ello cada grupo construyó su modelo de negocio las cuales convergen perfectamente en un único modelo de negocio que va acorde con la nueva tendencia de “Integración vertical”. Estas ideas son analizadas de mejor manera al finalizar la metodología y presentar el *Canvas to be* más adelante.

4.5 Prototipar

4.5.1 *Herramientas*

4.5.1.1 Storyboard

Consiste en definir las distintas actividades que debe desarrollar un usuario en el uso de la solución y plasmarlas de forma gráfica. Es recomendable tener una idea bien definida y plasmarla primero en un pequeño guion esquemático para después dibujarla.

4.5.2 *Descripción de la dinámica*

Con la idea de solución clara y la idea de su modelo de negocio, los participantes graficaron el consumo de las soluciones planteadas por un usuario final, Para ello se solicitó que se lo realice de forma cronológica, sin embargo muchas ideas iban surgiendo después, por ello se solicitó que al finalizar el desarrollo de esta herramienta, enumeren las etapas de la historia. Para esto se les permitió 15 minutos.

4.5.3 *Resultados*

Resultado de StoryBoard

A partir de los gráficos llenados por los participantes se presentan únicamente los resultados textuales del Storyboard, de color azul los resultados del grupo #1 y de verde los resultados del grupo #2.

Tabla 25. Resultados de Storyboard Grupo 1.

GRUPO 1
STORYBOARD **PROYECTO: PLATAFORMA DIGITAL BAJO SUSCRIPCIÓN**
Abrir la interfaz de usuario
Loguearse
Selección de contenido
Despliegue de temas o capítulos
Ponerle PLAY
Consumir media mientras come
Consume media mientras viaja
Consume media en el bus
Se habla sobre el contenido generado con amigos y familia
Valoran Like/Dislike los contenidos y comentan
Arman listas de reproducción
Somos una nueva plataforma

Tabla 26. Resultados de Storyboard Grupo 2.

GRUPO 2
STORYBOARD **PROYECTO: PRODUCTORA DE CONTENIDOS DE ENTRETENIMIENTO Y DEPORTES**
Promoción del programa serie/película en redes sociales, tv
Promoción en medios de transporte de gye
Consumidor de media llegando a casa después del trabajo
consumidor prendiendo el televisor , se acuesta en la cama o frente al sofá
Individuo ve el programa
Individuo se identifica con los actores, locaciones, cultura, etc.
Consumidor de media conversa con sus amigos/familiares del programa
El consumidor compra artículos de su personaje favorito de la serie.
El consumidor espera una siguiente temporada.

4.5.4 *Análisis de resultados*

En el desarrollo de la herramienta Storyboard permitió expandir aún más la imaginación respecto al uso de las soluciones planteadas, fue necesario organizar por números, debido a que no siguieron el orden del formato entregado puesto que cada idea generaba una nueva que podía o no, estar en la cronología adecuada.

Con ese contexto expuesto en el párrafo anterior, el grupo 1 graficó la idea de la plataforma digital bajo suscripción desde el primer pago, a través de tarjeta de crédito, loguearse, abrir la interfaz de usuario y navegar en busca de contenido, selección de contenido, reproducción donde sea y cuando sea, valoran el contenido, comentan entre su círculo social y se mantienen expectante por más contenido.

El grupo 2 que se inclinó por ser una productora de contenido de entretenimiento y deportes dibujó el consumo de las producciones desde la promoción en vallas publicitarias/medios digitales/ medio de transporte, usuarios en sus hogares viendo el programa en un televisor, solos o con familia/amigos, usuarios comentando del programa con sus amigos y finalmente comprando artículos o productos relacionados con el programa.

4.6 Evaluar

4.6.1 *Herramientas*

4.6.1.1 *Mapa de experiencia de usuarios*

Permite identificar los puntos de conexión entre los usuarios a lo largo del uso del producto o servicio para mejorar la experiencia final. Esto nos permite ver “la foto completa” y encontrar puntos de fricción, así como también oportunidades de mejora.

4.6.2 *Descripción de la dinámica*

En la última etapa de Design Thinking se utilizó el mapa de experiencia de usuario para evaluar la solución planteada por cada grupo, para ello se les entregó un formato impreso en A3 y mediante cruce de líneas fueron plasmando las ideas. Para esto se otorgó 10 minutos. En el desarrollo se encontraron que abría dos varios caminos, se solicitó que tracen la ruta con distinto color.

4.6.3 *Resultados*

Tabla 27. Mapa de Experiencia de usuario Grupo 1.

	GRUPO 1						
	PROYECTO: PLATAFORMA DIGITAL DE VIDEO POR SUSCRIPCIÓN						
	MAPA DE EXPERIENCIA DE USUARIO						
	Antes		**Durante**			**Después**	
Experiencia Positiva		Cliente esta expectante por anuncio de la nueva plataforma de TA	Organiza lo que quiere ver	Organiza su contenido Comparte el contenido con sus amigos	Se hacen fieles a la plataforma.	Tiene expectativa por nuevos contenidos	Comentan de la plataforma con amigos y familiares
			Cliente se loguea por primera vez y recuerda su contenido tradicional	Expectativa por nuevo contenido			
Experiencia Negativa		Cliente tiene que pagar por su suscripción					
	El cliente esta enojado porque considera que los medios no se hacen digitales			Usuario molesto si no hay mas contenido nuevo		Cancela la suscripción por falta de contenido	

Tabla 28. Mapa de Experiencia de usuario Grupo 2

	GRUPO 2						
	MAPA DE EXPERIENCIA DE USUARIO						
	PROYECTO: PRODUCTORA DE CONTENIDOS DE ENTRETENIMIENTO Y DEPORTES						
	Antes		**Durante**			**Después**	
Experiencia Positiva			Cliente cambia de canal hasta encontrar TA y ver la serie usuario ve el programa muy atento	Cuando regresan del corte comercial nuevamente se pone atento	Expectativa por el siguiente capítulo o serie	TA abierta tiene acogida y se vuelve tendencia El usuario se hace fan del programa	Comentan del programa con amigos y familiares
		Cliente esta expectante por anuncio de la nueva serie nacional de TA			Se emite producción nacional de calidad		
Experiencia Negativa	Usuario no tiene interes por la tv nacional, solo ve noticias			Usuario se aburre cuando dan publicidad en cortes comerciales			
		Espera en largas filas para ingreso a estrenos en cines		Si el contenido no es tan bueno, el consumidor cambia de canal	Se engancah de otro programa	Cliente no regresa al programa de TA	

4.6.4 *Análisis de resultados*

A lo largo de la usabilidad de la solución del Grupo 1 se determina que hay ciertas experiencias negativas que se pueden mejorar, por ejemplo, el proceso de pago de la suscripción de la plataforma, esto tiene que ser lo más simple y automático posible. Otra experiencia negativa es cuando no se tiene más contenido novedoso para ver en la plataforma, lo cual hace imprescindible hacer lanzamiento de contenido de forma estratégica, periódicamente y actualizado.

