



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Propuesta de Negocios***

***Billboard 360***

***La plataforma de medios con la estrategia de 360 grados.***

**Autor: Santiago Bruce Coates Vales**

**Legajo: 28032**

**Mentor: Sebastián Steizel**



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Propuesta de Negocios**

**Billboard 360**

**La plataforma de medios con la estrategia de 360 grados.**



Santiago Bruce Coates Vales

Legajo: 28032

Mentor: Sebastián Steizel

## Índice

Resumen Ejecutivo	3
<b>Capítulo 1: Introducción</b>	<b>4</b>
1.1 Billboard y una necesidad de fortalecer el liderazgo Global	4
1.2 Oportunidad en Publicidad 360	5
1.3 Oportunidad para captar audiencias	9
1.4 Nuevos formatos de contenidos	10
1.5 Shows digitales y transmisiones en vivo	12
1.6 Conclusión	12
1.7 Negocio Propuesto: Billboard 360	13
<b>Capítulo 2: Análisis Estratégico e Investigación de Mercado</b>	<b>15</b>
2.1 Análisis del sector	15
2.2 Investigación de mercado	16
2.3 Análisis FODA	24
<b>Capítulo 3: Modelo de Negocio</b>	<b>26</b>
<b>Capítulo 4: Plan de Marketing</b>	<b>32</b>
4.1 Producto: Adaptabilidad y Escala	33
4.2 Promoción: Enfoque en la publicidad digital	36
4.3 Precio: Monetizar un servicio sin costo	40
4.4 Plaza: Comunicación 360 grados	
<b>Capítulo 5: Operaciones</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión</b>	<b>44</b>
6.1 Inversión Inicial	44
6.2 Análisis de costos e ingresos	47
6.3 Resultados y Proyecciones	48
<b>Capítulo 7: Equipo</b>	<b>51</b>
<b>Capítulo 8: Aspectos Legales</b>	<b>53</b>
<b>Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos</b>	<b>55</b>
9.1 Plan de implementación	55
9.2 Riesgos	56
<b>Capítulo 10: Conclusiones</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>59</b>
<b>Anexos</b>	<b>62</b>

## Resumen Ejecutivo

En el siguiente trabajo presentaremos Billboard 360, una plataforma de medios 360 grados con el objetivo de fortalecer la marca y el liderazgo global de Billboard en Latinoamérica. El trabajo consiste en analizar el proyecto, con sus respectivos costos e ingresos, con el objetivo de tomar la decisión de si a Billboard le conviene o no invertir para desarrollarlo. A lo largo del plan de negocios se buscará evaluar si desarrollar el proyecto pueda generar ingresos como también mejorar el posicionamiento de Billboard.

Desde Billboard consideran invertir dinero para desarrollar nuevos canales de distribución, utilizando los activos que actualmente tiene. Billboard 360 buscará mejorar las operaciones que actualmente existen, con el objetivo de poder generar contenido a modo de 360 grados. Se buscará también incrementar la cartera de clientes del rubro publicitario y consolidarla de manera organizada. Para llevar esto a cabo, se realizará una inversión en equipos, se contrataron tres departamentos de trabajo, habrá una producción de contenido mensual y se abrirá un canal de televisión.

El proyecto requerirá una inversión inicial de USD 120000 que se desglosa en lo que serían los costos por 1 año completo de trabajo previo al lanzamiento. En base a esto, planteamos dos escenarios. El escenario más optimista presenta un VAN positivo de USD 15806,61 y una TIR de 18%. Un escenario más conservador presenta un VAN negativo de USD 3000. En base a las proyecciones y los cálculos realizados, creemos que vale la pena para Billboard invertir en este proyecto, ya que tanto en un escenario optimista en donde se recupera el dinero al tercer año como en uno conservador la presencia de la marca va a aumentar, resultando esto en un mayor liderazgo global en la industria. Agregado a esto, Billboard ya tiene clientes en el rubro publicitario, por lo que el proyecto le asignaría una estructura más completa y no habría pérdidas económicas.

## Capítulo 1: Introducción

### 1.1 Billboard y una necesidad de fortalecer su liderazgo global

Billboard, conocida por su famosa revista de música, es la plataforma de comunicación de contenidos musicales más grande del mundo. En relación, se nos ha presentado una oportunidad, que es la demanda por parte de la empresa que está evaluando lanzar un nuevo producto al mercado y generar una plataforma de medios y contenidos con una estrategia de 360 grados. Una plataforma de 360 grados es una innovadora estrategia de comunicación que consta de dos características principales, permeabilidad, ya que necesita captar y responder a las necesidades del entorno, y flexibilidad, porque tiene que ajustarse a múltiples variables, es decir contenidos en diferentes formatos, soportes, estilos de mensajes y públicos (Lisa Haninen, 2013). De esta manera, la plataforma busca integrar todos los medios producidos en grupos y segmentos, para mercados objetivos y sus intereses, es decir fragmentar los medios basados en los clientes. Actualmente, Billboard distribuye sus contenidos a través de canales digitales en donde esporádicamente genera contenidos de alto costo. Agregado a esto cuenta con diversos módulos de web + redes, revista y producciones audiovisuales. Consecuentemente, está explorando la posibilidad de crear un canal que le permita integrar y expandir todo el alcance de medios de comunicación en una plataforma mucho más integrada, con contenidos tanto en plataformas digitales como canales offline tradicionales. Desde la empresa, no cuentan con los conocimientos correspondientes a lo que implicaría expandir sus contenidos tanto en la rama offline como online para que estos tengan un plan abarcativo a modo de 360. Por lo que están interesados en armar un plan de negocios para ver si vale la pena avanzar con esta plataforma de medios más integrada, aprovechando los recursos que ya desarrolló para la revista como para los medios digitales, y consolidar una plataforma que permita posicionarlo en el negocio de manera diferente. En cuanto al producto, sería innovador en diversos aspectos ya que se busca seguir las tendencias actuales.

El consumo audiovisual se ha diversificado por muchas ramas, reemplazando métodos tradicionales por nuevas formas de distribución en canales digitales. Hemos visualizado una oportunidad para crear la plataforma con la idea de reconvertir un método tradicional de distribución de contenidos, segmentarlos por ramas y necesidades de los clientes como también despertar intereses de empresas que están adoptando publicidad en medios integrados. La distribución de contenidos incluye tanto ramas digitales como el cuestionado canal tradicional que está perdiendo terreno, la televisión. La oportunidad es visible desde algunos puntos de vista que mencionaremos a continuación, esto incluye un análisis de la industria de la televisión hoy en día y cómo está reaccionando ante un oleaje de contenidos digitales, por el abrupto crecimiento de nativos usuarios y redes sociales. Ante un crecimiento exponencial del consumo de contenido digital y una leve decadencia del consumo de la televisión, creemos que es posible aprovechar el envión que están tomando los contenidos digitales y utilizar los recursos generados para reinventar una señal de televisión y expandirse también en el sector offline con un sistema de contenidos a bajo costo y basados en lo que está la consumiendo el usuario promedio hoy en día. De esta manera se estaría realizando una completa integración de medios ya que se está incluyendo la televisión. Es de suma importancia mencionar que dicha oportunidad se me presenta por la demanda que tiene Billboard de realizar dicha expansión, empresa con la que estaremos trabajando en este proyecto y visibiliza como meta fortalecer su liderazgo global y a su vez construir una barrera de entrada tradicional para potenciar a la marca digitalmente.

## **1.2 Oportunidad en publicidad 360: Tendencias de mercado y el factor clave Billboard**

Creemos que es una gran oportunidad realizar una adecuada integración de medios ya que a parte de entretener a nuestros usuarios difundiendo arte y cultura, existen fuertes tendencias por parte de grandes empresas y agencias publicitarias a invertir en plataformas 360 grados. Desde Billboard, consideramos que tener una

integración de contenidos abarcativa y organizada nos dará la oportunidad de realizar activaciones de marketing, validaciones de campañas publicitarias, generación de contenidos de marca y distribuirlos a modo de estrategia global en muchas plataformas de comunicación. Agregado a esto, hay un valor intangible que le da a la marca más poder global, otro factor clave del éxito según el modelo de Bygrave (2009) que da lugar a dicha oportunidad y es tomado en cuenta en dicho análisis. Hoy en día las empresas están invirtiendo en publicidad mediante pautas en plataformas 360 y están interesadas ya que buscan espacios en todos los medios posibles, algo que Billboard fácilmente les puede ofrecer con este proyecto. Grandes empresas como Samsung, Axe, Fantoche, Coca Cola, invierten en producción de contenido de marca ya que los segmentos a los cuales quieren llegar no consumen publicidad tradicional, conocido como “advertisement”. El contenido de marca es una técnica de marketing que consiste en crear contenidos vinculados a una marca que permitan conectar esta marca con el consumidor, y hay un gran mercado para esto actualmente (Cardona, 2018). Billboard, debido a su gran renombre en la industria musical a nivel global, es muy demandada por parte de empresas para validar y difundir sus campañas publicitarias, y ofrecer estos espacios en una plataforma de medios que abarque un mayor espectro puede aumentar esta cartera de clientes. El contenido de marca representa una oportunidad ya que puede ser realizado a bajos costos, o pagados por empresas grandes y realizando colaboraciones con artistas que quieran estar en contenidos de Billboard, demandada en la industria para este tipo de actividades. Cabe destacar también, que Billboard tiene un público muy segmentado, es decir un perfil sociocultural bastante definido, por lo que esto despierta un fuerte interés en empresas que quieran acceder a estos, de este modo, las empresas que evalúan realizar dichas acciones se convierten en mercados objetivos (Bygrave, 2009). Estamos ante un proyecto que tiene la oportunidad de vender espacios de publicidad y contenido de marca en plataformas digitales, redes sociales, revistas, páginas web, podcasts, radio y televisión. Y al mismo tiempo, crecer en audiencia. Para ello, mencionaremos a continuación qué está ocurriendo con los usuarios en relación al consumo de contenidos y por qué esto también representa una

oportunidad que no solo se engloba en pautas publicitarias con empresas y agencias.

Entre el video, los contenidos escritos, los contenidos de audio (conocidos como podcasts) y las redes sociales, se estima que para fines de 2021 la inversión en publicidades en Latinoamérica tendrá un aumento de 64,1% (CAF, 2018). Por lo que es una necesidad inminente la utilización de un medio integrado tanto con medios digitales como tradicionales. Agregado a esto, existen grandes tendencias en el marketing del entretenimiento, donde empresas están destinando grandes montos, representando esto un aumento de 5,6% respecto al año anterior, totalizando un número de 74.910 millones de dólares (Statista, 2019). Un medio 360 al segmentar contenidos tanto online como offline puede abarcar las ventajas de cada uno, por el lado digital, el marketing es un canal muy amplio y que está en constante renovación. Por lo que las empresas están en constante búsqueda y adaptación a las nuevas tendencias. Desde la perspectiva que propone Bygrave (2009), el análisis de las tendencias realizadas indica que hay tanto un macro mercado, como un target objetivo múltiples y convenientes. Agregado a esto, es una estructura de mercado está mutando hacia nuevos horizontes y formas, por lo que está fragmentada para ingresar.

Universidad de  
San Andrés





(Haninen, L. *Comunicación 360 y publicidad social*, 2014)

### **1.3 Oportunidad para captar audiencias mediante contenidos digitales y tradicionales (TV)**

Es importante hacer referencia a lo que entendemos por contenido digital. La transformación digital y sus avances tecnológicos han puesto en jaque a gran parte de la industria de la televisión y lo que implica el valor que estos generaban en las personas, quienes ahora volcaron su atención para otro tipo de contenidos, los digitales (Díaz, 2017). Los tipos de contenidos digitales son los que ya conocemos; imágenes, videos, música, podcasts, solo que ahora son distribuidos a través de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter o plataformas como Youtube, Vimeo, entre otras. En Billboard, existe una oportunidad para adecuar estos contenidos e integrarlos y organizarlos de mejor manera.

