

CAPÍTULO 22

Empresas mediáticas de fuente abierta: la transformación organizacional en la era del entretenimiento

Jorge Hidalgo Toledo*

UNIVERSIDAD ANÁHUAC MÉXICO NORTE

Desde hace unas décadas, los medios han diluido sus fronteras y se encuentran explorando los terrenos de los productos y servicios de la industria del entretenimiento. Así, hemos visto el surgimiento de nuevos: espacios, plataformas, medios, contenidos, competencias y también de nuevas áreas de negocio. Hoy el entretenimiento mediatisado está en todos lados y los medios están haciendo negocios también ahí.

No obstante, ¿están la industria del entretenimiento y las empresas mediáticas preparadas para afrontar la transformación sectorial y organizacional que ellas mismas han provocado?, ¿no será que requieren una reorganización para reaccionar cuando el entorno se transforme por completo hacia una economía participativa, digital, personalizadas e inteligente?, ¿existe una nueva mentalidad empresarial que parta del usuario, sus necesidades, sus consideraciones éticas y a su vez mantenga una lógica de marketing que ofrezca valor semántico a la empresa? Quizá es necesario replantear un modelo organizacional que considere la posibilidad de que sean los mismos consumidores los que reprogramen el sistema para responder a su principal premisa: “quiero interactuar con el contenido, pero cuando yo quiera, donde quiera” y con mi interfaz preferida (Berman, 2004). Conocer al usuario por sus hábitos para

*Investigador titular del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada de la Escuela de Comunicación de la Universidad Anáhuac; Titular de la Cátedra Televisa en Innovación en Contenidos. Maestría en Humanidades por la Universidad Anáhuac; Diplomado en Judíos, Cristianos y Musulmanes en la cuenca del Mediterráneo de la antigüedad a la actualidad por la Universidad Anáhuac y la Universidad Hebrea de Jerusalén; así como el Diplomado en Realización, Análisis y Crítica Cinematográfica en el Museo Carrillo Gil.

entenderlo y ofrecerle cadenas de valor semántico es verlo no como un medio sino como un fin; en su dimensión integral.

En la Era del Entretenimiento, el consumidor ya no es pasivo-receptivo, es un sujeto vivo, activo, inteligente, dialógico y pleno de sentido como los medios, productos y servicios que consume y produce. El destinatario no es más un sujeto de compra ni una fábrica de influencias publicitarias, sino destinatario de su propio obrar comunicativo. Competir en este entorno, implica estar dispuesto al cambio a una transformación empresarial más abierta, transparente, moldeable, actualizable.

Since a few decades ago, the media have begun to penetrate the fields of the entertainment industry as a whole. We are being witnesses to the forthcoming of new technology platforms, media, contents, competitors and also new business areas. Nowadays, entertainment is the name of the game and the mass media companies are doing business there too. As entertainment spaces grow, some questions remain unanswered: Are the entertainment and the media industries prepared to face the organizational transformation that they are provoking? Do they need to undergo reorganization processes in order to survive when the audio, visual and digital environment fully transforms itself into a participative, digital, personalized and intelligent society? Is there a new business perspective that takes into account user needs, ethics, as well as a semantic value for media companies? It certainly is necessary to put forth an organizational model that considers the possibility that the users themselves re-program the system to respond their principal premise: "I desire to interact with the content I want, whenever I choose, and wherever I decide and with my favorite interface gadget" (Berman, 2004, author's translation). To come to understand users by knowing their habits and giving them the semantic value chains they request, is to perceive them not as a medium but as a goal; in their integrity.

In the Entertainment Era, the consumer is not merely passive or receptive being, but a living, participative, intelligent, a dialogic and full of meaning person, interacting with the services and products that he produces and consumes. No longer is the public a mere consumer manipulated by advertising. Nowadays, people who receive messages are actively interacting with the new information technologies and author their own messages. In order to compete in this environment, it is necessary to be ready for change, to reorganize media industries to be able to convert their firms into outgoing, transparent, flexible and updatable companies.