El Grupo 2 enfocado en realizar producción propia de contenido, identificó como experiencias negativas los cortes comerciales que interrumpen un programa. Además, si se emite el material en salas de Cine, la espera debido a largas filas de ingreso es otra experiencia que se puede mejorar. Estas debilidades deben ser tomadas en cuenta para evitar que el usuario abandone el producto.

Un aspecto importante con el cual coincidieron los dos grupos, con el fin de mantener una experiencia de usuario positiva y siempre expectante, es entregar al usuario un contenido de alta calidad.

4.7 Nueva propuesta de valor

Kotler & Armstrong definieron en 2013 que una propuesta de valor es el conjunto de beneficios o valores que prometen entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades y cubrir su deseos. En tal virtud, con el diagnóstico estratégico y el desarrollo de *Design Thinking* se plantea como nueva propuesta de valor lo siguiente:

Ofrecer al consumidor ecuatoriano de televisión tradicional y medios digitales, contenido audiovisual informativo y de entretenimiento de calidad, que aporte valor a su estilo de vida. El consumidor tendrá el poder de decisión sobre qué, cómo, cuándo y dónde ver los programas, así como del tipo de suscripción. La audiencia se sentirá identificada con la oferta de producción nacional y se promueve el talento ecuatoriano

4.8 Nuevo modelo de negocio (*Canvas To Be*)

Al finalizar el desarrollo de todas las etapas de la metodología *Design Thinking*, su respectivo análisis y con la nueva propuesta de valor planteada, en la figura 29 se presenta un nuevo lienzo de modelo de negocio "*Canvas To Be*". En color azul se plantean los factores que impulsaran la entrega de la nueva propuesta de valor.

Tabla 29. *Canvas* To Be propuesto.

<table>
<tr><th colspan="5">Canvas To-Be</th></tr>
<tr><th>Socios clave</th><th>Actividades clave</th><th>Propuesta de valor</th><th>Relación con clientes</th><th>Segmentos de clientes</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">Proveedores de equipos e infraestructura técnica audio/video.
-Cable operadores
-Clientes de gran presencia en el mercado.
-Accionistas
-Arcotel.
- Proveedor de datos de rating y share de sintonía
-Productoras deportivas nacional.
-Proveedores de programación (novelas, caricaturas, películas, series).
-Cdn de redes sociales y streaming.

- Directores, productores y guionistas de cine y televisión
- Actores /actrices
- Productoras de cine independiente.
- Inversores
- Institutos de producción audiovisual.
-Deportistas e Influencers</td>
<td>Vender espacios televisivos.
-Producir contenido noticioso y de entretenimiento de calidad.
-Garantizar la continuidad de transmisión
-Realizar investigación periodística.
-Ofertar programación multitarget variada.
- Promoción agresiva de nuevas producciones (series, películas)
-Activaciones de marca en ferias cinematográficas.</td>
<td rowspan="2">Posicionamiento de marca y promoción de productos de anunciantes.
- Captación de nuevos clientes y fidelización de clientes existentes para anunciantes.

- Noticiero de primera categoría
- Información oportuna y confiable.
-Información deportiva
- Programación entretenida y variada

- Contenido bajo demanda por streaming
- Biblioteca de contenido ecuatoriano de calidad, sin publicidad.
- Pre-Estrenos en cartelera.
- Acceso a shows eventos en vivo.
- Identificación de las producciones con la cultura ecuatoriana.
- Eventos deportivos locales</td>
<td rowspan="2">Cumplimiento de niveles de rating ofertados.
-Eficiente puesta al aire de anuncios publicitarios.
-Emisión de programación ecuatoriana de calidad
- Comunicación de problemas y necesidades de la comunidad a través de medios informativos.

- Disponibilidad 24/7 de plataforma de suscripción.
-Contenido exclusivo
- Poder de decisión de Qué, Cómo, Cuándo y dónde consumir contenido.
- Capacidad de decisión del plan de suscripción (básico, estándar, Premium).</td>
<td rowspan="2">Empresas y marcas anunciantes en TV.
-Agencias de marketing y publicidad.
-Anunciantes de productos nuevos.
-Audiencia de tv tradicional

- Suscriptores de Video bajo demanda
- Consumidores en general de contenido ecuatoriano.
- Usuarios de plataforma con publicidad programática .
-Compradores extranjeros de producciones propiedad de TA</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos clave
Periodistas de trayectoria.
-Adjudicación de frecuencias (canal 4)
-Recurso humano.
-Infraestructura técnica.
-Know -how
-Marca Teleamazonas

-Recursos tecnológico de vanguardia.
- Equipo técnico operativo calificado.
-Creadores de contenido especializado.
- Seguridad de la red</td>
<td>Canales
Departamento de ventas
-Cartera de clientes
- Señal de TV abierta y Cable
-Medios digitales, web, redes sociales.

- Aplicación móvil para Android y IOS.
- Ferias cinematográficas.
- Publicidad móvil en gigantografías</td>
</tr>
<tr><th colspan="3">Costos</th><th colspan="2">Fuentes de ingresos</th></tr>
<tr>
<td colspan="3">Nómina
- Soporte correctivos de equipos.
- Mantenimiento de flota de vehículos
- Costo de producción
- Costo de programas extranjeros
- Costo logístico de despliegue equipos de noticias

- Costo de infraestructura de producción
- Costo de infraestructura tecnología y desarrollo
- Costos de publicidad y marketing</td>
<td colspan="2">Venta de publicidad en tv tradicional
-Porcentaje de réditos de talentos de pantalla
-Servicios de producción para terceros

-Auspicios de publicidad en el contenido.
-Ingresos por suscripción.
-Canjes de productos/servicios
-Venta de producciones al exterior
-Venta de talentos
-Retail Merchandising</td>
</tr>
</table>

5. PROPUESTA Y DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Construcción del Plan estratégico

Con base en el nuevo modelo de negocio planteado en el capítulo anterior, se propone un plan estratégico desarrollado con un cuadro de mando integral *Balanced ScoreCard*

Se propone a continuación la misión, visión y valores que definen la nueva razón de ser de Teleamazonas y guíe su accionar hacia la consecución de los nuevos objetivos.