Debido a la revolución de contenidos digitales y sus cambios de formato, la industria de la televisión está transcurriendo un periodo de reinención, en donde en el corto plazo está siendo afectada con una baja importante de usuarios. La gran amenaza son jugadores como; empresas de streaming, Plataformas de contenidos pagos como HBO, Amazon, Netflix. Sin embargo, los cableoperadores se están adaptando a formatos innovadores de distribución siguiendo los modelos de “Pagar por ver”, en donde usuarios pueden elegir qué contenidos mirar y pagar por ciertas transmisiones, un ejemplo de esto es lo que hace Cablevisión Flow, Movistar TV, Claro TV, Directv Go plataformas que están readaptando sus interfaces posterior a la “revolución netflix” (CAF, 2018). La televisión durante los últimos tiempos se ha conservado como principal servicio de entretenimiento, sin embargo, el último año ha sido difícil reduciendo el promedio de rating en un 20% aproximadamente en todo Latinoamérica (Crónica Económica, 2019). Son números difíciles pero cabe destacar que mediante la televisión todavía hay una gran capacidad de penetración, ya que tiene una importancia vital para la comunidad funcionando como integrador social, penetrando todo tipo de sector socioeconómico y llegando a estos. En Argentina, la televisión alcanza a 98% de la población, es decir unas 44 millones de personas (Africano, 2019). Agregado a esto, la televisión en el año 2021

representará el medio con mayor gasto publicitario contando con un 16,40% por encima del internet con un 9,79% (Statista, 2019). El gasto publicitario en televisión ha aumentado en un 10% contra un aumento del casi 40% en internet en relación al 2018, lo que indica que a estos pasos puede llegar a ser superado pero por su parte es visible el problema y la necesidad u oportunidad de reinversión por parte del sector televisivo. Podemos observar también que otros medios tradicionales como el periódico, radio, carteles en vía pública revistas y cine presentan un decrecimiento en lo que es gasto publicitario, indicando que las apuestas por las grandes compañías serán mediante los contenidos digitales tanto en plataformas como en televisión si esta logra revertir su interna situación. Es entendible que la creación de un canal de televisión va en contra de las tendencias modernas actuales, sin embargo representa una oportunidad en ciertos aspectos y es de gran importancia su canal offline para la realización de la plataforma integrada. (Ver Anexo I)

#### **1.4 Oportunidad en nuevos formatos de contenidos**

¿Por qué mencionamos el declive del rating y el sector televisivo? Todo ese rating que en los años de popularidad caracterizaron a la televisión, no se perdieron si no que mutaron hacia otro tipo de contenidos, contenidos que hoy produce Billboard. Los puntos de rating perdidos en la televisión no han desaparecido, y ahora se pueden ver en redes sociales, Youtube u otras plataformas. Desde Billboard, por ejemplo, el 70% del público son nativos digitales que consumen contenidos como entrevistas, videoclips en Youtube, Instagram Lives, Conciertos Online, totalizando esto entre redes sociales y plataformas un alcance de 16 millones de usuarios. Agregado a esto, diariamente se hacen entrevistas vía redes sociales con artistas llegando a 300000 usuarios en una misma tarde. Hay una clara tendencia por parte de los usuarios de preferir este tipo de contenido digital, lo mismo con los videoclips que se publican en Youtube llegando a millones y millones de reproducciones mensuales. Existe una clara tendencia que contenidos digitales que ofrece Billboard en sus plataformas como Videoclips, Videos de entrevistas cortos y Resúmenes

semanales de artistas y los hechos de la semana son de gran preferencia por el público nativo y es importante mencionar que todavía se pierde llegada por que no todos tienen acceso a redes sociales. Con el objetivo de aprovechar este tráfico de usuarios y utilizar de manera plena los recursos por parte de la empresa, se desea armar una programación completa e incluir la distribución de contenidos mediante un canal tradicional como lo es la televisión, en donde estos estarán organizados y disponibles para su consumo. Creemos que puede ser rentable para la empresa integrar sus medios ya que las métricas son muy positivas y pueden crecer en cuanto alcance representando esto un nicho en donde las empresas externas pueden publicitar productos, servicios y validar campañas de marketing que tengan que ver con la industria.

Es esta interesante mezcla entre el contenido que consumen los usuarios hoy en día, en conjunto con el formato tradicional televisivo que otorgan una interesante oportunidad para resurgir la televisión en cuanto a los contenidos, que sigue con su mismo poder de impacto, antes que decaiga totalmente. Hay una notoria oportunidad de reinvención mediante estos nuevos contenidos preferidos por los usuarios. Agregado a esto, la televisión representa un gran estatus no solo en los contenidos que se publican allí y en llegada a la población masiva, sino que los contenidos que se publican en la televisión adquieren un valor intangible más importante. Una señal de TV crea más valor para los contenidos que estén en sus plataformas porque tiene un estatus más grande, no es como las plataformas libres de uso que no hay restricciones para subir contenido, es el mismo efecto con la publicidad (Torres, 2020). El ratio de penetración por parte del rubro televisivo es de un 61% en Argentina y promedia casi un 50% en América Latina (Statista, 2020). Una reinvención significa resurgir y adaptarse a un entorno de cambios tecnológicos, y las oportunidades son visibles, hoy en día en Latinoamérica un 30% de personas no tienen acceso a internet y se están perdiendo un contenido que hoy en día los usuarios prefieren ver en otras plataformas.

## **1.5 Shows digitales y transmisiones en vivo (Live Sessions)**

Agregado a esto, en un contexto de pandemia mundial en donde el rubro de los espectáculos es uno de los más afectados, durante los próximos dos años se espera un boom en cuanto a los eventos en línea y las transmisiones digitales de eventos. La industria de los shows en vivo globalmente ha sumado en los últimos años ingresos de hasta 50.000 millones de dólares anuales, valores que se han perdido durante este contexto y hay una necesidad de replantear el formato. En relación a esto, desde Billboard visualizamos una necesidad muy grande por parte de los artistas y empresas quienes se han quedado sin la oportunidad de presentar en vivo por lo que tenemos la oportunidad de realizarles la producción de un evento virtual y subirlo tanto en plataformas digitales como en cableoperadores a modo de pago por ver e integrarlo en los medios 360, representando esto otra gran oportunidad para que el proyecto sea rentable y la marca pueda fortalecerse globalmente. De esta manera Billboard no solo estaría implementando contenidos en un nuevo producto, sino que también estaría creando valor en la empresa. Estamos ante un gran desafío de ver cómo la industria puede recuperar valor tanto monetario como en audiencia y redimensionar el modelo de negocios mediante esta nueva integración de medios.

## **1.6 Conclusión: Evaluación de la oportunidad**

En conclusión, la oportunidad es visible ya que una integración de medios 360 mediante la apertura de un canal de televisión tradicional, la organización de contenido en redes y los shows digitales, no solo potenciará la marca a nivel global sino que ampliará y formalizará una cartera de clientes del rubro publicitario (Ver Anexo II). La oportunidad identificada engloba varios conceptos que fueron evaluados en simultáneo y son definidos por el modelo de Bygrave (2009) como factores cruciales a la hora de analizar las oportunidades en el negocio. Entre ellas hemos mencionado a las actitudes de los mercados objetivos, entre ellos usuarios y empresas. Estos están adoptando nuevas tendencias ya sea en consumo de

contenidos o en gasto publicitario. Por otro lado, estamos ante un mercado en crecimiento tanto de tamaño como de demanda y ante una falta de competidores directos, hemos valorado la importancia del poder global de Billboard como factor clave. Son estos factores han sido evaluados los que engloban el hecho de que puede haber una oportunidad que capturar con un negocio.

## 1.7 Negocio Propuesto: Billboard 360

Billboard 360 es el producto que crearemos con el objetivo de fortalecer la marca y el liderazgo global de Billboard en Latinoamérica. *Billboard 360 es una plataforma de medios 360 que será lanzada en simultáneo tanto a plataformas digitales como cableoperadores de televisión por cable a modo de señal.* La señal buscará corromper con los canales tradicionales en cuanto al formato de sus contenidos, ya que todos estos serán los que generalmente consumen usuarios nativos digitales, es decir contenidos digitales que vemos en redes sociales como Instagram, Facebook y Youtube. Se buscará modernizar una señal de música con los nuevos formatos de contenido que se consumen hoy en día y el valor que estos agregan. La señal funcionaría de manera rotativa con un cronograma de contenidos mensual, que rotará las 24hs, cambiando cada semana. Agregado a esto, se implementarían los videoclips, que están en un momento de oro con altos niveles de producción debido a su alto grado de monetización. La plataforma también tendrá la opción de asistir a shows digitales pagos. Otra rama de suma importancia para el proyecto es el contenido de grandes empresas partners de Billboard, como Coca Cola o Fantoche, quienes realizan programas televisivos y tendrán un espacio para integrarse a los medios de Billboard 360 y de esa manera realizar publicidad PNT, validaciones de campañas, activaciones de marketing y contenidos de marca. De esta manera, Billboard logrará aprovechar los recursos que utiliza para sus plataformas digitales y a bajo costo generar una plataforma que permita dar a conocer la marca y su prestigio en un sistema convencional y tradicional de comunicación como lo es la televisión, con el objetivo de cumplir su principal misión de fortalecer el liderazgo global de la empresa. De esta manera, habrá una

producción de contenidos sinergizable con lo que ya produce Billboard para youtube, cuentas de Instagram y demás.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 2: Análisis Estratégico e Investigación de Mercado

### 2.1 Análisis del sector

Estamos ante un nuevo contexto en donde los consumidores ya no se comportan de la misma manera que hace algunos años. El consumo audiovisual se ha diversificado, los usuarios ya consumen contenido mediante un amplio espectro de canales. Dentro del sector en el que estamos, hay dos pilares principales para analizar. En primer lugar, las plataformas o canales de televisión están convirtiendo sus métodos de distribución de contenidos, segmentando estos por las ramas y necesidades de sus usuarios. Empresas de comunicación como VIACOM, La Nación, Clarín o Ole, están integrando y distribuyendo sus contenidos de una manera abarcativa y organizada para cumplir con nuevas tendencias y comportamiento de sus consumidores. Es aquí cuando entra en juego el concepto de la estrategia de medios 360 grados, estrategia que están implementando este tipo de empresas. El segundo pilar que construye esta ecuación son las empresas que están invirtiendo en publicidad mediante pautas en plataformas 360, ya que están buscando espacios en todos los medios posibles. Grandes empresas como Samsung, Axe, Fantoche o Coca Cola, se han dado cuenta que ya parte de sus segmentos no consumen publicidad tradicional, por lo que también están distribuyendo la misma en plataformas 360 que están en varios formatos (Haninen, 2014). Se estima que para fines de 2021 la inversión en publicidades en latinoamérica tendrá un aumento de 64,1%. Existen grandes tendencias en el marketing del entretenimiento, donde empresas están destinando grandes montos, representando esto un aumento de 5,6%, respecto al año anterior, totalizando un número de 74.910 millones de dólares (Statista, 2019).



## 2.2 Investigación de mercado

Para la investigación de mercado nos enfocaremos en tres puntos. En primer lugar, cuáles son las actitudes de los consumidores frente a nuevos formatos y contenidos digitales, qué tipo de contenidos consumen y cómo. En segundo lugar, es importante enfocarse desde la perspectiva de las empresas, es decir, ver qué tanto estarían dispuestas a invertir y cómo se están manejando en la materia de la publicidad. Para ello, nos pondremos en contacto con una empresa de publicidad, que nos contará un poco acerca de la industria, ya que esas son los intermediarios para que contenidos de grandes empresas aparezcan en medios de comunicación. Y finalmente, revisaremos un caso de estudio, en donde MTV nos cuenta su estrategia de 360 grados, con el objetivo de conocer más el modus operandi.

Con el objetivo de reunir información acerca de cómo están operando algunas empresas en el rubro del entretenimiento hemos conversado con Joaquín Urbonas, “*Music & Talent Relations*” en Viacom CBS, empresa de multimedia más grande del mundo poseedora de canales en Argentina como MTV, Telefe, Nickelodeon, entre otros.

En primer lugar, es de gran importancia mencionar que en el rubro publicitario las tendencias han cambiado por completo. Antes, las grandes empresas competían por tener espacios publicitarios en televisión de aire, es decir, el valor se centraba en cuanto tiempo tenían de aire las grandes empresas en televisión en vivo. Actualmente, la publicidad ha dado un giro de 180 grados y ahora los espacios se venden por ventanas, es decir, se pauta por “*combos*”. Lo que se ofrece ahora es publicidad por combos en un abanico de formatos, para maximizar el alcance, y esto se denomina como movimientos comunicacionales de 360 grados. MTV, canal de música perteneciente a Viacom CBS, es actualmente el canal número uno de música en Argentina con un 73% de la audiencia total, mientras que el resto son canales como “*QuieroMusicaTV y Sony Music*”. Lo interesante de MTV, es que durante los últimos años ha comenzado a llevar a cabo estrategias de comunicación

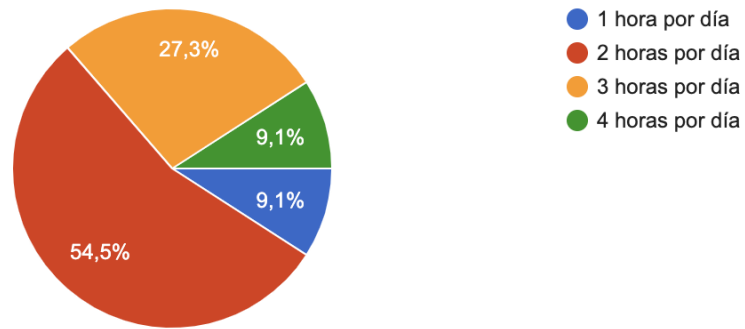
360 grados que explicaremos más adelante. Agregado a esto, el canal “*Debutó con una estrategia nueva de programación, con 18 horas al día con un característico sello y un prime time con los mejores programas originales*”.