LA BATALLA POR EL CONSUMIDOR ES UNA BATALLA DE MENSAJES: INTRODUCCIÓN

Desde hace unas décadas, las grandes empresas mediáticas han diluido sus fronteras y se encuentran explorando los terrenos de los productos y servicios de la industria del entretenimiento. Sus inversiones millonarias para generar estrategias que les permitan ganar la atención y fidelización de las audiencias y consumidores, han provocado una batalla campal y sin fronteras al grado de saturar el mercado de medios, canales y mensajes. Así, hemos visto el surgimiento de nuevas tecnologías de información, nuevos espacios de divertimento, nuevas áreas de negocio, nuevas plataformas, nuevos medios, nuevos contenidos, nuevos dispositivos receptores y nuevas competencias mediáticas. De ahí que podamos afirmar que el entretenimiento mediatizado y tecnologizado está en todos lados, así como los medios también están haciendo negocios ahí.

Pese a esta tendencia que parecería bastante favorable para el mundo del ocio, vale la pena preguntarnos: ¿están la industria del entretenimiento y las mismas empresas mediáticas preparadas para afrontar la transformación sectorial y organizacional que ellas mismas han provocado?, ¿No será que también las instituciones mediáticas requieren en la *Era del Entretenimiento* una reorganización estratégica que les permita estar preparadas para reaccionar cuando el entorno que ellas mismas han creado se transforme por completo hacia una economía participativa, digital, personalizadas e inteligente?, ¿Se están generando sólidas cadenas de valor y de sentido para definir el destino de las firmas en el marco de la economía del entretenimiento digital?, ¿Gozan las corporaciones de la herramientas necesarias para adentrarse en los terrenos de la inteligencia corporativa?, ¿Existe acaso una nueva mentalidad empresarial que parta del usuario, sus necesidades, sus consideraciones éticas y a su vez mantenga una lógica de mercadeo que ofrezca valor semántico a la empresa?

Quizá, como el *software de fuente abierta*¹ es necesario plantear un modelo

¹ También llamado *Software libre*, es aquel que viene con autorización para que cualquiera pueda usarlo, copiarlo y distribuirlo, ya sea literal o con modificaciones, gratis o mediante una gratificación. Esto significa que el código fuente debe estar disponible. En el caso empresarial habría que decir que la apertura es en la transparencia que ofrece a todo el personal, proveedores y usuarios para que conozcan su código fuente (misión, visión, valores, código de ética, estándares de calidad y responsabilidad social), para que con ello, los usuarios (todos sus públicos) puedan potenciar el mismo sistema, mediante la democratización y, sobre todo, el uso ético de la libertad para estudiar, aprender, conocer y valorar lo que la empresa

organizacional que considere la posibilidad de que sean los mismos usuarios y las áreas de negocio de las mismas empresas de entretenimiento los que reprogramen con sus acciones el sistema y la estructura más efectiva para responder a la principal premisa de los compradores: “quiero interactuar con el contenido, pero cuando yo quiera, donde quiera” y con mi interfaz preferida (Berman, 2004).

Ello sin duda implica una gran transformación de planes, estrategias, áreas de negocio y generación de cadenas de valor y aprendizaje empresarial. No obstante, repercutiría en mayores responsabilidades éticas, manejo de libertades y aperturas hacia la transparencia. Una *Empresa de Fuente Abierta* hace públicas todas las premisas fundamentales (misión, visión, valores, código de ética...) que permiten al usuario conocer el fin último de la organización y delega sobre los consumidores, socios y proveedores las libertades centrales para modificar su operación para hacer públicas las mejoras que se hagan y beneficiar con ello a la comunidad entera.

La conquista del consumidor implica, también una conquista empresarial y ello sólo se puede lograr en el marco de instituciones abiertas al cambio y dispuestas a aprender. Aprender que el consumidor es un usuario de los mensajes que recibe, pero que a su vez, con las herramientas dadas por la industria, también es creador, editor, programador, compilador, productor y consumidor. Conocer profundamente a este nuevo usuario a través de sus hábitos para entenderlo y ofrecerle cadenas de valor semántico es verlo no como un medio sino como un fin; en su dimensión integral como persona.