5.1.1 *Fundamentos filosóficos*

Misión

Crear y difundir contenido audiovisual informativo y de entretenimiento de calidad, con responsabilidad social y en beneficio de la comunidad.

Visión

Para 2025 ser la opción informativa y de entretenimiento audiovisual número 1 del Ecuador, que cree y emita contenido dirigido al consumidor.

Valores

- Ofrecer contenido informativo y de entretenimiento de calidad que aporten valor
- Velar por la seguridad y salud de los colaboradores en el desempeño de sus funciones.
- Asegurar que todas las actividades y grupos de interés operen bajo el marco de la ética y responsabilidad social.
- Promover entre los colaboradores una cultura de excelencia y mejora continua.
- Impulsar la innovación en todos los procesos institucionales.

5.1.2 *Lineamientos estratégicos*

Se presenta en la tabla 30 las acciones estratégicas de ataque que surgen a partir del análisis de la combinación de las fortalezas y oportunidades. También, se muestra en la tabla 31 las acciones estratégicas de defensa donde se analiza la combinación de las debilidades con las amenazas.

Tabla 30. Acciones estratégicas de ataque

MATRIZ DE CRUCE DE FODA					
Acciones estratégicas de ataque			***Oportunidades***	O1	Poca identificación y acercamiento de la ciudadanía a la programación de tv actual
				O2	Acontecimientos relevantes de ambito naturales/ políticos /sociales/ elecciones
				O3	Existe poca creación de producción nacional de calidad
				O4	Creación de nuevos canales de comunicación/difusión de contenido/ apps
				O5	Televisión tradiconal no llega al público joven
				O6	Nuevos hábitos de consumo de contenido de tv tradicional por medios digitales
Fortalezas	F1	Buen posicionamiento de la marca teleamazonass	***Acciones estratégicas para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades***	F1-O3	Ejecutar producciones nacionales con la marca Teleamazonas genera impresión de buena calidad al consumidor
	F2	Periodistas de noticias de trayectoria.		F2-O2	Aprovechar al máximo la imagen de los periodistas en los acontecimientos nacionales relevantes
	F3	Se cuenta con los periodistas deportivos mas conocidos del país		F3-O5	Realizar contenido para redes sociales con periodistas deportivos
	F4	Noticieros relevantes e influyentes		F4-O6	Realizar videos noticiosos divertidos para redes sociales/ instagram/tiktok, menos formales.
	F5	Emision multipantalla Señal abierta, cable, medios digitales		F5 -O5	Evaluar constantemente los gustos de audiencia joven
	F6	Recurso humano de mucha experiencia (know how)		F6- O5	Realizar producciones y transmitir eventos que atraiga público joven.
				F6-O4	Crear contenido nacional que se difunda en una plataforma digital de paga

Tabla 31. Acciones estratégicas de ataque

MATRIZ DE CRUCE DE FODA					
Acciones estratégicas de defensa			***Amenazas***	A1	Multiples opciones de contenidos multimedia por Internet
				A2	Publicidad en medios digitales llega mejor al publico objetivo
				A3	Disminución de audiencia de tv tradicional
				A4	Nuevas tendencias de consumo de medios audiovisuales
				A5	Disminución de la economía y liquidez de las empresas
				A6	Publicidad en medios digitales es mas económico
Debilidades	D1	Falta de comunicación interna de estrategias/ proyectos.	***Acciones estratégicas para convertir las debilidades en fortalezas y mitigar el impacto de las amenzas***	D1-A3	Mejorar la comunicación interna e involucramiento de colaboradores de todos los niveles jerárquicos para generar sentido de pertenencia y realizar producciones de alta calidad
	D2	Bajo nivel de audiencia en Guayaquil		D2-A3	Realizar estudios de mercado de audiencia guayaquileña para generar producción diferenciada que cubra deseos y necesidades para frenar disminución de audiencia
	D3	No se cuenta con un presupuesto anual asginado por areas		D3-A2	Cumplir con un presupuesto anual por departamento para mejora e innovación de infraestructura.
	D4	Colaboradores descontentos con la organización		D6-A5	Mejorar en capacitación para ahorrar costos por servicios de terceros
	D5	Falta de innovación y mejora continua en la cultra organizacional		D3-A6-A2	Lanzar una nueva linea de negocio que cuente con un presupuesto anual para desarrollar plataforma de VoD por suscripción
	D6	Falta de capacitación continua		D1-A3	Apostar por la integración vertical de contenido cinematográfico y de series para estar a la vanguardia de tendencias de consumo.

5.2 Mapa estratégico

Basados en los lineamientos estratégicos resultante de las acciones de defensa y ataque, se plantea los objetivos estratégicos en un mapa que además permite organizarlos desde las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y de Aprendizaje y crecimiento. En la figura 26 se presenta su interacción con el resto de objetivos que componen el mapa estratégico.