Es pertinente en la investigación de mercado, ver cómo se adaptaron los canales de televisión a estas nuevas tendencias. Por un lado está el factor de los consumidores, que se orientaron a otros tipos de contenidos dejando atrás lo tradicional de la televisión, volcando estos a videos en plataformas digitales. Estamos ante constantes cambios no solo en la manera de publicitar, sino actitudes cambiantes dentro de los usuarios que hoy son “*jóvenes y dispersos*”.

Las tendencias cambiantes vienen desde los usuarios. Para investigar el comportamiento de los usuarios en un contexto actual y cambiante, realizamos un relevamiento de campo a 100 personas (Ver Anexo III). Los encuestados son personas de entre 15 y 35 años, género masculino como femenino equitativamente. La razón detrás de la elección de este público es que es muy parecido a la audiencia actual de Billboard.

Esto fue realizado con el objetivo de entender más el comportamiento de los potenciales usuarios que estarían dispuestos a consumir nuestro producto.

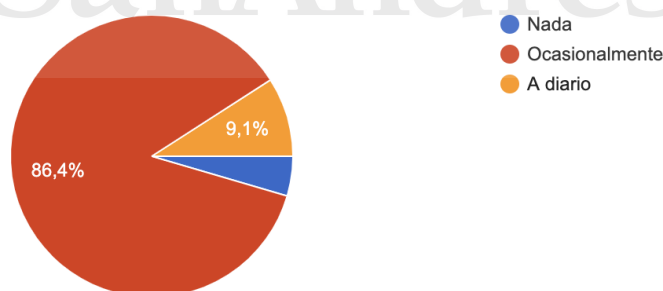
Por lo que vimos en los datos recolectados, estamos ante un público que consume contenido audiovisual de manera abrupta. Un 54,50% de los encuestados consume alrededor de 2 horas, un 27,30% unas 3 horas al día y un 9,10% unas 4 horas al día. Estos primeros rasgos ya nos dan a entender que estamos ante usuarios que le dedican una gran cantidad de tiempo a los contenidos audiovisuales.



Agregado a esto, decidimos preguntarles a los encuestados cuál era su relación con la televisión con cable, y si estos siguen consumiendo contenido mediante ese medio. El resultado arrojó que un 90,9% de los encuestados siguen viendo televisión esporádicamente, aunque este no es su principal medio.

Qué tanto consumís contenido audiovisual a través de algún cable-operador de televisión?  
(Direct TV, Cablevisión Flow)

22 respuestas

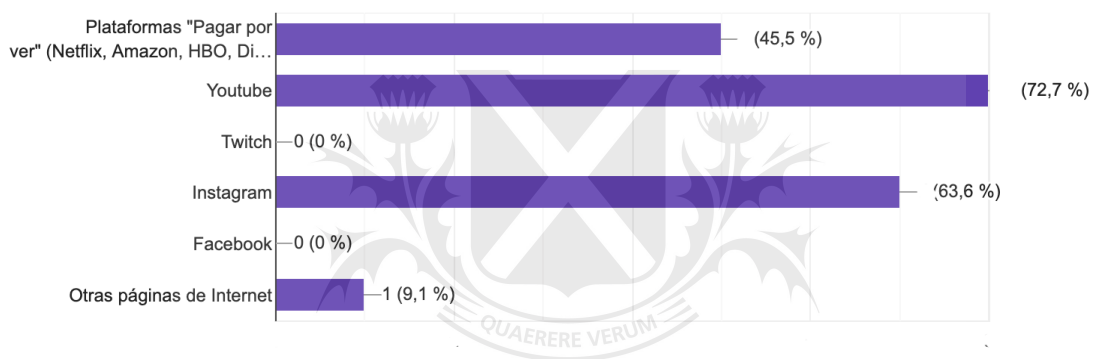


En cuanto a plataformas digitales se destacan Youtube e Instagram, siendo estas las plataformas más utilizadas por usuarios digitales para consumir contenido audiovisual, con un 72,70% y 63,60% consecuentemente.

A través de qué plataforma digital generalmente consumís contenido audiovisual? (se pueden elegir mas de una opción)



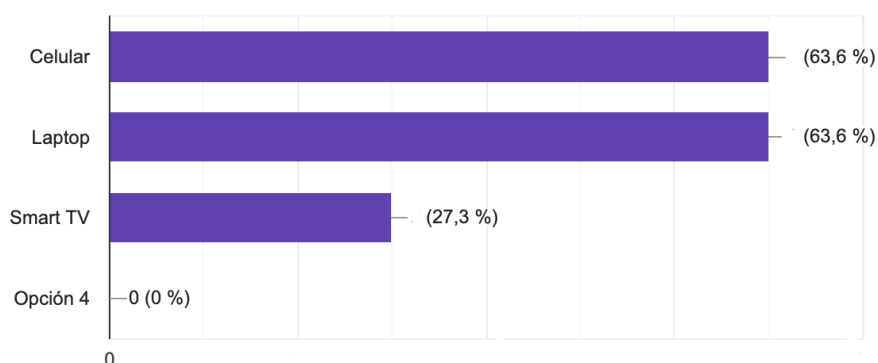
respuestas



Universidad de  
**San Andrés**

Estamos ante una nueva tendencia de consumo audiovisual que viene en nuevos formatos digitales, y es visible en nuestra investigación, ya que no solo los usuarios eligen las redes sociales para consumir contenido, sino que también están utilizando dispositivos como laptops y celulares por encima de las televisiones o smart tvs.

Que dispositivo usas generalmente para ver videos, series, videoclips, entre otros (Elegir 2 opciones)



Desde la perspectiva de los usuarios, la televisión se ve en decadencia, ya que un 63,60% de los encuestados creen que si esta no se adapta, puede llegar a desaparecer en manos de la competencia y las nuevas tendencias digitales. Sin embargo la televisión puede llegar a tener otro tipo de importancia en algunos aspectos desde la perspectiva de empresas y publicidad.

Por el otro lado, está el factor monetario y de ingresos, ya que las pautas siempre fueron la principal rama de liquidez en la industria del multimedia. Como ejemplo, tomaremos el caso de éxito e hipotética competencia de lo que sería Billboard 360, MTV. Utilizaremos como ejemplo la producción del MTV Unplugged de los Auténticos Decadentes para mostrar cómo se adaptó el canal de música a la distribución de contenidos, qué modelo se utilizó y cuál fue el modus operandi frente a las pautas publicitarias y empresas partner.

Utilizamos como ejemplo la producción del MTV Unplugged ya que el lanzamiento de dicha pieza audiovisual, se gestiona de manera 360, en donde conviven los mundos de la TV, las plataformas digitales, las redes sociales y la web.

## Nuevas tendencias de distribución y comercialización

Con el objetivo de que en un lanzamiento de una pieza audiovisual convivan muchos mundos, ya que el foco del consumidor se ha diversificado en varias plataformas, plataformas de comunicación como MTV realizan los lanzamientos de la siguiente manera. Supongamos que la pieza audiovisual es el concierto que habíamos mencionado anteriormente, el MTV Unplugged de Los Auténticos Decadentes, una pieza de alrededor de 90 minutos.

En primer lugar demostraremos cómo se distribuye una pieza longform de este tipo, y luego pasaremos a la comercialización.

### *Distribución de una producción audiovisual en las diferentes plataformas*

1. La primera pantalla es la televisión, la pieza va a estar disponible en el canal de televisión con horarios rotativos durante un determinado periodo de tiempo. En este caso, en la señal de MTV.
2. Cortes de difusión extendidos: Los cortes de difusión extendidos son cortes de aproximadamente cuatro o cinco minutos, generalmente divididos por canciones individuales del show. Estos cortes pasan a plataformas como Youtube cómo music clips. También, pueden haber partners de distribución que tengan una ventana para distribuir estos contenidos, como Sony Music, mismo Billboard, Flow, etc.
3. Cortes de difusión para redes sociales. Una conglomeración de muchos pequeños videos que son distribuidos a modo de publicidad por redes sociales. Entre ellos hay entrevistas realizadas durante el día de la producción.
4. Web. Artículos con entrevistas a los protagonistas

Partners de distribución y comercialización

En cuanto a la distribución, generalmente se le puede ceder la pieza de contenido o ciertos cortes a partners que deseen tener la exclusividad de distribuir contenidos con el registro de MTV. Esto ocurre por ejemplo con la distribución de cortes de difusión, en donde otra empresa como “Pop Art Music”, “Sony Music” o “Universal Music” tiene la exclusividad para publicar estos contenidos en sus plataformas digitales. Sin embargo, los partners de distribución generalmente se buscan con el objetivo de generar tráfico, ya que una empresa va a buscar un contenido de MTV dependiendo de cuánto tráfico y acceso a contenido este tiene. La comercialización de dichos contenidos ocurren previo y posterior al lanzamiento, con el objetivo de generar dicho tráfico.

#### Producción de contenidos

También es común dentro de este tipo de negocios encontrar partners para la producción de contenidos, con MTV ocurre que le llegan determinados clientes con piezas audiovisuales ya producidas con el objetivo de que que estos la publiquen en sus medios, de esta manera MTV no tendría costos en producción y tendrían una pieza para su canal. Por otro lado, también hay grandes multinacionales que invierten en la producción de un contenido, para que del lado de MTV lo produzcan y lo comercializan, conocido como branded content.

#### Fuentes de Ingresos de MTV

Las fuentes de ingresos de MTV han sido mediante las ventas de “combos” publicitarios dentro de los lanzamientos a modo 360 realizados por el canal. Agregado a esto, con la producción de algunos Branded Content, para grandes empresas tales como Pantene por ejemplo, MTV ha logrado adquirir valor tanto económicamente mediante una comisión por la producción y distribución de la pieza. También está el concepto de GivenTake, que consiste en otorgar espacios a diversos artistas, empresas o eventos en los lanzamientos y obtener a cambio acciones de tráfico, entradas u otro tipo de bienes a modo de trueque.

En conclusión, a través de esta investigación con la gente de MTV, podemos ver que estamos ante consumidores que están cambiando frente a las tendencias, volcando estos a lo digital por encima de la televisión. Sin embargo, las empresas de comunicación siguen distribuyendo contenidos ya que es para estas rentable vender “combos” publicitarios dentro de sus lanzamientos.



Universidad de  
**San Andrés**



## 2.3 Análisis FODA

Mediante un análisis FODA se busca entender la relación entre lo interno de la *organización/proyecto* (fortalezas y debilidades) con lo externo del mercado (oportunidades y amenazas). En el caso de Billboard, al conocer una vasta cantidad de los recursos que posee, podemos realizar un pertinente análisis interno previo a la realización del proyecto como uno externo de lo que está ocurriendo en el mercado.

Fortalezas:

En cuanto a las fortalezas, estamos ante una empresa que ya posee valiosos recursos tangibles como intangibles. Billboard se hace muy fuerte como marca ya que tiene una imagen muy representativa y de gran renombre en la industria, lo cual es muy atractivo para todo agente. Agregado a esto, esta marca fuertemente construida a lo largo de los años está acompañada de un gran poder de contactos. El factor clave de Billboard se construye partiendo desde su imagen de marca y poder de contactos, lo que en combinación construyen una empresa con una cartera de clientes diversificada y una oportunidad para hacer negocios con grandes multinacionales en torno al proyecto propuesto. Agregado a esto, Billboard cuenta con los recursos para llevar a cabo el negocio propuesto, ya que como fue mencionado, actualmente genera contenidos a capacidad ociosa y no hace foco en la distribución y organización de los mismos.

El negocio propuesto tiene como principal fortaleza que será un servicio en su mayor parte gratuito para todas las personas que deseen tener acceso a contenidos de la industria de la música. Agregado a esto, por parte de Billboard hay una reducción de costos ya que gran parte de los contenidos son realizados a bajo costo utilizando los recursos con los que ya cuenta Billboard en sus estudios de producción.

## Oportunidades

Identificamos como principal oportunidad el fortalecimiento del liderazgo global de Billboard a nivel macro como el posicionamiento de la marca. Mediante la realización de este proyecto, se puede posicionar a Billboard como la plataforma número uno en la industria. Agregado a esto, se puede incrementar el espectro de clientes en el rubro publicitario, y monetizarlo de una manera más organizada y consistente.

## Debilidades

Nuestra principal debilidad, es que estamos ante un mercado muy saturado. La industria audiovisual ha crecido a un nivel en que cada persona puede crear contenido a bajos costos, saturando un mercado en donde ya es cada vez más difícil destacarse. Otra gran debilidad es la monetización, ofrecemos un producto no monetizable para los usuarios, y el rubro publicitario se maneja con muchos canjes favores, por lo que es difícil presupuestar.

## Amenazas

Identificamos dos grandes amenazas, por el lado de los usuarios y por el lado de las empresas. Desde la perspectiva de los usuarios, el consumo audiovisual está mutando velozmente cada día, y cada vez hay más competencia ya que tanto los artistas como youtubers deciden producir su contenido de manera independiente. Agregado a esto, las empresas también deciden invertir en publicidad directamente con las figuras, o ya directamente existe la posibilidad de que dejen de invertir completamente en marketing.