En la *Era del Entretenimiento Digital*, el consumidor ya no es pasivo-receptivo, es un sujeto vivo, activo, inteligente, dialógico y pleno de sentido como los medios, productos y servicios que consume y produce. El destinatario no es más un sujeto de compra ni una fábrica de influencias publicitarias, sino destinatario de su propio obrar comunicativo. Competir en este entorno, implica estar dispuesto al cambio; a una transformación empresarial más abierta, transparente, moldeable, ética y actualizable como la que se propone en esta investigación.

ofrece y adaptarla a sus necesidades; libertad para ayudar a otros que podrían beneficiarse con lo que la empresa ofrece; y libertar para mejorar la empresa y hacer públicas las mejoras a los demás, de modo que toda la comunidad se beneficie.

Actualmente el mar del entretenimiento es tan basto y ancho que comprende industrias coyunturales, medios concretos, servicios, plataformas, mercados y formas de recepción. Han crecido tanto sus macrogéneros y divisiones en los últimos años que cuesta trabajo enlistarlas todas; sin embargo, podríamos mencionar las de mayor impacto económico, político y cultural: la industria cinematográfica, la televisión convencional, la televisión de paga, las industrias discográfica y radiofónica, la publicidad exterior, Internet, los videojuegos, la información empresarial, las revistas, los periódicos y libros, los parques temáticos, los casinos, las ferias, los eventos masivos, los espectáculos culturales, los museos y el mundo del deporte.

Su condición futura es tan favorable que la consultora PriceWaterHouse-Cooper le augura un crecimiento anual de 7.3 por ciento hasta 2010 registrando ingresos por más de 1.8 billones de dólares (Winkler, 2005).

Pese a que el mercado estadounidense seguirá siendo el más grande, las regiones de mayor crecimiento en el mundo serán Asia Pacífico, Europa del Este, América Latina, Medio Oriente y África.

Entre los factores que impulsarán tal desarrollo están: Las condiciones económicas a la alza de algunas regiones antes consideradas Tercer Mundo; la tendencia a una mayor inversión en publicidad dirigida, diversificada y microsegmentada; aumento de ingresos derivados de la banda ancha; distribución por Internet de videojuegos, películas, televisión y música; distribución de contenidos para dispositivos portátiles; el furor del video bajo demanda; los servicios satelitales; la renta producto del licenciamiento y sindicación de contenidos.

Todo en su conjunto traerá cambios estructurales y, en algunos casos críticos, en: la producción, las formas de almacenamiento, la difusión, la recepción, la multiplicación de canales y competidores, el nacimiento de plataformas, el auge de grandes congregaciones, los canales temáticos y las ofertas de servicios.

Por ende, veremos nuevas convergencias: tecnológicas, de medios, de servicios, de organizaciones, de políticas, de estrategias de funcionamiento, de contenidos, de tratamientos y, por supuesto, en los procesos de recepción. Lo que dará pie a nuevas modalidades organizativas y la creación de nuevas comunidades de redes para ofrecer contenidos, ampliar coberturas, integrar servicios de valor añadido y fidelizar a usuarios.

El comportamiento sectorial está sufriendo grandes mutaciones que llevarán a las corporaciones mediáticas a plantearse cómo capitalizar a sus nuevos in-

termediarios y destinatarios estableciendo nuevos controles que les mantengan a la cabeza de la competencia por el prestigio empresarial. Sin embargo, las más grandes modificaciones las está resintiendo el consumidor al tener en sus manos la posibilidad de tomar el control sobre lo que ocurre en el mundo del ocio, los medios y el entretenimiento. A ello comenta David Simon, ejecutivo de RecordTv.com: “si las compañías no le ofrecen a los consumidores lo que quieren, las personas buscarán alguna forma de hacerlo pro su cuenta”(Borlan, 2005b).

LAS CAUSAS DEL CAMBIO: LAS 4C'S DEL ENTRETENIMIENTO DIGITAL

Existen cuatro factores involucrados, en la nueva economía, tanto con los productores de bienes y servicio como con los medios-transmisores y los usuarios-consumidores. Estos elementos son las denominadas 4C's de la mediación digital (por sus siglas en inglés), mencionadas por Brian Monahan, Director de Medios Interactivos de la agencia Universal-McCann: elección, control, conveniencia y adaptabilidad (*choice, control, convenience y customization*) (Borlan, 2005^a).