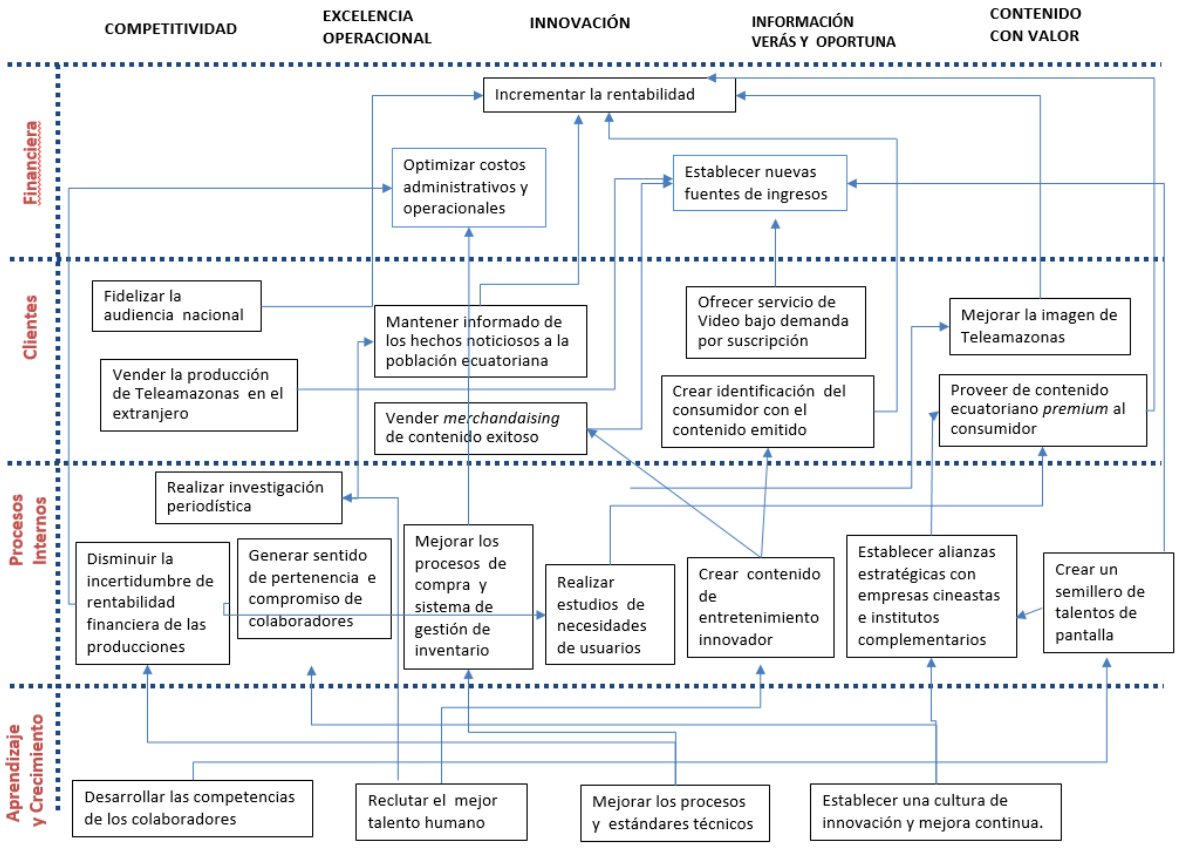


Figura 26. Mapa estratégico

5.3 Objetivos, Indicadores, Metas

Las organizaciones diseñan planes estratégicos para la consecución de sus objetivos y metas, ya sean a corto, mediano o largo plazo. Además necesitan establecer métricas o indicadores clave que les permita evaluar el accionar por la consecución de dichos objetivos. En la tabla 32 se presenta justamente el Cuadro de objetivos indicadores y metas.

En un entorno tan volátil como es el de la industria televisiva en donde la estrategia está en constante evolución se hace indispensable tener una herramienta de aprendizaje organizacional como el BSC. "En este contexto los resultados que ofrecen los indicadores propuestos servirán para evaluar si hay que cambiar las estrategias o inclusive el modelo de negocio". (Santos y Fidalgo, 2004)

De un total de 23 objetivos. 3 son de perspectiva financiera, 8 de enfoque al cliente, 8 de procesos internos y 4 de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 32. Cuadro de Objetivos, indicadores y metas de BSC

PLAN ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA	No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	Definición del Indicador/Fórmula	Unidad de Medición	Frecuencia de Actualización	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026
Financiera	1	Incrementar la rentabilidad	Tasa de incremento de Rentabilidad sober la inversión ROI	((ROI t1 - ROI t0)/ROI t0)X100	%	anual	5%	7%	9,0%	10,0%	15,0%
	2	Optimizar costos administrativos y operacionales	Porcentaje de ahorro del presupuesto de producción	(presupuesto de prod real gastado / presupuesto de prod asignado) x100	%	anual	5%	6%	7%	8%	8%
	3	Establecer nuevas fuentes de ingresos	Tasa de incremento de ingresos	((Ingresos t1 - Ingresos t0) / Ingresos t0))	%	anual	5%	7%	10%	15%	20%
			Porcentaje de Ingresos por nuevos servicios	(Ingresos por nuevos serv / Ingresos totales) x 100	%	semestral	2,00%	5,00%	10,00%	20,00%	40,00%
Clientes	4	Fidelizar la audiencia nacional	Promedio de Raiting de Sintonía	Promedio de Raiting anual		semanal	10	11	12	14	16
			Número de suscriptores	# de suscriptores en plataforma VoD y medios digitales	absoluta (#)	mensual	10000	20000	25000	30000	100000
	5	Mantener informado de los hechos noticiosos a la población ecuatoriana	Raiting de sintonia en programas informativos	Valor de raiting	absoluta (#)	semanal	Ç	1	1	2	2
			Tasa de crecimiento de métricas de analítica web	((métricas de analítica web t1 - métricas de analítica web t0) / métricas de analítica web t0) x100	%	mensual	5%	6%	7%	8%	10%
	6	Vender la producción de Teleamazonas en el extranjero	Número de producciones vendidas al extranjero	# de producciones vendidas	absoluta (#)	anual	0	1	2	3	5
	7	Crear identificación del consumidor con el contenido emitido	Tasa de Engagement por producción	(total de interacciones/ total de consumidores) x100	%	mensual	0	0	1%	50%	100%
	8	Ofrecer servicio de Video bajo demanda por suscripción	Número de suscriptores	# de suscriptores	absoluta (#)	mensual	0	0	1000	5000	50000
	9	Mejorar la imagen de Teleamazonas	Indicador del grado de satisfacción del cliente	NPS= %promotores - %detractores	%	mensual	10%	15%	25%	30	35%
	10	Promover consumo de contenido ecuatoriano premium	Número de producciones (nuveas y antiguas) lanzadas	# de producciones lanzadas	absoluta (#)	semestral	1	2	3	4	4
			Indice de la satisfacción de un cliente	CSAT= (#clientes satisfechos / #encuestados) x 100	%	mensual	0%	0%	30%	50%	70%
	11	Vender merchandaising de contenido exitoso	Ingresos anuales por merchandsing generado	Valor $$	absoluta (#)	anual	$ -	$ -	$ -	$50.000	$100.000