## Capítulo 3: Modelo de Negocio Canvas

### Segmento de Clientes

El proyecto busca a través de la plataforma, hacer negocios, partnerships y pautas publicitarias con grandes empresas que quieran acceder a un público segmentado como es el de Billboard. Es por ello que hacemos la diferenciación entre clientes y usuarios, los usuarios podrán acceder al servicio de manera gratuita a través de internet o con sus cableoperadores. Por el otro lado se encuentran las empresas que buscan publicidad o campañas publicitarias, que identificamos como principales clientes. Estos son clientes ya que es de su interés estar en un medio como el de Billboard y acceder al público segmentado que consumen estos medios.

### Relación con los clientes

El producto va a llegar a los clientes mediante los cableoperadores, que van a ser un intermediario vital en el funcionamiento del negocio. Por su parte, los clientes que utilicen redes sociales y plataformas digitales se podrán suscribir a la plataforma del canal en Youtube e Instagram para mantenerse al tanto de los contenidos. Empresas que pagarían por tener espacio en un medio 360 como Billboard son también clientes, estas incluyen multinacionales como Samsung, Coca Cola, Red Bull o Axe. Agregado a esto, desde la empresa se buscarán artistas, empresas que quieran crecer en audiencia con un espacio en la nueva integración de medios de Billboard.

### Propuesta de valor

Hoy en día, Billboard cuenta con una vasta cantidad de recursos y contenidos que ha desarrollado tanto para la revista como para los medios digitales. La propuesta de valor del proyecto es fortalecer el liderazgo global de la empresa al difundir música y cultura mediante el lanzamiento de un nuevo producto al mercado a bajo costo aprovechando los recursos que la empresa ya tiene. Utilizar medios

tradicionales adaptados a las nuevas tendencias con el objetivo de crear valor de marca y crecer en audiencia. La marca tiene una necesidad de volcar sus contenidos a un ámbito tradicional pero adaptándose a lo que se está haciendo actualmente. De esta manera, Billboard busca mediante una integración de contenidos crecer tanto en partnerships con artistas, empresas y sellos como en usuarios. Es dar un salto como institución y crear aún más valor para la empresa y los agentes que interactúan con esta.

## **Canales**

Los canales que utilizaremos para llegar a los clientes son los siguientes: En primer lugar, la señal de televisión será uno de los canales de comunicación y será distribuido a diferentes cableoperadores en Latinoamérica. En segundo lugar, los contenidos rotativos de la señal de televisión serán distribuidos y publicados en plataformas digitales como Youtube e Instagram. En tercer lugar las transmisiones en vivo y shows digitales serán transmitidas desde cableoperadores en la señal de Billboard y en plataformas digitales, dependiendo el evento. Los contenidos se distribuyen paralelamente en ambas ramas, ya sea la televisiva y digital con el objetivo de abarcar un mayor espectro de clientes pero manteniendo la intención de crecer en un medio tradicional como el televisivo con contenidos a bajo costo. Lo digital también incluye la rama web y la revista para captar usuarios digitales. Por otra parte a los clientes empresa, les llegaremos individualmente o a través de agencias de publicidad partner con propuestas de pautas publicitarias para integrarlos a nuestra a plataforma de medios 360

## Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingresos del proyecto tendrán dos ramas, la suscripción por usuario y la publicidad. La suscripción consiste en que cada usuario que paga a un cableoperador, este le paga un porcentaje a Billboard. Por otra parte, se implementará la publicidad como otra principal fuente de ingreso. En primer lugar se encuentra la publicidad PNT, publicidad no tradicional que consiste en tener diversos programas de marcas con el objetivo de entrar a la televisión y a la industria. Alguien que se quiere meter con producción propia, puede ser comercializado por Billboard. Por otra parte, se utilizará publicidad 360 o rotativa para otras empresas, artistas o demás agentes en la industria, la publicidad 360 consiste en rotar la publicidad por las diferentes plataformas que tiene Billboard, es decir, se puede otorgar un espacio redes sociales, revista y televisión. Ofrecer espacios múltiples en todo sistema de comunicación integrado. En estos casos, grandes empresas buscan que de parte de Billboard publiquen y validen sus publicidades, ya que hoy en día grandes multinacionales creen que un espacio de publicidad en un modelo 360 online como offline que ofrece Billboard va a ser mucho más eficiente que los métodos tradicionales. Esto es un proceso conocido como activaciones de marketing, es decir, validaciones de campañas, productos y servicios. Agregado a esto, se implementará un modelo de películas, shows digitales y transmisiones bajo demanda a un costo relativamente bajo para que los usuarios puedan gozar transmisiones en vivo y en directo aprovechando este despiste a lo digital, este modelo se llama "pago por ver". Las transmisiones en vivo que no sean pagas transmitidas en un cableoperador y en internet van a ser financiadas por Billboard o por alguna empresa partner. Luego, serán las piezas para poder utilizar y monetizar en Youtube, Spotify y otras plataformas. En base a esto, es importante ver a cuántos cableoperadores se le puede vender la señal el primer año, y cuánto tiempo tiene que pasar para poder empezar a utilizar la publicidad a favor de la empresa.

## Recursos clave

Para realizar el proyecto necesitaremos recursos clave, entre ellos están los siguientes. En primer lugar será utilizar los recursos ya desarrollados para plataformas digitales y la revista y adaptarlos a un nuevo formato de señal de televisión a bajo costo. Cuando hablamos de estos recursos nos referimos a los contenidos en formato digital que han sido generados por parte de Billboard estos últimos años, creemos que es clave también la continuidad en la generación de contenidos a bajos costos y adaptándose a los nuevos formatos. Es clave para la realización del proyecto la creación de nuevos contenidos constantemente. Para esto, es imprescindible el estudio de grabación y todo el equipo de producción que va a estar detrás de la generación de medios. Sumado a esto, el recurso principal por parte de Billboard es su fuerte poder de contactos y el renombre de la marca a nivel global, siendo una gran atracción para la gran cantidad de agentes en la industria que quieran publicitarse a modo 360 en una plataforma de medios.

## Alianzas

Las alianzas clave en la realización del proyecto incluye los cableoperadores y las plataformas digitales, en donde se distribuye el contenido y se realizará la integración de medios. Agregado a esto, ya que la plataforma servirá como medio para promocionar artistas, eventos, shows y otras empresas, estos agentes serán de suma importancia ya que también será de su interés estar en una señal con el renombre de Billboard. Las alianzas estratégicas engloban diversos agentes como; marcas, empresas, sellos discográficos, productoras, bookers, managers y prensa. Agregado a esta se encuentran las agencias publicitarias que trabajan generalmente con Billboard y llegan con propuestas de pautas publicitarias como intermediarias de grandes empresas. De esta manera, Billboard a través de sus alianzas estratégicas le solucionan y validan ciertas cosas en donde ambas partes salen beneficiadas.

## Actividades Clave

La actividad clave para el proyecto es la generación de contenidos en conjunto con la relación con los artistas, que tomaron el rol de materia prima para la generación de los mismos. Consideramos que será muy importante para Billboard identificar cuáles de sus contenidos va a integrar a una señal de televisión y cuáles va a producir individualmente en sus estudios, es decir hacer una eficiente utilización/distribución de los recursos. Por otro lado, será de gran importancia asociarse con cableoperadores y plataformas de streaming para tener a corto alcance la posibilidad de transmitir en vivo. Las licencias y derechos serán de vital importancia para poder distribuir los contenidos tanto para plataformas digitales como para cableoperadores. Por ejemplo, para crear una señal de televisión en cableoperadores es necesario solicitar una licencia de transmisión de la Comisión Federal de Comunicaciones. Aparte, otra actividad clave incluye realizar un adecuado plan de comunicación y marketing previo al lanzamiento, dando a conocer los programas, contenidos exclusivos, transmisiones especiales y shows digitales que tendrá la señal. En la señal también se buscará que empresas puedan realizar publicidad no tradicional al tener sus propios programas televisivos, como por ejemplo “Cocacola For Me” o “Actitud Freestyle” por Fantoche, por lo que será de suma importancia realizar acuerdos con estas empresas para que sus contenidos puedan establecerse en la integración de contenidos de Billboard. La constante relación con artistas y sellos discográficos será otra actividad clave, ya que Billboard se pondrá a disposición para distribuir su música, contenidos, entrevistas y videoclips en una plataforma de medios que generará más valor para ellos que las plataformas digitales. Los artistas en este caso funcionan como la materia prima del proyecto ya que estos son quienes me otorgan los contenidos que los usuarios quieren ver.

## Estructura de Costos

En cuanto a los costos, creemos que hay una oportunidad de costos ya que se aprovecharán los contenidos que se producen actualmente. En Billboard ya se producen contenidos por lo que cuentan tanto con un equipo de personas como con los recursos técnicos. La empresa no va a requerir una gran inversión para realización de contenidos y algunos programas particulares van a ser creados y cubiertos por empresas específicas. Agregado a esto, muchos de los nuevos formatos consumidos por parte de los usuarios son muy simples y no requieren grandes costos de producción más que tiempo, se puede generar contenido de alto alcance sin gastos en producción.





## Capítulo 4: Plan de Marketing

El plan de marketing será llevado a cabo utilizando lo propuesto por Kotler y Armstrong en “Principles of marketing” y las 4P de Dolan, 1999. Utilizaremos estos conceptos para ubicar y conocer el alcance que un producto como servicio como Billboard 360 pueda llegar a tener.

### 4.1 Producto: Adaptabilidad y Escala

Dentro de esta plataforma se buscará incorporar una metodología novedosa dentro de la industria audiovisual, que es la comunicación a 360 grados. La plataforma buscará seleccionar y producir contenidos para distribuirlos por todos los medios y que estos estén adaptados a cada plataforma. Queremos mediante este canal, aprovechar al máximo todas las redes sociales para distribuir una pieza de contenido en diversos formatos adaptables. Es por ello que mediante las nuevas tendencias de consumo y el cambio de comportamiento de los usuarios, posicionamos a Billboard 360 como un producto de adaptabilidad y llegada a todo tipo de segmentos a través de la tecnología y las tendencias. Hablemos un poco acerca del producto en sí. Nuestro espectro de clientes es muy alto ya que queremos captar usuarios digitales con diferentes comportamientos y consumos audiovisuales, por ende tenemos un producto que se adaptará a los diferentes formatos de la siguiente manera.

Billboard 360 publicará contenidos mediante 4 distintas plataformas, en primer lugar un canal de Youtube, en segundo lugar una cuenta de Instagram/Facebook, y en tercer se publicarán las piezas audiovisuales en la página web de billboard, y por último se abrirá un canal en un cableoperador para estar como canal de televisión en Directv, Cablevisión flow y otros. Billboard posee tres grandes módulos, el web + redes, el módulo de la revista y el módulo audiovisual, el cual queremos expandir y desarrollar. Lo que buscamos es fragmentar contenidos, por ende, de una pieza

audiovisual, la idea es adaptar los contenidos para distribuirlos mediante las plataformas mencionadas. ¿Los objetivos? Maximizar el alcance de estos contenidos, aumentar la presencia de la marca y captar nuevas audiencias. La idea es que Billboard 360 tenga presencia con su marca, logo y contenidos en estos múltiples formatos de consumo audiovisual.

## **4.2 Promoción: Enfoque en lo Publicidad Digital**

La promoción es la herramienta clave que nos ayudará a alcanzar el segmento de mercado. Los resultados que queremos obtener mediante la promoción de este producto son perfectamente medibles, ya que las métricas incluyen visualizaciones en youtube, suscripciones al canal, seguidores en instagram/facebook y rating televisivo en las plataformas cableoperadores. Con el objetivo de que este nuevo producto tenga dichos resultados y genere “brand awareness” utilizaremos una estrategia de posicionamiento de marketing digital. Para la estrategia de marketing digital realizaremos campañas en Google ads, y Facebook Business Manager.

Billboard tiene una gran ventaja a la hora de realizar una estrategia de marketing digital, su gran alcance. Billboard es una multiplataforma que ya tiene un alcance mensual de aproximadamente 12 millones de usuarios de manera orgánica en Latinoamérica. Este alcance está compuesto por sus diversas redes sociales, entre ellas twitter, instagram y facebook. Este alcance representa un gran valor, ya que son usuarios que orgánicamente interactúan con las redes de Billboard y funcionan como base de datos. En otras palabras, el trabajo duro para realizar una estrategia de marketing, que es conseguir una base de datos y una audiencia ya está hecho, por lo que se puede centrar 100% en pauta publicitaria del rubro digital. Con las pautas se buscará publicitar tanto el producto a nivel general, como cada contenido específico que sea realizado, promocionando este en cada uno de sus diferentes formatos.