1. *Elección.* La nueva economía se sustenta en el ejercicio de la libertad.

Libertad para elegir qué producto, en qué momento, bajo qué circunstancias y cuánto tiempo. En la actualidad, está el control en manos del consumidor. Las *Empresas Mediáticas de Fuente Abierta* que aprenden de sus consumidores, son aquellas que saben capitalizar el poder de decisión de los usuarios; por ello buscan conocer todos sus hábitos y así garantizarles productos y servicios que hagan sentir al comprador como un verdadero ejecutor y administrador de su libertad. Así mismo, es importante considerar que la sobresaturación del mercado, de los canales y las ofertas harán que los usuarios sean más cuidadosos de su elecciones. Quien sepa ofrecer valores concretos de diferenciación en la toma de decisión, se ganará un lugar privilegiado en los compradores que cada vez más, dejarán de ser grupos pasivos, masivos y homogéneos y pasarán a ser activos, selectivos, minúsculos y heterogéneos. Las empresas deben ofrecer todo tipo de accesos a la información, ya que la información acerca de los productos y servicios permite al usuario tomar decisiones. Pero no solamente deben sentir que pueden elegir, sino que las empresas les ofrecen todas las herramientas posibles para tomar la mejor decisión (Yamamoto, Barton, 2006).

2. *Control.* Son ahora los usuarios los que determinan cuánta información ponen a disposición del dominio público y delimitan quién debe ver dicha información. Incluso son ellos los que a la hora de llenar los formularios de satisfacción, contacto y perfil de usuario definen qué tipo de rastreo de hábitos quieren que hagan de ellos. Los sistemas de control que permite la economía digital tienen que ver con el compartir, intercambiar y comprar. El usuario puede incluso solicitar con algunos proveedores de servicio que se le informe de manera automática cuándo los formularios que llenó han sido usados para bien o para mal. Por ello, las empresas de medios y de entretenimiento tienen que hacer fuertes sumas de inversión para garantizarle al usuario que sus datos están perfectamente seguros y que están tan bien respaldados que puede tener la seguridad de que si existe un reconocimiento de su persona en algún sitio es por el sistema de personalización que tienen y no por el tráfico indebido de información (Novell, 2000).
3. *Conveniencia.* La movilidad que existe en los sistemas y plataformas no deben ser una carga para el usuario. Debe ser más que suficiente, el que el consumidor cargue información en algún formulario de servicio o producto y éste esté disponible para ser empleado en cualquier lugar, momento o tienda de contenidos. La posibilidad de que esta información sea escalable y esté disponible para otras aplicaciones o dispositivos debe ser algo que deben cuidar las nuevas empresas. Al estar obligadas las *Empresas Mediáticas de Fuente Abierta* a hacer sus productos y servicios lo más conveniente posible, se comprometen realmente con la innovación y mejora constante.
4. *Adaptabilidad.* Las organizaciones de la *Era del Entretenimiento Digital* deben estar dispuestas y, en capacidad, para ofrecer a cada usuario un producto que se adapte a sus necesidades y garantice valores agregados tanto en su interfaz, como en los resultados obtenidos. Establecer vínculos personales entre proveedor y consumidor, consumidor-consumidor implica construir nodos que se cimienten en la confianza, la privacidad, la seguridad, el respeto y la honradez. En pocas palabras, la personalización se construye en los terrenos de la ética y la valoración de la persona.

Estas cuatro consideraciones propias de la economía digital –tanto en la creación, distribución y difusión de los productos- se ven reforzadas por otros tres aspectos estratégicos que señalan Philip B. Evans y Thomas Wurster (1997, p. 65):

- *El ancho de banda.* Tiene que ver con los volúmenes de información que pueden pasar del emisor al receptor y viceversa en un tiempo determinado.
- *La personalización.* Los mensajes personales habrán de sustituir las emisiones masivas.
- *La interactividad.* Aquí se conjugan las dos anteriores pues parte de la premisa del diálogo posible que puede establecerse entre usuarios, consumidores y proveedores.