Procesos Internos	12	Realizar investigación periodística	Número de investigaciones publicadas	# de investigaciones publicadas	absoluta (#)	trimestral	3%	3%	2%	2%	1%
	13	Disminuir la incertidumbre de rentabilidad financiera de las producciones	Porcentaje de error del presupuesto calculado y el presupuesto real gastado	((presupuesto real / presupuesto calculado) - 1) x 100	%	semestral	10%	5%	4%	3%	2%
	14	Generar sentido de pertenencia e compromiso de colaboradores	Indice de sentido de pertenencia	/colabroadores comprometidos / total de colaboradores) x 100	%	anual	30%	40%	50%	60%	70%
	15	Mejorar los procesos de compra y sistema de gestión de inventario	Ahorros conseguidos	Ahorro= (Valor de compra - Meida de Valor en el mercado) x 100	absoluta (#)	semestral	2%	3%	4%	5%	6%
	16	Realizar estudios de necesidades de usuarios	Nùmero de estudios de preferencias y necesidades	# de estudios de mercado	absoluta (#)	semestral	1	2	2	2	2
	17	Crear contenido de entretenimiento innovador	Número de producciones nuevas lanzadas	# de producciones nuevas lanzadas	%	anual	1	2	3	4	4
	18	Establecer alianzas estratégicas con empresas cineastas e institutos complementarios	Número de beneficios conseguidos	# beneficios	absoluta (#)	anual	0,00	2,00	2,00	3,00	4,00
	19	Crear un semillero de talentos de pantalla	Tasa de Engagement por producción	(total de interacciones/ total de publicaciones) x100	%	trimestral	5%	10%	50%	100%	150%
			Número de talentos generados	# de talentos	absoluta (#)	anual	1,000	1,000	2,000	2,000	3,000
Aprendizaje y Crecimiento	20	Desarrollar las competencias de los colaboradores	N'umero de colaboradores certificados	#colaboradores certificados t0	absoluta (#)	anual	5,00	10,00	15,00	20,00	25,00
	21	Reclutar y retener el mejor talento humano	indice de rotación de empleados	((# empleados que salen/ ((# empleados ti + #empleados tf)/2)) x100	%	anual	6%	6%	6%	3%	2%
	22	Mejorar los procesos y estándares técnico-operativos	Tasa de fallas técnico-operativas	(fallas tec-op t1 - fallas tec-op t0)/ fallas tec-op t0	%	semestral	5%	4%	3%	2%	1%
	23	Establecer una cultura de innovación y mejora continua	Número de procesos de mejora	# de procesos de mejora	absoluta (#)	semestral	3,00	4,00	5,00	6,00	8,00
			# de ideas innovadoras	# de ideas innovadores por departamentos/unidades de negocio	absoluta (#)	semestral	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00

5.4 Proyectos estratégicos

En la Tabla 33, se presentan los proyectos estratégicos que se vinculan a cada uno de los objetivos estratégicos y su segmentación de cada perspectiva, además se propone un responsable, el entregable y una fecha tentativa de realización.

Tabla 33. Proyectos Estratégicos

PROYECTOS ESTRATÉGICOS						
No.	**Nombre Proyecto**	**Responsable**	**Productos Finales (Entregable)**	**Fecha de Inicio**	**Fecha de Finalización**	**Presupuesto Asignado**
1	Plan de modelo de negocio de producción, venta y emisión de contenido cinematográfico/series/novelas	G.General	Nuevo modelo de negocio	ene-23	mar-23	NA
2	Implementación de un sistema de análisis de rentabilidad de producciones	G.Producción	Un sistema interno	ene-23	feb-23	NA
3	Implementación de un departamento de gestón estratégica y definir sus funciones y responsabilidades	G. Generl	Un nuevo departamento	abr.-23	may-23	NA
4	Creación de una plataforma/app piloto para VoD	G. Técnica	Una plataforma digital	abr-23	abr-24	NA
5	Participación en una feria de cine intrenacional.	G.Ventas	Lista de potenciales clientes/ Benchmark	ene-24	feb-24	NA
6	Estudio de mercado en una ciudad piloto	G.Marketing	Informe de gustos, preferencias de consumidor	ene-23	mar-23	NA
7	Lanzamiento de una película piloto de producción TA	G. Producción	Una película	jun-23	abr-24	NA
8	Levantamiento de clima laboral e implementación un plan de mejora continua.	G. Rrhh.	Informe de ínidce de sentido de pertenencia	mar-23	may-23	NA
9	Implementación de un sistema de inventario de bodega	G.Administrativa	Sistema interno	ene-23	mar-23	NA
10	Programa de vinculación cineastas,guionistas, productores, actores y profesionales de producción audiovisual	G. Producción	Plan	mar-23	may-23	NA
11	Plan de desarrollo de talentos de pantalla.	G. Producción	Plan	mar-23	may-23	NA
12	Implementación de Sistema de inventario y gestión de incidencias y requerimientos técnico-operativo	G. Técnica	Sistema interno	ene-23	abr-23	NA
13	Implementación de la analítica de datos para segmentación de anuncios publicitarios con mayor alcance.	G. Programación	Informe de cifras	ene-23	jun-23	NA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La forma de consumo de televisión ya cambió, y los esfuerzos por mantener o mejorar el rating de audiencia muchas veces no tienen los resultados deseados. La flexibilidad que brindan los dispositivos móviles y sus aplicativos, así como la expansión del Internet no va a frenarse y eso profundiza aún más la situación actual del mercado de TV tradicional.
- Los canales de la industria televisiva enfrentan la necesidad de transformar su modelo de negocio en el que emiten parrillas de programación con horarios fijos, pues la oferta de plataformas de video bajo demanda, es mucho más atractiva para los consumidores de contenido y brinda esa flexibilidad que demanda la audiencia.
- Transmedia, programación líquida, Integración vertical, publicidad programática y analítica de datos, entre otros, son conceptos que necesitan ser tratados por la alta dirección de las empresas de la industria televisiva para generar estrategias que sostengan la televisión tradicional. Esto aprovechando que la tradicional forma de emisión de TV aún tiene mayor alcance que el Internet.
- El entorno VUCA en el que se desenvuelven las empresas de medios como Teleamazonas actualmente. Hace imprescindible que adopten modelos de gestión estratégica, pero además necesitan reinventarse e imponer una cultura de innovación y mejora continua entre sus colaboradores.
- Los fundamentos filosóficos de Teleamazonas necesitan ser renovados para dar un sentido a la empresa y enfocar sus esfuerzos en la consecución de la visión planteada en el presente trabajo.

- El diagnóstico estratégico de la empresa fue muy importante desarrollarlo para conocer la situación actual y aprovechar las fortalezas para atacar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas, trabajando en sus debilidades.
- Las dos ideas de solución planteadas por los grupos que desarrollaron *Design Thinking* convergen muy bien la una con la otra y es justamente esa unión lo que permitió levantar la nueva propuesta de valor y su modelo de negocio.
- La nueva propuesta de valor plantea convertir a Teleamazonas en un creador y emisor de contenido de producción ecuatoriana por dos vías. Por un lado la televisión tradicional que tiene un alcance gratuito y más extenso. Y por otro lado abrirse al mundo de las suscripciones de VoD donde se emite contenido exclusivo de alta calidad.
- Para la consecución de todos los objetivos estratégicos es fundamental dar revisión y control de todos los indicadores planteados periódicamente y de ser necesario, replantearlos.
- Dentro de las áreas que conforman la cadena de valor, con Producción a la cabeza, necesitan implementar un sistema que disminuya al máximo la incertidumbre de rentabilidad de las producciones de Teleamazonas.