Agregado a esto, el público de Billboard está bastante definido, por lo que el marketing digital puede ser realizado con más precisión. La selección de público para campañas publicitarias de marketing digital es el principal pilar para que éstas corran de manera eficiente. Billboard presenta una audiencia bien identificada y segmentada, es decir, que conocemos bien sus gustos, sus intereses, la edad, ubicación y otros factores.

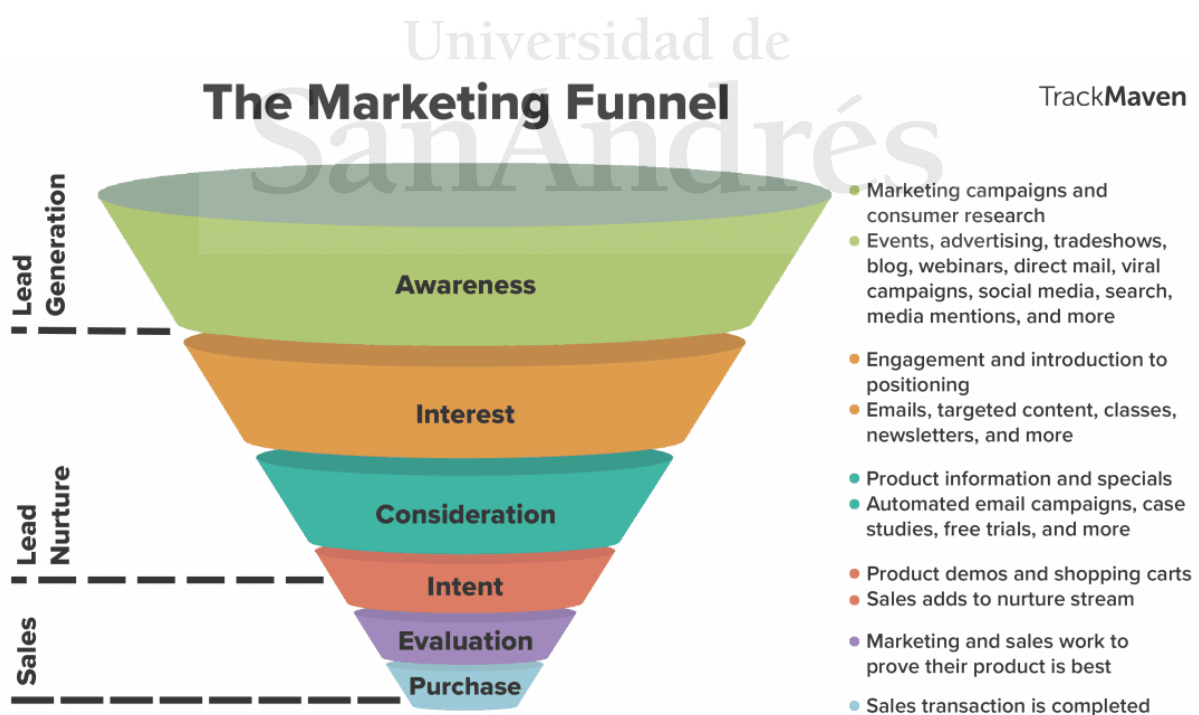
- El 70% del público de Billboard son nativos digitales, que usan las redes.
- Un 82% asiste a eventos culturales y musicales.
- 20% de la audiencia de Billboard tiene más de 4000 seguidores. Gran parte de la audiencia que sigue a Billboard son artistas, discográficas, sellos u otras empresas.

Ya que contamos con un público bien segmentado y una audiencia grande, se correrán campañas publicitarias de remarketing, es decir, se le mostrarán los anuncios a través de redes sociales y páginas de internet a personas que hayan interactuado con la página web, página de Instagram, Facebook o Youtube de Billboard. La segunda campaña que se correrá es conocida como "*Lookalike*" o "*publicar similar*". El público similar es un público que podemos crear con las herramientas de Facebook y Google, para que nuestras campañas lleguen a audiencias con características similares a las que ya interactúan con las redes de Billboard. En negocios nuevos es muy difícil porque no hay dicha base desde el comienzo, por suerte, Billboard cuenta con ese activo que es que posee una importante base de datos de usuarios digitales. En tercer lugar, realizaremos una campaña con intereses, para seguir captando públicos que aún no interactúan con nuestra página, pero podemos partir desde los intereses del público que ya conocemos con intereses como por ejemplo, "eventos musicales", "música", "videoclips". Este tipo de campañas, logrará que le aparezcan anuncios tanto a usuarios activos, públicos similares que podrían formar parte de la audiencia de Billboard, y públicos que pueden llegar a tener los intereses que ofrecemos. Cuanto más grande es la audiencia a la cual llegamos, más oportunidad tendremos para

crecer la base de datos y vender publicidad, ya que apuntamos a tener un público segmentado que también buscan las empresas.

En Google ads se realizan dos tipos de campañas, campaña de búsqueda y campaña de display. La campaña de búsqueda consiste en realizar una inversión colocando palabras claves para que aparezcan las redes sociales de Billboard 360 cuando alguien realiza una búsqueda de algo similar. Display consiste, a través de la producción de banners personalizados y diseño gráfico, colocar banners por todas las páginas de internet, apuntando a públicos objetivos.

Todo ocurrirá dentro de las herramientas de marketing digital, pero es conveniente dirigir el tráfico a diferentes plataformas. Es importante generar tráfico y seguidores a las plataformas digitales como Youtube, Instagram y Facebook, que van a tener diferentes contenidos a lo que ocurre en televisión, lo que en su contraparte será más un trabajo de “*brand awareness*” para comunicar que Billboard está también en televisión, ya que no se puede generar tráfico directo utilizando esta herramienta.



(Suarez, 2019)

La inversión es calculada en base al coste por clic. El coste por clic es un método de pago de anuncios online en donde se paga cuando un usuario digital hace clic sobre el anuncio (*Sustentable Digital Marketing, 2021*). *El coste por clic promedio ronda los 5 centavos de dólar.*

### **4.3 Precio: Monetizar un servicio sin costo a través de la publicidad**

La fijación del precio está directamente relacionada con la inversión que se realizará en publicidad digital, es por ello que también la incluimos en esta sección. Billboard 360 es un servicio que busca establecerse en el rubro audiovisual con el objetivo de crecer su audiencia y adaptarse a nuevos formatos. Para los usuarios digitales, gozar de dicho servicio no tiene costo alguno, ya que estos podrán disfrutar el contenido mediante sus cuentas en plataformas de internet o desde sus cableoperadores pagos.

Sin embargo, ya que este es un servicio/producto que busca monetizar mediante la publicidad, otorgándole un valor al gran alcance que tiene Billboard hacia diversos públicos segmentados, se ha fijado un “combos” publicitarios para ofrecerles a clientes. En relación, estuvimos conversando con Manuel Tomé, fundador y CEO de una empresa de publicidad llamada “Logan Media”. Estos funcionan como un intermediario entre empresas que desean publicitar su marca mediante diversas maneras y plataformas con mucho alcance de público como lo es Billboard. Las grandes multinacionales, validan, publicitan o activan sus campañas de marketing en plataformas ajenas con un presupuesto mensual de aproximadamente USD 1000 - USD 1500 por mes. (Tomé, 2021)

El costo aproximado por producción grande de contenido para luego compartirla a modo de 360 grados ronda entre los *USD 1000 y USD 2000, dado que Billboard ya cuenta con grandes recursos para realizar las mismas*. Se estima realizar una gran producción por mes y distribuirla a modo de longform, con el objetivo de recaudar 10

agentes que quieran publicitarse en nuestra plataforma mensualmente. El precio que le vamos a cobrar a nuestros clientes varía dependiendo la plataforma y será un paquete único con un costo para los clientes de USD 1000, con el objetivo de que estos puedan publicitarse 360 grados.

### ¿Qué incluye este precio?



**BILLBOARD 360**

**PACK PUBLICIDAD 360**  
¿QUE INCLUYE?

PLATAFORMAS	PRECIO POR MES (USD)	TOTAL
En Videos de Youtube. Redirección a redes del cliente. Banner, sponsors.	\$250.00	
Instagram / Facebook Post + Historias. Sponsors, arrobas, menciones.	\$200.00	
Banners en página web. Redirección a redes del cliente. Banner, sponsor.	\$100.00	
1 MIN en Televisión (Por mes) Precio por minuto. Menciones. Contenido, Sponsors, insertar otras campañas.	\$450.00	
	<b>TOTAL (USD)</b>	<b>\$1000.00</b>

**billboard** **b**





La publicidad en la plataforma de Youtube incluye lo siguiente. Todo contenido publicado en Billboard va a tener algunos segundos en donde se mencionara al sponsor del video. Agregado a esto, en la descripción del video se ubicará links para redirigir a usuarios a las redes o plataforma del cliente que esté pagando por publicitarse. Por otra parte, dentro del mismo contenido se puede mencionar a la marca o hacer de manera creativa a elección cualquier tipo de mención o alianza. Actualmente, para realizar publicidad en Youtube, Billboard cobra USD 150 (Torres, 2021) por cliente, pero creemos que se puede realizar una mejora y darle una mejor estructura, para cobrar unos USD 100 extra.

En la parte de Instagram y Facebook, trabajaremos con menciones constantemente a las marcas que se están publicitando en nuestra plataforma. Agregado a esto, serán visibles en el contenido constantemente. Cada marca/producto/servicio será mencionada con 10 historias y 5 publicaciones por mes, dentro de esta plataforma. Creemos que al igual que con las plataformas de Youtube, le podemos agregar un valor extra a lo que ya cobra Billboard, y pasar de USD 150 a USD 200. Cabe destacar que esta es una de las ramas que Billboard tiene más expertiz, por ende está bastante desarrollado (Torres, 2021).

En tercer lugar, la sección de página web buscará posicionar Banners de los clientes, con el objetivo de redirigir usuarios a sus redes o páginas web. Al ser un método de publicidad en donde el objetivo es conseguir más visibilidad, y no seguidores o alcance, este método tiene un costo de aproximadamente USD 100 para nuestros clientes.

Por último, y donde creemos que se puede aportar un valor que Billboard antes de este proyecto no tenía, se encuentra la publicidad en el canal de televisión. Actualmente Billboard no trabaja esta rama, y es uno de los grandes pilares a desarrollar por parte de este proyecto. Actualmente, los números en la televisión se miden por segundos, según lo averiguado, el programa más visto de Argentina, Masterchef, cobra aproximadamente unos USD 10000 por 30 segundos de

publicidad (El Comodorese, 2021). En su contraparte, programas con menor rating cobran números significativamente menores, de aproximadamente 750 USD los 30 segundos (El Comodorese, 2021). Dado que tendremos que empezar un canal desde, en donde el rating será de muy bajos números, consideramos el precio de USD 450 el minuto de publicidad en nuestra señal de televisión. Esto se debe a que es un canal nuevo, en donde los contenidos serán rotativos y tampoco se espera algún programa taquillero que incremente los números de rating, sin embargo, puede ser una buena oportunidad para empresas que deseen tener el prestigio de aparecer en televisión y acceder a un público altamente segmentado . Agregado a esto, puede ser una buena prueba a realizarse a un bajo precio, ya que Billboard actualmente no obtiene ingresos desde el rubro televisivo.





#### **4.4 Plaza: Comunicación 360 grados**

Billboard 360 contará con una página web, cuentas de Instagram, Facebook, Youtube y una señal exclusiva de televisión. Todas las plataformas estarán con el mismo logo del canal y actuarán complementándose, ya que buscamos que sea identificable. Es importante mencionar que cada contenido va a ser adaptado a los formatos y plataformas por las cuales estos serán emitidos. Los contenidos que sean producidos por Billboard serán realizados en sus mismos estudios de grabación o se alquilará algún lugar si es necesario, dependiendo del contenido. La plataforma también contará con una página web con información ya sea para clientes como para usuarios, en donde se podrá contactar al equipo en caso de solicitar publicidad o contactarse por alguna otra razón.



## Capítulo 5: Operaciones

Dentro de lo que conllevan las operaciones del negocio, se buscará integrar parte de las operaciones que ya existen con el proyecto de Billboard 360. Existen tres pilares que constituyen las operaciones para poder lograr el objetivo de integrar lo que ya existe dentro de Billboard y potenciarlo. Este proceso de operaciones, tendrá como principal objetivo, alinear la estructura y los procesos actuales de Billboard, con el objetivo de utilizar los recursos para armar Billboard 360. En primer lugar se encuentra todo lo relacionado a la *producción de contenido audiovisual*, en segundo lugar las *relaciones públicas y administración*, y en tercer lugar el departamento de *Marketing digital*. Es muy importante hacer énfasis en las tareas de cada uno de estos tres departamentos. Para la constitución del proyecto, consideramos que todas estas actividades ocurren paralelamente.