Y las señaladas por Saul J. Berman para IBM (2004):

- *Demanda:* el producto debe estar disponible en todo momento y todo lugar para cualquier plataforma.
- *Poder y capacidad:* apunta hacia la capacidad de almacenamiento de los proveedores y de los dispositivos que ofrezcan para los consumidores. Entre mayor sea el volumen en un menor espacio mayor será la aceptación por parte del usuario.
- *Liquidez:* no se refiere a la capacidad económica de la empresa sino a al costo-beneficio en función de la portabilidad, interoperacionalidad del sistema con la plataforma en red y la facultad que tenga el dispositivo para compartir información con otros usuarios y otras plataformas.
- *Impredicibilidad:* relacionada con la constante innovación en medios, tecnologías, programas y dispositivos.
- *Ubicuidad:* los múltiples canales, los grande volúmenes de ancho de banda y la conectividad con los mercados globales deben llevar al usuario a sentir que tiene en sus manos un dispositivo que lo hace localizable y presente en el mundo entero.

Las nuevas tecnologías de información y su perfecta integración dentro del terreno del mundo del entretenimiento, están modificando radicalmente la proximidad entre los distintos canales de las cadenas de valor de la misma industria. A su vez, esto repercute en el tamaño de las audiencias a las cuales impacta y tienden a enriquecerse con información de gran valía.

La modalidad de *Empresas Mediáticas de Fuente Abierta* está redefiniendo los modos de comunicación, cooperación, conducción y transacción entre clientes, proveedores y distribuidores. Disposición y participación en la gestión del cambio es algo que está costando, pero que tarde o temprano tendrán que asumir la gran mayoría de los empresarios directivos y gerentes que quieren verse recompensados por las bondades de la nueva economía de la información.

Como se lee unas líneas antes, en la *Era del Entretenimiento y la Economía Digital* ya no se habla únicamente de producto y consumidores inteligentes. El término también se filtra al terreno de las organizaciones. Stan Davis y Jim Botkin, hablaban desde 1994 del surgimiento de una ola de “empresas cognitivas”; empresas capaces de crear productos inteligentes que recaudan, filtran e interpretan la información de sus consumidores a fin de permitirles a los usuarios actuar con mayor efectividad y que ellas aprendan de ello para generar mejores productos, interactivos y adaptables al cliente (Tapscott, 2000, p. 43).

Siguiendo el ritmo de esta tendencia global, la garantía de éxito empresarial y de consumo estará en transformar la información en conocimiento. Ya hoy, millones de personas “se comunican utilizando parámetros abiertos universales” (Evans & Wurster, 1997, p. 59), lo que obliga a los directivos a adaptar sus procesos operativos y a repensar los fundamentos estratégicos de sus empresas y así evitar que toda esta transformación en el mundo de las telecomunicaciones, el ocio y el entretenimiento altere sus propuestas de valor convencional.

El gran cambio estará, por lo visto, en educar al consumidor, al empresario y al productor de contenidos para que todos aprendan, piensen y transformen para bien común. Con ello se quiere decir que los cambios en el futuro no sólo serán en el orden tecnológico y económico; sino también en lo social, humano y cultural. Pues conocer y transformar lleva en principio en su interior una apuesta por la mejora contextual, la solidaridad, la justicia y el bien común ya que parte de establecer parámetros de sentido tanto a nivel personal como social. Esto devendrá en generar nuevas competencias que faciliten la administración del rendimiento, el conocimiento y el empleo que se haga de ello.

Todo esto hará seguramente que se cuestionen muchos directivos si lo que están ofreciendo actualmente son actividades verdaderas o paralelas a la actividad central o si le están agregando valor a la actividad original².

Aplicar de manera productiva la información para modificar positivamente una conducta, transformar un producto, servicio o tecnología implica algunas orientaciones según Davis y Botkin (1994, pp. 48-53), que podemos enunciar como sigue:

1. Rastrear las preferencias y necesidades de los clientes y transmitirlas automáticamente por todo el mundo. Reconocer un patrón de compra es diseñar medios, servicios o productos inteligentes.

² Uno de los principales objetivo que persiguen las *Empresas Mediáticas de Fuente Abierta*.