Recomendaciones

- Se recomienda continuar con el desarrollo del plan táctico y el plan operativo para conseguir un cuadro de mando integral completo que permita medir y controlar toda la planificación estratégica.
- Se recomienda realizar un estudio de mercado más profundo en todo el país, que permita obtener resultados estadísticos con menor error y sin sesgos de ninguna índole.

- Jornadas de trabajo de innovación como *Design Thinking*, deberían hacerse entre áreas periódicamente, pues la creatividad de los colaboradores y el enfoque en el cliente abren un abanico enorme de posibles soluciones o mejoras.
- Se recomienda la creación de un departamento de gestión estratégica que coordine y alinea las iniciativas con los objetivos estratégicos, procesos clave y grupos de interés para aprovechar oportunidades de negocio.
- Se recomienda realizar un plan de mejora de procesos que conduzcan a Teleamazonas a optimizar sus recursos y mejorar su utilidad.

REFERENCIAS

AER and others. (n.d.). *Innovation and creativity in the audiovisual and radio sector. Plan and objectives.* Retrieved from https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/Media%20Innovation%20Scheme_Plan%20and%20Objectives_04%202017.pdf

Albarello, F. (2020). De la hegemonía al nicho: desplazamiento de medios tradicionales en rutinas informativas de un grupo de universitarios argentinos. *Dixit, 32*.

Álvarez Medina, M., Chavez Rivera, M., & Moreno Velarde, S. (2009). El balanced scorecard, una herramienta para la planeación estratategica.

Amador Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1, 4*(8), 1-2.

Antich Farromeque, S., Velasquez Salazar, J., & Villalobos Noblecilla, O. (2016). Propuesta de Modelo de Negocio Basado en Design Thinking: Coral Fashion Truck. *Proyecto Profesional. Pontificia Universidad Católica del Perú*.

Atamara Rojas, T., Castañeda Purizaga, L., & Londoño Moreno, M. (2017). Televisión en el Perú: un estudio de la estrategia de difusión de contenidos de los canales de señal abierta. *Comunicación y Medios*(35).

Ávila Muñoz, M. (2019). Estudio de caso-RCN TELEVISIÓN. *Politécnico Grancolombiano*.

Brown.Tim, Why Social Innovators Need Design Thinking, *Stanford Social Innovation*

Review [en línea], [consulta: 2013-05-20], 2011. Disponible en <http://www.ssireview.org/blog/entry/why_social_innovators_need_design_thinking>, ISSN 1542-7099

Budden, C. B., Anthony, J. F., Budden, M. C., & Jones, M. A. (2011). Managing the evolution of a revolution: Marketing implications of Internet media usage among college students. College Teaching Methods and Styles Journal, 3(3), 5- 10. https://doi.org/10.19030/

ctms.v3i3.5283

Canales. C (2018). La publicidad digital: una alternativa de marketing ante la emergencia. file:///G:/Otros%20ordenadores/Mi%20port%C3%A1til/PUCE/4_TESIS/BIBLIOGRAF%C3%8DA/La_publicidad_digital_una_alternativa_de_marketing.pdf

Caracol Televisión (2021). Informe Anual de Gestión.

Carrasco Polaino, R. (2017). Percepción del consumo de televisión durante el uso del smartphone. Públicos vulnerables según el nivel de estudios. *Universidad Complutense de Madrid (España)*, 77-87.

Castillo Vergara, M., Alvarez Marin, A., & Cabana Villca, R. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, *35*(3).

Castillo Vergara, M., Alvarez Marín, A., & Cabana Villca, R. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial, XXXV*(3), 301-311.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (segunda edición). Mc Graw Hill.

Costa Rico, J. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la asociación de productores agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017. *Trabajo de Titulación. Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.

De la Torre Enríquez, D., Díaz Madrazo, S., & Robles Estrada, C. (2015). La estrategia digital de la empresa televisa. Un estudio comparativo en relación a las cadenas televisivas de España. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Memoria del IX Congreso*.

Deemer, P., Benefield, G., Larman, C., & Vodde, B. (2009). Información básica de SCRUM. *Scrum Training Institute*.

Del Alcázar Ponce, J. (2020). Ecuador Estado Digital Ene/20. *Mentinno*.

Del Alcázar Ponce, J. (2020). *Indicadores de Salud de Marca.* Retrieved from https://blog.formaciongerencial.com/como-medir-y-controlar-indicadores-de-salud-de-una-marca/

Echeverría Ruíz, C. (2017). Propuesta de una metodología de diagnóstico estratégico para una empresa ferretera. *Revista Publicando, 13*(2), 432-449.

Ferreira Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo, 23*(107).

Fidler, R. (1998). Mediamorfosis. Comprender los nuevos medios. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Gil. E, (2016) https://norbertogallego.com/elena-gil/2016/02/22/

Florido, Miguel. (2017). *Misión, Visión y Valores de una empresa*. Recuperado de https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/, el 06 de noviembre del 2019.

Ferreri, M. (2020). Diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la Toma de decisiones para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL. *Trabajo final de grado. Universidad Siglo 21*.

FERNANDEZ, A. (2001) "El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia",

Revista de Antiguos Alumnos IESE, (marzo), pp. 31-42.

Franco de Prado, D. (2016). Medios de comunicación tradicionales en el nuevo entorno digital. *Universidad de León*.

Gómez Domínguez, P. (2016). Era digital y televisión autonómica:un estudio comparativo de las plataformas web, aplicaciones móviles y redes sociales de TV3 y BBC One. *Communication & Society, 29 (4)*, 85-106.

Harvard Business School. (2016). *Sitio Oficial de Michael E. Porter*. Retrieved from https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532

Heredia Ruiz, V. (2017). Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*(135), 275-295.

Ibope. (2014). *Preguntas Frecuentes*. Retrieved from http://www.ibope.com.ec/ibope/APÉNDICE

Infante Muñoz, J., & Pabón Rincón, M. (2018). Impacto de los millennials en la transformación y difusión de contenidos en Noticias Caracol. *Fundación Universitaria Los Libertadores*.