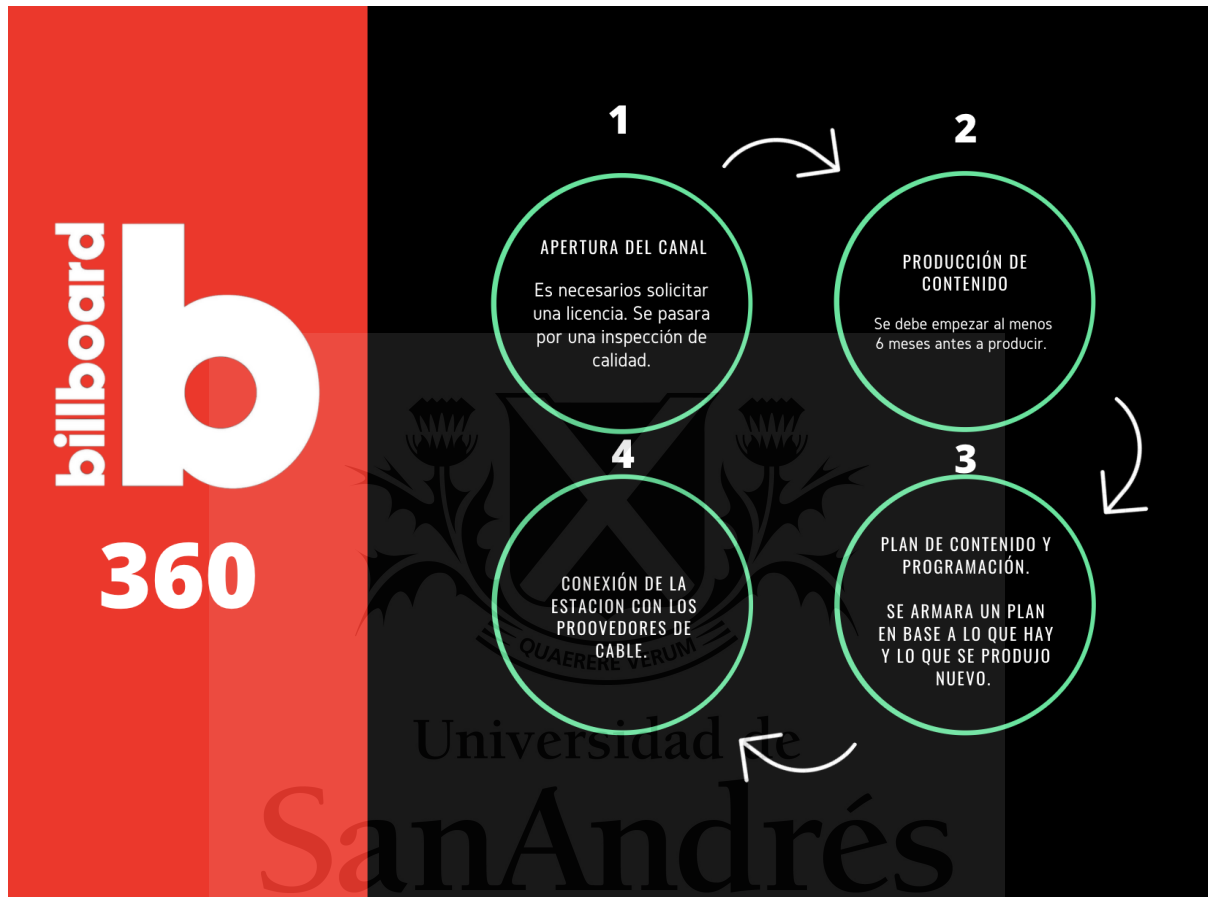
En primer lugar se encuentra la producción de contenido, esto incluye toda la etapa de pre producción, creación de contenido durante y por último la etapa de post producción. Durante la etapa de producción, se va a estar realizando contenido para diversas piezas específicas. Cada producción tiene un costo aparte y puede ser realizada o no en los estudios de Billboard o en alguna localización independiente, siempre y cuando se asuma el costo de la misma. Se va a destinar un tiempo determinado para lo que es toda la parte de filmación, para luego pasar a la etapa de post producción. La etapa de post producción es de suma importancia, ya que aquí se realizarán los cortes de difusión y la edición con el objetivo de realizar piezas para los distintos medios de comunicación. Por ejemplo, las piezas largas con el objetivo de que estén en televisión van a tener otro tratamiento y procesamiento que los cortes de difusión de minutos o segundos que vayan a las redes sociales.

Paralelamente, tendremos un equipo trabajando en relaciones públicas, con el objetivo de ir formando un cartera de clientes dentro del rubro publicitario con dos objetivos. El primer objetivo es que estén dispuestos a patrocinar, realizar campañas publicitarias, validaciones o invertir para aparecer en nuestras plataformas. Este

departamento se encargará de conseguir clientes dentro del rubro publicitario, esto es logrado comunicando el gran poder de la marca y la gran llegada que esta tiene a públicos segmentados, que pueden llegar a ser de gran utilidad para las marcas. En segundo lugar, este departamento puede también salir a buscar empresas que quieran realizar contenido de marca, es decir incluir ciertos tipos de contenidos para que los coloquemos como programas dentro de nuestra plataforma.

El equipo de administración se encargará de crear todas las páginas en las plataformas correspondientes, para ir subiendo los contenidos. A su vez, se armará un cronograma para que haya novedades todas las semanas. La Administración se encargará también de toda la operación que conlleva la apertura de una señal de televisión. La operación para agregar el canal de televisión contempla solicitar una licencia de transmisión de la FCC (Federal Communications Commission), en donde se pasa por una inspección para que los equipos sean los correctos para transmitir en la calidad necesaria (*Capítulo 8 aspectos legales*). El plan de contenido y programación será creado por el equipo y es de gran importancia para el canal. La programación es de gran importancia, ya que los canales pueden usar un sistema automatizado, pero algunos programas o contenidos deben ser colocados manualmente. El contenido propio distribuido será producido por Billboard aproximadamente 6 meses previo al lanzamiento de la plataforma. Las operaciones de TV se llevarán a cabo en los estudios de Billboard. Por último, el equipo se tendrá que poner en contacto con proveedores de cable, para conectar la estación y poder transportarla alrededor de todo el país.

## Apertura de un canal de televisión tradicional



Por último, se contratará un equipo de marketing digital, que trabaja paralelamente a los otros dos departamentos. Estos se enfocarán plenamente en las campañas digitales, con el objetivo de que la marca aparezca por todo internet. El equipo de marketing digital pueden ser una o dos personas que se encarguen de pautar y rotar las pautas realizando optimizaciones y cambios semana a semana.

## Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

### 6.1 Inversión Inicial

Con el objetivo de visibilizar las finanzas del proyecto, procederemos a realizar un análisis con los costos, finanzas e inversión necesarios para tener un año completo de trabajo, en base a eso procederemos para realizar el análisis de costos proyectando unos 5 años.

El aporte de capital inicial para el proyecto será realizado por Billboard en Argentina. Para medir este capital inicial, consideraremos los costos necesarios para tener un primer año de trabajo, y en base a eso se realizará un estimativo para el aporte de capital inicial necesario.

El aporte de capital comienza con la adquisición de algunos activos sumamente necesarios para la producción de contenido audiovisual, equipos. Dado que ya existen varios equipos dentro de Billboard, hemos decidido reforzar los equipos. Dentro de los equipos se encuentran cámaras, lentes, focos de luz, trípodes y otros accesorios. Para lograr la calidad necesaria dentro de las producciones propias y no tener que depender de alquiler de equipos (algo normal en la industria), realizaremos la siguiente inversión. Primero y principal se adquirieron dos cámaras Sony A6500MK, ambas con un costo inicial de *USD 1500* cada una. Agregado a esto, van a adquirir distintos tipos de lentes (JKM 1400 65mm y JKM 1600 88 mm), para cada una de las cámaras, con el objetivo de tener una variada calidad de imágenes en distintos ángulos. La inversión en lentes tendrá un costo aproximado de *USD 4000*. Y por último, dentro de lo que es estabilización e iluminación, se adquirirán estabilizadores Ronin - L 910, y focos Led de alta calidad. Agregado a ello diversos materiales de iluminación y producción tales como maquina de humo y luces de colores entre otros, totalizando esto otra suma de *USD 3500*. La inversión inicial en este tipo de activos totalizan una suma final de *USD 10500*. Esta inversión

es necesaria para cumplir las normas y requisitos tecnológicos por parte de la LCC.  
(*Ver capítulo 8 aspectos legales*).

Agregado a esto, para la inversión inicial, debemos tener en cuenta el costo de producir el material y poner en funcionamiento el proyecto. Para ello, decidimos tomar un año de trabajo y basar el capital inicial en eso. Como costos fijos, tendremos que abonar sueldos mensuales a los tres departamentos, Producción ejecutiva, Relaciones Públicas/administración y Marketing Digital.

Producción ejecutiva tendrá un sueldo mensual de *USD 750* mensuales, compuesto por el productor ejecutivo, quien estará a cargo de la administración de los contenidos. (*Detallado en el capítulo 7*)

Relaciones Públicas y administración tendrá un ingreso de otros *USD 2100* mensuales, el equipo estará compuesto por un gerente de relaciones públicas, un administrativo y un asistente legal. Por último el equipo de marketing digital tendrá un presupuesto de *USD 2000* mensuales, de los cuales 1000 se utilizarán de sueldo para la encargada del departamento, y otros 1000 se utilizarán para invertir en pauta publicitaria digital. (*Detallado en el capítulo 7*)

Por último, para la inversión inicial tomaremos un estimativo de la realización de un proyecto audiovisual grande por mes para después distribuir a modo de longform. Cada producción tiene un costo aproximado mensual de *USD 1500* (*Ver tabla en página 40*). Se realizarán 12 producciones en un año, con el objetivo de tener 1 por mes.

Con respecto a las licencias de televisión, estas tienen un costo anual de *750 USD* y solo las pueden conseguir marcas o plataformas aprobadas, en este caso, Billboard no tiene problema. (*En el capítulo 9 se detallan los aspectos legales para dichas licencias*).

El total da una inversión inicial de USD 100.650,00 por lo que invertiremos unos USD 120.000 por si ocurren factores externos que alteran los costos.

### COSTOS NECESARIOS PARA LA INVERSIÓN INICIAL

<i>Inversión Inicial</i>	
Cámaras	3.000,00
Lentes	4.000,00
Iluminación, Imágen	3.500,00
Sueldos Produccion ejecutiva	9.000,00
Sueldos Relaciones Públicas, administración y legales	25.200,00
Sueldos Equipo Marketing Digital	25.200,00
Inversión en Medios Anual	12.000,00
Producciones anuales	18.000,00
Licencia TV	750,00
<b>TOTAL</b>	<b>100.650,00</b>

Universidad de  
**San Andrés**

## 6.2 Análisis de costos e ingresos

Con el objetivo de realizar una predicción de lo que puede llegar a ocurrir en los próximos años con el negocio, procederemos a realizar un desglose de lo que incluye el costo de una producción audiovisual. Con el objetivo de facilitar un poco el trabajo, unificamos las medidas de valor con la inversión inicial y tomaremos valores en dólares. Consideramos que el costo de producir las piezas, irán cayendo ya que la empresa comenzará a estabilizar ciertos costos y trabajaremos con las mismas personas, en donde el trabajo será más ágil y dinámico. Agregado a esto, cabe destacar que dentro del rubro audiovisual, se le paga a un determinado equipo generalmente por horas dedicadas, los equipos son formados por el productor ejecutivo y suelen conformarse de la siguiente manera. Al realizarse una producción por mes, siendo cada producción de 3 jornadas, los costos variables de producción se desglosan de la siguiente manera.

### COSTO DE UNA PRODUCCIÓN MENSUAL

	Sueldo por Jornada (USD)	Sueldo por un mes de trabajo (USD)
Director General		
Asistente de Dirección 1		0,00
Director de Fotografía		0,00
Asistente de Fotografía		0,00
Edición		
Comunity Managing		
Dirección de Arte	62,50	187,50
Maquillaje	62,50	187,50
Vestuarista	62,50	187,50
Alquileres extras de material	93,75	281,25
Traslado Equipos	29,59	88,76
Catering	129,41	388,24
Víaticos	15,63	46,88
<b>TOTAL</b>	<b>455,87</b>	<b>1.367,62</b>



Por lo que vemos en la tabla del costo de una producción audiovisual que estaremos realizando por mes, lo marcado en verde son los recursos que Billboard ya posee y podremos aprovechar para trabajar. Lo demás son los costos que conforman los gastos variables de producción mensuales. Con el peso argentino a \$160, el costo total dolarizado estaría por lo predicado anteriormente, entre unos USD 1400.

### **6.3 Resultados y Proyecciones**

Estimamos tener los primeros clientes del rubro publicitario para el comienzo del primer año, e ir incrementando hasta llegar al quinto año con un decente número de clientes que invierten aproximadamente USD 1000 por mes en nuestra plataforma.