2. Los medios, bienes y servicios no sólo aprenden del usuario sino que también deben permitirle aprender al usuario. Si las mejoras que se le hacen al producto no hacen más inteligente y humano al usuario, éste se sentirá usado.
3. La adaptabilidad y ajuste de un medio, producto o servicio cognitivo está en que no sólo ofrezca mensajes e información; sino que dependiendo del perfil de cada usuario le diga qué hacer. Ya estará en el usuario actuar juiciosamente.
4. La personalización cognitiva está en que los productos, bienes y servicios reconozcan los patrones cambiantes y aún así se mantenga individualizada la interacción.
5. Los productos, medios y servicios inteligentes son efímeros; ya sea por imitación, competencia o innovación.
6. Para mantener su factor de actualidad y novedad, las *Empresas de Fuente Abierta* deben responder en tiempo real. Actualmente con todas las integraciones inteligentes pueden incluso ofrecer servicios preventivos anticipando las necesidades futuras de sus clientes.
7. La libertad de elección no sólo opera en el tiempo y en el lugar; ello quiere decir que también debe exigir una plataforma que le permita, bajo demanda, de hacer uso de los contenidos, servicios y productos en el momento que el usuario quiera, donde quiera y a la hora que quiera.
8. El tipo de retroalimentación que generan las *Empresas de Fuente Abierta* debe proveer al usuario de opciones para darle un uso más productivo a la información que resulte de toda su interacción.

Este movimiento, completamente revolucionario en la administración y dirección estratégica de las empresas nos demuestra la rapidez con que están cambiando las reglas de competencia, creación de marca, estructuración comercial y prestigio empresarial. Nuevos participantes quieren desplazar impíamente a productores tradicionales. Quien piense irónicamente, que ello no ocurrirá en su empresa por no estar vinculada con las áreas de producción de información está completamente equivocado.

EL VALOR ESTRATÉGICO DEL CAMBIO

Toda empresa, es generadora, transformadora y comercializadora de información. La información es el núcleo, nodo y el corazón de la amalgama de toda

corporación. No importa si se diseña, produce, comercializa, provee o apoya un producto, mantener unidos a compradores, proveedores, clientes y canales de distribución implica hacer fluir hacia dentro y hacia fuera volúmenes impresionantes de información. Identidad, lealtad y prestigio son algunos de los resultados de un buen manejo de esta poderosa herramienta empleada para la construcción de una marca.

Informar y transmitir información de manera efectiva es lo que define la relación con todos los sectores y públicos involucrados. Entre más conocen, entienden, comparten e intercambian información las instituciones, más posibilidades tienen de cooperar y transformar los límites de la corporación y del mercado.

Como se ha mencionado, las transformaciones operacionales, tecnológicas y estratégicas están atentando contra las cadenas de valor que hemos conocido hasta el momento³. Y es que “el surgimiento de parámetros universales y abierto para el intercambio de información fomenta los equipos de funcionamiento cruzados y acelera la desaparición de las estructuras jerárquicas y de sus sistemas de información exclusiva” (Evans & Wurster, 1997, p. 68).

En las *Empresas Mediáticas de Fuente Abierta*, se busca tal nivel de riqueza informativa que el estándar comunicativo es el *flujo hiperjerárquico* (p. 71). Esta forma de cooperación fluida y sin estructura aparente de los equipos de trabajo amplía –por su condición amorfa, desarticulada, aleatoria y asimétrica- las posibilidades de crecimiento y enriquecimiento del modelo empresarial actual.

Bajo esta “planificación” *hiperjerárquica*, abierta, desarticulada y multino-
dal, se estarán comprometiendo estratégicamente las nuevas corporaciones
inteligentes que buscan, en el suministro de información, racionalizar todas las
operaciones y datos que permiten las dinámicas propias de la economía digital
en la que el que dicta las reglas es el usuario.

LA CONSTRUCCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL FUTURO

Como se ha podido analizar, parte de los procesos naturales que se están viviendo tienen que ver con:

- La fragmentación de las cadenas de valor en múltiples empresas;
- La reducción de las cantidades y dimensiones de sus instalaciones físicas para montar sucursales virtuales;

³ Principalmente aquellas que se integran vertical y horizontalmente y tienen que ver con las jerarquías de opción, decisión y poder.