Kantar. (2021). *Siempre Mobile: El usuario 4.0*. Retrieved from https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/tecnologia/siempre-mobile-el-usuario-4-0

Kantar. (2022). *The future viewing experience.*

Kantar Ibope Media. (2018). *La mujer ecuatoriana: Una consumidora multimedios y multipantalla*. Retrieved from https://www.kantaribopemedia.com/la-mujer-ecuatoriana-una-consumidora-multimedios-y-multipantalla/

Kotler P. (2013). Dirección de Marketing, Edición del Milenio. Prentice Hall

Komissarov, S. y Sánchez-Narvarte, E. (2019). Go big or go home! La integración vertical AT&T-Time Warner. index.comunicación, 9(3), 35-58.

Kumar, V. (2018). *101 Design methods: A structured approach for driving innovation in your organization.* John Wiley & Sons.

Küng-Shankleman, L. (2000). Inside the BBC and CNN. Managing media organisations. *Routledge*.

Liquid lab-Netquest. (2017). Consumo digital Ecuador 2017.

Llamas Fernández, F., & Fernández Rodríguez, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios, 84*, 79-95.

López Vidales, N., & Gómez Rubio, L. (2014). Nuevos hábitos de los jóvenes españoles y tendencias de futuro en el consumo de radio y televisión. *Historia y Comunicación Social, 19*(Especial febrero), 327-340.

Magretta, J. (2014). Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Grupo Editorial Patria.

Madariaga A. (2017). Sobre como el uso del Big Data Influirá en la industria de la Televisión.La Televisión, modelos de negocio y análisis de datos. https://www.deimosestadistica.com/la-television-modelos-negocio-analisis-datos/

Managemet Solutions (2019). De proyectos Agile, a Organizaciones Agile. Recuperado de https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/organizaciones-agile.pdf

Marquez García, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*.

Martínez Chaparro, L. (2017). Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (balanced scorecard) para la empresa de asesoría y consultoría integral de servicios especializados Acies Group S.A.S. *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*.

Martínez. G & Masot. J. (1993). Lo bueno y lo malo del People meter. https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/7618/000121949.pdf

Méndez Baquedano, L. (2020). Propuesta de plan estratégico de mercadeo para canal Trece Costa Rica televisión (sinart, s.a.), enfocado en atraer más anunciantes. *Trabajo final de graduación. Universidad de Costa Rica*.

Neira Borrajo, Elena. El contenido es el rey. COMeIN [en línea], octubre 2013, núm. 26. ISSN: 1696-3296. DOI: https://doi.org/10.7238/c.n26.1367

Montalvo Casignia, P., & Albarado Velasco, T. (2019). Análisis de la migración de los canales de televisión de señal analógica ecuatoriana a plataformas digitales a través del avance tecnológico y hábitos de consumo del espectador. *Trabajo de titulación. Universidad Estatal de Milagro*.

Nevarez Gavidia, W. (2020). Formulación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información para la empresa Construiblec de Quito, 2020-2021. *Trabajo de investigación. Escuela de Postgrado Neumann*.

Ochoa, C. (2015). *Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia*. Retrieved from http://www.netquest.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/

Orozco, G., Espinoza, G. T., Francés, M., Peris, Á., Moreira, F. J. G., Piñón, J., … Piscitelli, A. (2016). TVMorfosis 5 (1st ed.). Tintable. Retrieved from https://www.perlego.com/book/3179827/tvmorfosis-5-pdf (Original work published 2016)

Ooyala (2015). Put Programmatic TV to Work for You Today. https://www.egta.com/uploads/technav_videos_docs/ooyala-programmatic-tv-to-work-for-you-today.pdf

Pava Hung, H. (2017). Plan Estratégico Canal CaliTV. *Trabajo de Grado. Universidad Icesi*.

Pérez Bastidas, A. (2021). La nueva televisión y las tendencias de consumo. *Señales filtradas*(193), 105-1187.

Pesantez Rivera, C., & Zambrano Mendoza, S. (2021). Importancia de la aplicabilidad del "Design Thinking" (pensamiento de diseño) para la innovación de la plataforma digital "Todo Noticias Manabí". *Trabajo de Titulación. Universidad San Gregorio de Portoviejo*.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas.* Harvard Business School Publishing Corporation.

Prensario Internacional. (2022). Globo: nueva estrategia de negocios impacta en el mercado internacional. Editorial Prensario S.R.L Recuperado de https://www.prensario.net/36729-Globo-nueva-estrategia-de-negocios-impacta-en-el-mercado-internacional.note.aspx

Radio Pichincha. (2020). *Sintonía en medios de comunicación cayó en un 50% debido a su baja credibilidad*. Retrieved from https://www.pichinchacomunicaciones.com.ec/sintonia-en-medios-de-comunicacion-cayo-en-un-50-debido-a-su-baja-credibilidad/

Ramírez Rojas, C. (2008). La estratégia de targeting utilizada por Caracol Television para el diseño y creacion de sus productos televisivos. *Trabajo de grado. Universidad Autónoma de Occidente*.

Ramos Méndez, D., & Ortega Mohedano, F. (2017). La revolución en los hábitos de uso y consumo de vídeo en teléfonos inteligentes entre usuarios Millenials, la encrucijada revelada. *Revista Latina de Comunicación Social*(72), 704-718.

Reyes Pinedo, C., & Salazar Morales, S. (2019). Aplicación de design thinking para desarrollar un prototipo de herramienta de comercio electrónico internacional para empresarios del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica de Cuero y Calzado de Trujullo-Perú,2019. *Tesis de grado. Universidad Privada del Norte*.

Rosas Madrigal, G., Ruíz González, S., Martínez Hernández, N., Cantú Rodríguez, M., & Enríquez de León, A. (2018). Manual de Design Thinking. *Secretaría de Educación Pública*.

Samaniego,J. Hablemos de empresas. (21 de mayo de 2018).Estrategia transmedia: qué es, ejemplos y casos de éxito.https://hablemosdeempresas.com/empresa/estrategia-transmedia/

Santos C, & Fidalgo C, (2004), "Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones", Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Número 4, pp. 85-116.

Singular. (2022). *Futurizable: Metodologías innovadoras para crear la empresa del futuro*. Retrieved from https://futurizable.com/metodologias-innovacion/

Schwaber, K & Sutherland, J. (2017). The definitive guide to Scrum: The rules of the game. The scrum Guide. Recuperado de: https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Spanish-SouthAmerican.pdf

Tanaka, L. (1994). A rational approach to understanding the intelligence potential of Cable News Network (CNN). *Tesis. Calhoun*.