Planteamos dos distintos escenarios, un escenario más optimista con los primeros 5 clientes durante el primer año y finalizando con 30 para el quinto año. Creemos que existe un escenario optimista ya que el proyecto puede escalar a más clientes dentro del rubro publicitario debido a su gran auge, aunque el riesgo que esto no ocurra está. Por otro lado, un escenario un poco más conservador plantea que consigamos 25 clientes para el quinto año, aunque representando esto en peores resultados.

Ambos escenarios fueron planteados tomando como costo de capital una tasa del 15%.

### Escenario Ideal | Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Producción	0,00	60.000,00	96.000,00	192.000,00	276.000,00	360.000,00
Costos por producción	18.000,00	17.640,00	17.287,20	16.941,46	16.602,63	16.270,57
<b>Resultado Bruto</b>	-18.000,00	42.360,00	78.712,80	175.058,54	259.397,37	343.729,43
Cámaras	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lentes	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Iluminación, Imágen	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos Producción Ejecutiva	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Sueldos Relaciones Públicas y administración	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00
Sueldos equipo Marketing Digital	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00
Inversión en medios anual	12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
Licencia TV	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Gastos de Mantenimiento	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
CC SS Sueldos	20.790,00	20.790,00	20.790,00	20.790,00	20.790,00	20.790,00
<b>EBIT</b>	0,00	-51.340,00	-15.358,00	80.605,82	164.551,27	248.478,14
Impuestos	0,00	0,00	0,00	28.212,04	57.592,94	86.967,35
<b>Resultado Neto</b>	-103.840,00	-51.340,00	-15.358,00	52.393,78	106.958,32	161.510,79
<b>VAN</b>	15.806,61 €					
<b>TIR</b>	18%					

En el escenario optimista vemos que el punto clave sucede a partir del año 3, donde esperamos tener más demandas de clientes y crecer de una manera más exponencial.

### Escenario más conservador

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Producción	0,00	60.000,00	96.000,00	192.000,00	276.000,00	300.000,00
Costos por producción	18.000,00	17.640,00	17.287,20	16.941,46	16.602,63	16.270,57
<b>Resultado Bruto</b>	-18.000,00	42.360,00	78.712,80	175.058,54	259.397,37	283.729,43
Cámaras	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lentes	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Iluminación, Imágen	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos Producción Ejecutiva	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Sueldos Relaciones Públicas y administración	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00
Sueldos equipo Marketing Digital	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00
Inversión en medios anual	12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
Licencia TV	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Gastos de Mantenimiento	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
CC SS Sueldos	20.790,00	20.790,00	20.790,00	20.790,00	20.790,00	20.790,00
<b>EBIT</b>	0,00	-51.340,00	-15.358,00	80.605,82	164.551,27	188.478,14
Impuestos	0,00	0,00	0,00	28.212,04	57.592,94	65.967,35
<b>Resultado Neto</b>	-103.840,00	-51.340,00	-15.358,00	52.393,78	106.958,32	122.510,79
<b>VAN</b>	-3.583,29 €					
<b>TIR</b>	14%					

En este caso se es un poco más conservador con la captación de clientes, algo que puede llegar a ocurrir ya que los cambios de tendencias ocurren de un día para el otro. Aquí podemos ver que la tasa interna de retorno sigue siendo positiva y de un 14%, aunque sin embargo se presenta un VAN negativo.

## Capítulo 7: Equipo

El Productor Ejecutivo a cargo será Santiago Coates, licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés, con gran experiencia manejando equipos audiovisuales. El será el encargado de contratar a los equipos de producción e idear las piezas audiovisuales. Santiago tendrá un sueldo mensual de USD 750 por mes.

Por el otro lado, el departamento de Relaciones Públicas y Administración estará compuesto por Lucas Galperin. Lucas tiene una gran experiencia en el rubro publicitario y conoce muy bien el ambiente de la música. Ha sido manager de diversas bandas e influencers, por lo que tiene contacto directo con múltiples marcas que desean realizar publicidad como también artistas que quieren tener más exposición, por ende es la pieza clave para este puesto. Lucas tendrá un asistente legal y otro administrativo, a fin de realizar tareas legales de derechos de imagen y la apertura del canal de televisión.

El asistente legal será Nicholas McIntyre, abogado recibido en la Universidad de Buenos Aires, experto en derechos televisivos, de imagen y musicales. Consecuentemente, el asistente administrativo será Lucas Pereda. Lucas Pereda tiene bastante experiencia trabajando en canales de televisión y organizando cronogramas de contenido y adaptación a distintas plataformas. Además, él ha trabajado en Cablevisión durante 2 años, por lo que conoce gente en el mundo de las cableoperadoras y puede ayudar al canal a entrar a un sector algo más tradicional. El equipo de relaciones públicas y administración se le destinará unos USD 2100 mensuales, divididos en USD 700 para el asistente legal, otros USD 700 para el asistente administrativo y unos 700 para el relaciones públicas. El equipo será incentivado con un porcentaje del ingreso que reciba el proyecto por publicidad, para motivarlos a captar clientes del mismo rubro. (*Ver capítulo 6*).

El departamento de Marketing Digital estará liderado por Emilia Giobio. Emilia ha trabajado en Sustentable Digital, una reconocida agencia de marketing digital, y cuenta con vasta experiencia en el sector. Le ha desarrollado tráfico a grandes marcas tales como La Dolfina, Berlina, Patagonia y Osde. Con su expertise en comunicación digital, y optimización de campañas publicitarias tanto en Google Ads como en Facebook Business manager, creemos que será un rol clave para el marketing de la plataforma.



## Capítulo 8: Aspectos Legales

En cuanto a los aspectos legales, es importante entender que Billboard actualmente es una licencia manejada por el grupo ABC1, grupo que actualmente trajo licencias de otras empresas como Lonely Planet o Golf Digest. El grupo ABC1 tiene el derecho de uso de la marca para Argentina, por lo que se podría utilizar sin problema para la realización de nuestro proyecto.

Agregado a esto, al estar publicando contenidos producidos de manera independiente por la empresa, es muy importante tener en cuenta todo lo relacionado a derechos y propiedad intelectual. No hay solo una ley para patentar piezas audiovisuales como propias, sino que al estar realizando contenidos con personas entra en vigencia la ley del derecho a la imagen. Cada persona que aparezca en el contenido producido o publicado por Billboard 360, deberá firmar un contrato de derecho a la imagen. Según lo que decretó el artículo 53 del Código Civil y Comercial, *“para captar o reproducir la imagen o la voz de una persona, de cualquier modo que se haga, es necesario su consentimiento”*. (Barbieri, C. , 2019) Es decir, en todas las producciones realizadas, se debe proteger la imagen de la persona como norma legal. Para dichas ocasiones, se suelen realizar contratos de acuerdos de producción, en donde se establecen estas normas en donde los intérpretes se ponen de acuerdo con la producción en todos los aspectos legales.

El uso de música ajena para algunos contenidos también puede llegar a ser penalizado, por ende cada pieza/sonido que sea utilizada en los contenidos a compartir, deben ser justificadas como no propias. El artículo 31 de la ley 11.723 estigmatiza hace referencia a lo mencionado, derechos intelectuales y derechos de autor, que deben ser firmados previamente a la realización de cualquier tipo de pieza audiovisual, aclarando que contenidos son propios y qué no, y debe quedar todo contracturado (Barbieri, C. , 2019). El equipo legal que estará trabajando con nosotros es clave para la realización de cada uno de los contratos.

Por otro lado, se debe cumplir con algunos requerimientos para poder publicar y producir contenidos audiovisuales en televisión. Para ello es necesario solicitar una licencia de transmisión de la FCC (Federal Communications Commissions). Esta licencia es fundamental, ya que de acuerdo con FCC.gov “*se considera ilegal operar un canal de televisión sin licencia*” (Ehow en Español, 2017). La licencia no solo es requerimiento para distribuir contenidos, sino que también supervisan que los papeles de derechos de autor, y los equipos utilizados sean los adecuados y pasen las pruebas de calidad para la transmisión.

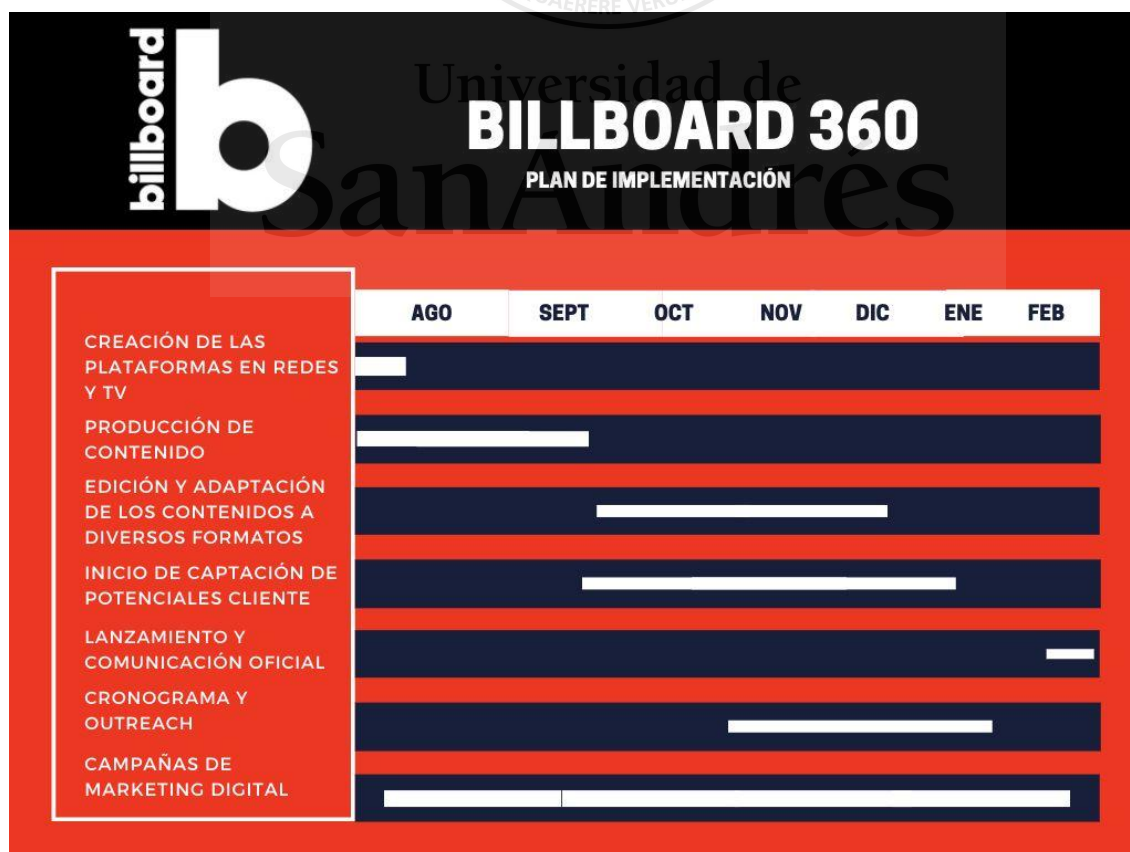


## Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

### 9.1 Plan de implementación

El plan de implementación mostrará los procedimientos esenciales que serán realizados previo al lanzamiento del proyecto. Se presentará cada proceso y su respectivo orden. El lanzamiento de la plataforma está previsto para Febrero de 2022, los procesos claves para que esto ocurra son los siguientes; Producción y edición de contenido con sus respectivos cronogramas de lanzamientos, campañas de marketing digital que ocurran en simultáneo y captación de clientes, patrocinios y sponsors. Estos tres ocurrirán en orden o simultáneamente. Para demostrarlo utilizaremos una planilla.

La idea es lanzar la la plataforma produciendo 3 piezas durante los primeros 3 meses, mientras al mismo tiempo se realizan tareas legales para poder lanzar simultáneamente en televisión, y se da a conocer en redes sociales el servicio.





## 9.2 Riesgos

En cuanto a los riesgos, podemos identificar tres tipos de riesgos. En primer lugar, en el ámbito audiovisual tanto los artistas como los usuarios son 100% independientes de realizar cualquier tipo de contenido audiovisual de buena calidad, y hay cada vez más competencia. En cierto punto, ya no se valora el contenido de buena calidad si no su originalidad. Agregado a esto, es todo un desafío lograr consolidar una campaña de marketing exitosa para ubicar esta nueva plataforma dentro de la mente del consumidor, un consumidor que hoy en día se distrae fácilmente y muta sus intereses constantemente. El riesgo está en que el consumidor tampoco entienda muy bien qué es lo que se está haciendo y cuál es el producto.

En tercer lugar, estamos ante un proyecto que depende 100% de la publicidad para subsistir. Billboard tiene un alcance a un segmento de clientes muy atractivo para las empresas, pero el alcance pende de un hilo y se puede perder de un día para el otro, por ende es bastante riesgoso depender de que Billboard tiene eso que las empresas quieren. Agregado a esto, es muy riesgoso depender de la publicidad ante un contexto tan cambiante, en donde las empresas están destinando montos de marketing menores o trabajan ya de forma independiente, sin buscar el tipo de exposición que Billboard 360 tiene para ofrecerles.