- El impulso de las áreas de servicio;
- Los monopolios de escala mundial por la conexión de los mercados en red;
- El surgimiento de nuevas oportunidades para las empresas físicas;
- Los cambio del valor subyacente de la identidad de marca producto de la concentración de las empresas en distintas actividades y áreas de negocio;
- La proliferación de marcas que no ofrezcan productos ni servicios primarios pero que acerquen a los usuarios a éstas apoyados en las valoraciones de terceros;
- La transformación en la capacidad de negociación entre agentes facilitadores que garanticen el desempeño de un producto y asuman ellos los riesgos;
- El desarrollo de firmas dedicadas a desarrollar estrategias para incrementar la lealtad por parte de los clientes y la construcción de una reputación empresarial basada en la responsabilidad social;
- La victimización de ciertos sectores que se niegan a la transformación de sus infraestructuras físicas y paradigmas directivos obsoletos.

No cabe duda que por todo esto es más fácil que emerjan nuevas empresas del sector del ocio, los medios y el entretenimiento. Muchas de ellas sin querer han estado participando de esta lógica o, en su defecto, han sido las creadoras de esta mentalidad. Por ello es muy importante la manera cómo tendrán que aprender a gestionar el cambio si quieren mantenerse como líderes del sector en la *Era del Entretenimiento Digital*.

LA CONSTRUCCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL FUTURO

En 2004, el *IBM Institute for Business Value* publicó un informe denominado *Media and entertainment 2010: Open on the inside, open on the outside: the open media company of the future*. En él, se analizan las grandes fuerzas del mercado del mundo del entretenimiento y los medios de comunicación; así como la relación entre los distintos socios de negocio, proveedores, consumidores, productores, empacadores y vendedores involucrados con el sector. Algunas de las conclusiones a las que llega el estudio, tienen que ver con la manera como habrá de relacionarse el usuario con los nuevos contenidos, medios y dispositivos receptores. Las compañías que se prevé tengan éxito serán aquellas que

permitan mayores sociedades y alianzas estratégicas para garantizar a los clientes y consumidores mayor libertad para manejar sus propios medios y experiencias de entretenimiento. La respuesta rápida a los nuevos climas de los mercados emergentes y a las innovaciones del mercado será fundamental.

La transparencia en estas organizaciones –en todos los sentidos- derivada de su apertura, dará por consecuencia nuevas plataformas, más dispositivos y más usuarios dispuestos a editar, intercambiar y compilar información.

La apertura a la que nos referimos tiene que ver con todo lo antes mencionado y algunas otras consideraciones como:

- Estandarización de los sistemas abiertos en las tecnologías de información que unifiquen la infraestructura de protección legal a todos los socios de negocio.
- Administradores de contenidos digitales y sistemas de distribución que se beneficien de la inmersión hiperjerarquizada en la organización a través de índices, catálogos, meta-information, buscadores y rastreadores digitales.
- Avanzados analistas de información que se conviertan en los capitalizadores de la inteligencia comercial de las instituciones. Serán ellos quienes apoyen a las empresas a tejer nuevas cadenas de valor entre los socios de negocio, clientes y consumidores.
- Creación de planes estratégicos que se integren con los hábitos de consumo de los compradores y el modelo mediático de negocio.

A juicio de los analistas de IBM para lograr esto es necesaria la transformación de la organización para integrarse alrededor de un sistema dinámico siempre abierto a:

1. La *experiencia mediática*; para proveer a los clientes y consumidores más prácticas envolvente con los medios que ofrece la empresa.
2. *Las grandes reservas de contenido*; ello implica la digitalización de los sistemas y contenidos realizados hasta el momento para ampliar la distribución virtual en contextos mediáticos.
3. *La creación y distribución de contenidos*; esto comprende también la incorporación de sistemas de monitoreo e inclusión al interior de la empresa sistemas de difusión de lo que ofrecen los proveedores y clientes para llamar la atención de los productores de contenido internos.
4. *El establecimiento de estrategias de empaquetado, almacenamiento y distribución*. Entre más se facilite al consumidor el ingresar a catálogos y

compendios de lo que se está ofreciendo más posibilidad habrá de anunciar todo lo que producen los otros socios y, por ende, generar ingresos (Berman, 2004).