Taveres, & Beretta. (20116). Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias .México : Mc Graw Hill.

Televisión en el Perú: un estudio de la estrategia de difusión de contenidos de los canales de señal abierta. (2017). *Comunicación y medios*(35).

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III , A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos* (18 ed.). México: McGrawHill.

Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana

Tiscama Tejada, A. (2014). Técnicas y procesos operativos para la televisión. Manual normativo para el departamento de operaciones, ingeniería y radiofrecuencia en Teleamazonas. *Trabajo de grado. Universidad Central del Ecuador*.

Timón Monica. (2021). Consumidor Global. *Las plataformas de 'streaming' ponen en jaque la supervivencia de la televisión tradicional*. https://www.consumidorglobal.com/noticias/entretenimiento/plataformas-streaming-jaque-television-tradicional_38_102.html

ANEXOS

Anexo 1

ENE 2020

INVERSIÓN EN MEDIOS 2019 - 2021

VARIACIÓN Y PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE INVERSIÓN EN MEDIOS EN ECUADOR 2019 - 2021

MEDIO / AÑO	2019	2020	2021
TV	**$ 137,80**	**$ 140,60**	**$ 141,10**
Crecimiento	-5,20%	2,0%	0,4%
Share	49,4%	51,2%	51,9%
Radio	**$ 32,00**	**$ 36,20**	**$ 37,00**
Crecimiento	-8,5%	13,1%	2,2%
Share	11,5%	13,2%	13,6%
Diarios	**$ 46,70**	**$ 50,80**	**$ 47,80**
Crecimiento	-20,8%	8,8%	-5,9%
Share	16,7%	18,5%	17,6%
Revistas	**$ 7,70**	**$ 7,70**	**$ 5,70**
Crecimiento	-19,4%	0,0%	-26,0%
Share	2,8%	2,8%	2,1%
Exterior + Cine	**$ 24,00**	**$ 26,10**	**$ 24,70**
Crecimiento	-6,9%	8,8%	-5,4%
Share	8,6%	9,5%	9,1%
Internet	**$ 10,80**	**$ 13,20**	**$ 15,50**
Crecimiento	-2,10%	22,2%	17,4%
Share	3,9%	4,8%	5,7%
Otros	**$ 20,00**		
Total	**$ 279,00**	**$ 274,60**	**$ 271,80**
Crecimiento	-2,10%	-2%	-1%

22,2%
CRECIMIENTO EN INVERSIÓN DIGITAL PARA 2020

FUENTE: GROUPM. NEXTYEAR MEDIA FORECASTS. REFERENCIA: https://www.groupm.com/news/year-next-year-global-media-forecasts SE INCLUYE AJUSTE "OTROS" EN AÑO 2019 DEBIDO A VARIACIONES EN INFORMACIÓN DE CUADRO.

Anexo 2

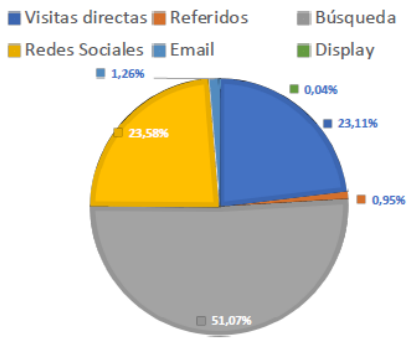
DIC 2019

MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCALES EN ECUADOR

MEDIOS CON MAYOR CANTIDAD DE VISITAS Y FUENTE DE VISITAS A LOS MISMOS EN WEB

SITIOS WEB MÁS VISITADOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN ECUADOR JUNIO 2019

Posición	Medio	Visitas Mes
1	elcomercio.com	10.9M
2	eluniverso.com	7.2M
3	metroecuador.com.ec	3.7M
4	ecuavisa.com	3.2M
5	lahora.com.ec	1.8M
6	teleamazonas.com	1.7M
7	eltelegrafo.com.ec	1.7M
8	expreso.ec	1M
9	ecuagol.com	641.1K
10	studiofutbol.com.ec	390.1K



VARIACIÓN PROMEDIO JUNIO 2019 Y DICIEMBRE 2019 - 15%

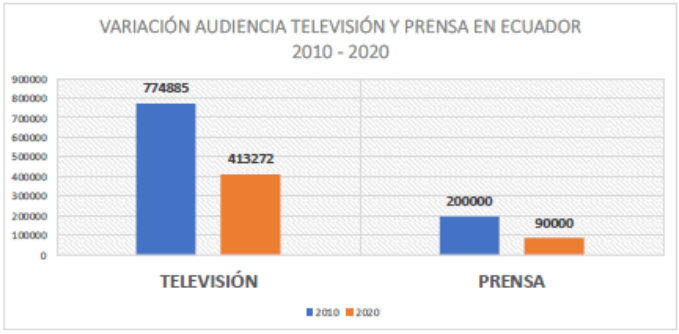
FUENTE: SIMILAR WEB Y ALEXA.COM CONSULTADOS EN JUNIO 2019 Y ENERO DE 2020

Anexo 3

ENE 2020

CAÍDA DE AUDIENCIA Y TIRAJE EN MEDIOS TRADICIONALES

VARIACIÓN DE AUDIENCIA PRENTA Y TELEVISIÓN 2010 - 2020



50% REDUCCIÓN PROMEDIO DE AUDIENCIAS EN TELEVISIÓN Y PRENSA

-40 % VARIACIÓN INVERSIÓN PUBLICITARIA TELEVISIÓN Y PRENSA 2010 – 2020

FUENTE: Cifras de Kantar IBOPE Media Ecuador. Comparación promedio 2010 – Enero 2020 con muestra de audiencias en ciudad de Quito para televisión. Cifras tiraje medios impresos toman como referencia a día domingo según información presentada por Pichincha Universal el 23 de enero de 2020. Reportaje: http://www.pichinchauniversal.com.ec/sintonia-en-medios-de-comunicacion-cayo-en-un-50-debido-a-su-baja-credibilidad/

Anexo 4

ENE 2020

Televisión Pagada y Streaming Ecuador

USUARIOS, SUSCRIPCIONES Y COMBINACIONES



56% NO TIENE ACCESO A TELEVISIÓN PAGADA

10% ESTÁ SUSCRITO A UN SERVICIO DE STREAMING (Suscripciones individuales y múltiples)

FUENTE: MERCADO DE TELEVISIÓN PAGADA Y MULTIPLATAFORMAS 2020. TV PAGA Y MULTIPLATAFORMAS 2020

Anexo 5



Anexo 6



Anexo 7