Existen también algunos riesgos externos, que es la situación del país. La situación económica del país está afectando mucho los presupuestos de las empresas. Agregado a esto, es un contexto que dificulta mucho las proyecciones debido a la alta inflación y poca certeza de que es lo que ocurrirá en el futuro.

## Capítulo 10: Conclusión

A modo de conclusión, evaluaremos qué oportunidades se presentan para Billboard al desarrollar este proyecto, con el objetivo de ver si vale la pena realizar la inversión y llevarlo a cabo.

En primer lugar, desde el aspecto que no involucra lo monetario, creemos que este proyecto podría otorgarle más prestigio a Billboard, y colaborar en una de las principales misiones de la empresa; fortalecer el liderazgo global. Es por eso, que para evaluar el proyecto, es importante no solo hacer un cálculo financiero, sino evaluar cuánto puede ayudar al posicionamiento de la marca el proyecto. Desde la perspectiva del posicionamiento, desarrollar una estructura más sólida de contenidos, con la apertura de un canal de televisión y un modelo de negocios basado en la publicidad, es posible afirmar que indudablemente Billboard va a adquirir más presencia en el mercado de la comunicación. Agregado a esto, al estar trabajando con un equipo que cuenta con un departamento de marketing digital, totalmente nuevo para la empresa, el alcance de la marca se incrementará notablemente, y con eso el prestigio.

Por otro lado, es importante evaluar, cuánto es el diferencial de ganancias monetarias si es que integramos estos nuevos procesos a lo que ya hace Billboard normalmente. Hoy en día, Billboard tiene una producción de contenidos bastante estable, pero no hay una organización concreta como también una estructura de distribución 360. Agregado a esto, Billboard ha facturado en lo que va del año, aproximadamente unos USD 5720 por mes en publicidad en lo que va del 2021 (Torres, 2021). Lo que totalizan unos USD 68640 en un año manteniendo el mismo nivel de publicidad. En nuestro proyecto, proyectamos tener un ingreso similar en el primer año, por lo que se podría sumar a lo que ya le ingresa a Billboard. En el escenario ideal, con la inversión inicial presupuestada de USD 120000 estaríamos recuperando el dinero en el cuarto año. Durante los años con resultados negativos, Billboard seguirá facturando lo que factura actualmente por la antigua rama de la empresa, por lo que creemos que realizar una inversión en este proyecto sería

incorporar una nueva rama de ingresos que puede ser de gran utilidad para Billboard 360. Si Billboard no produjera contenidos, el negocio propuesto serviría más para incrementar la presencia y el liderazgo global de la marca, pero ya que Billboard actualmente obtiene ingresos, si se invierte y se le da una estructura a estas operaciones mediante la generación de esta plataforma, valdría la pena hacer la inversión.

En conclusión, se podría afirmar que valdría la pena invertir en Billboard 360, ya que se podrían maximizar los recursos que Billboard ya posee y recuperar la inversión en pocos años. Además, se estaría cumpliendo uno de los grandes objetivos de la empresa, que es fortalecer su liderazgo global.



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

- Barbieri, C. (2019). Derecho a la imagen personal en el nuevo Código Civil y Comercial. Recuperado el 20 de junio de 2021. <http://www.saij.gob.ar/pablo-carlos-barbieri-derecho-imagen-personal-nuevo-codigo-civil-comercial-paso-adelante-dacf140721-2014-10-02/123456789-0abc-defg1270-41fcanirtcod>
- Bygrave, W; Zacharakis, A (2009). Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping.
- CAF. (2018, 5 noviembre). Transformación digital para la América Latina del S. XXI | CAF. Recuperado 12 de mayo de 2020, de <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/02/transformacion-digital-para-la-america-latina-del-s21/>
- Cardona, L. (2018, 21 agosto). ¿Qué es el branded content? Definición, ventajas y ejemplos. Recuperado 6 de junio de 2020, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-branded-content-definicion-ventajas-y-ejemplos>
- Creativas, O. D. I. (2018, 9 julio). Música y mercado: el panorama global y argentino. Recuperado 15 de mayo de 2020, de <https://emprendecultura.net/2016/06/mercado-musica-mundial-argentina/>
- Crónica Económica (2019, 7 septiembre). El negocio de la industria de contenidos digitales en América Latina. Recuperado 15 de mayo de 2020.

<https://www.cronicaeconomica.com/el-negocio-de-la-industria-de-contenidos-digitales-crece-un-163-128582.htm>

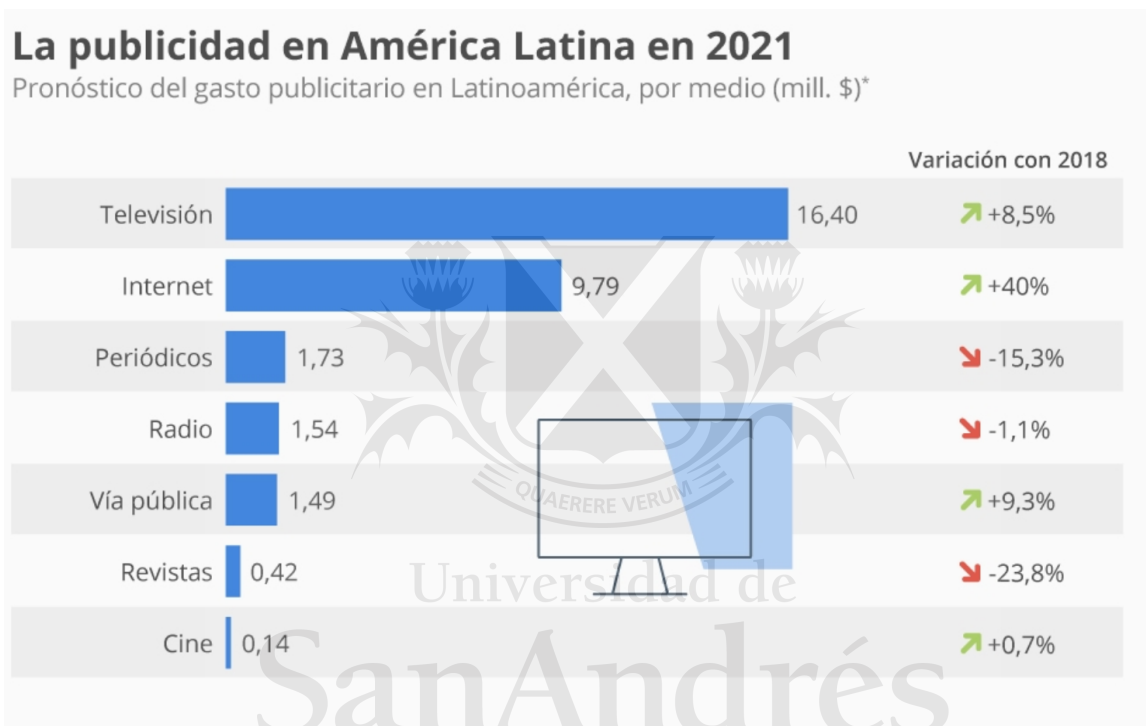
- Díaz, E. (2017, 10 noviembre). El Consumo de Contenido Digital sigue en aumento. Recuperado 4 de junio de 2020, de <https://blogthinkbig.com/contenido-digital+>
- Ehow en Español (2017, 20 noviembre). Cómo iniciar un canal de televisión. Recuperado 4 de Abril de 2020, de [https://www.ehowenespanol.com/iniciar-canal-television-cable-como\\_56415/](https://www.ehowenespanol.com/iniciar-canal-television-cable-como_56415/)
- El Comodoreño (2021, 22 de abril). El exorbitante precio de cada segundo de publicidad durante la emisión de Masterchef. Recuperado el 20 de julio de 2021. <https://elcomodoreno.net/el-desorbitante-precio-de-cada-segundo-de-publicidad-durante-la-emision-de-masterchef/>
- Haninen, L. (2014, 12 mayo). Comunicación 360 y Publicidad social en “Pastillas contra el dolor ajeno”. Recuperado el 10 de junio de 2020, en <https://search-proquest-com.eza.udes.a.edu.ar/docview/1628230780/fulltextPDF/AF6FCC3F695B4D49PQ/1?accountid=28034>
- Memelsdorff, J. (2020, 20 Julio). “Aspectos Legales de la industria del entretenimiento y los medios”. Recuperado el 15 de abril de 2021.

- Industria Musical. (2019, 2 noviembre). Recuperado 7 de junio de 2020, de <https://www.cooperativadeartistas.es/blog/industria-musical-que-es-como-funciona/>
- Leandro Africano. (2019, 19 mayo). Netflix, Movistar TV, Claro y Flow: cómo se comparan los servicios de streaming en la Argentina. Recuperado 1 de junio de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/netflix-movistar-tv-claro-flow-como-se-nid2248872>
- Morales , R. (2018, 23 noviembre). Estrategia de marketing: las claves del éxito del sector musical. Recuperado 27 de abril de 2020, de <https://blog.seigoo.com/estrategias-marketing-industria-musical>
- Statista, ¿Cómo será el gasto publicitario en América Latina en 2021. (2019, 14 de noviembre) Recuperado 30 de mayo de 2020, en <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/grafico/19513/pronostico-del-gasto-en-publicidad-en-america-latina/>
- Statista, Pay TV Penetration Rate in Latin America (2020, mayo 26). Recuperado el 30 de mayo de 2020. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/275977/pay-tv-penetration-in-latin-america/>
- Suarez, A. (2019, 25 marzo). Marketing Funnel. Recuperado el 20 de junio de 2021. <https://suarezalejandro.es/glosario/marketing-funnel/>
- Wikstrom, P. (2019, 5 noviembre). La Industria Musical en la Era de la Distribución Digital . Recuperado 1 de junio de 2020, de

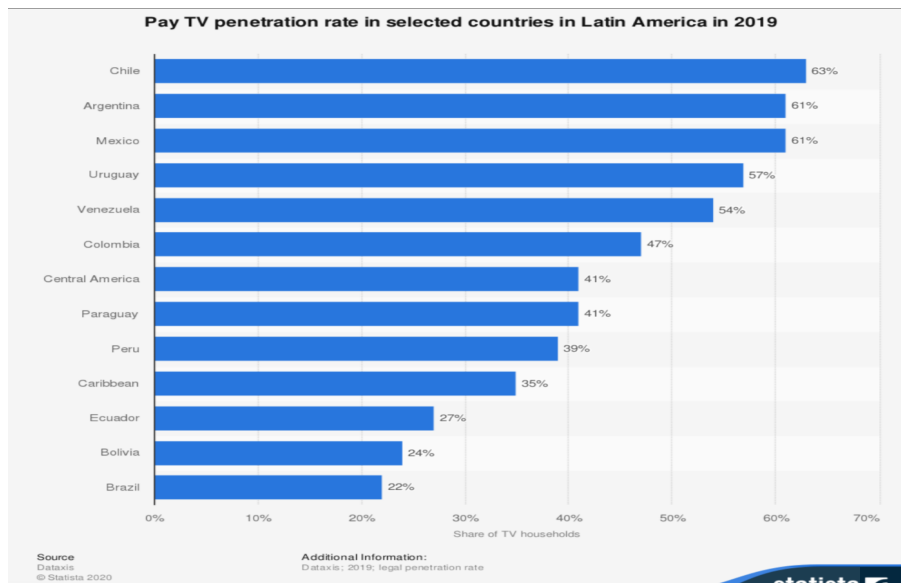
<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-industria-musical-en-una-era-de-distribucion-digital/>

## Anexo

### Anexo I



Anexo II



Universidad de  
**San Andrés**



Anexo III

¿Crees que si la televisión por cable no se adapta morirá?

- Si
- No, yo sigo viendo bastantes programas en televisión por cable

¿Todo lo que es contenido cómo entrevistas a jugadores de fútbol, artistas, videoclips, resúmenes de programas de televisión? a través de que plataformas los vez?

- Youtube
- Instagram TV / Reels / Stories
- Tik Tok

¿Que dispositivo usas generalmente para ver videos, series, videoclips, entre otros (Elegir 2 opciones)

- Celular
- Laptop
- Smart TV
- Opción 4



Universidad de  
San Andrés



A través de qué plataforma digital generalmente consumís contenido audiovisual? (se pueden elegir mas de una opción)

- Plataformas "Pagar por ver" (Netflix, Amazon, HBO, Disney +)
- Youtube
- Twitch
- Instagram
- Facebook
- Otras páginas de Internet

Qué tanto consumís contenido audiovisual a través de algún cable-operador de televisión? (Direct TV, Cablevisión Flow)

- Nada
- Ocasionalmente
- A diario



Universidad de



Cuántas horas diarias de contenido audiovisual soles consumir? (Videos, series, streamings, videoclips, entrevistas, programas)

- 1 hora por día
- 2 horas por día
- 3 horas por día
- 4 horas por día