Las *Empresas Mediáticas de Fuente Abierta* lo que proponen en el fondo es una mayor reciprocidad, equidad y justicia en la relación que se establezca entre socios, vendedores, proveedores, clientes y consumidores. Estas empresas y sus clientes requieren gozar del mismo nivel de inteligencia y compromiso ético. No basta con integrar la tecnología con las formas administrativas; no es suficiente con garantizar calidad en el servicio, distribución y precio; es vital no perder de vista que detrás de toda esta economía hay personas; individuos que esperan que la nueva economía también contemple un espacio para el incremento de la calidad de vida y que no sólo las empresas aprendan a negociar, sino que también mantengan una apertura para contribuir en la mejora del desarrollo social.

Las *Empresas Mediáticas de Fuente Abierta* no pueden ser corporativos tradicionales; el usuario es su principal sistema de monitoreo. Sólo aquellas que con inteligencia, respeto y honradez transformen las cadenas de valor en cadenas de valores humanos establecerán un sistema de relaciones honrosas que dé sentido a las relaciones empresariales y comerciales, que no hay que olvidar, principalmente son relaciones humanas.

BIBLIOGRAFÍA

- Baran, S. e Hidalgo, J. A. (2005). *Comunicación masiva en Hispanoamérica. Cultura y literatura mediática*. México: McGraw Hill.
- Bettetini, G. & Colombo, F. (1995). *Las nuevas tecnologías de la comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Berman, S. J. (2004). *Media and entertainment 2010: Open on the inside, open on the outside. The open media company of the future*. IBM Business Consulting Services. EUA: IBM Institute for Business Value.
- Borland, J. (2005a). *Future: a new prime time*. Publicado en CNET News.com. Recuperado el 03 de marzo de 2006, de: http://news.com.com/Future+A+new+prime+time/2009-1043_3-5116866.html?tag=nl
- Borland, J. (2005b). *P2P rivals flock to BitTorrent*. Publicado en CNET News.com. Recuperado el 03 de marzo de 2006, de: http://news.com.com/P2P+rivals+flock+to+BitTorrent/2100-1032_3-5571354.html?tag=nl

- Davis, S. & Botkin, J. (1994). "El Advenimiento de la empresa cognitive". En *La creación de valor en la economía digital*. Argentina, Granica.
- Díaz Morales, A. (200). *Gestión por categoryas y trade marketing*. España, Financial Times, Prentice Hall.
- Evans, P. & Wurster, T. (1997). "La estrategia y la nueva economía de la información". En *La creación de valor en la economía digital*. Argentina, Granica.
- Novell (2000). "meBusiness: convenience, choice, and control through digitalme" Publicado en *Novell: Software for the open enterprise*. Recuperado el 18 de abril de 2006, de: <http://support.novell.com/techcenter/articles/dnd20000104.html>
- Pottruck, D. & Pearce, T. (2001). *La transformación empresarial en la era de Internet*. Argentina, Paidós Empresa.
- Ronco, E. & Lladó, E. (2001). *Aprender a gestionar el cambio*. España, Paidós.
- Shim, R. (2005a). *All shows, all the time*. Parte del reporte especial: Me TV Index. Publicado en CNET News.com. Recuperado el 03 de marzo de 2006, de: http://news.com.com/Me+TV+Program+your+own+prime+time/2009-1041_3-5572841.html?tag=ne.sr.tvind
- Stratem L. & Jacobson, R. (1996). *Communication and cyberspace. Social interaction in an Electronic Environment*. New Jersey, Cresskill: Hampton Press, Inc.
- Tapscott, D. (2000). *La creación de valor en la economía digital*. Argentina, Granica.
- Winkler, P. (2005), *Outlook for the Entertainment and Media Industry: 2005-2009*. EUA: PriceWaterHouseCooper
- Yamamoto, M., Barton, Z. (Ed.) (2006). *Me TV Index*. Recuperado el 03 de marzo de 2006, de: http://news.com.com/2009-1041_3-5649372.html?tag=ne.sr.tvhed